

De stad en de jojo Qwerty

Govert D. Geldof en Pieter Lems¹

Stedelijke vernieuwing

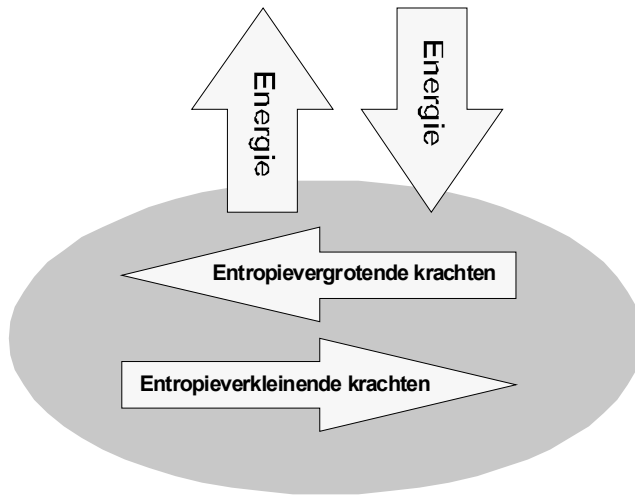
Mensen kunnen niet leven zonder relaties. Sinds Adam en Eva voor elkaar zijn geschapen zoeken mensen elkaar op, in kleine en grote verbanden. De stad is de plek waar mensen het dichtst op elkaar leven. Steden kennen we al vanuit de oudheid, als centra voor cultuur. De hangende tuinen van Babel en de Piramiden bij Gizeh. Cultuur ontstaat daar waar veel mensen elkaar ontmoeten. De stad heeft echter ook een keerzijde. Deze toont zich bijvoorbeeld in de krottenwijken van de huidige metropolen. Daar waar mensen samen leven is dynamiek. Deze stedelijke dynamiek kent zowel goede uitwerkingen als slechte uitwassen. Op een kleiner schaalniveau is deze dynamiek herkenbaar in de woonwijken van de Nederlandse steden. Dit essay richt zich primair op die woonwijken waar de leefbaarheid te wensen overlaat. Het zijn de woonwijken waarover de stedelijke vernieuwing zich ontfermt.

Onze boodschap laat zich als volgt samenvatten. De stad is een complex systeem. De complexiteit heeft een tijdsdimensie (dynamiek) en een ruimtelijke dimensie (diversiteit). Veel van de problemen die we ervaren in de woonwijken komen voort uit het feit dat veel mensen een hekel hebben aan complexiteit. Het is een sta-in-de-weg voor de controle over de eigen leefomgeving. Ze zien het als iets lastigs en vervelends. Ze bestrijden deze, of negeren het. Gevolg is dat deze zich tegen ons keert en ons op onaangename wijze verrast, keer op keer. Wat wij voorstaan is dat de complexiteit niet bestreden wordt, maar hanteerbaar wordt gemaakt. Dit lijkt een nuancering, echter wie het doordenkt bemerkt dat het een structurele wijziging is in onze manier van werken. Complexiteit is een kenmerk van een stabiel levend systeem en is een voorwaarde voor verandering. Om deze te hanteren moeten we meer parallel werken en minder serieel.

1. Over entropie en structuur

De stad kan worden gezien als een systeem. In dit systeem spelen zich processen af op vele tijd- en ruimteschalen. Daarbij is het bijzondere dat ook zonder ingrijpen van de overheid er sprake is van een structuur. De overheid is onderdeel van een structuur die ontstaat als mensen samen leven. Er manifesteert zich zelforganisatie (Prigogine en Stengers, 1985). De stad roept dezelfde verwondering op als de bouw van een termietenheuvel. Termieten lopen kriskras door elkaar en dragen alle hun steentje bij aan de constructie. Er is geen bouwtekeningen en niemand heeft de leiding. Toch ontstaat een structuur die bijdraagt aan doelen voor de gehele gemeenschap. In de stad zijn duizenden actoren actief en wie er met een ruimteschip bovenhangt bemerkt dat er een enorme diversiteit van autonome groepen en individuen. Alle zijn bezig met ordenende activiteiten. Voor deelprocessen is er een leider, echter niemand heeft de totale regie over 'het geheel'. Veel is gepland, veel is op spontane wijze ontstaan. Noodzakelijkheid en toeval wisselen elkaar af in een spel van opbouw en verval.

¹ Tauw bv, Deventer



Figuur 1. Schematische weergave van de stad als open systeem

Van zelforganisatie is sprake bij *open* systemen. Open systemen ontvangen veel energie uit de omgeving en staan ook veel energie af. Waar systemen gesloten zijn, vallen ze ten prooi aan de tweede hoofdwet van de thermodynamica. De entropie – wanorde – blijft gelijk of neemt toe, maar wordt nooit kleiner. Als een woonwijk een gesloten systeem zou zijn, zouden huizen geleidelijk vervallen tot puin, vervagen pleinen en zou leven geleidelijk verdwijnen. Het gesloten systeem ontwikkelt zich richting maximale entropie, zonder structuur. Gelukkig is hiervan geen sprake. Naast krachten die de entropie vergroten – zoals de banden die de straten doen slijten – wordt de energie benut om entropie te verkleinen. Menselijke en natuurlijke krachten werken samen aan een structuur die bijdraagt aan het functioneren van de gehele gemeenschap. Huiseigenaren plegen onderhoud, beheerders leggen stoeptegels recht en maaien het gras en bomen groeien om een straat het aanzien te geven van een fraaie laan.

Tabel 1. Structuurriders en entropiezaaiers

<i>Particulieren</i>	<i>Maatschappelijk middenveld</i>	<i>Overheid gerelateerd</i>
Bewoners Bedrijven	Stichtingen Verenigingen Instituten	Beleidsmakers Plannenmaker Ontwerpers Uitvoerders Beheerders

In dit essay maken we onderscheid naar drie groepen van actoren: particulieren, het maatschappelijke middenveld en overheid gerelateerde actoren. De laatste groep hebben we het meest uitgesplitst, omdat wij ons met name willen richten op de interventies die overheden doen ter verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving. De rol van de overheid is van groot belang voor stedelijke vernieuwing en daarvoor zien we reële punten voor verbetering. Alle actoren echter zijn van belang. We duiden ze aan als structuurriders en entropiezaaiers, omdat alle zowel bijdragen aan het opbouwen als afbreken van structuren. Iemand die drie uur 's nachts uit de kroeg komt en een bierflesje stuksmijt op het trottoir, kan voor zichzelf het gevoel hebben dat hij op creatieve wijze een structuur van glasscherven aanbrengt. Velen zullen deze daad echter zien als een vorm van entropievergroting. Er bestaan verschillende opvattingen over het gewenst en ongewenst zijn van activiteiten. Beheerders kunnen vol ijver een straat openbreken voor het plegen van onderhoud. Bewoners in de betreffende straat kunnen deze activiteit zien als verstorend. Ze kunnen zich ergeren aan het feit dat deze straat voor de zoveelste keer wordt

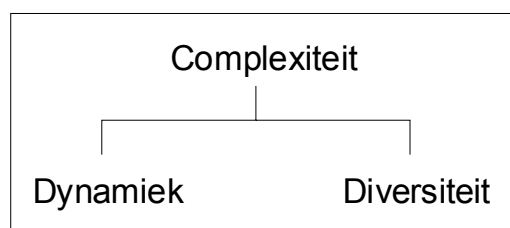
opengebroken en er niets wordt gedaan aan de klachten die ze hebben over de groenvoorzieningen. Niet elke activiteit wordt positief *gewaardeerd*.

