

Reflecties op De stad als lab

samenwerken is zorgvuldig kiezen

Author(s)

van der Heijden, Elke; Andriessen, Daan ; Loeber, Anne; Bleijenberg, Christine ; Duiveman, Robert

Publication date

2022

Document Version

Final published version

Published in

De stad als lab

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van der Heijden, E., Andriessen, D., Loeber, A., Bleijenberg, C., & Duiveman, R. (2022). Reflecties op De stad als lab: samenwerken is zorgvuldig kiezen. In E. Van der Heijden, A. Loeber, D. Andriessen, C. Bleijenberg, & R. Duiveman (Eds.), *De stad als lab: waardevol samenwerken in stadslabs* (pp. 41-47). 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.

Reflecties op De Stad als Lab

Samenwerken is zorgvuldig kiezen

De stad zien als een 'lab', waarin gelegenheid is om te experimenteren, is een aantrekkelijk concept. Een stadslab opzetten brengt de belofte met zich mee van ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken, met andere partners, om oplossingen te kunnen bieden aan hardnekkige en ingewikkelde problemen. De ervaringen van de stadslabs in dit magazine laten zien dat het niet bij een belofte blijft: stadslabs bieden veel mogelijkheden tot experimenteren en innoveren, met nieuwe vormen van samenwerking tussen 'ongebruikelijke' partijen, om samen lastige puzzels op te lossen. Sterker: de labs uit de verhalen tonen aan dat de inzet om dat te doen tot mooie resultaten kan leiden.

TEKST: Elke Van der Heijden, Daan Andriessen, Anne Loeber, Christine Bleijenberg, Robert Duiveman

Wat ook duidelijk wordt is dat, hoe mooi de resultaten ook, het stadslabproces veel puzzels en hoofdbrekens met zich meebrengt. Juist omdat het gaat om ruimte voor innovatie, op een manier die past bij de eigen context, is er geen standaard 'draaiboek' voor handen. Ook uit de ervaringen van de hier beschreven labs kunnen en willen we geen 'stappenplan' distilleren, of zelfs maar een lijstje 'stadslab best practices' formuleren. Dat doet geen recht aan het maatwerk dat nodig is. In ieder stadslab zijn partners bezig om "zoekend en lerend stappen te zetten", zoals we schreven aan het begin van dit magazine. De nieuwe vormen van samenwerking die ze zo opzetten en de oplossingen die ze samen ontwikkelen passen bij hun vraagstelling en omgeving. De lessen die stadslabs daarbij opdoen, zijn zodanig uniek en verweven met die omgeving, dat informatie daarover onontbeerlijk is bij het doorgeven van lessen en inzichten. Vandaar dat de verschillende ervaringen uit de stadslabs die in het project *De Stad als Lab* centraal stonden in dit magazine zijn weergegeven in korte miniatures, die ieder een rijk verhaal vertellen. Op die manier kunnen jullie, als lezers en mede-stadslab-pioniers, leren van de hier gedeelde ervaringen.

Een terugkerend patroon: in de praktijk van de labs maken professionals steeds zorgvuldige keuzes, keuzes die meteen weer nieuwe vragen oproepen.

In dit hoofdstuk kijken we terug op de ervaringen in de beschreven stadslabs en beantwoorden we onze onderzoeksvraag door in te zoomen op de inzichten die uit de beschrijvingen naar voren komen. Iedere miniatuur geeft een inkijkje in welke dilemma's professionals ervaren op wijkniveau bij het opzetten en implementeren van een stadslab, en welke ontwerpstrategieën zij gebruiken om hier mee om te gaan. Door de miniaturen en hun inzichten naast elkaar te zetten zien we waarin de stadslabs op elkaar lijken en wat hen verbindt in de situaties waarmee ze om moeten gaan. Het eerste dat opvalt, in retrospectief, is dat de vraagstukken waar betrokkenen bij stadslabs mee worstelen zich in de praktijk zelden voordoen als dilemma's. Een dilemma suggereert de noodzaak om

