

Elke situatie is anders en toch weer niet

Author(s)

Loeber, Anne; van der Heijden, Elke; Breed, Marieke; Duiveman, Robert

Publication date

2022

Document Version

Final published version

Published in

De stad als lab

[Link to publication](#)**Citation for published version (APA):**

Loeber, A., van der Heijden, E., Breed, M., & Duiveman, R. (2022). Elke situatie is anders en toch weer niet. In E. Van der Heijden, A. Loeber, D. Andriessen, C. Bleijenberg, & R. Duiveman (Eds.), *De stad als lab: waardevol samenwerken in een stadslab* (pp. 8-11). Regieorgaan SIA.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



De **STAD** als **LAB**

Elke van der Heijden, Anne Loeber,
Daan Andriessen, Christine
Bleijenberg en Robert Duiveman
(Redactie)

Waardevol samenwerken in een Stadslab

Met bijdragen van Daan Andriessen, David ter Avest, Christine Bleijenberg, Marieke Breed, Robert Duiveman, Anke Hamers, Elke van der Heijden, Bernell Herder, Wouter Jaspar, Anne Loeber, Stan Majoor, Maaïke van Ooijen, Vincent Smit, Marlies Welbie, Anna de Zeeuw.

Elke situatie is anders en toch weer niet

Welke knoppen hebben mensen om aan te draaien als het piepend en krakend vastloopt in een stad? Gemeenten, organisaties en burgers grijpen stadslabs tegenwoordig vaak aan om aan de slag te gaan met vraagstukken waarbij een aanpak langs bekende wegen niet lijkt te werken. Het concept *stadslab* 'beloofd' hierbij een uitbreiding van het gebruikelijk repertoire aan instrumenten. Maar wat zijn het voor knoppen die zo'n stadslab precies met zich meebrengt, en hoe draai je eraan? Het antwoord op die vraag verschilt per stadslab.

TEKST: Anne Loeber, Elke van der Heijden, Marieke Breed, Robert Duiveman

Ieder vraagstuk dat centraal staat in een lab is uniek, en de samenstelling van het team en de omstandigheden waaronder een lab werkt zijn in alle situaties anders. Toch kunnen stadslabs van elkaar leren. In dit hoofdstuk bespreken we de begrippen aan de hand waarvan wij zagezegd 'chocola maakten' van de uiteenlopende stadslabs en hun ervaringen. Hoe kunnen we de dynamiek in deze stadslabs begrijpen, en er inzichten voor en door betrokkenen uithalen? We kijken in het bijzonder naar wat vraagstukken zo weerbarstig maakt, en welke veranderkrachten een stadslab in kan zetten bij de aanpak van een vraagstuk. Daarna gaan we in op de manier waarop we met dit magazine de inzichten daaruit willen overdragen aan anderen die ook met stadslabs in de weer zijn of gaan.

EEN STADSLAB DOORGRONDEN

Stadslabs starten doorgaans met een kleine groep enthousiastelingen die zoekt naar nieuwe manieren om met taai problemen in een stad om te gaan. Deze initiatiefnemers nodigen vervolgens andere partners uit om samen nieuwe wegen te zoeken. Ze hopen op innovatieve oplossingen door samen

met ongebruikelijke gesprekspartners nieuwe kennis te ontwikkelen, en door de inzichten die zij aandragen te combineren tot een slimmere aanpak van het vraagstuk. Het oplossingsgerichte karakter van stadslabs is een gemeenschappelijke noemer, terwijl de vraagstukken die in een lab centraal staan heel verschillend zijn, evenals hun context. Soms lijkt het begrip stadslab te suggereren dat het een experimenteerruimte biedt waar je los van de context aan een oplossing kunt werken. Dat is niet zo. Het eigene van een bepaalde omgeving, de voorgeschiedenis van een stadslab, eerdere ervaringen, dominante opvattingen en de relatieve machtsposities van betrokkenen spelen alle een rol in de vormgeving en uitwerking van een stadslab, en in de wijze waarop daarin een vraagstuk wordt opgepakt. In het onderzoek De Stad als Lab bekeken we ook deze kenmerken van een vraagstuk, en bestudeerden we de mogelijkheden die deelnemers in een lab hebben om verandering in gang te zetten.