Mensen steken geld en energie in activiteiten ter verkleining van de entropie. Deels gebeurt dan in samenspraak met anderen, deels autonoom. Soms werkt men in dezelfde richting, soms tegen elkaar in. Het resultaat is een boeiende structuur die lof oogst, maar ook tot droefenis kan stemmen.

2. De stad als een complex adaptief systeem

In dit essay maken we gebruik van inzichten verkregen uit de complexiteitswetenschap. Daartoe beschouwen we de stad als een complex adaptief systeem. Dit is een systeem dat leert en evolueert (Gell-Mann, 1994). Waldrop (1993) beschrijft vier eigenschappen van complexe adaptieve systemen. Ten eerste, ze hebben een *netwerkstructuur* waarbinnen vele processen naast elkaar actief zijn. Dat is duidelijk in een stad. We kunnen vele actoren waarnemen die met elkaar interacteren. Ten tweede, ze hebben *vele organisatieniveaus*, ook aan te duiden als aggregatieniveaus. Daarbij vormen de netwerken op een lager niveau de bouwstenen voor de netwerken op een hoger niveau. Bij stedelijke vraagstukken kunnen we inspelen op de regio, de stad, de wijk, de straat en de woning. Op elk niveau treffen we netwerken aan en boeiende structuren. Ten derde, ze *anticiperen* op toekomstige ontwikkelingen. Ze maken adaptieve plannen. Van binnenuit het systeem worden structuren opgebouwd met behulp waarvan gereageerd kan worden op een veelvoud aan ontwikkelingen van buitenaf. Een simpel voorbeeld in de stad: een huiseigenaar maakt plannen voor het repareren van het dak, omdat deze waterschade voorziet. Ten vierde, ze doorlopen een *continu vernieuwingsproces*. Door het modificeren, reviseren en herschikken van structuren komen complexe adaptieve systemen nooit

volledig tot rust. Er kan sprake zijn van stabiel gedrag, echter daarbij is nog steeds sprake van een continu proces van adaptatie. Vernieuwingen kunnen geleidelijk verlopen, echter ook sprongsgewijs. Stedelijke vernieuwing kan worden gezien als een dergelijke sprongsgewijze verandering.



Figuur 2. Twee dimensies van complexiteit

Het bijzondere van complexe adaptieve systemen is dat ze stabiel gedrag vertonen, niet *ondanks* de complexiteit maar *dankzij* de complexiteit. Complexiteit is een voorwaarde. Deze manifesteert zich in tijd en ruimte (zie figuur 2). In de tijd ontvouwt zich een dynamiek. Soms gebeurt er veel in korte tijd, soms voltrekt zich een geleidelijk proces. In de ruimtelijke dimensie wordt gesproken over diversiteit. Omdat mensen streven naar verschillende doelen en zich processen afspelen op verschillende organisatieniveaus, ontstaat een grote verscheidenheid aan structuren. In de stad wordt deze verscheidenheid gekoppeld aan het begrip identiteit. Iedereen is bezig voor zichzelf een omgeving te creëren waarin hij of zij iets terugvindt van zichzelf. Cornelis (1993) beschrijft dat mensen in de 21^e eeuw meer dan mensen in de 20^e eeuw zoeken naar zelfherkenning. Ze vragen zich af of dat wat ze doen in overeenstemming is met wat ze zijn. Ze proberen minder te voldoen aan uniforme denkbeelden. Dat vergroot de diversiteit.

De structuren die complexe adaptieve systemen voortbrengen zijn *emergent*. Dit begrip is overgenomen uit het Engels. Er is geen echte vertaling van bekend. Sommigen vertalen het met ontspruitend, maar dat sluit niet volledig aan op wat het is. Emergente structuren hebben iets in zich van spontaniteit. Deels

worden ze afgedwongen, deels ontstaan ze als verrassing. Het is het resultaat van het eerder genoemde spel tussen noodzakelijkheid en toeval.

3. Bestrijden van complexiteit

Veel mensen houden niet van complexiteit. Zij streven naar controle en beheersing. Deels is dat nastrevenswaardig, echter het doet geen recht aan de werking van lerende en evoluerende systemen. Er is een vergelijking mogelijk met iemand die aan het tuinieren is. Er zijn tuiniers die leggen een vastomlijnde structuur op aan hun tuin. Hier komt gras, daar de rozen en langs de vijver komen wilgen. Zij houden strak vast aan de door hen bedachte structuur. Alles wat buiten hun plan opkomt, beschouwen ze als onkruid. Dat wordt verwijderd. Het is hard werken in een dergelijke tuin, want als aan de ene kant het onkruid verwijderd is, komt het aan de andere kant al weer op. Vele tuiniers hebben dan ook een hekel aan hun tuin. Ze hebben nooit rust. Vol afschuw kijken ze naar andere tuineigenaren die de zaak laten verwilderen. In die tuinen is sprake van chaos.