te moeten kiezen uit twee suboptimale aanpakken. De partners in de beschreven stadslabs zoeken echter steeds naar de optimaal passende vorm van samenwerking en organisatie, gegeven de situatie waarin ze zich bevinden, en kiezen daarvoor. Dat met die keuze voor een bepaalde werkwijze zich vervolgens weer nieuwe vragen en uitdagingen voordoen is een feit, maar dat maakt de oorspronkelijke afweging nog niet tot een dilemma. Achteraf kunnen we constateren dat de veronderstelling die uit onze vraagstelling spreekt, dat wijkprofessionals te maken krijgen met dilemma's, niet zonder meer juist is. Maar al zijn het geen dilemma's in strikte zin, de vraagstukken waar pioniers, die bezig zijn met het vormgeven en uitvoeren van een stadslab, tegenaan lopen brengen zeker worstelingen met zich mee. Neem het volgende voorbeeld: om te weten welke kant het op moet in een bepaalde wijk wil een stadslab de *bottom-up-inbreng* van meerdere partijen en organiseert een participatief proces. Maar als dan blijkt dat deze participatieronde leidt tot een enorme verscheidenheid aan inzichten, is sturing van bovenaf toch nodig om vervolgstappen te kunnen maken. Dit voorbeeld illustreert een terugkerend patroon: in de praktijk van de labs maken professionals steeds zorgvuldige keuzes, bijvoorbeeld rond de inbreng van deelnemers, het inzetten van doorzettingsmacht, het gebruik maken

van subsidieregelingen of het aanstellen van een centrale trekker, waarna die keuzes meteen weer nieuwe vragen oproepen. Zo kent elk stadslab zijn eigen dynamiek.

Het tweede dat in het oog springt, is dat er, ondanks deze unieke dynamiek, overeenkomsten zijn in de afwegingen die stadslabs maken. Door te letten op de kenmerken van de vraagstukken waar stadslabs zich over buigen, en op de veranderkrachten die betrokkenen mobiliseren, blijkt dat de stadslabs worstelen met vergelijkbare situaties. Hieronder zetten we eerst de inzichten uit de stadslabs die in dit magazine worden beschreven op een rijtje, waarna we deze 'terugkerende worstelingen' bespreken. We concluderen dat de 'weerbarstigheid' in het werken in stadslabs dwingt tot voortdurende improvisatie, én dat het mogelijk is de kwaliteit van improviseren te verbeteren, zoals dat gebeurt in goede jazzmuziek. Om stadslabprofessionals hierbij te helpen zetten we in de bijlage de activerende vragen uit de miniaturen bijeen. Met deze vragen kunnen professionals de situaties waar ze tegenaan lopen onderzoeken, en voor hun unieke situatie passende keuzes maken.

TERUGKERENDE WORSTELINGEN

Als we deze inzichten met elkaar vergelijken en relateren aan alle ervaring die we in dit onderzoek hebben opgedaan, springt een aantal terugkerende 'worstelingen' in het oog. Deze worstelingen spelen op verschillende manieren een rol in uiteenlopende miniaturen en komen in verschillende bewoordingen terug in uitwisselingen tussen deelnemers over gebeurtenissen in hun stadslabs.

1. Recht doen aan de inbreng van alle partijen en tegelijkertijd sturing geven bij het bereiken van resultaten.

Een van de belangrijkste worstelingen die deelnemers in alle labs herkennen gaat over de vraag hoe er recht gedaan kan worden aan de inbreng en het belang van de verschillende partijen bij een vraagstuk. Deelnemers erkennen de meerwaarde van de inbreng van verschillende partijen, maar merken ook dat niet iedereen overal over kan beslissen. Er is ook sturing nodig. Deze worsteling komt in veel verschillende varianten terug. Het kan zomaar zijn dat er sturing nodig is om een missende partij uit te nodigen aan de tafel, terwijl anderen daar misschien op tegen zijn. Of dat er door de inbreng van vele partijen chaos ontstaat, of een impasse omdat de partijen hun inzichten niet goed op elkaar afgestemd krijgen. Stadslabs gaan verschillend om met deze worsteling. Stadslab Magnolia laat zien hoe het nieuwe partners uitnodigt tot deelnemen juist omdat het een inspirerende boodschap en een heldere structuur biedt. Stadslab Zonnebloem forceert een impasse door een krachtige interventie van de trekker van het lab. Juist hierdoor lukt het de partijen hun inzichten echt te combineren tot een in de praktijk bruikbaar instrument. Iedere situatie vraagt om een grote gevoeligheid voor de context, het op de juiste manier mobiliseren van de kennis van de deelnemers en van de nodige doorzettingsmacht om voortgang te kunnen forceren.