WAT MAAKT SAMEN VERANDEREN ZO LASTIG?

De meeste vraagstukken waar stadslabs zich op richten hebben een ingewikkelde achtergrond. Vaak werkt er al een trits aan partijen aan een mogelijke oplossing. Die partijen hebben samen allerlei ervaringen opgedaan en hun eigen gewoonten en regels ontwikkeld, en die zijn niet makkelijk te veranderen. Deze achtergrond vormt een heel belangrijke overeenkomst in de uitdagingen waar veel stadslabs voor staan. Het maakt samen met onzekerheid over wat wel en niet werkt en de afhankelijkheid van veel verschillende partijen, het organiseren en runnen van een stadslab tot een ingewikkelde klus. Om te begrijpen op welke manieren de vraagstukken in

Welke knoppen hebben mensen om aan te draaien als het piepend en krakend vastloopt in een stad?



'onze' stadslabs ingewikkeld waren en om overeenkomsten en verschillen daarin te herkennen, maken wij gebruik van het concept weerbarstigheid. Hiermee brengen we specifiek drie kenmerken van de vraagstukken waarop stadslabs zich richten in beeld. Deze drie kenmerken¹ zijn:

- **Diversiteit:** Omdat de aanpak van vraagstukken afhankelijk is van verschillende partijen worstelen stadslabs vaak met verschillen in perspectieven en belangen van stakeholders, en verschillen in hun rollen. Neem bijvoorbeeld stadslab Margriet: het stadslab wil burgers de ruimte geven voor meer eigen inbreng, maar die inbreng stuit op weerstand als de wensen en ideeën van burgers niet overeenkomen met wat andere partners voor ogen hebben.
- **Onzekerheid:** De aanpak die ontwikkeld wordt in een stadslab om met een bepaald vraagstuk om te gaan kan nieuw en veelbelovend zijn. Dat is nu juist het idee. Maar omdat zo'n aanpak nieuw is, is het nog onzeker of deze gaat werken. Tel daarbij andere onduidelijkheden op, zoals die in externe ontwikkelingen, en het is duidelijk dat stadslabpartners te maken krijgen met vele onzekerheden. De partners in een stadslab leren al doende over de werking van oplossingsrichtingen en moeten een zekere

Stadslabs starten doorgaans met een kleine groep enthousiastelingen.

tolerantie ontwikkelen voor onzekerheid. Dit vraagt dat een stadslab meerdere keren kritisch kijkt naar de gekozen aanpak en deze gedurende het traject aanpast als dat nodig is. Een voorbeeld hiervan is te vinden in stadslab Zonnebloem, waar een instrument dat in het lab is gemaakt toch niet goed blijkt te werken. Iedereen heeft hard aan het instrument gewerkt.

- **Systemische stabiliteit:** Bijna elk vraagstuk waar een lab zich mee bezighoudt is diep ingebed in zijn omgeving. Zo'n omgeving kun je zien als een systeem dat bestaat uit (sociale) regels en bestaande routines, onderlinge afhankelijkheden, maar ook uit materiële elementen en faciliteiten. In de bestaande situatie domineert de machtsdier gewoonte en die is moeilijk te veranderen. Het stadslab is een tijdelijk gecreëerde veranderruimte, maar – zoals gezegd – deze is ingebed in die omgeving en is daar niet immuun voor. Vroeg of laat lopen de partners in een lab

hier bij het uitwerken van hun ambities tegenaan. Dit gebeurde in meerdere stadslabs in ons onderzoek, op verschillende manieren. In stadslab Roos bijvoorbeeld zitten oude ervaringen met jongeren sommige van de deelnemende partijen flink in de weg om een volgende stap te maken. De partners worstelen met de vraag hoe ze deze ervaringen op een goede manier op tafel kunnen krijgen om er verder mee te komen.