Complexiteit → Opsplitsing → Interventies → Integratie → Ingewikkeldheid

Figuur 3. Van complexiteit naar ingewikkeldheid

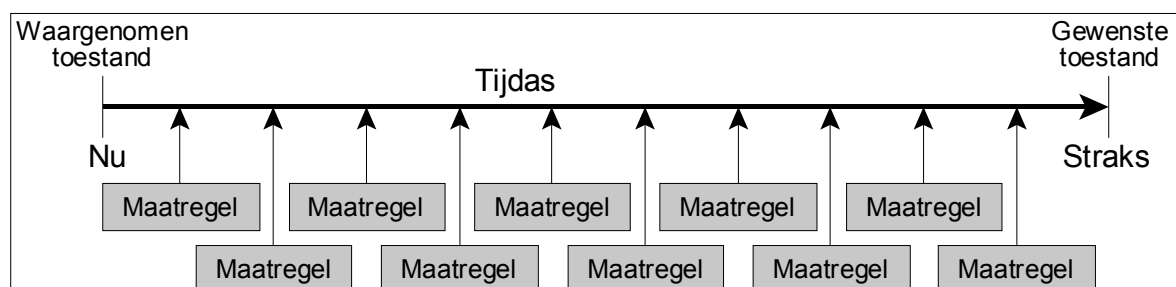
Wie in een woonwijk streeft naar dergelijke orde en overzichtelijkheid, ontdekt dat hij of zij niet de enige is die zich actief bezighoudt met het ontwikkelen van ideeën en het aanbrengen van structuren. Vele structuurriders opereren naast elkaar, waarvan sommigen worden gezien als entropiezaaiers. Om overzicht te krijgen, worden taken en verantwoordelijkheden gesplitst. Iedereen krijgt een stukje van het geheel en doet daar het nodige. De verkeerskundige houdt zich bezig met het verkeer, de maatschappelijke opbouwmedewerker ondersteunt hulpbehoevenden, rioldeskundigen dragen zorg voor de riolering, de stedenbouwer ontwerpt een nieuw plein en de schoolmeester onderwijst. Een ieder intervenueert op eigen wijze.

Tot hiertoe geen problemen. Echter, in het streven naar effectiviteit en efficiëntie is het wel van belang dat de verschillende interventies (activiteiten) op elkaar zijn afgestemd. Dat besef is vooral in de jaren '80 doorgedrongen. Activiteiten moeten op elkaar worden geïntegreerd. Dat heeft een meerwaarde. Zo zijn er initiatieven genomen tot integraal verkeers- en vervoersbeleid, integrale gezondheidszorg, integraal waterbeheer, en nog veel meer. Iedereen is integraal gaan werken, veelal vanuit zijn of haar eigen werkveld. Dat heeft geresulteerd in vele nieuwe regels en voorschriften, waardoor het voor velen moeilijk wordt door de bomen het bos nog te zien. Ingewikkeldheid tekent zich af (zie figuur 3). De complexiteit is verruild voor ingewikkeldheid. Zinvol? Ingewikkeldheid is een resultaat van menselijk handelen, een kunstmatige constructie in een abstracte wereld van regels en voorschriften. Het komt voort uit de angst van mensen controle en beheersing te verliezen. Het onkruid moet worden geweerd.

Deze werkwijze onderdrukt diversiteit. Het opvallende is dat mensen die zo willen opereren een beperkt tijdsbegrip hebben. Ze hanteren vaak vaste doelen en deze willen deze zo snel mogelijk halen. Daarbij hebben ze weinig oog voor de geschiedenis van een wijk. Er wordt een toekomst onderkend en een heden, waarbij de toekomst fraaier moet zijn dan het heden. Daarvoor worden activiteiten ondernomen. Dat de geschiedenis niet in beschouwing wordt genomen is merkwaardig, want juist als plannen voor stedelijke vernieuwing worden gepresenteerd, worden de meeste tegenargumenten geput uit het verleden. Er zijn ooit "dingen toegezegd en nooit nagekomen" of "het is al een keer eerder geprobeerd

en toen is het ook niet gelukt". Wat nog belangrijker is, in het verleden hebben zich gebeurtenissen afgespeeld waardoor objecten in de wijk historische betekenis hebben gekregen. Mensen verbinden verhalen aan plekken (Herngreen, 2001). Deze verhalen hebben waarde. Door hier geen oog voor te hebben, krijgen mensen die bij planvorming betrokken zijn geweest de indruk dat ze niet serieus worden genomen.

Het reduceren van complexiteit resulteert veelal in een kunstmatige tijdas, met alleen heden en toekomst. Bij veel processen voor stedelijke vernieuwing worden doelen gesteld voor de toekomst, bijvoorbeeld 2010. Deze doelen moeten worden gehaald, dát is de inzet. Straks, als de doelen zijn gehaald, dán is alles een stuk beter. Deze doelen zijn bij voorkeur hard en afrekenbaar. Hoe gaat dit in z'n werk? De essentie is dat het heden, de waargenomen toestand, wordt vergeleken met de toekomst, de gewenste toestand. Daarbij wordt de tijd als het ware platgeslagen en worden betrokkenen geconfronteerd met een stapel knelpunten die opgehoopt liggen in het heden. Daarvoor worden maatregelen geformuleerd. Geavanceerde planningsstrategieën en prioriteitsstellingen – manifestaties van ingewikkeldheid – zijn nodig om de geëlimineerde tijd enigszins te herstellen. En wat is het resultaat? Een tijdperk lopend van nu naar straks, met daarlangs netjes gegroepeerd de noodzakelijke maatregelen om aan de doelen te voldoen.



Figuur 4. Beleving van tijd bij de complexiteitsreductie, met geprioriteerde maatregelen netjes gegroepeerd langs de tijdas.

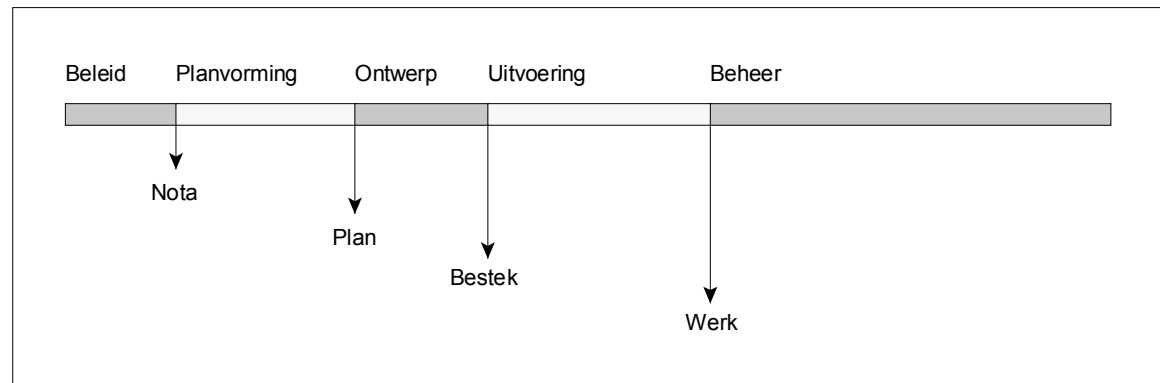
Bij deze werkwijze wordt tijd gezien als een obstakel, omdat deze ons scheidt van de doelen in de toekomst. Actiegroepen proberen daarom vaak te versnellen: "Wij willen dat de normen in 2008 worden gehaald en niet in 2010!". Hier is de Engelse uitdrukking "more haste, less speed" van toepassing. Als processen niet de tijd krijgen die ze nodig hebben, treden verstoringen op. Alles gaat tegenzitten, want processen zijn – als sprake is van een complex adaptief systeem – niet volledig beheersbaar en controleerbaar. Er doen zich onvoorziene ontwikkelingen voor. Uiteindelijk resulteert dit in teleurstelling, want doelen worden niet gehaald.