Terugkerende worstelingen

1. Recht doen aan de inbreng van alle partijen en **tegelijkertijd** sturing geven bij het bereiken van resultaten.
2. De waarde erkennen van ervaringen uit het verleden en **tegelijkertijd** een andere weg inslaan op basis van nieuwe inzichten.
3. Verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van een stadslab **zonder** dat anderen achteroverleunen en hun verantwoordelijkheden veronachtzamen.
4. Burgers motiveren om te participeren **zonder** oneigenlijke verwachtingen te wekken of te koesteren over de rol die zij kunnen spelen.
5. Kennis delen met anderen en **tegelijkertijd** die anderen in staat stellen daar zelf een eigen betekenis aan te geven.

Inzichten uit de acht stadslabs

In onderstaand overzicht hebben we het centrale inzicht dat we hebben opgedaan in de ieder van de acht stadslabs samengevat in één zin.

1 MAGNOLIA

Pas als er goede sturing is participeren deelnemers in een stadslab actief en nemen ze hun verantwoordelijkheid, omdat ze weten dat er naar hen geluisterd wordt en ze door die sturing hun doelen kunnen bereiken met elkaar.

2 ZONNEBLOEM

Mandaat voor de leider van een stadslab om knopen door te hakken is essentieel om met de inbreng van verschillende partijen vooruitgang te boeken.

3 ROOS

Een stadslab kan niet aan oude ervaringen van deelnemers voorbij gaan; pas als deze erkend zijn als gegeven en belangrijke bron van kennis, ontstaat er ruimte voor vernieuwing.

4 MARGRIET

Een verbindende kennismakelaar biedt continuïteit en kan acties aanjagen, maar om de stap van kennis naar uitvoering te zetten zijn andere partijen nodig.

5 NARCIS

Al heeft een stadslab nog zo hard gewerkt en zit men te springen om de ervaringen te delen met nieuwe partners, elke nieuwe partner komt met eigen inzichten en belangen waardoor het proces van gemeenschappelijk leren weer opnieuw begint.

6 ANEMOON

Als deelnemers in een stadslab geen moeite doen om vertrouwen in elkaar op te bouwen zal geen van hen het voortouw willen nemen om van het lab een succes van te maken.

7 HYACINT

Burgerparticipatie bevorderen door de inzet van een bepaald instrument, zoals een subsidieregeling, vraagt om tijd en energie voor het gericht verlagen van drempels die het instrument opwerpt en die de participatie van sommige groepen burgers juist belemmeren.

8 IRIS

'Burgerparticipatie' kan heel verschillende vormen aannemen: het is niet altijd nodig om het op alle niveaus (politiek, strategisch en operationeel) tegelijkertijd of op dezelfde manier in te zetten.



2. De waarde erkennen van ervaringen uit het verleden en tegelijkertijd een andere weg inslaan op basis van nieuwe inzichten.

