

# Ondergronds in een nieuw licht

bijdrage vanuit het onderzoek naar kennisproductiviteit  
Suzanne Verdonschot  
april 2005

## 1. Inleiding op de monologen

Het onderzoek naar kennisproductiviteit heeft de afgelopen periode geresulteerd in twaalf ontwerpprincipes. Het gaat om principes die helpen bij het ontwerpen van een omgeving waarin innovatief ruimtegebruik tot stand kan komen. Deze principes komen tot leven als mensen er mee werken: in verbinding met personen in een context. Daarom schreven we vijf monologen ter illustratie van enkele van deze principes. In de voetnoten zijn verwijzingen opgenomen naar de ontwerpprincipes. De volledige set ontwerpprincipes met toelichting is te vinden op [www.kennisproductiviteit.net](http://www.kennisproductiviteit.net).

De monologen geven het perspectief van vijf betrokkenen in een vernieuwingsproces. Het thema gaat over een stadsdeel waar de bedrijvigheid in de laatste jaren sterk toeneemt. Er trekken steeds meer kantoren naar dit deel van de stad vanwege de prettige ligging. De toenemende bedrijvigheid is echter ook een bedreiging voor dit karakteristieke deel van de stad: de bedrijven vragen veel ruimte. Het gaat dan om kantoorruimte maar ook om het verwerken van de grote verkeersstromen die dit elke dag met zich meebrengt. Een extra bedreiging is er voor het nabijgelegen natuurgebied. Dat trekt overdag en vooral in het weekend veel bezoekers uit de omgeving. Deze komen af op de rododendrontuin en op de speciale winkels van lokale ondernemers. Hierdoor ontstaat een spanning tussen aan de ene kant de ruimte die nodig is voor de bedrijven om zich te vestigen en de vergroting van de capaciteit van de infrastructuur van dit stadsdeel en aan de andere kant het willen behouden van het unieke stadsdeelkarakter en natuurgebied. De gemeente heeft al enkele jaren de ambitie deze ontwikkelingen aan te grijpen om het stadsdeel geheel opnieuw in te richten. Ze zochten hiervoor de samenwerking op met verschillende partijen. Hoewel er een collectieve ambitie aanwezig was, kwam er geen vernieuwend proces op gang. De wethouder heeft daarom het initiatief genomen voor een nieuw soort aanpak.

In de monologen komen de volgende betrokkenen bij dit vernieuwingstraject aan het woord:

- Herman Duval is werkzaam bij de gemeentedienst Milieu en Bouwtoezicht
- Willy Geerdink is projectontwikkelaar bij een groot bouwbedrijf
- Rosemarie Roelofs is bewoner in de wijk
- Kim Liong is eigenaar van een bijzondere winkel met papierwaren in dit stadsdeel
- Han Hendriksen is wethouder Ruimtelijke Ordening en initiatiefnemer van deze nieuwe aanpak

## 2. De monologen

### Herman

In het begin vond ik het best vreemd om met zoveel mensen aan het werk te zijn rond de stadsvernieuwing in het stadsdeel waar ik werk. Ik ben gewend aan mijn rol als schakel in het proces en opeens werd ik gevraagd in een groep te zitten die zich inzet voor het gehele project stadsdeelvernieuwing op een innovatieve manier. We zaten met heel verschillende mensen aan tafel, ik wist me niet goed raad met het gezelschap. Met een projectontwikkelaar praat ik normaalgesproken ook niet. Ik zorg er enkel voor dat de milieueisen meegenomen worden en dat er vergunningen afgegeven kunnen worden. En nu zaten we opeens samen rond de tafel. Het trok me wel aan hoor, innovatie vind ik heel belangrijk. Maar ik heb er wel moeite mee dat alles zo rigoureuus anders moet. Ik geloof dat het nodig is om dingen op een andere manier aan te pakken. Maar als iemand voorstelt om de hele buurt erbij te betrekken heb ik iets van ho ho. Ik vroeg me op dat moment af hoe bewoners nu kunnen inschatten wat nodig is om ons stadsdeel een impuls te geven op het gebied van bedrijvigheid. En er zijn zoveel bewoners, die kunnen we toch nooit allemaal mee laten praten.