Een gevolg van deze benadering is tevens dat het heden niet of nauwelijks gewaardeerd wordt. Het heden kent uitsluitend problemen. De blikken zijn gericht op de toekomst. Hans Dorrestijn verwoordde dat als volgt, in één van zijn shows: "We verliezen onze jonge jaren, door verlangend in de verte staren. En raken later nog meer kwijt, door wrokkig terugzien in de tijd."

4. Het jojo-effect

Ingewikkeldheid is het resultaat van verzet tegen complexiteit. Dat heeft ongunstige gevolgen voor de kwaliteit van de leefomgeving. Wij duiden dat aan als het *jojo-effect*. Daarbij gaat de kwaliteit op en neer. Hoe komt dat? In het streven naar orde en overzichtelijkheid worden in de stedelijke woonomgeving strakke scheidingen doorgevoerd. Zo zien we een sterke scheiding tussen wat er gebeurt op particulier terrein en in de openbare buitenruimte. Ook zien we – en dat is mogelijk nog

zorgwekkender – een strakke scheiding tussen beleid, planvorming, ontwerp, uitvoering en beheer. Dit noemen we de seriële aanpak.



Figuur 5. Standaard fasering bij projecten (seriële aanpak).

Wat hierbij opvalt, is dat de actoren die betrokken zijn in de activiteiten van de hierboven geschetste keten verschillen. Mensen die beleid opstellen zijn andere mensen dan de plannenmakers. Mensen die plannen maken zijn meestal niet dezelfde als de mensen die zorgdragen voor ontwerp, uitvoer en beheer. Enzovoort. Na iedere activiteit in de keten neemt een nieuwe groep van mensen het *estafettestokje* over. Daarbij gaat veel fout.

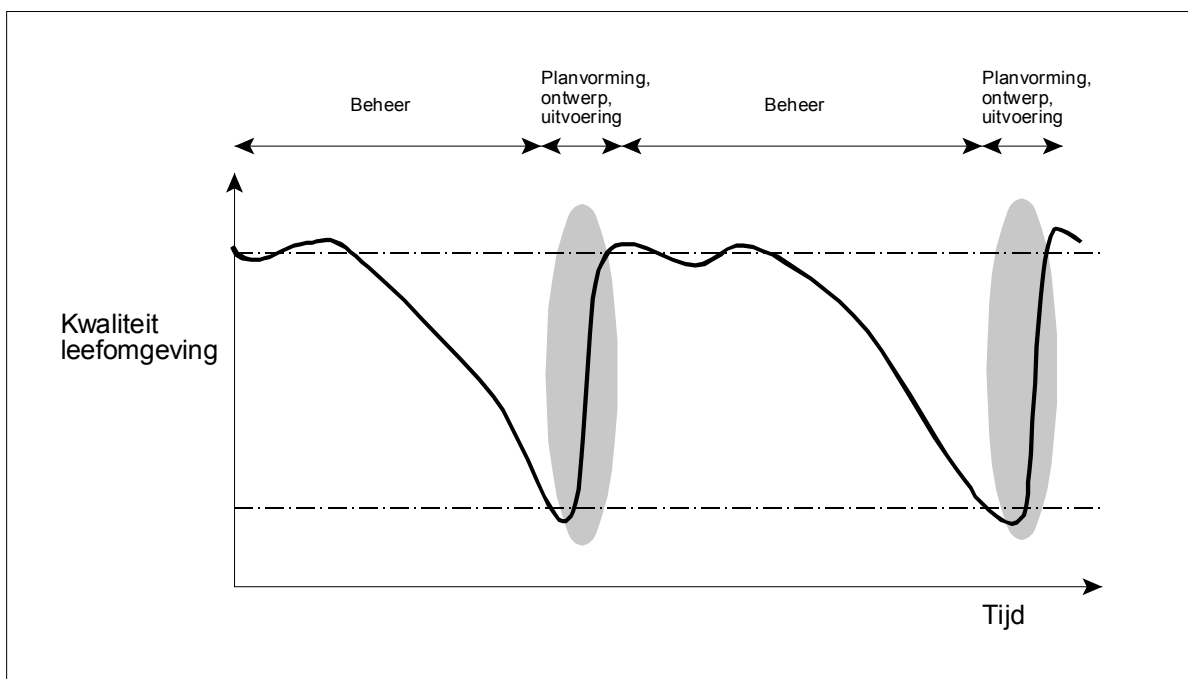
Mensen die beleid maken, bijvoorbeeld, staan hun ideeën af aan het werkveld op het moment dat hun nota is vastgesteld. Daarbij hebben ze vaak – terecht – de angst dat hun ideeën in het veld niet goed worden begrepen. Ze kunnen de uitwerking ervan niet volledig beheersen en controleren. Door extra regels te stellen, beteugelen ze het proces. Plannenmakers staan voor de onmogelijke opdracht een pakket van gewenste maatregelen samen te stellen waarbij ingespeeld wordt op alle onzekerheden die in de praktijk kunnen optreden. Er wordt aangestuurd op zekerheden, want op het moment dat een plannenmaker een plan heeft afgerond, gaan anderen ermee verder. Het planproces duurt daardoor erg lang. Draagvlak erodeert hierdoor. Een vorm van entropievergroting.

Nuances uit de fase van planvorming worden vaak niet vertaald in het ontwerp. Dat wordt pas zichtbaar als met de uitvoering wordt begonnen. “Dat hebben we niet bedoeld”, is een veel gehoord geluid van mensen die op interactieve wijze zijn betrokken bij de planvorming. De ontwerpen worden gebruikt voor het aanvragen van subsidies en vergunningen. Zijn deze toegekend, dan is vrijwel alle speelruimte voor het vervolg van de keten weggenomen. Dat maakt het voor mensen in de uitvoering erg moeilijk om creatief te zijn. Ze hebben zich te houden aan de regels, en die regels worden steeds strenger. Een opzichter bij de uitvoering kan ontdekken dat bij de planvorming en het ontwerp aan bepaalde dingen niet is gedacht. Ondanks dat wordt het ontwerp uitgevoerd zoals eerder afgesproken, want anders worden subsidies verspeeld of wordt de vergunning ingetrokken. Dit werkt frustrerend voor de mensen in de uitvoering, vooral als ze creatief zijn en actief meedenken. Zij zijn het die geconfronteerd worden met de klachten van bewoners die zien dat iets op onlogische wijze wordt uitgevoerd. Zij zijn zichtbaar in de wijk, terwijl de mensen voor in de keten op kantoor zitten.

