

De Tussenruimte: Balanceren tussen focus en samenhang

Godelieve Spaas, kenniscurator nieuwe economie

Ontwikkeling van de leefomgeving gaat onder andere over gebouwen, wegen, natuur en landbouw, maar vooral over het vormgeven, laten ontstaan en mogelijk maken van sociale relaties. Dat laatste krijgen we alleen voor elkaar door samen te werken met bewoners, ondernemers, wetenschappers, kunstenaars, verschillende overheden en media. Juist in de Tussenruimte tussen al die verschillende partijen en onderwerpen kunnen we vorm geven aan duurzame en sociale leefomgevingen. Hoe kun je werken in de Tussenruimte zonder te verdwalen en zodat je samen meer bereikt dan ieder voor zich?

Samenwerken op basis van diversiteit

Een ontwerp maken van de fysieke ruimte zou je, met een beetje verstand van zaken, in je eentje achter een bureau kunnen doen. Zo robuust als gebouwen zijn, zo fluïde zijn sociale relaties. Waar de gebouwde omgeving gemaakt lijkt te kunnen worden door specialisten vraagt het ontwikkelen van sociale relaties om een participatieve aanpak. Het is een proces van co-creatie waarin meerdere partijen tegelijkertijd een rol spelen en waarin verschillende belangen en verlangens samenkomen. Een proces waarin ontwerpen en maken samengaat met laten ontstaan en meebewegen met ontwikkelingen in de omgeving en de tijd. Dat vraagt oog voor wat anders en elders is. Het is essentieel om te duiden, begrijpen en betekenis te geven, om afwisselend te reageren en anticiperen, en vooral om voortdurend te leren en ontwikkelen.

Daar waar thema's samenkomen

Thema's zoals energie, voedsel, wonen, recreatie en infrastructuur worden meer en meer gezien als elkaar beïnvloedende elementen die niet los van elkaar opgepakt kunnen worden. Ook de Omgevingswet appelleert hieraan. Invoering van de wet vestigt de aandacht op een ontwikkeling van de fysieke leefomgeving die vraagt om nieuwe manieren van werken, raamwerken en perspectieven die helpen in het omgaan met of oplossen van praktische dilemma's.

Meerdere partijen werken samen aan meervoudige vraagstukken in de fysieke en sociale leefomgeving. Hoe maak je dat werkzaam?

In de dagelijkse praktijk van overheden, kennisinstellingen en burgerinitiatieven zien we een grote diversiteit aan aanpakken. Wat kunnen we van die variëteit leren? Hoe kun je het werken in de Tussenruimte functioneel en werkzaam maken? Hoe overbrug je taalverschillen, verschillende beelden van de werkelijkheid en de variatie in betekenis daarvan?

Wat vraagt samen gebied ontwikkelen in deze Tussenruimte van alle participanten, hun organisaties en het samenhangende systeem? Wat is er nodig om elkaar te versterken? Welke nieuwe inzichten ontstaan als we met elkaar verkennen en proberen te zien wat er aan het veranderen is?

Balanceren tussen focus en samenhang

Als alles met alles samenhangt en iedereen overal aan kan meedoen wordt de wereld wel heel complex. De kans te verzanden in oeverloos gepraat is niet denkbeeldig.

Het omgekeerde is het geval: we duiden elke deelvraag apart zodat die op te lossen is binnen één expertise. Dat is misschien efficiënt maar leidt niet tot het ontwikkelen van een samenhangende leefomgeving en netwerk van sociale relaties. Hoe het goede midden te vinden?

Werken in de Tussenruimte is balanceren tussen focus en samenhang, tussen tijd geven aan elkaar leren begrijpen en daadkracht, tussen enkelvoudigheid en meervoudigheid.

Praktijken, overheden en kennisinstituten denken sneller verder te komen als zij rond specifieke afgebakende thema's zelf aan de slag gaan. Het tegendeel is waar, in de ontwikkeling van de leefomgeving zijn juist de breedte en samenwerking nodig om wat aan het ontstaan is in z'n onderlinge samenhang te zien, te begrijpen en verder te brengen. Ook de Omgevingswet daagt uit om uit de silo's te komen en de ontwikkeling van de leefomgeving integraal waar te nemen, te begrijpen en te versterken. Bij de implementatie van de Omgevingswet is het van belang om beter te begrijpen hoe je in de Tussenruimte kunt werken zonder het spoor bijster te raken en zonder terug te vallen in de huidige silo's. De sleutel daarvoor zit helemaal aan het begin van die samenwerking: wie nodig je waartoe uit? Anders gezegd, welke vraag stel je aan welke combinatie van spelers zodat focus en samenhang samenkomen? De uitnodiging voor samenwerking bepaalt het DNA van een programma of project en legt daarmee de basis voor succes.