Wat het met mij is, ik vind nieuwe ideeën altijd interessant maar ik wil altijd eerst goed de consequenties overzien voor ik in actie kom. Daarin heb ik mezelf ook beter leren kennen. Bij nieuwe ideeën kwam het dan voor dat iedereen enthousiast was en dat ik terughoudend was. Ik vind het belangrijk om zorgvuldig te zijn en te kijken hoe het past binnen de bestaande regelgeving. Ik voelde me daardoor in het begin de behoudende van het stel. Dat is ook het leuke aan die bijeenkomsten. Dat ik mezelf anders ben gaan zien. Op een gegeven moment zag ik in dat ik niet zozeer behoudend ben maar juist bezig ben niet overhaast te beslissen en zorgvuldige afwegingen te maken. Ja, heel opmerkelijk die omkering in hoe ik mezelf zag. Dat kwam door één van de anderen. Zij benoemde dat eens heel expliciet. Dat was vóór zo'n bijeenkomst. We dronken wat en kletsten. Ik voelde me niet zo prettig bij mijn negatieve reactie de vorige keer op het voorstel om bewoners te betrekken. Voor mijn gevoel waren mijn uitspraken daarover niet lekker gevallen in de groep. Precies toen kwam zij naar me toe en vertelde dat ze zelf een grote denkstap had gemaakt door mijn opmerking over de bewoners. Ze zei me dat ze opeens inzag dat het geen zin heeft te snel een grote groep te betrekken maar dat we beter kunnen kijken wie van de bewoners er voor wil gaan. Zo zouden we mensen kunnen vinden die zich voor een langere periode met ons verbinden om te werken aan de stadsvernieuwing. Ze voegde hier expliciet aan toe dat mijn zorgvuldige afwegingen haar hielpen haar aanvankelijke enthousiasme eens wat beter onder de loep te nemen en de consequenties te overdenken<sup>i</sup>. Dat gaf me een heel goed gevoel. Mijn bijdrage zo terug te horen uit de mond van iemand waarvan ik het niet verwacht had. Het heeft me versterkt in de rol die ik vanaf toen in het project vervuld heb.

### **Willy**

De directeur van ons bouwbedrijf en ik waren al jaren aan het soebatten met de gemeente. Het liep telkens stuk, we kregen geen vergunning om te starten met de bouw van het kantorencomplex. Daarom was ik ook opgelucht dat een onafhankelijke partij ons en de gemeente vroeg te participeren in een proeftuin. Mijn baas vond het maar niets, maar ik verwachtte veel van die nieuwe impuls. In het begin wilde ik gewoon zo snel mogelijk beginnen met bouwen. Nu zie ik het anders. Dat kwam door een bijeenkomst waarin de facilitator ons allen vroeg naar onze persoonlijke belangen en motivatie voor dit project. Dat is natuurlijk een ongewone vraag. Vanwege mijn positie ben ik niet gewend me zo bloot te geven. Maar wat me het meest verraste was dat ik niet meteen antwoord kon geven. Ik had gewoonweg niet eerder nagedacht over wat mij drijft in dit project. Het zat heel ver weggestopt. Bij ons op kantoor hebben we het daar nooit over. Nu werd ik diep bevraagd door de hele groep en kwam ik erachter waar het mij om gaat. Ik houd ervan om nieuwe dingen te doen. Experimenteren met nieuwe bouwvormen. Ik wil ons bouwbedrijf op de kaart zetten als innovatieve partij. Laatst las ik toevallig iets over ondergronds bouwen. Een universiteit in Amerika is volledig ondergronds gebouwd, met periscopen om vanuit de universiteitsgangen toch naar buiten te kunnen kijken. Kijk, dát soort dingen daar gaan mijn handen van jeuken<sup>ii</sup>. Dat wil ik ook. Doordat ik dat weet, kan ik er helemaal voor gaan. Maar hoewel ik er nu voor mezelf een duidelijk beeld over heb, vind ik het toch moeilijk om op kantoor uit te leggen wat ik precies in de proeftuin doe<sup>iii</sup>.