De beheerder van de openbare buitenruimte, tot slot, krijgt na voltooiing van het de uitvoering het werk overgedragen. Daarbij blijkt vaak dat bij de planvorming en het ontwerp te weinig rekening is gehouden met beheeraspecten. Veel objecten zijn moeilijk te beheren. Tevens geldt dat bezuinigingen in het ontwerp vaak resulteren in hogere kosten voor het beheer. Echter, het beheerbudget is daar niet op aangepast. Gevolg is dat het beheer minder goed kan worden uitgevoerd dan gewenst. Dit is een punt

van zorg, want voor civieltechnische objecten geldt de vuistregel dat over de gehele levensduur 20% van de kosten gaat zitten in de oprichting ervan en 80% in de instandhouding. Te weinig oog voor beheeraspecten draagt ertoe bij dat er onzorgvuldig met geld wordt omgegaan.

Ook voor beheerders geldt dat deze relatief weinig speelruimte hebben. Ze moeten op genormeerde wijze de toestand van het systeem in equilibrium houden. Rationeel beheer heet dat. Beheeractiviteiten worden gepland met behulp van een computerprogramma dat op basis van waargenomen en gewenste toestand prioriteiten vaststelt. Bewoners echter stellen vaak andere prioriteiten. Er wordt onderhoud gepleegd op plekken waar ze het niet nodig vinden en er gebeurt niets aan dingen waar ze al jaren over klagen. Beheerders krijgen daardoor weinig waardering.



Figuur 6. Het jojo-effect in de kwaliteit van de leefomgeving.

Door deze seriële aanpak ontstaat in veel gebieden het patroon dat is weergegeven in figuur 6. In relatief *korte tijd* wordt, als daar aanleiding toe is, een proces doorlopen van planvorming, ontwerp en uitvoering. Dit noemen we stedelijke vernieuwing. Daarna wordt de nieuwe situatie overgedragen aan de beheerders die proberen deze zo goed mogelijk te handhaven. Echter, de wereld verandert en kan door beheersinspanningen die zijn gericht op een vooraf vastgelegd beeldkwaliteit onvoldoende adapteren. Na verloop van tijd is aanpassing noodzakelijk. De kwaliteit van de leefomgeving erodeert geleidelijk, de entropie neemt toe. Als de problemen groot zijn en er veel prioriteit wordt toegekend aan de oplossing ervan, wordt wederom het traject doorlopen van planvorming, ontwerp en uitvoering, op basis van vigerend beleid. Deze schommelingen in de kwaliteit van de leefomgeving noemen we het jojo-effect.

De erosie van de leefomgeving is nog het meest zichtbaar aan de fysische structuren en objecten in de wijk: wegen en gebouwen. Deze raken in verval of uit de tijd. Meer onzichtbaar is het sociale en economische verval in de wijk. Toename van de onveiligheid op straat en werkloosheid bijvoorbeeld. Met behulp van de seriële aanpak valt er fysiek nog wel te repareren of te vernieuwen. Sociale of economische problemen worden echter nauwelijks aangepakt, in het uiterste geval verplaatst. De erosie zet zich door, ondanks een dure face lift. Het jojo-effect verergert.

Het optreden van een patroon als getekend in figuur 6 duiden we aan als een *Qwerty*. Het betreft een gewoonte of werkwijze waarvan wij moeilijk los kunnen komen. In complexe adaptieve systemen domineren ze het spel. Het begrip *Qwerty* is geïntroduceerd door de econoom Arthur (1990). Hij beschrijft een *Qwerty* als een zich hardnekkig handhavende situatie, daarbij verwijzend naar het *Qwerty*-toetsenbord van typemachines. Het *Qwerty*-toetsenbord is destijds ontworpen om ervoor te zorgen dat bij een hoge typesnelheid de kans op het verstrikt raken van de hamertjes minimaal is. Veel mensen hebben leren typen op een *Qwerty*-toetsenbord. Tegenwoordig wordt nog nauwelijks gebruik gemaakt van typemachines met hamertjes. De meeste mensen maken teksten met computers. Toch wordt het *Qwerty*-toetsenbord nog steeds gebruikt, ondanks het aanbod van vele andere soorten toetsenborden die mogelijk beter zijn afgestemd op het gebruik van computers. Men zit als het ware vast aan het *Qwerty*-toetsenbord. Zo zitten we in het omgevingsbeleid vast aan de seriële werkwijze, met het jojo-effect als gevolg.

5. Hanteren van complexiteit

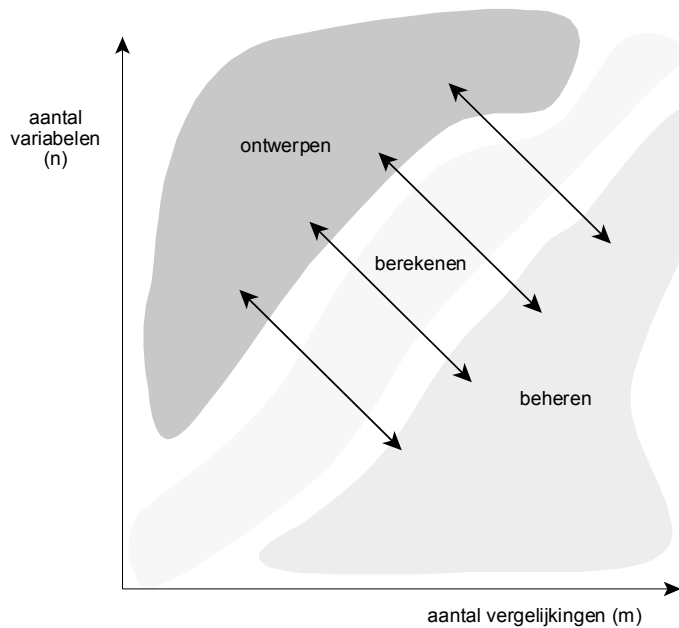
De tuinier die de complexiteit niet bestrijdt maar hanteert, heeft een visie over hoe zijn tuin er uit moet zien, gebaseerd op ervaringen uit het verleden en wensen voor de toekomst. Daarbij is hij continu bezig met het aanbrengen van kleine veranderingen. Komt iets spontaan op, dan beoordeelt hij de *waarde* daarvan. Niet alles wat anders is dan gepland is daadwerkelijk onkruid. Soms wordt het verwijderd, soms worden de plannen aangepast aan wat er gebeurt. Dat heet *adapteren*. Bij adaptatie wordt de tussenweg bewandeld tussen strakke beheersing en controle enerzijds en het laten verwilderen anderzijds.

