

Sociaal en fysiek in cohesie:

SANDRA KENSEN

de methodiek van relationeel kijken

40

VITALE STAD NOVEMBER 2003

De inhoudelijke scheiding tussen sociaal en fysiek kan stukken verminderen als we sociaal-fysieke relaties op straat als uitgangspunt nemen voor sociaal-fysieke relaties op kantoor. De methodiek van relationeel kijken is bruikbaar in alle situaties waarbij sectorale grenzen kunnen of moeten worden overschreden.

Op straat gaan mensen behalve met elkaar, ook relaties aan met fysieke objecten, zoals een bankje, een doorgang, een parkeergarage en een winkelcentrum. Ze maken gebruik van de straat en alles wat daarop en daaromheen is geplaatst. Bovendien doen fysieke objecten ook iets met mensen. Ze kunnen bijvoorbeeld uitnodigen tot individueel of groepsgebruik. Of gebruik verbieden, zoals een hek of een teken van niet parkeren. Op straat is hierdoor geen afgebakend onderscheid tussen het sociale en het fysieke. In de bestuurlijk-ambtelijke organisatie is er echter wel een taakverdeling ontstaan tussen fysiek en sociaal. Zo zijn er afzonderlijke sectoren voor planning, ruimtelijke ordening, beheer, welzijn en onderwijs. Door het onderscheid tussen disciplines, zien we de interactie op straat tussen mens en materie niet altijd even goed. Gebiedsgericht werken is een poging om opnieuw vanuit de straat te denken. Maar organisatorische aanpassingen, zoals wijkteams of projectgroepen, leiden niet automatisch tot integraal werken. Ook in deze nieuwe organisatorische groepen werkt de inhoudelijke scheiding door, hoewel de afgelopen vijftien tot twintig jaar het nodige is verbeterd (Kensen, 1999; 2001). Deze inhoudelijke scheiding kan verder verminderen door de sociaal-fysieke relaties op straat als uitgangspunt te nemen voor sociaal-fysieke relaties op kantoor. De vraag is dan alleen: hoe dat te doen? Door het probleem als een *hoe-vraag* te labelen, wordt de oplossing: ontwikkel een methodiek.

De methodiek van relationeel kijken

De methodiek van relationeel kijken begint bij het anders definiëren van 'actoren'. Er zijn naast menselijke ook niet-menselijke actoren,

ofwel fysieke objecten als geld, verkeersdrempels, bankjes en huizen (Jaeger, 2001; Latour, 1988). Beide typen actoren kunnen handelen en relaties aangaan. Als ze samen een sterk netwerk vormen, kunnen ze gezamenlijk iets neerzetten, zoals een goed lopend jongerencentrum waarmee ook omwonenden blij zijn. Methodisch leidt dit tot de aanbeveling: kijk hoe menselijke en niet-menselijke actoren relaties met elkaar aangaan en welke uitwerking dit heeft op de leefbaarheid in de stad.

Voor het beantwoorden van deze vraag, vormt de concrete werkelijkheid van de stad het uitgangspunt. Kijk daar hoe mensen gebruik maken van fysieke objecten en wat die met mensen doen. Nodigen deze objecten mensen gastvrij uit of werken ze bijvoorbeeld provocerend?

In opdracht van het bureau Grotestedenbeleid van Amsterdam hebben dertig ambtenaren en bestuurders voor het eerst een oefening in relationeel kijken gedaan (Kensen, 2002a+b). Vervolgens is in het Amsterdamse stadsdeel De Baarsjes een onderzoek gestart om de methodiek van relationeel kijken nader toe te passen en in die toepassing verder uit te werken. Hoe kan een projectgroep van ambtenaren relationeel kijken toepassen in hun samenwerking om in de stad goede relaties tussen het sociale en fysieke te leggen? En hoe kan die verbeterde samenwerking doorklinken in projectplannen? Het project in De Baarsjes heb ik een jaar lang 'participerend gevolgd'. Dit betekent dat bestuurders, ambtenaren van de verschillende sectoren en ik samen hebben bekeken waar relaties tussen sociaal en fysiek vanuit een relationele kijk zouden kunnen of moeten worden gelegd. Vervolgens probeerden we dit samen uit en reflecteerden ten slotte op de opbrengsten hiervan. Deze vorm van onderzoek wordt interactieonderzoek genoemd (zie ook: Kensen and Tops, 2003, Kensen and Collaborators, 2003).

Rondkijken bij een binnenterrein

In De Baarsjes zijn plannen om een binnenterrein opnieuw in te richten en daar nieuwe activiteiten te organiseren. Vanwege de herontwikkeling van zowel de fysieke als de sociale componenten van

THEMA: SOCIAAL EN FYSIEK IN EVENWICHT?

dit binnenterrein en de activiteiten aldaar, was het een geschikt project om relationeel kijken op uit te proberen. De doelstelling van het leertraject werd: hoe het binnenterrein op dusdanige wijze opnieuw in te richten dat het de sociale doelstellingen van het project ten goede komt? De sociale doelstelling is het beter benutten van de beperkt aanwezige openbare ruimte door een groter en gevarieerder publiek. De ruimte is geschikt voor ontmoeting, spel, buitenrecreatie, educatie en participatie.