Een stadslab is een verleidelijke metafoor voor partijen om hun nieuwe samenwerking te duiden. Wat is er mooier dan aan iets heel nieuws te werken, de macht der gewoonte te doorbreken en te focussen op wat echt vernieuwend is? Deze focus op vernieuwing speelt ieder stadslab vroeg of laat parten. De macht der gewoonte of de context waarin een vraagstuk is ingebed, blijven op verschillende manieren een rol spelen in een stadslab. Elk lab worstelt met de ballast van voorafgaande ervaringen en hardnekkige beeldvorming, bestaande routines van samenwerking investeringen die partijen al hebben gedaan. Met andere woorden: de context van het systeem rond een vraagstuk gaat vroeg of laat onvermijdelijk opspelen. Jammer genoeg worden stadslabs vooral beloond en gewaardeerd om hun innovatieve karakter, en niet om de inspanningen waarmee ze

incrementele veranderingen in de bestaande situatie ondersteunen. Toch is het voor het succes van stadslabs essentieel om voorafgaande ervaringen een plek te geven. De miniaturen laten zien dat het niet altijd lukt om ruimte te maken om wederzijdse beeldvorming goed te onderzoeken en een sfeer van vertrouwen te creëren. De focus op de gewenste vernieuwing maakt dat er onvoldoende wordt geïnvesteerd in het opruimen van ballast uit het verleden. Zoals we zien in stadslab Anemoon kan dit ertoe leiden dat niemand de energie voelt om het voortouw te nemen in een nieuwe aanpak. En stadslab Narcis laat zien dat partijen die veel hebben geïnvesteerd in een nieuwe aanpak (in dit geval: voor matching op de arbeidsmarkt) en deze dolgraag willen delen, gaan inzien dat die aanpak pas van waarde wordt voor anderen als zij deze kunnen vertalen naar hun eigen context en bestaande werkwijzen.

3. Verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van een stadslab zonder dat anderen achteroverleunen en hun verantwoordelijkheden veronachtzamen.

De aanpak van weerbarstige vraagstukken leidt vaak tot een zoektocht van partners naar nieuwe rollen en een andere verdeling van verantwoordelijkheden. Idealiter is er sprake van een evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheid, maar in de praktijk

zijn er toch partijen die meer naar zich toe trekken dan anderen. Dit kan zijn omdat zij verantwoording moeten afleggen aan de politiek of een hoger orgaan, of omdat het hen stoort dat niemand verantwoordelijkheid neemt en er weinig van de grond komt. Maar met het nemen van het voortouw bestaat de kans dat andere partijen achterover gaan leunen. Dit zien we bijvoorbeeld in Margriet, waar de trekker veel verantwoordelijkheid neemt waardoor andere partijen minder gaan doen. Stadslab Hyacint stuurt juist sterk op een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden, waardoor veel partijen wat kunnen betekenen, maar dat maakt de inbreng van kleinere informele partijen weer lastig.

4. Burgers motiveren om te participeren zonder oneigenlijke verwachtingen te wekken of te koesteren over de rol die zij kunnen spelen.

In stadslabs wordt doorgaans groot belang gehecht aan burgerparticipatie. Soms is dit om redenen van effectiviteit. Inspraak kan helpen bij het creëren van draagvlak en dat kan de effectiviteit van het stadslab bevorderen. Vaak ook zit er (daarnaast) een democratisch ideaal achter: een stadslab kan gezien worden als een instrument voor herstel van democratische waarden. Wat de precieze reden ook is, het streven om participatie van burgers te vergroten leidt tot worstelingen. Vaak is de inspraak of deelname van burgers onmisbaar maar kan deze alleen effectief zijn als andere partijen, zoals bestuurders en uitvoeringsorganisaties, daarbij hun verantwoordelijkheid nemen om ideeën en wensen van burgers om te zetten in resultaten. Ook zien we dat burgers soms gevraagd wordt om te participeren als andere partijen er zelf niet uitkomen. Maar in veel gevallen is de burger dan niet de juiste partij om te betrekken, omdat het probleem ergens anders zit. Ook zien we dat bestuurders denken dat burgers graag inspraak willen, maar zijn burgers daar helemaal niet in geïnteresseerd omdat ze een bepaalde opgave zien als taak van de overheid. Stadslabs Roos en Iris geven een goed inzicht in de overwegingen van professionals in relatie tot de rol van burgers in een stadslab.