De ervaring in dit onderzoeksproject leert dat het nuttig is om oog te hebben voor bovenstaande aspecten van maatschappelijke vraagstukken, niet alleen voor ons als onderzoeker, maar ook voor de partijen die samenwerken in een stadslab. Het helpt om het karakter van een vraagstuk beter te begrijpen, evenals de problemen waar mensen bij het zoeken naar oplossingen tegenaan lopen.

KNOPPEN OM AAN TE DRAAIEN

We kozen niet alleen voor bovenstaande specifieke manier van kijken om inzicht te krijgen in de kenmerken van de vraagstukken die centraal staan in stadslabs. We hanteerden ook een specifieke bril om te kijken naar de dynamiek in stadslabs, en naar de strategieën die labs ontwikkelen om beweging te creëren. Voor het De Stad als Lab-project hebben we de dynamiek in labs onderzocht aan de hand van drie manieren om op verandering aan te sturen. Deze 'veranderkrachten' staan in de bestuurskunde bekend als *Puzzling*, *Powering* en *Participation*².

Bij *puzzling* staat rationaliteit centraal. Oplossingen komen voort uit kennisontwikkeling en de uitwisseling van argumenten. Onderzoek is een belangrijk element hierin: volgens vastgelegde methoden wordt bepaald wat de relevante feiten zijn en daaruit volgt wat de juiste keuze is om een vraagstuk aan te pakken.

Bij *powering* is macht de motor van verandering. Verandering volgt uit het zekerstellen van de nodige middelen en het rekruteren van de juiste mensen die beschikken over de doorzettingsmacht om opgedane inzichten te vertalen in besluiten naar de praktijk. Dit kan veel verschillende vormen aannemen. Een bestuurder kan bijvoorbeeld een beroep doen op zijn gezag, een bewoner kan spreken namens de hele buurt en een professional kan autoriteit ontleen aan diens expertise.

Bij *participation*, tot slot, volgt verandering in de aanpak van een vraagstuk uit veranderingen in de samenstelling van de groep of gemeenschap die zich

Iedere lab werkt aan oplossingen voor vraagstukken vanuit een specifiek samenspel van veranderkrachten.

met het vraagstuk bezighoudt, en uit het succesvol betrekken van partijen die ertoe doen. Cruciaal is de vraag wie er wel en niet meedoen en hoe sterk of zwak de onderlinge relaties zijn.

Iedere lab werkt aan oplossingen voor vraagstukken vanuit een specifiek samenspel van deze veranderkrachten. Hoe dat samenspel uitpakt hangt af van de precieze context en de exacte aard van het vraagstuk. Waar het ene lab op een bepaald moment gebaat is bij meer inspraak door bewoners, en de kennis die zij meebrengen over een situatie zwaar laat wegen, kiest een ander stadslab juist voor sturing van bovenaf om de inbreng van bewoners tot zijn recht te laten komen. Wat het werken in een stadslab extra uitdagend maakt – en dat zien wij aan de stadslabs die in dit magazine centraal staan – is dat soms een samenspel van krachten op het ene moment werkt, maar een maand later losgelaten moet worden omdat er een nieuwe situatie is ontstaan. Door te kijken naar variaties in het samenspel tussen deze drie veranderkrachten krijgen we scherp wat voor strategieën stadslabs kiezen om vooruitgang te boeken. Daarnaast bieden ze professionals handvatten voor het doordenken van alternatieve manieren van handelen als een lab onvoldoende voortgang boekt.

LESSEN TREKKEN UIT EEN UNIEKE SITUATIE? LEREN EN OVERDRACHT

De eigenheid van ieder vraagstuk vraagt om een uniek veranderproces. Er is geen op voorhand gegeven aanpak, en ieder stadslab is bezig om experimenterend en met elkaar lerend stappen te zetten om oplossingsstrategieën te ontwikkelen. Toch kunnen labs leren van elkaars ervaringen, hebben we gemerkt in de twee sessies die we hebben georganiseerd in het kader van het onderzoeksproject De Stad als Lab. In deze bijeenkomsten voor interstedelijke uitwisseling hebben we gezien dat deelnemers aan stadslabs hun voordeel kunnen doen met de ervaringen van anderen. Althans, dat is het geval zolang die ervaringen en lessen die zijn opgedaan, al pratend en meedenkend, met voldoende detail worden gedeeld. Zo krijgen anderen zicht op de historie en context van de puzzels waar mensen aan werken. Dat roept de vraag op of het mogelijk is om inzichten uit zulke unieke, eerstehands ervaringen over te dragen *zonder* dat mensen met elkaar in gesprek gaan.

Dit magazine is ons antwoord op die vraag naar zogenaamd 'overgedragen leren'. De lessen die stadslabs opdoen in hun werk zijn zodanig uniek, en verweven met de omgeving van een lab, dat informatie daarover onontbeerlijk is bij het doorgeven van de inzichten. De ervaring met de interstedelijke uitwisselingen tussen stadslabs maakte duidelijk dat een inzicht-zonder-context geen wijze les is. Vandaar dat de verschillende inzichten in elk van de stadslabs, die in het project De Stad als Lab centraal stonden, in dit magazine zijn weergegeven in een korte verhalende schets. Deze *miniaturen* zijn een uitsnede van heel rijke en veelzijdige verhalen die, helaas niet in hun volledigheid kunnen worden verteld

Door te kijken naar variaties in het samenspel tussen de drie veranderkrachten krijgen we scherp wat voor strategieën stadslabs kiezen om vooruitgang te boeken.

in de pagina's die hiervoor beschikbaar zijn. Voor de miniaturen is een zorgvuldige afweging gemaakt welk inzicht – verkregen door gebruik te maken van bovenstaande manieren van kijken – voor het voetlicht te brengen, en welke aanvullende informatie daarvoor onmisbaar is.

De miniaturen zijn op zo'n manier uitgewerkt dat ze, naar we hopen, voldoende informatie bieden voor de lezer om de inzichten uit de ervaringen van een stadslab van context te voorzien, en ze zo invoelbaar en navolgbaar te maken. Die context is belangrijk om te kunnen begrijpen wat er nu precies speelt aan puzzels en dilemma's in een specifiek stadslab, en hoe daar praktische oplossingsstrategieën voor zijn ontwikkeld. Zijn vergelijkbare oplossingen ook van toepassing in het stadslab waar de lezer mee aan de slag is, of wil gaan? Het antwoord op die vraag is aan jullie... de lezers! Jullie die dit magazine ter hand nemen zijn de enigen die iets kunnen zeggen over de overdraagbaarheid van de lessen die de onderzochte labs en wij hebben getrokken uit hun eerdere ervaringen. Om die reden vind je aan het eind van ieder hoofdstuk geen kadertje met *best practices*. In plaats daarvan gaat elke miniatuur gepaard met een aantal vragen die, naar we hopen, bijdragen aan het doordenken van de eigen situatie in het licht van de ervaringen van het stadslab waar jullie over hebben gelezen. Is het probleem waar de miniatuur licht op werpt herkenbaar? Als dat zo is, hoe speelt het in jullie lab, en wat kunnen jullie eraan doen? En als het niet speelt op dit moment, is het dan toch iets om rekening mee te houden, omdat het zich zou kunnen voordoen? Deze gedachten zijn uitgewerkt in wat wij *activerende vragen* noemen. Het zijn geen vragen die uitsluitend aanleiding geven tot filosoferen maar die, in combinatie met de korte schetsen van een stadslab, houvast bieden voor het formuleren van concrete acties. We hopen dat de ervaringen en inzichten die de beschreven stadslabs hebben opgedaan op deze manier behulpzaam zijn bij het verder brengen van uw lab-plannen en -praktijken.

¹ Arkesteijn, M., van Mierlo, B., & Leeuwis, C. (2015). The need for reflexive evaluation approaches in development cooperation. *Evaluation*, 21(1), 99–115. <https://doi.org/10.1177/1356389014564719>

² Hoppe, R. 2011. The governance of problems: *Puzzling, powering and participation*. Policy Press.

³ Guba, E.G & Y.S. Lincoln (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage publications.