Teneinde een gesprek te starten over sociaal en fysiek in cohesie, is de buurtprojectgroep van het stadsdeel uitgenodigd, alsmede een bestuurder, de externe projectleider en een medewerker van een woningcorporatie om rond te kijken bij dit binnenterrein. De deelnemers kregen een opdracht mee en werden aangespoord om met gebruikers van de binnenruimte in gesprek te gaan. Ook de mensen in de omliggende straten moesten zij vragen naar hun ervaringen met het binnenterrein en met wat daar gebeurt. Dit om veronderstellingen te toetsen op juistheid en om te ervaren dat één ruimte uiteenlopende betekenissen kan hebben.

Vaak spreken ambtenaren en professionals vele uren over nieuwe plannen en doen zij dat op kantoor, soms zonder ooit te hebben rondgekeken en rondgevraagd op de plek waarop hun plannen betrekking hebben. Hierdoor gaat het kantoorgesprek al snel alleen over vierkante meters en voorziening zus of zo in plaats van over activiteiten waar mensen aan deelnemen, en waarvoor bepaalde ruimtes en hun specifieke inrichtingen meer of minder geschikt zijn. De rondkijk en -vraagtoer was bedoeld om hierin verandering te brengen.

Elke deelnemer heeft naar aanleiding van het rondkijken een verslag gemaakt. De verslagen zijn verzameld en onder de deelnemers rondgedeeld. Op een speciale bijeenkomst hebben we de verschillende ervaringen met elkaar geconfronteerd. Zo hebben we

gezamenlijk een analyse gemaakt van de gebruikers, het binnenterrein, de wisselwerking tussen die twee, en van de problemen en de oplossingen, ook in relatie tot de doelstellingen. Een probleemdefinitie was bijvoorbeeld dat het terrein onvoldoende werd gebruikt terwijl openbare ruimte in dit stadsdeel schaars is. De vraag werd toen: hoe krijgen we het voor elkaar dat meer en verschillende mensen het binnenterrein gaan gebruiken? De fysieke oplossing die naar voren kwam, was het groter maken van de ingangen. Evenals een communicatieoplossing: meer reclame maken. Ten slotte werd een sociale oplossing naar voren gebracht, namelijk: organiseer groepen om dit binnenterrein heen en ga met hen na hoe ze het terrein willen gebruiken en wat ze daarvoor nodig hebben. Misschien is een combinatie van de drie een goede optie?

De resultaten van deze bijeenkomst zijn niet direct verwerkt in de verdere planontwikkeling. Op dat moment wisten we niet hoe dit te organiseren. Nog steeds heb ik hier geen goed antwoord op. Maar in vergaderingen over het project heb ik wel, indien gepast, naar ervaringen en observaties uit die rondkijktoer terugverwezen. Niet dat dit eenvoudig was, want het gaat al snel over architectenkeuze, grondexploitatie en huurders in plaats van over de wisselwerking tussen sociaal en fysiek.

De buurtprojectgroep

Onder andere in een buurtprojectgroep van het stadsdeel, waarin alle ambtelijke disciplines zijn vertegenwoordigd, wordt over het binnenterrein en de herinrichting ervan gesproken. De manier van spreken in deze projectgroep was 'elkaar informeren' in plaats van het meer gewenste 'elkaar aanvullen'. Om dit laatste te bewerkstelligen, kan het spreken van een gedeeltelijk gelijke taal uitkomst bieden. De



methodiek van relationeel kijken voorziet hierin. De vraag was alleen: hoe deze taal te introduceren in de vergaderingen?

Tijdens één vergadering werd een nieuw managementinstrument geïntroduceerd. Dit instrument was een formulier waarop project-groepleden de actuele stand van zaken van een project moesten beschrijven. Ze moesten onder meer de verwachte producten en de huidige betrokkenen invullen. In navolging van de pijlers van het GSB moesten zij de gegevens voor beide onderwerpen over drie kolommen verdelen: sociaal, fysiek en economie. De introductie van het instrument leverde twee problemen op. Ten eerste zagen de projectgroepleden het instrument als de zoveelste administratieve klus waarvoor ze echt geen tijd hadden. Bovendien was ze niet duidelijk wat ze er zelf aan konden hebben.

Op basis van de bovenstaande analyse heb ik voorgesteld om het managementinstrument te vertalen in een relatie-instrument. Daarvoor heb ik eerst de kolommen op het formulier veranderd in een driehoek: behalve de producten of actoren per sector, moest men nu tevens nadenken over producten op het snijvlak van sociaal en fysiek, fysiek en economie, sociaal en economie. Bovendien: hoe waren de relaties tussen actoren uit verschillende sectoren en wat kwam er voort uit deze relaties ten behoeve van het project? Drie projectgroepleden hebben dit voorstel opgepakt en werken er momenteel mee voor de projecten waarover zij de leiding hebben.