5. Kennis delen met anderen en tegelijkertijd die anderen in staat stellen daar zelf een eigen betekenis aan te geven.

Deze worsteling is heel herkenbaar in de stadslabs, en typeerde ook onze eigen puzzel in het overdragen van de inzichten uit het onderzoek. Hoe maak je je eigen inzichten of ervaringen waardevol voor anderen? Zijn we zelf bereid om de waarde van ervaringen, kennis en argumenten te onderzoeken? We zien deze vraag op verschillende manieren terugkomen in de labs en de miniaturen. In Stadslab Roos vinden professionals in de wijk het lastig om met onderzoekers mee te gaan in de gedachte dat jongeren een belangrijke rol spelen in de cohesie van de wijk. Dat een aantal professionals vanwege slechte ervaringen met jongeren terughoudend zijn, daagt onderzoekers en ander burgers uit om kleinschalige interventies te doen om mensen weer bij elkaar te brengen. Stadslabs Narcis loopt aan tegen

Hoe maak je je eigen inzichten of ervaringen waardevol voor anderen? Zijn we zelf bereid om de waarde van ervaringen, kennis en argumenten te onderzoeken?

de veelgestelde vraag hoe schaalbaar innovaties uit stadslabs zijn. Er is met een team van betrokken wetenschappers, professionals en beleidsmakers met werkgevers en werkzoekenden gewerkt aan nieuwe aanpakken, en toch zijn de uitkomsten niet zomaar overdraagbaar naar andere contexten. Hun ervaringen maakten ons extra gevoelig voor de waarde van het begrip 'overgedragen leren', zoals we dat in het artikel *Iedere situatie is anders en toch ook weer niet*, hebben uitgelicht. De waarde van stadslabs ligt voor wijkprofessionals, maar ook voor andere partijen, veelal niet in hun bijdrage aan de ontwikkeling van algemene kennis over weerbarstige maatschappelijke vraagstukken, maar juist in het mobiliseren en delen van kennis en vaardigheden om samen lokale problemen en kansen aan te pakken.

In de beschreven ervaringen in de miniaturen en in andere ervaringen in de onderzochte stadslabs zien we dat deze worstelingen resulteren in heel verschillende uitkomsten. In sommige gevallen betekent 'boem' ook meteen 'ho', en komen de deelnemers niet tot constructieve oplossingen. In andere gevallen zien we dat deelnemers met hoogwaardige improvisatievaardigheden steeds weer tot nieuwe inzichten en manieren komen om hiermee om te gaan.

VAN WORSTELLEN NAAR VAARDIG IMPROVISEREN

We hebben het uitvoeren van een stadslab omschreven als een worsteling waarbij de belangen van alle partijen, gewoonten uit het verleden, een grillige context en de ingewikkeldheid van de vragen ertoe leiden dat deelnemers vaak twee stappen vooruit zetten en één stap terug. Bestuurskundige Charles Lindblom heeft dit ooit 'voortmodderen' genoemd en beschreven dat dit bij veel organisaties en samenwerkingsverbanden de gebruikte strategie is¹. Dat hoeft helemaal niet verkeerd te zijn, integendeel. Het werk van stadslabs is soms zo ingewikkeld dat deelnemers al experimenterend en samen lerend alleen met kleine stapjes vooruit kunnen komen. We hebben ook gezien dat het ene stadslab hier succesvoller in is dan het andere.

Voortmodderen is eigenlijk een vorm van improviseren: kijken wat er gebeurt, en hier iedere keer op inspelen. Organisatiekundige Frank Barrett heeft laten zien dat improviseren ook een vaardigheid is die je kunt ontwikkelen². Hij maakt hierbij de vergelijking met jazzmuziek. Goede jazzmusici zijn bij uitstek vaardig in improviseren. Wij denken dat ook professionals in stadslabs er baat bij hebben om hun improvisatievaardigheden aan te scherpen. Dat begint bij

Een stadslab is een verleidelijke metafoor voor partijen om hun nieuwe samenwerking te duiden.