Aan mijn collega's merk ik dat ze het lang vinden duren voordat we weten of we straks wel echt mogen bouwen. En zelf heb ik tijdens de bijeenkomsten met de proeftuin ook vaak momenten dat ik me afvraag of het wel ergens toe leidt. We werken aan iets geheel nieuws en je weet nooit precies wat dat is. Je kunt dus nergens aan aflezen of het vooruitgaat. Daarom was ik vorige week ook zo opgelucht. Na de manifestatie zaterdag voor alle betrokkenen hebben we de knoop doorgemaakt om te werken aan een ondergrondse kantorentuin met een bovengronds groengebied en een winkelhofje. Dat was een belangrijke stap vooruit. En toch hoor ik het stemmetje in mijn hoofd zich afvragen wat er nou gebeurt als ik hier een jaar mee bezig ben geweest en de uiteindelijke bouwopdracht toch naar een ander gaat.

### **Rosemarie**

De hele wijk stond zaterdag in het teken van de manifestatie 'ga je gang en graaf er één!'. Het ging over het bouwen van ondergrondse kantoren. En het was geen woord teveel, ik heb die dag mijn eigen gang gegraven! Een projectgroep is bezig te kijken of ze het probleem van de verkeersdrukke hier in de wijk kunnen oplossen door de kantoren ondergronds te bouwen. Nou ik heb me daar fel over uitgelaten. Mijn man werkt daar en ik vind het onacceptabel dat hij daar dag en nacht zou werken zonder daglicht te zien. Herman, de ambtenaar van milieu en vergunningen met wie ik in gesprek was, reageerde heel verbaasd.

Zo had hij het nog nooit bekeken. Hij dacht dat de bewoners vooral voor de ondergrondse bouw zouden zijn omdat de natuur dan kon blijven bestaan. Nou, mooi niet. Ja ik wil natuurlijk ook dat het rododendronpark blijft. Maar mijn eerste prioriteit is uiteraard toch de werksfeer van mijn man en de anderen in die kantoren. Herman en ik konden het samen heel goed vinden. Hij nodigde me toen uit om eens mee te komen naar zo'n bijeenkomst van hun groep. Sindsdien doe ik helemaal mee. Als enige bewoner weliswaar, maar ik heb veel ideeën om de andere bewoners erbij te betrekken. Ze zouden mondiger moeten worden vind ik. Na mijn eerste bijeenkomst aldaar, stond het meteen op de voorpagina van onze lokale krant<sup>iv</sup>. Had de wethouder geregeld. Ik was apetrots natuurlijk, vond het geweldig om te voelen dat de wethouder me opeens niet meer als lastpost zag maar serieus nam.

Ik kom boordevol energie thuis na die bijeenkomsten. Eerder was ik wel naar inspraakavonden geweest, maar dit is iets totaal anders. Er wordt naar mij geluisterd en ik luister naar anderen. Dat maakt ook dat ik er minder star in zit. Ik was aanvankelijk heel sceptisch over het ondergronds bouwen. Maar toen Willy vertelde hoe ze dat in Amerika hadden gedaan, stond ik wel met mijn oren te klapperen. We hebben laatst de website van die universiteit bekeken en nagedacht over verschillende manieren om het daglicht binnen te krijgen. Het draaide erop uit dat we een natuurkundige uitnodigden voor de volgende bijeenkomst. Dat is dan zo'n maf idee waar Willy opeens mee kan komen. Die natuurkundige vertelde over de mogelijkheden om daglicht en zelfs natuurlijke briesjes ondergronds te halen. Ik werd niet zozeer enthousiast van hem maar van Willy. Die kwam helemaal op dreef<sup>v</sup>. Ik merkte opeens hoeveel Willy weet van bouwen. Het komt goed van pas om zo iemand erbij te hebben!

### **Kim**

Ik heb behoefte aan mijlpalen. Zo werk ik nu eenmaal. Het kan me niet snel genoeg gaan. Dat was voor mij ook het probleem met werken aan het innovatieve project van de ondergrondse kantoren. Ik heb een winkel in het park waar mensen van heinde en ver op af komen. We staan in veel Chinese reisgidsen en de winkel is alom bekend vanwege haar exclusiviteit. Ik was zo bang dat het hele park overruled zou worden door de kantoren en bedrijven. Daarom moest ik wel meedoen met die groep. Toen ik er van hoorde via wethouder Hendriksen, een vaste klant in mijn zaak, ben ik direct op de kar gesprongen.

Maar er gebeurde zo weinig in het begin. Ik vond het maar een dooie boel en kon alleen maar denken: wat nou innovatie. Elk idee werd op een goudschaaltje gewogen. Ik ben meer van het doen. Ik stelde voor alle bewoners erbij te betrekken maar Herman reageerde heel sceptisch. Aanvankelijk ergerde ik me daar aan. Ik dacht, kom op man, laten we wat actie ondernemen. Maar toen wethouder Hendriksen zaterdag wat handgeschept papier kwam halen in de winkel confronteerde hij me met mijn reactie op Herman. Dat zo'n belangrijke man de moeite nam om mij te vertellen dat mijn commentaar niet door de beugel kon, dat vond ik toch wel bijzonder. Ik heb nagedacht over zijn woorden en ingezien dat we niets bereiken als we telkens tegen elkaar in gaan en elkaars inbreng afkeuren. Vlak voor de bijeenkomst met de innovatiegroep, heb ik Herman even opgezocht. Ik vertelde hem dat ik zijn houding toen het ging over bewonersparticipatie achteraf had kunnen waarderen. Hij is gewoon anders dan ik. Ik wil veel te snel soms. Daarin moeten we elkaar waarderen vind ik. Dan pas kunnen we elkaar aanvullen<sup>vi</sup>. Sinds die dag erger ik me niet meer aan hem. We kunnen nu zelfs best goed met elkaar overweg.

Maar goed, ik kan mijn eigen aard natuurlijk ook niet ontkennen. Mijn behoefte aan mijlpalen heb ik dus toch opnieuw aangekaart. Niet meer door massale bewonersparticipatie te bepleiten maar door voor te stellen een manifestatie te houden in de buurt. Dat kwam meteen aan. Iedereen vulde aan met zijn eigen ideeën en zo is 'ga je gang en graaf er één!' geboren. Toen we besloten er samen voor te gaan en de ondergrondse kantoren serieus te nemen, was de spanning voelbaar. Er moest veel geregeld worden voor de manifestatie. We wilden goed voor de dag komen en een impuls geven aan onze ideeën. Die gezamenlijke drive te voelen gaf me zo'n kick<sup>vii</sup>. Met zijn allen hebben we toen keihard gewerkt aan een goed programma. Het resultaat was ernaar, die dag was een groot succes.

### **Han**

Er komen ook wel veel vragen, soms weet ik me even geen houding te geven. We zijn al vrij lang aan het puzzelen op wat we aanmoeten met de toenemende bedrijvigheid en de auto's die het natuurschoon verpesten. Het college wordt ongeduldig. Zij wil resultaten zien. En hoewel ik er vertrouwen in heb, helemaal nu we weten dat we gaan voor de ondergrondse variant van de kantoren en parkeergarage, heb ik er toch moeite mee. We zijn bezig met een stadsvernieuwing. En kenmerkend aan iets nieuws is dat je niet

weet hoe het eruit zal zien. Hoe moet je het dan herkennen en hoe weet je hoe lang het nog duurt? En of het financieel wel haalbaar is? Die druk om verantwoording af te leggen voel ik voortdurend.

In het begin voelde ik dat nog sterker. Toen dacht ik ook vooral aan zichtbare resultaten, een nieuwe parkeergarage of zo. Nu zie ik dat breder. Onze manier van werken vertel ik ook door aan anderen<sup>viii</sup>. Bijvoorbeeld de keer dat we hebben gesproken over ieders belang bij dit project.

Daarom ben ik later ook heel bewust naar Rosemarie toegetrokken. Wij kunnen iets voor elkaar betekenen. Vroeger zag ik bewoners vooral als lastpost, die inspraakavonden gingen er vaak fel aan toe. Het lijkt er nu op dat dit het eerste project in deze stad is waar bewoners hebben meegedacht. Dat keert het proces voor mijn gevoel om. Nu helpen we elkaar bij het bereiken van wat we willen in plaats van dat we elkaar tegenwerken<sup>ix</sup>. Rosemarie is een felle dame. In het begin had ik het idee dat ze bijna opzettelijk haar starre houding volhield. Na het artikel in het Spectrum, is dat compleet veranderd. Dat soort dingen vertel ik dan ook in de Raad.

Het meest trots ben ik denk ik op de manifestatie die we hebben neergezet. Het hele college was erbij aanwezig! De spanning vooraf binnen onze groep was goed voelbaar. Vooral toen we het definitieve programma moesten opstellen. Toen kwam het er echt op aan. We moesten het samen eens worden over de manier waarop we de aankondiging neer zouden zetten. We wilden natuurlijk allemaal dat het een succes zou worden. Maar toen we overlegden over de aankondiging kwamen er opeens heel veel meningsverschillen naar boven<sup>x</sup>. Over de vorm: wordt het een poster of een spotje op de lokale televisie. Over de toon: profileren we ons met de ondergrondse kantoortuin, met onze wil om de natuur en unieke winkels te behouden of laten we alles nog helemaal open. Over de ondertekening: zetten we onze namen eronder of juist niet. Dat alles lijkt heel triviaal maar als je het zo concreet moet maken, wordt het pas duidelijk hoe iedereen erin staat. Dingen die normaal impliciet blijven, zijn dan onderwerp van gesprek. Heel verhelderend vond ik.

---

<sup>i</sup> Herman krijgt van één van de anderen terug wat zijn bijdrage was en hoe dit de ander een stap verder heeft geholpen. Dit gaat over *ontwerpprincipe 6: het benoemen van successen en ieders bijdrage daaraan: werken vanuit kracht*. Het 'cadeautje' dat Herman krijgt, kan je zien als een reflectie op zijn succes en waar hij goed in is. Dit helpt zicht te krijgen op de eigen talenten en op manieren waarop je ze in de toekomst in kunt zetten. Het op die manier expliciet benoemen van iemands bijdrage, is gunstig voor het leerproces van die persoon. Dit komt onder andere omdat het geloof in eigen kunnen toeneemt, en men successen aan zichzelf toeschrijft (Kessels, Keursten, Op de Weegh, Verdonschot, in press).

<sup>ii</sup> Met hulp van de anderen, is Willy op zoek gegaan naar zijn eigen drijfveren. Dit is een cruciale stap in het proces van kennisproductiviteit. Het raakt aan *ontwerpprincipe 3: werken vanuit individuele drijfveren*. Van Ginkel, Van Noort en Schut (2002) schrijven over de relatie tussen persoonlijke drijfveren en leren. Ook Kessels (2001) benadrukt het belang van het opzoeken van je eigen passie. De persoonlijke passie en de daaruit voortkomende nieuwsgierigheid, de drive om tot resultaten te komen, maken dat mensen investeren in kennisontwikkeling.

<sup>iii</sup> Dit is gerelateerd aan *ontwerpprincipe 9: leggen van de verbinding tussen de werelden binnen en buiten de proeftuin met elk eigen regels en manieren van denken*. Om succesvol te zijn in een proeftuin, is het nodig de wereld in de proeftuin te verbinden met de wereld daarbuiten. Uit deze monoloog blijkt dat dit niet altijd even gemakkelijk is. De verbinding kan bevorderd worden als er mede-eigenaarschap of sponsorschap in de organisatie buiten de proeftuin bestaat voor de persoon die actief is in de proeftuin (Kessels, Keursten, Op de Weegh, Verdonschot, in press).

<sup>iv</sup> Het proces krijgt hier een impuls doordat de proeftuin positief in het nieuws is geweest. Dit noemen we 'positive press' (Op de Weegh, 2004). Het is een manier om *ontwerpprincipe 9* te bevorderen: *leggen van de verbinding tussen de werelden binnen en buiten de proeftuin met elk eigen regels en manieren van denken*. Positieve aandacht door onder ander de pers of personen met aanzien, zoals in dit geval het krantenartikel en de betrokkenheid van de wethouder, draagt bij aan het in een positief daglicht komen van nieuwe ideeën. Dit zorgt voor een verbinding tussen wat er in de proeftuin gebeurt en de wereld daar buiten.

<sup>v</sup> Hier gaat het over *ontwerpprincipe 4: maken van ongewone combinaties van materiedeskundigheid*. Het maken van nieuwe combinaties ('neue Kombinationen' zie Schumpeter) is noodzakelijk om te komen tot

---

vernieuwing. Door op zoek te gaan naar nieuwe combinaties kan reeds aanwezige expertise beter herkend en benut worden. In dit geval wordt het Rosemarie duidelijk dat Willy heel waardevolle materiedeskundigheid bezit. Dit komt naar voren op het moment dat er iemand met een totaal andere expertise, de natuurkundige, wordt betrokken in het proces. Leonard en Swap (2005) benadrukken de waarde van opgebouwde kennis door ervaring en geven aan dat deze kennis lastig over te dragen en te herkennen is. Het maken van nieuwe combinaties kan dit proces vergemakkelijken.

<sup>vi</sup> Het voortbouwen op elkaar in plaats van elkaars inbreng bekritisieren en bestrijden leidt tot een heel andere leeromgeving. Een waarin wederzijdse aantrekkelijkheid centraal staat (Kessels, 2001). In dit fragment wordt het Kim duidelijk dat het weinig zin heeft om de manier van kijken van Herman te bestrijden. Ze zoekt op hoe ze elkaar juist kunnen vullen. Dit heeft te maken met *ontwerpprincipe 5: werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid*. Voor kennisproductiviteit is een omgeving nodig met een hoge mate van wederzijdse aantrekkelijkheid. Het samen maken van zo'n leeromgeving waarin je werkt vanuit een goed begrepen eigen belang, vraagt veel van alle betrokkenen. In dit fragment zien we dat terug. De wethouder heeft de verantwoordelijkheid gevoeld om Kim te wijzen op haar gedrag. Kim heeft kritisch gereflecteerd op het eigen gedrag en nam de stap om er onderwerp van gesprek te maken in de proeftuin. Dat deed ze door hun manier van werken openlijk met Herman te bespreken.

<sup>vii</sup> In dit fragment vertelt Kim hoe het haar energie geeft om zich samen in te zetten voor de manifestatie. Dynamiek en urgentie tijdens het proces ontstaan doordat er mijlpalen zijn waarop er 'iets moet staan' (Kessels, Keursten, Op de Weegh, Verdonschot, in press). Zo'n mijlpaal gaat over iets dat voor deelnemers aan het proces cruciaal is. In dit geval is dat het samen organiseren van een manifestatie in de wijk. Dit raakt aan *ontwerpprincipe 10: creatieve onrust in het proces*.

<sup>viii</sup> In het fragment is te lezen hoe de wethouder anders kijkt naar de manier van werken dan voorheen. Waar hij eerder enkel materieel resultaat kon zien, ziet hij nu ook andere opbrengsten zoals in de manier van werken. Hierin is *ontwerpprincipe 8* te herkennen: *verleiden om nieuwe signalen te zien en nieuwe betekenissen te geven*.

<sup>ix</sup> De wethouder ziet bewoners als belangrijke groep om mee samen te werken. Eerder zag hij ze als lastposten die het proces doorkruisten. Nu ziet hij ze als deel van het proces en daardoor kunnen ze elkaar aanvullen. Dit gaat over *ontwerpprincipe 5: werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid*.

<sup>x</sup> Hier gaat het om *ontwerpprincipe 7: creërend leren, kennisontwikkeling door samen iets te maken*. Bij het creërend leren gaat het om het ontwerpen, ontwikkelen en maken van nieuwe diensten en producten. In het fragment is met bezig materialen voor de manifestatie te maken. Door creërend bezig te zijn doet men nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden op (Ruijters & Simons, in press). Het samen maken van iets, verleidt en dwingt mensen om het perspectief te verschuiven van analyse naar ontwerp en van verschil naar verbindingen.