Deze middenweg is ook van toepassing voor woonwijken. Bijvoorbeeld, projectleiders die verantwoordelijk zijn voor stedelijke vernieuwing willen maatregelen nemen om de kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren. Echter, wat zij kunnen beïnvloeden is ingebed in een omgeving waar zich vele processen afspelen die ze niet kunnen beheersen en controleren. De omgeving – de context – verandert continu en het is van belang dat de plannen voor stedelijke vernieuwing hieraan adapteren. Wordt te sterk geluisterd naar de omgeving, dan krijgen de plannen iets van “zoals de wind waait, waait mijn jasje.” Anderzijds, als te weinig wordt geluisterd, ontstaat geen draagvlak en wordt vanuit de verschillende disciplines in de leefomgeving te veel langs elkaar gewerkt.

Het hanteren vraagt om het doorbreken van de jojo *Qwerty*. Dat is niet eenvoudig en raakt vele facetten van het omgevingsbeleid. Twee elementen van de nieuwe benadering willen we in dit essay naar voren brengen: (1) het ontwerpend beheren en het beherend ontwerpen en (2) het hanteren van een waardenbenadering in plaats van het sturen op harde en afrekenbare doelen.

6. Ontwerpend beheren en beherend ontwerpen

Het doorbreken van de jojo *Qwerty* vraagt om het verruilen van de seriële aanpak voor een parallelle aanpak. In plaats van het achter elkaar in een keten plaatsen van beleid, planvorming, ontwerp, uitvoering en beheer worden deze activiteiten parallel aan elkaar doorlopen. Deels gebeurt dat al bij stedelijke vernieuwingsprojecten, maar het is zeker nog niet volledig doorgezet. Door parallel te werken vinden er op vele momenten ontmoetingen plaats tussen de mensen die bij de verschillende activiteiten zijn betrokken. Ze *doorleven* een gezamenlijk leerproces. Ze leren van elkaar. Bewoners, bedrijven en actoren uit het maatschappelijk middenveld worden op vele momenten in het proces betrokken. Niet alleen bij de planvorming. Vooral rond projecten op het kleinere schaalniveau vindt veel interactie plaats met bewoners en bedrijven.



Figuur 7. Drie zones: ontwerpen, berekenen en beheren

In dit essay richten we ons met name op ontwerp en beheer. Figuur 7 karakteriseert de verschillen tussen deze twee activiteiten. Voor beide is gekeken naar de verhouding tussen het aantal variabelen en vergelijkingen. Kenmerkend voor een ontwerpproces is dat er vele vrijheidsgraden zijn. Er zijn meer variabelen dan vergelijkingen. Hierdoor ontstaat ruimte voor creativiteit. Bij beheer zijn er meer vergelijkingen dan variabelen. In een beheersituatie opereren verschillende actoren en deze hebben alle hun eigen wensen en eisen. Voor beheerders is het vaak schipperen. Ze kunnen niet iedereen hun zin geven. Er moeten keuzes worden gemaakt. Ook dat vraagt een vorm van creativiteit. Waar bij ontwerp wordt gesproken over de *creativiteit van de ruimte*, kan bij beheer worden gesproken over de *creativiteit van de beperking*.

Tussen ontwerp en beheer is in figuur 7 een zone geplaatst waar het aantal variabelen – ongeveer – gelijk is aan het aantal vergelijkingen. In deze zone is het mogelijk berekeningen uit te voeren en de meest optimale oplossing vast te stellen.

Bij een seriële aanpak, worden ontwerp en beheer na elkaar doorlopen. Daarbij versterken de verschillende vormen van creativiteit elkaar niet, maar ze dempen elkaar uit. Er worden ontwerpen gemaakt die moeilijk te beheren zijn en beheerders schieten dan ook – terecht – gaten in de ontwerpen als ze ermee worden geconfronteerd. Door deze negatieve opstelling gaan ontwerpers de beheerders nog meer mijden. Een puzzelstukje van de Qwerty. Bij de parallelle aanpak opereren ontwerpers en beheerders naast elkaar. Ze zijn gezamenlijk gedurende langere tijd samen bezig. Ze zitten als het ware op één kruk. Daardoor kunnen hun inzichten elkaar versterken. Beheeraspecten worden nadrukkelijk meegenomen in het ontwerp. Dit heet *beherend ontwerpen*. Daarnaast houdt de beheerder de toestand van de leefomgeving minder krampachtig in equilibrium. Waar mogelijkheden zijn voor verbetering worden structurele aanpassingen verricht. Dit heet *ontwerpend beheren*. Op deze wijze adapteert de leefomgeving aan het veranderende patroon van behoeftes. Het systeem is meer contextgevoelig en het resultaat dat ontstaat deels verrassend, emergent.

Het bijzondere is dat voor de stedelijke woonomgeving ontwerpers en beheerders in het verleden beide hebben gelonkt naar de middenzone, waar het aantal variabelen min of meer gelijk is aan het aantal vergelijkingen. Bij ontwerpers – veelal stedenbouwers en architecten – was dat in de jaren '70. Er

werden grote handboeken opgesteld voor ontwerp. Er werden vaste ontwerpregels gedefinieerd op basis waarvan optimale ontwerpen konden worden gemaakt. Dit resulteerde in uniforme woonwijken, met weinig identiteit. Het ging ten koste van de creativiteit. Gelukkig is men er weer van teruggekomen. Beheerders hebben vooral in de jaren '80 en '90 de middenzone opgezocht. Rationeel beheer heet dat. De verantwoordelijkheid voor planning en de verdeling van budgetten werden gedelegeerd aan een computermodel. Ook dat ging ten koste van de creativiteit. De waardering van bewoners voor het beheer nam af. Ook daar komt men nu van terug.

Door continu parallel te werken, verdwijnt het verschil tussen planvorming, ontwerp en uitvoering enerzijds en beheer anderzijds, zoals weergegeven in figuur 6. Er is sprake van een continu vernieuwingsproces, dat weliswaar met horten en stoten verloopt, maar lang niet die schommelingen kent als weergegeven in figuur 6. De turbodynamiek die stedelijke vernieuwing kenmerkt, wordt verspreid over een veel langere periode. Daardoor ontstaat meer ruimte voor het leveren van kwaliteit. De complexiteit blijft gelijk, maar door het verlagen van de dynamiek kan de diversiteit toenemen, en daarmee de waardering. Maatregelen vinden niet plaats op een geprioriteerd tijdsinterval, maar op het juiste moment (kairos). Er is minder haast. *'Less haste, more speed.'* De tijd is geen obstakel meer, maar wordt gezien als de drager van veranderingen.