Naar aanleiding van de presentatie van het relatie-instrument ontstond veel discussie in de projectgroep over integraal werken: hoe goed ging dit de projectgroep eigenlijk af? De 'heidag' die al stond gepland maar nog geen thema had, kreeg daarop als onderwerp 'integraal werken'. Deze dag heb ik mede georganiseerd en voorgezeten. Tijdens deze dag kwam naar voren dat integraal werken verschillend werd begrepen. Deze verschillende betekenissen maakten duidelijk waarom samenwerking tussen bepaalde project-groepleden soms moeilijk verliep. Aan de betekenissen zaten namelijk uiteenlopende verwachtings- en handelingspatronen. Bijvoorbeeld, indien voor de één integraal werken betekent 'advies inwinnen bij collega's van andere disciplines', terwijl het voor zo'n collega betekent 'samen aan een project werken', dan is het krijgen van alleen adviesvragen frustrerend. Want 'wat gebeurt er met mijn advies en zijn er niet meer onderwerpen waar ik een bijdrage zou moeten leveren?' Deze frustratie kan ertoe leiden dat collega's op een gegeven moment geen advies meer willen geven. Tenzij de betekenissen en de consequenties ervan worden besproken, komt deze 'samenwerking' tot een halt en dit kan grote gevolgen hebben voor de uiteindelijke plannen, hun realisering en waardering door gebruikers. Daarom hebben we op de heidag ook problemen besproken die projectgroepleden met elkaar en elkaars werkwijze hadden. Op de heidag konden de deelnemers onderlinge relaties vrij openlijk bespreken. De hoop was dat deze openheid naar elkaar toe zich zou voortzetten in het dagelijkse werk.

Leren op het werk

Relationeel kijken vergt een steeds aangepast programma op basis van context, vragen, kwesties en zorgen. Zo wordt het toegepast in het Amsterdamse stadsdeel Oud-West op het vraagstuk van leefbaarheidbudgetten voor ondernemers en bewoners, en in Zoetermeer op het vraagstuk van sociale cohesie. Het positieve hieraan is dat het direct aansluit op wat er op een bepaald moment speelt en waar mensen mee bezig zijn. Zij 'leren op het werk'. Dat er echter geen standaardoplossingen voorhanden zijn, betekent ook dat elke keer opnieuw moet worden bedacht hoe relationeel kijken nu weer te interpreteren en te gebruiken is. Bijvoorbeeld in relatie tot participatie van burgers en in relatie tot politiek en bestuur. Dit maakt de methodiek van relationeel kijken niet eenvoudig toepasbaar. Relationeel kijken vergt daarmee veel oefening, meer dan we in De Baarsjes tot nu toe hebben gedaan. Relationeel kijken vergt ook oefening door meer mensen, waaronder bijvoorbeeld politici en professionals. Hiermee zal de komende jaren nog verder worden geëxperimenteerd.

Sandra Kensen is als universitair docent en onderzoeker verbonden aan het departement Bestuurskunde van de Universiteit van Tilburg

Literatuur

- Jaeger, B. (2001), 'E-government of the Future'. In: *Reader voor de opleidingsdag Sociaal en Fysiek in Cohesie, 5 oktober 2001*, Amsterdam (Stedennetwerk Wijkgericht Werken en Bestuurlijke Innovatie, Universiteit van Tilburg).
- Kensen, S. (1999), *Sturen op variatie: sociale vernieuwing en de Deense variant als bronnen van inspiratie*, Den Haag (Uitgeverij VNG).
- Kensen, S. (2001), 'Sociaal en fysiek in cohesie: huidige ervaringen en perspectieven'. In: *Reader voor de opleidingsdag Sociaal en Fysiek in Cohesie, 5 oktober 2001*, Amsterdam (Stedennetwerk Wijkgericht Werken en Bestuurlijke Innovatie, Universiteit van Tilburg).
- Kensen, S. (2002a), *Opleidingsdag sociaal en fysiek in cohesie. Een verslag van een leerproces*, Amsterdam (Stedennetwerk Wijkgericht Werken en Bestuurlijke Innovatie, Universiteit van Tilburg).
- Kensen, S. (2002b), Videofilm *Sociaal en fysiek in cohesie*. De beelden zijn genomen de opleidingsdag 'Sociaal en fysiek in cohesie' te Amsterdam op 5 oktober 2001.
- Kensen, S. and Collaborators (2003), 'Playing with Boundaries as Democratic Scholars'. In: *Administrative Theory and Praxis*, Volume 25, Number 3, September 2003.
- Kensen, S. and P.W. Tops (2003), 'Interaction Research: Joining Persons, Theories, and Practices'. In: P. Bogason, S. Kensen, and H. Miller (eds.), *Tampering with Tradition: The Unrealised Authority of Democratic Agency*. Lanham, Maryland: Lexington.
- Latour, B. (1988), *Wetenschap in actie*, Amsterdam (Bert Bakker).