Activerende vragen dienen als vuurtorens die hun licht laten schijnen op verschillende facetten van weerbaarheid in stadslabs.

het duiden van de omgeving. In het artikel *Iedere situatie is anders en toch ook weer niet* hebben we daarvoor een paar begrippen aangereikt die kunnen helpen de weerbaarheid van de omgeving van het vraagstuk in kaart te brengen: diversiteit van partijen, onzekerheid van interne en externe ontwikkelingen en de stabiliteit van het systeem dat verandering kan belemmeren. Door met deze begrippen naar je eigen stadslab te kijken ontstaat een beeld van de weerbaarheid van de opgave.

Een tweede aspect van improvisatie is het opbouwen van repertoire. Zo werken jazzmusici met bepaalde vaste of terugkerende stukjes muziek (frasen of licks) die ze ontwikkelen door anderen te imiteren en hier varianten op te ontwikkelen. Ze leren hierdoor het spel van anderen goed te doorgronden en breiden hun eigen mogelijkheden uit. Professionals in stadslabs kunnen handelingsrepertoire opbouwen door te kijken hoe andere stadslabs zaken aanpakken. De miniaturen in deze handreiking zijn daar mede voor bedoeld. In *In iedere situatie is anders en toch ook weer niet* hebben we laten zien dat dit repertoire zich toespitst op drie belangrijke gebieden. We hebben dit de knoppen genoemd waaraan de stadslabprofessional kan draaien. De

eerste zijn activiteiten op het gebied van *puzzling*: het onderzoeken en het inbrengen van kennis en argumenten. De tweede zijn activiteiten op het gebied van *powering*: het zekerstellen van de nodige middelen en bestuurskracht. En het derde type activiteiten in het repertoire heeft te maken met *participation*: variëteit aanbrengen in de samenstelling van de groep en het betrekken van partijen die er toe doen.

Een derde aspect van improvisatie is het herkennen van signalen waarop ingespeeld kan of moet worden. Signalen dat partijen uit de boot dreigen te vallen; signalen over dynamieken die onder de oppervlakte spelen; signalen dat wat met de mond wordt beleden niet in de praktijk wordt uitgewerkt. Om daarbij te helpen hebben wij activerende vragen ontwikkeld. (zie de vragen op de volgende pagina). Deze kunnen dienen als vuurtorens die hun licht laten schijnen op verschillende facetten van weerbaarheid in stadslabs.

LEREN DOOR TE ERVAREN

Improviseren zoals jazzmusici dat doen vraagt veel van betrokkenen. Met dit magazine hebben wij geprobeerd onze eigen ervaringen over te brengen, maar met het overdragen van onze ervaringen in stadslabs zijn we er uiteraard niet. Wij denken dat er nog veel te leren en verbeteren valt door bewust te ervaren welke situaties en spanningen er spelen in een stadslab, en welke beslissing voor de ene deelnemer in het stadslab goed uitpakt en voor de andere niet. Zeker waar het gaat om het verdelen van macht en het erkennen van oude posities en het bewegen naar nieuwe posities, kunnen onze activerende vragen helpen, maar schiet een handreiking alleen ongetwijfeld te kort. De deelnemers aan stadslabs hebben hier steun bij nodig en wij meer kennis. Wij onderzoekers hopen dat we in de toekomst een verdere bijdrage kunnen leveren aan het samenwerken in stadslabs. Niet alleen door meer kennis over stadslabs te ontwikkelen, zoals in dit onderzoek is gedaan, maar ook door een bijdrage te leveren aan het omgaan met de ervaringen met dat samenwerken. We denken aan het toepassen van uitgangspunten uit bijvoorbeeld systemisch werk, zoals organisatieopstellingen of kunstzinnige vormen van organisatiekunde, om de worstelingen in stadslabs niet alleen te begrijpen maar daadwerkelijk te ervaren en mee te veranderen.

¹ Lindblom, C. E. (2010). The science of "Muddling" through. *E:CO Emergence: Complexity and Organization*, 12(1), 70–80. <https://doi.org/10.4324/9781351179522-4>

² Bernstein, E. S., & Barrett, F. J. (2011). Strategic change and the jazz mindset: Exploring practices that enhance dynamic capabilities for organizational improvisation. *Research in Organizational Change and Development*, 19(1998), 55–90. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019005](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019005)

Stadslab Activerende vragen

MAGNOLIA

Pagina 15

- In jouw stadslab, hoe bewaak je daar de balans tussen leiderschap en participatie van deelnemers?
- Hoeveel structuur breng je aan zodat deelnemers goed kunnen participeren?
- Welke leiderschapskwaliteiten zijn er nodig en bij wie worden die belegd?