Is deze werkwijze een utopie? Deels wel. Het blijft, vooral op het kleinere schaalniveau van belang serieel te werken. De combinatie van parallel en serieel maakt het spannend. Dan ontstaan er netwerkstructuren en die zijn juist zo karakteristiek voor een complex adaptief systeem. Het biedt de juiste condities voor leren en evolueren.

De complexiteit van parallel werken kan niet worden gehanteerd door te sturen op afstand, op papier, op kantoor. Het vraagt om een nadrukkelijke aanwezigheid in de wijk, van alle mensen in de keten. In het werkveld van de praktijk kunnen de antwoorden worden gevonden op prangende vragen en kunnen de acties worden genomen die het onderlinge vertrouwen vergroten. Er is daarbij meer oog voor het belang van impliciete kennis, naast expliciete kennis. Expliciete kennis ontleen we aan boeken, colleges en computermodellen. Het is reproduceerbare kennis, gebaseerd op regels. Impliciete kennis is opgedaan door ervaring, door te leven, en is minder eenvoudig over te dragen. Veel impliciete kennis is aanwezig bij ervaren beheerder van een gemeente, maar ook bij bewoners en bedrijven. In onze maatschappij laten we veel impliciete kennis verloren gaan. En dat is een punt van zorg. Juist impliciete kennis levert antwoorden op voor het niet-lineaire en onvoorspelbare karakter van complexe omgevingsvraagstukken.

Bij serieel werken worden steeds estafettestukjes met expliciete kennis doorgegeven. Dat maakt het proces kwetsbaar. Door parallel te werken kunnen betrokkenen ervaringen delen, waardoor ook impliciete kennis wordt meegenomen. Dat maakt het proces stabiel.

7. Waardenbenadering






Een adaptieve tuinier laat zich leiden door zijn waardering van wat er in zijn tuin gebeurt. Nieuwe plantjes hoeven niet direct als onkruid bestempeld te worden. De waardering van de tuinier zal zeer waarschijnlijk verschillen van voorbijgangers of collega-tuiniers. Wat de één bestempeld als chaotisch, zal de ander juist levendig vinden. Hetzelfde geldt voor de woonwijk. Bewoners, beheerders en projectleiders stedelijke vernieuwing zullen de wijk heel verschillend waarderen qua veiligheid, schoonheid en bereikbaarheid. Verschillende waarderingen staan stedelijke vernieuwing niet in de weg, integendeel. Een woonwijk moet juist verschillend gewaardeerd kunnen worden om leefbaar te zijn.


Voor de projectleider stedelijke vernieuwing is het wel handig inzicht te krijgen in de waardering. De waardenbenadering is daarvoor een hulpmiddel.

De waardenbenadering is gebaseerd op de aspectenleer (Kalsbeek, 1985) die door Dooyeweerd werd ontwikkeld in 1935. In de waardebenadering zijn 13 aspecten opgenomen. Elk van deze aspecten richt de aandacht in de wijk weer op een ander type processen. De aspecten worden omschreven en geïllustreerd in onderstaande tabel.

Tabel 8. De aspecten van een woonwijk.

Aspect	Omschrijving	Illustratie voor een woonwijk
Pistisch 	Wereldbeschouwing	De geloofsovertuiging bepaalt ten diepste het gedrag van mensen. De overtuiging om maximaal te genieten in dit leven, richt de aandacht van mensen op zichzelf. De overtuiging zorg te dragen voor anderen, richt de aandacht van mensen op elkaar. Zo vormen de honderden kerkjes in de garageboxen van de Bijlmer een belangrijk bindmiddel in de wijk. Verder kunnen objecten in de wijk religieus bepaald zijn, zoals een moskee.
Moreel 	Opvattingen over goed handelen	De geloofsovertuiging van mensen blijkt uit de waarden die zij hanteren. Waarden zijn opvattingen over goed leven, bijvoorbeeld authenticiteit of solidariteit. Bij stedelijke vernieuwing kan een discussie op gang worden gebracht wat mensen echt belangrijk vinden voor het wonen en werken in de wijk.
Juridisch 	Recht	Normen zijn concrete regels, als uitdrukking van waarden. Elke wijk kent een eigen set van normen, de do's en dont's. Bijvoorbeeld het deelnemen aan de jaarlijkse straatversiering met Koninginnedag, of de regel dat ieder recht heeft op een eigen parkeerplek, gesanctioneerd met een flinke kras over de motorkap. Regels zijn verder vastgelegd in wetten, zoals de mogelijkheid van inspraak bij grootschalige ruimtelijke ingrepen of het voorrang verlenen aan de klaarovers die kinderen helpen met oversteken van de weg.
Esthetisch 	Schoonheid	De schoonheid van de wijk bepaalt voor een belangrijk deel hoe de wijk wordt beleefd, bijvoorbeeld de ruimte voor groen, kunstobjecten, maar ook de wegenstructuur en de architectuur. De tegenhanger van schoonheid is lelijkheid, vaak aanleiding om met stedelijke vernieuwing aan de slag te gaan. Verpauperde flats en verwilderd groen. Ontwerp en beheer zijn beide bepalend voor de schoonheid in de wijk. Voor mooie objecten in de wijk geldt dat deze 'zichzelf' in stand houden. Bewoners zetten zich zelf actief in voor de lokale speeltuin met groene speelweide. Vaak zijn deze objecten plekken van ontmoeting tussen mensen in de wijk.
Economisch 	Besparende wijze	De economische activiteiten van wijkbewoners is een van de pijlers van welvaart en welzijn in de wijk. Werk (niet alleen in betaalde banen!) geeft mensen eigenwaarde. Zij krijgen (financiële) waardering van hun inspanningen. Dit stimuleert om zich ook in te zetten voor de wijk. Verder trekken economische