Uitnodiging voor samenwerking

Om met elkaar te werken, te leren en te ontwikkelen op een manier die focus en samenhang effectief combineert is het noodzakelijk om te zoeken naar de juiste meervoudige vraag: niet te breed en niet te smal, en die te stellen aan het daarbij passende meerstemmige gezelschap zonder een kakafonie te worden.

Hoe doe je dat? Welke handvatten kun je daarvoor hanteren? Onderstaand beschrijf ik vier categorieën van vragen die kunnen helpen in het formuleren van de goede vraag en daarmee het kiezen van het goede gezelschap.

Deze vier categorieën vragen zijn bedoeld als handvat. Het is geen uitputtende lijst, ook geen instructie. Het helpt als beginpunt in het formuleren van een uitnodiging voor een echt gesprek waarin samenhang en focus met elkaar in balans zijn. Natuurlijk zullen in elk gesprek onderwerpen uit elk van de categorieën aan bod komen. Maar door de uitnodiging te zien en gebruiken als een vorm van *containment*, of inbedding van het onderwerp en gezelschap, ontstaat een gemeenschappelijke grond waardoor breedte en focus elkaar kunnen versterken. Elk gesprek krijgt zo een ruggengraat waarnaar teruggekeerd kan worden na vertakkingen of uitweidingen in de breedte.

De vier categorieën vragen voor een uitnodiging voor een gesprek in de Tussenruimte zijn:

1. Inhoud: transitieopgaven
2. Systeem: systemische dilemma's en veranderingen
3. Proces: werkwijzen, methodologie
4. Mensen: collegiaal consult

1. Inhoud: transitieopgaven

Door het gesprek (en de samenstelling van de groep) te benaderen vanuit een concrete transitieopgave in een specifiek gebied of over een specifiek onderwerp zoals energietransitie, voedsel, mobiliteit, wonen, waardecreatie of veiligheid ontstaat een gedeelde taal en thematiek. Elk van deze voorbeeld thema's is meervoudig en eenduidig tegelijk. Zo gaat de energietransitie onder andere over technologie, economie, landbouw, wonen, industrie en transport. De transitie kan beginnen bij mensen, overheid of ondernemers. Een goed gezelschap voor dit onderwerp is dan: experts, ondernemers, bewoners en overheden.

De energietransitie is een voorwaarde voor de economie van de toekomst voor welzijn van mensen in de toekomst, maar is niet de enige component daarin. De vraag wordt mogelijk te breed als we de combinatie energietransitie en de economische transitie als focus nemen. Dat betekent niet dat economische aspecten uitgesloten worden, maar wel dat het onderwerp economische transitie niet integraal meegenomen wordt. De vraag kan te smal worden als we alleen de technologische aspecten oppakken. Een goede toets of een vraag te smal is: kan deze vraag binnen één silo of denkraam opgelost worden? Zo ja, dan is de vraag te smal. Zelfs als de vraag een combinatie van twee disciplines vraagt is het waarschijnlijk nog steeds een te smalle vraag. Minimaal drie aspecten en drie partijen garandeert over het algemeen voldoende meervoudigheid en meerstemmigheid. Een uitdaging bij een brede vraag is te voorkomen dat degenen die de vraag definiëren voortdurend verzanden in definitie-discussies en daardoor besluiteloos worden. In zowel de concept Nationale Omgevingsvisie als de (concept) lokale Omgevingsvisies staan voorbeelden van meervoudige vragen en thema's.

2. **Systeem: systemische dilemma's en veranderingen**

Met systeem bedoelen we de framing van een werkelijkheid zoals wat wij onder democratie verstaan of hoe we economie duiden. Systemische onderwerpen zijn bijvoorbeeld: de ontwikkeling van een representatieve democratie naar een participatieve, of van een transactionele economie naar een deeleconomie.

Het werken in de Tussenruimte zelf leidt vaak tot het in vraag stellen van systemen. We zijn inmiddels gewend aan vormen van publiek-private samenwerking. Als het individu daar ook een rol in gaat spelen raakt het bestaande systeem van PPS in de war en moet het zich als het ware naar een volgende fase ontwikkelen. Om te zien en doorgronden welke systeemveranderingen gaande zijn of welke systemen in vraag gesteld moeten worden om meervoudige vraagstukken te kunnen oppakken is het belangrijk om je bewust te zijn van de systemen waar je aan morrelt. Soms is dat wet- en regelgeving, soms is dat het functioneren van de vrije markt of van het BNP als meeteenheid voor welvaart.

Omdat systemen de neiging hebben om in de weg te zitten en ze niet makkelijk te beïnvloeden zijn hebben we de neiging om te modderen in de marge en de echte vragen niet te stellen; daar hebben we toch geen invloed op.

Een uitnodiging voor een gesprek over onderliggende systeemopvattingen, -dilemma's of -verandering leidt tot een gezamenlijke zoektocht met een gemeenschappelijke taal.

In het omgaan met dilemma's en aanpakken van transitieopgaven ontstaan (in samenhang met andere ontwikkelingen in de samenleving, economie en kennisontwikkeling) nieuwe systemen. De bewoner organiseert zich, de economie wordt circulair en *glocal* - zowel

lokaal als globaal gericht -, andere vormen van waardecreatie ontstaan, steeds vaker zien we vormen van flexibele regelgeving, en kennisinstellingen gaan naast duiding van ontwikkelingen in de samenleving daar ook in participeren. Naast wetenschap worden andere vormen van kennisontwikkeling zoals ervaring, kunst en inheemse kennis belangrijker.

Hoe verandert dat het economische, maatschappelijke en educatieve landschap? En hoe verandert het speelveld tussen Rijksoverheid en gemeenten, gemeente en regio, publiek en privaat?

3. **Proces: werkwijzen, methodologie**

De Tussenruimte vraagt om andere manieren van werken. Meervoudige transitieopgaven vragen om andere processen van ontwikkeling en implementatie dan lineaire opgaven. Er is behoefte aan minder blauwdruk en meer organische werkwijzen. Meer partijen en meer belangen vragen niet om onderhandelen en compromissen maar om een derde weg, om gedachtegoed dat van twee meer maakt in plaats van minder.

Ook deze vragen blijven net als die rond systeemverandering vaak impliciet en worden daarmee verstoorders in het gesprek. Vragen die hieronder vallen zijn bij voorbeeld: Hoe meedenken, meebeslissen en meemaken van leefomgevingen te organiseren? Hoe geef je een gesprek tussen verschillende soorten participanten vorm? Welke denkramen voor processen van 'samen leefomgeving maken' ontwikkelen zich: bijvoorbeeld *bottom based* ontwikkeling, transitiestrategieën, *embodied research* en participatieve beleidsontwikkeling?

Ook deze categorie vragen verdient een eigen uitnodiging en eigen combinatie van meedenkers en makers. Soms als deeluitnodiging in een groter programma, soms als onderwerp op zich.

4. **Mensen: collegiaal consult**

Ten slotte zijn er de vragen die gaan over hoe als individu of organisatie mee te spelen op dit nieuwe vaak onbekende terrein. Er is behoefte aan uitwisseling, reflectie en elkaar helpen ieders (persoonlijke, project-, programma-) plan/handelen beter te maken. Op onbekend terrein geldt ultiem de vraag: wie ben ik, wat zijn mijn talenten, mijn ervaring en kennis, en wat wil ik daarmee maken of in gang zetten? Daar zit de hefboom voor vernieuwing. Uitwisseling, feedback en elkaar versterken is voorwaarde voor de beweging naar voren.

Net als de bovenstaande uitnodigingen is het goed om ook dit soort vragen expliciet te agenderen en te organiseren, en niet per ongeluk te laten ontstaan in gesprekken met een andere uitnodiging.

Elk van deze uitnodigingen kan op zichzelf staan of deel zijn van een groter programma. Juist in grote programma's kan het goed werken om een mozaïek aan uitnodigingen en samenstellingen van mensen en organisaties te maken, die met elkaar een transitie bewerkstelligen. Zo ontstaat als het ware een socio-ecosysteem van uitnodigingen.

De kunst is om de uitnodiging zo te formuleren dat mensen en organisaties uit verschillende omgevingen elkaar en zichzelf in de vraagstelling herkennen en tegelijkertijd ook uitgedaagd worden om hun eigen vraag in verband te zien met de context en andere spelers op het veld. Een goede

uitnodiging stelt een open meervoudige vraag en legt een speelveld zonder vooraf vastgestelde spelregels.

Op die manier kun je met elkaar in gesprek komen over zaken die ertoe doen, om te leren, te ontwikkelen, te maken of te reflecteren. Ontwikkelen van en in de Tussenruimte begint bij de uitnodiging en de genodigden.

Vijf uitnodigingen voor een Tussenruimte

In een interactieve bijeenkomst op 15 februari 2018 tekende zich een aantal concrete onderzoeksvragen (annex leer-, ontwikkel- en reflectievragen) af waaraan mensen en organisaties met elkaar willen werken en leren. Aan vijf tafels ontstonden de volgende vijf onderzoeksvragen (onderzoek in de breedste zin van het woord) voor verdere samenwerking/samen leren in en over de Tussenruimte:

1. **Inclusiviteit en gelijkwaardigheid**, *Godelieve Spaas*

Kunnen we een breder, ander en gevarieerdere groep mensen en organisaties betrekken bij de ontwikkeling van de leefomgeving? Kunnen we mensen en organisaties met andere culturen dan de dominante daarin een gelijkwaardige rol geven? Of kunnen we die samen opeisen? Kunnen we ruimte geven aan manieren van leefomgeving-ontwikkeling en -inrichting voorbij het dominante wereldbeeld van de witte mannelijke middenklasse? Hoe geven we ruimte aan ontwikkelingen vanuit een ander wereldbeeld, innovaties buiten gebaande paden en initiatieven van mensen of culturen die we niet echt kennen of zelfs afwijzen? Wat moeten we doen om andere initiatiefnemers, experts en werkwijzen naar voren te laten komen? Hoe kunnen we het speelveld van tradities en denkbeelden verbreden en oplossingen die buiten de dominante kaders vallen omarmen en naast elkaar laten bestaan en elkaar laten beïnvloeden? Hoe kunnen we uitreiken naar de ander en elders? Inclusiviteit en gelijkwaardigheid gaan hier uitdrukkelijk hand in hand. Dus niet: we maken vanuit en in het dominante perspectief ruimte voor de ander, maar in interactie en vanuit interdependentie maken we samen een gedeelde gevarieerde leefomgeving. Concepten als *reversed innovation* en *reversed integration* kunnen daarin een rol spelen.

2. **Energietransitie**, *Godelieve Spaas*

Dit is een van de meeste ingrijpende opgaven voor de komende jaren. De verandering vraagt mega-investeringen, vraagt betrokkenheid, inzet, initiatief, eigenaarschap en investeringen en inzet van individuele mensen tot multinationals en vereist versnelling en verbreding van technologische en sociale innovatie om de beoogde doelen in 2030 te halen. Onderwerpen voor uitwisseling zijn onder andere:

- Relatie/onderlinge samenhang ruraal – urbaan – peri-urbaan
- Hoe kunnen we versnellen?
- Transitie van bestaande bouw: snelheid, partners, kosten
- Welke oplossingen voor de korte en welke voor de langere termijn?
- Inzet van *cutting edge* technologie
- Inzet van big data

Wat is de rol van de overheid hierin? Medemaker, mogelijkmaker, facilitator, stimulator? Kan de overheid die veelheid aan participanten samenbrengen en faciliteren om tot resultaat te

komen? Is de overheid niet zelf eerst aan zet? Kan zij een gelijk speelveld creëren? Is dat speelveld nationaal, regionaal of lokaal? En hoe is de samenhang en samenwerking daartussen? Kunnen initiatieven, gebieden en overheden leren van elkaar? En *last but not least*: de energietransitie is noodzakelijk en deel van internationale verdragen; hoe verhoudt zich dat tot de agenda's, partijprogramma's en coalitieakkoorden van de verschillende politieke partijen en coalities die zich helemaal niet, deels of juist volledig scharen achter deze energietransitie?

3. **Waardecreatie**, *Dennis Kerkhoven*

In regio's en gebieden komen momenteel alle maatschappelijke uitdagingen bij elkaar. Deze uitdagingen zijn vaak niet meer top-down op te lossen en vragen een ander speelveld en andere doelen, rollen, bestuurlijke besluitvorming, risicobepaling, waardebeepaling, et cetera. In essentie vraagt dit om wijken, steden, dorpen, gebieden en regio's toekomstbestendig te maken op de doelen van de Verenigde naties (SDG's). Dit vraagt in de Tussenruimte om anders te gaan kijken naar waarderingsgrondslagen, meervoudige risico's, onzekerheid, belastingen, verbindingen van meerdere (business)cases middels *value cases*, het proces van investeren in assets zoals infrastructuur en bijvoorbeeld dijken. De *value cases* vragen om meekoppeling en toewerking naar toekomstige waarde. Dit vraagt om samenwerking en slimme coalitievorming in gebieden tussen publieke partijen, private partijen en gestructureerde groepen mensen. Het voorkomen van (maatschappelijke) kosten en meervoudige waarde creëren voor gebieden vraagt een aanpak die middels leren, vreedzame samenwerking en rolontwikkeling tot stand kan komen in economische termen. Dit vraagt om langs de verdere implementatie van de Omgevingswet case-based te gaan leren en ontwikkelen en concreet te gaan doen. In de Tussenruimtes worden nieuwe arrangementen en aanpakken gemaakt en geleerd en dit vraagt reflectie op inter-casesniveau op bijbehorende spel- en leerregels. Kennisinstellingen kunnen meerwaarde creëren in dit reflectieproces maar zijn vaak in hun businessmodel gekoppeld aan het bestaande spel en zitten vaak met een onrendabele top om zich echt te verbinden met pioniersvelden. De factor tijd speelt hierin ook een rol omdat maatschappelijke behoefte steeds meer vooruitloopt op wetenschap en onderwijs.

Vanuit het perspectief van waardebehoud, veiligheid, integrale risico's en waardecreatie die generatiebestendig is, is het noodzakelijk om blijvend te leren en ontwikkelen in de Tussenruimte. Dit vraagt om invulling van eigenaarschap van het vraagstuk. We zien dit heel concreet ontstaan rondom de aardgas-transitie. Het delen van risico's, onzekerheden, waarde en eigendom is vaak de enige uitweg in de huidige complexe samenleving. Dit vraagt om custodianschap in de bestuurlijke omgeving waar inclusieve instituties samen moeten werken. Dit vraagt stevige structurering, inrichting en borging van de lerende omgeving.

4. **Democratie en participatie**, *Anouk Baving*

De rol van de overheid verandert en verbreedt. De overheid speelt verschillende rollen in het krachtenveld overheid-gebruiker-initiatiefnemer. Elk van die rollen vraagt om andere kennis, positie, tijdshorizon, acceptatie en leerprocessen van de overheid in dat krachtenveld. De volgende thema's vragen om herbezinning en herziening om naast kortetermijn- (organisatie)doelen ook langetermijnopgaven op te pakken. Op basis van dialoog en iteratieve

ontwikkeling samen met andere spelers in het krachtenveld zou de overheid kunnen werken aan:

- een verschuiving van informatiemacht naar informatie delen om co-creatie mogelijk te maken. De kennisposities van stakeholders in een gebied verschillen. Overzicht houden is een kracht van de overheid;
- inzetten van praktijkervaring van vergunningverleners/toezichthouder als rijke aanvulling op wat initiatiefnemers meebrengen. Het gaat om beter te benutten en anders/situationeel toepassen;
- duidelijke normstelling én 'open contractvoorwaarden' (doel-denken) dragen bij aan een *level playing field* voor initiatiefnemers en geven ontwikkeling een duwtje in de rug. En soms moet je juist regels durven loslaten om ruimte en creativiteit van anderen te benutten;
- leren van elkaar door nieuwe aanpakken uit te proberen; niet alleen in pilots maar ook binnen het echte werkproces. Met elkaar in gesprek gaan over de ervaringen begint bij sterke leervragen.

5. In het samen doen ontstaat vanuit de beweging iets nieuws, *Kristel Lammers*

In hoeverre zijn we in staat om samen iets nieuws te creëren, waarbij we het 'eigen' inbrengen als input om samen iets 'nieuws' te maken? Het vraagstuk tussen deel en geheel waarbij het deel niet altijd meer tot jou te herleiden is. Dat vraagt om geven, zoeken, verkennen vanuit de overtuiging, behoefte, verlangen dat er iets uitkomt dat de moeite waard is. Ieder zoekt z'n rol terwijl er sprake is van gedeeld eigenaarschap in de Tussenruimte. Ga aan de slag met nieuwsgierigheid in de denkramen, opvattingen, ideeën van een ander en zoek samen naar meerwaarde voor wat zich in het nu aandient.

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.