ZONNEBLOEM

Pagina 18

- In jouw stadslab, in hoeverre en in welke situaties is er behoefte aan leiderschap?
- Wie nemen beslissingen in jouw stadslab en hoe nemen jullie die?
- Hoe bevorder je gelijkwaardigheid tussen de deelnemers in gesprekken?

ROOS

Pagina 23

- Waar gaat jouw stadslab over en hoe wordt hierover het gesprek gevoerd?
- Wat is de rol van bewoners in jouw stadslab?
- In jouw stadslab, hoe worden beslissingen genomen en welke machtsstructuren spelen daar mogelijk een rol bij?
- Waarom is dit stadslab ontstaan en wie heeft daar wel of geen invloed op gehad?

MARGRIET

Pagina 26

- In jouw stadslab, wat kan de toegevoegde waarde zijn van een onafhankelijke kennismakelaar of vergelijkbare functie?
- Op welke wijze zorg je voor gedeeld eigenaarschap, wanneer er ook sprake is van een duidelijke leiders- of trekkersrol?
- Hoe verhouden leren en experimenteren zich tot aandacht voor concrete resultaten in de wijk?
- Hoe houden de betrokken partners rekening met ieders individuele doelen?

NARCIS

Pagina 29

- In jouw stadslab, als je beoogde partners benadert, wat is dan hun beeld van jouw lab?
- Hoe kijken deze beoogde partners aan tegen het vraagstuk en mogelijke oplossingen en hoe sluiten de inzichten uit jouw stadslab daarbij aan?
- Hoe vormen jullie een mogelijke bedreiging voor beoogde partners en waar kan je die partners versterken?
- In jouw stadslab, welke concrete activiteiten zijn meteen van meerwaarde voor een beoogde partner?

ANEMOON

Pagina 32

- Hoe creëer jij in jouw stadslab consensus over de thema's en vragen die in het lab centraal (komen te) staan, en hoe voer je daarover het gesprek met elkaar?
- In jouw stadslab, welke beelden hebben deelnemers van elkaar en op welke ervaringen in het verleden zijn deze gebaseerd? Staan ze mogelijke samenwerking in de weg?
- Wie vervult de rol van 'trekker' (coördinator) in jouw stadslab en is dat voor iedereen duidelijk?

HYACINT

Pagina 35

- Op welke wijze beïnvloedt het streven naar het betrekken van meer mensen de samenwerking in jouw stadslab?
- In jouw stadslab, hoe kan je burgers bewegen om zelf initiatieven te nemen zonder hen in een richting te dwingen die zich moeizaam verhoudt tot het eigen initiatief?
- Welke invloed hebben beelden van en vooronderstellingen over actieve burgerparticipatie op de rol en de deelname van burgers?
- Hoe kan actieve participatie van burgers vorm krijgen op een manier dat het de activiteiten van het stadslab ondersteunt?
- Hoe meet je of doelstellingen zijn bereikt en wie is daarvoor verantwoordelijk?

IRIS

Pagina 38

- In jouw stadslab, op welk niveau en in welke vorm is er ruimte in de besluitvorming om burgers te laten participeren?
- Bij wie ligt de beslismacht in bestaande besluitvormingsprocessen en hoe verhoudt zich dat tot de besluiten in het lab?
- Hoe sluit je zowel aan op gemeentelijk beleid en op de energie die er is bij burgers en bedrijven om te werken aan de wijk?
- Hoe zorg je in jouw stadslab voor een verscheidenheid aan perspectieven op het vraagstuk dat centraal staat?
- In jouw stadslab, hoe creëer je daar gelijkwaardigheid en openheid tussen de diverse partijen?