Aspect	Omschrijving	Illustratie voor een woonwijk
		activiteiten in de wijk, zoals de supermarkt en Jan Patat mensen aan en ontmoeten zij elkaar.
Sociaal 	Omgang met mensen	Een woonwijk is in eerste instantie sociaal bepaald. Mensen leven dicht bij elkaar en dat versterkt het leven met elkaar. Hoe mensen met elkaar leven is af te leiden uit bovengenoemde aspecten. Voorbeelden van het sociale aspect in de woonwijk is de jaarlijkse buurt BBQ georganiseerd door de buurtvereniging, of de buurvrouw die even op de kinderen past.
Linguïstisch 	Symbolische betekening	In een woonwijk worden veel verschillende talen gesproken, en niet alleen door de buitenlanders. Mensen met allerlei achtergronden leven en communiceren daarom met elkaar. Bij inspraakavonden is het van groot belang om de taal van de bewoners te spreken.
Historisch 	Beheersing door vrije vorming	Een woonwijk heeft een kortere of langere geschiedenis. Het gebrek aan gezamenlijke geschiedenis, zoals bij de VINEX-wijken, is een van de oorzaken voor het ontbreken van een 'wijkgevoel'. In de wijk krijgen verhalen vorm, door belevenissen van de bewoners. Een gedeelde geschiedenis bindt mensen samen en geeft de wijk identiteit.
Logisch 	Analytische onderscheiding	Wijkbewoners hanteren een bepaalde logica: "Als de gemeente ons parkeerprobleem niet wil oplossen, werken wij niet mee met een afkoppelproject." Die logica verschilt weer met die van wijkbeheerders, die met behulp van scorekaarten de onderhoudsinspanningen vaststellen. De logica van de projectleider stedelijke vernieuwing is gericht op het op tijd behalen van de nieuwbouwdoelestellingen.
Sensitief 	Beleving	Prikkeling van de zintuigen in een woonwijk kan prettig zijn, maar ook een reden tot klagen. De nieuwe stereo van de burens of het klaterende water van de fontein. De graffiti op de muur, of de gezellige speelweide. Geluid van auto's en stinkende fabrieken. De beleving van bewoners is gebaseerd op deze prikkels.
Biotisch 	Levensprocessen	In een woonwijk is veel leven. De mensen die er wonen en ook de natuur, het groen en de dieren. Het groen in de wijk is een belangrijke graadmeter voor de ruimtelijke kwaliteit.
Fysisch 	Materie	De woonwijk bestaat voor een groot deel uit technische objecten. De flats, de wegen de riolering. Onderhoud en Beheer richt zich op deze objecten, om de erosie door gebruik van deze objecten tegen te gaan. De natuur en de technische objecten vormen de techno- en biotoop voor de mensen in de wijk. De aspecten daarboven geven inzicht hoe het leven in de fysieke omgeving vorm krijgt.
Chemisch	Materie	Milieuverontreiniging krijgt in een woonwijk steeds meer

<i>Aspect</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Illustratie voor een woonwijk</i>
		aandacht. De kwaliteit van water en lucht (fijne stof) moet aan normen voldoen. Ook bewoners moeten hier steeds meer rekening mee houden. Zo mogen auto's bij een afgekoppelde straat niet meer voor de deur worden gewassen.

Het invullen van de 13 aspecten voor een woonwijk geeft een veelkleurig beeld. Een beeld dat bestaat uit een scala aan menselijke activiteiten in een woonwijk. Complex dus, net als het leven in de wijk. De waardenbenadering geeft inzicht in de redenen waarom wijkbewoners zich op een bepaalde manier opstellen. Als maatregelen voor stedelijke vernieuwing hierbij aan kunnen sluiten, is er een belangrijke stap gezet.

De aspecten staan niet toevallig in deze volgorde. Zoals blijkt uit de illustraties zijn hogere aspecten vaak bepalend voor lagere aspecten. Dat heeft te maken met de volgorde van de aspecten. De buurman schildert de kozijnen van een oude bewoner, uit zijn opvatting over solidariteit. Jongeren worden op hun gedrag aangesproken met het beroep op de regel dat 'je hier zo niet met elkaar omgaat'.

Het werken met de waardenbenadering is niet eenvoudig. Een woonwijk wordt door verschillende mensen verschillend gewaardeerd. Toch loont het inzicht verkrijgen in deze waarderings de moeite. Het biedt een basis om het gesprek in de wijk aan te gaan. Een gesprek over hoe mensen willen leven en wat dat in de weg staat. Die gesprekken kosten tijd. Die gesprekken vragen betrokkenheid. Twee elementen die in de huidige aanpak van stedelijke vernieuwing nogal eens ontbreken.

De gestructureerde presentatie van activiteiten in tabel 8, geeft houvast om het scala aan waarderings overzichtelijk vast te leggen. En er gaat zich een beeld aftekenen. Een divers beeld van de sterke en de zwakke kanten in de wijk. De kunst is om maatregelen vast te stellen en uit te voeren die aansluiten op de waarderings en zo wijkbewoners zelf inschakelen in de vernieuwing van 'hun' wijk. Dat betekent niet de bewoners altijd hun zin krijgen. Er kunnen juridische, economische of sociale redenen zijn om in een woonwijk in te grijpen, maar niet buiten de bewoners om.

In een aantal workshops hebben we ervaringen opgedaan met het in kaart brengen van waarderings volgens de waardenbenadering. Bijvoorbeeld de waardering van water in een stad, of de waardering van een weterring aan de rand van de stad. Enkele observaties:

Betrokkenen bemerken de rijkdom van de praktijk en worden daardoor enthousiast

Ze ontdekken dat mensen op heel verschillende manieren kunnen kijken.

Iedere plek blijkt weer uniek te zijn en leent zich daardoor minder voor generieke oplossingen

Mensen met veel ervaring en dus impliciete kennis zien mogelijkheden om deze met behulp van de aspecten (deels) expliciet te maken.

8. Conclusie

Voor duurzame stedelijke vernieuwing geldt complexiteit als voorwaarde voor verandering. Die complexiteit kan niet worden gehanteerd achter een pc. Het vraagt om in gesprek te zijn met de wijk. Het vraagt tijd. Alleen zo kan de dynamiek in de wijk worden bijgestuurd en kan de diversiteit toenemen. Het ontwerpend beheren en het beherend ontwerpen en de waardenbenadering zijn gereedschappen

om met stedelijke vernieuwing aan de slag te gaan. Ze dragen bij aan het doorbreken van de jojo Qwerty.

Literatuur

Arthur, W.B. (1990). Positive Feedbacks in the Economy. *Scientific American*, februari 1990, pp. 92-99.

Cornelis, A. (1993). *Logica van het gevoel. Stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*. Vijfde druk. Stichting Essence, Amsterdam/Brussel/Middelburg.

Geldof, G.D. (2002). *Omgaan met complexiteit bij integraal waterbeheer*. Proefschrift Universiteit Twente, 11 januari 2002.

Gell-Mann, M. (1994). *De Quark en de Jaguar. Avonturen in eenvoud en complexiteit*. Uitgeverij Contact, Amsterdam

Herngreen, R. (2001). *De burger, hinderpaal of principaal? Over belangenvertegenwoordiging, deskundigenssubjectiviteit en plankwaliteit*. In "Focus op de praktijk, een uitgave in het kader van het project "Van rationeel naar adaptief beheer van de openbare buitenruimte" van de CROW, Ede.

Kalsbeek, L. (1983). *De Wijsbegeerte der Wetsidee. Proeve van christelijke filosofie*. 5e druk. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn.

Prigogine, I. en Stengers, I. (1985). *Orde uit Chaos. De nieuwe dialoog tussen de mens en de natuur*. Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam