



Hoe zou Wim dat aangepakken?

**Verschil maken voor een veiligere stad
door het bestuurlijk optreden van de
gemeente Rotterdam**

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

**Jorren Scherpenisse
Mark van Twist
Bruno Koopmans**

dr. Jorren Scherpenisse

is organisatiepsycholoog en bestuurskundige. Hij promoveerde in 2019 aan de Universiteit Utrecht op zijn proefschrift ‘Tucht van de tijd: over het tijdingen van bestuur en beleid’. Als adjunct-directeur van de NSOB Denktank is hij verantwoordelijk voor verschillende onderzoekstrajecten.

prof. dr. Mark van Twist

is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvisering in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Bruno Koopmans MSc

is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Inhoudsopgave

Inleiding → 4

1. **Projecten in de Rotterdamse veiligheidsaanpak: een kleine historie** → 8
2. **Onbevangen waarnemen** → 13
3. **Waarderend onderzoeken** → 18
4. **Meervoudig kijken** → 23
5. **Systemisch benaderen** → 28
6. **Activistisch opstellen** → 33
7. **Tot slot: uitnodiging tot zelfreflectie** → 37

Eerder publiceerde de NSOB → 40

Geraadpleegde bronnen → 44

Inleiding

Een wandeling over de Mathenesserweg

Samen met Wim van Bladel lopen we over de Mathenesserweg. Enige jaren geleden kreeg Wim, die werkzaam is bij de gemeente Rotterdam, van de burgemeester de opdracht om de stadsmarinier te assisteren die die Mathenesserweg aan moet pakken. De straat is berucht en de problematiek veelzijdig: zo worden er illegaal kamers verhuurd, kun je er illegaal gokken in panden van onschuldig ogende sociaal culturele stichtingen, zijn er schietincidenten en is er altijd drugs voorradig. De problemen zijn hardnekkig, maar de burgemeester wil dat de problemen binnen een jaar zijn ‘opgelost’. Een uitgewerkt plan daarvoor ligt er niet, er is ruimte om gaandeweg te kijken wat nodig is. Wim is een tijd lang dag en nacht op de Mathenesserweg te vinden en nu gaan we met hem kijken hoe het er is.

Het is een ijskoude dag en door de corona-lockdown kunnen we nergens even een café in voor koffie en om op te warmen. We stoppen bij het Alhenablok: een groot vooroorlogs woonblok van vijf verdiepingen hoog met winkels en horeca op de begane grond. Nu treffen we een kunstwerk van een grote roze opblaasolifant achter het raam op de begane grond, maar vroeger waren er in de onderste laag van het woonblok een supermarkt, slijterij, afhaalrestaurant, café en stichting en viszaak gehuisvest. De winkels zijn berucht bij de bewoners van het Alhenablok: alleen in het afhaalrestaurant en het café zagen ze ooit klanten, maar in de andere winkels was vrijwel nooit iemand te bekennen. En dat met de hoge huren van tegenwoordig? Ook hebben ze jarenlang overlast van luidruchtige cafébezoekers. De bewoners raken in de loop der jaren gefrustreerd, mede door het feit dat het politiekantoor tegenover het restaurant is gevestigd en er volgens hen geen agent door de altijd gesloten vitrage naar buiten kijkt.

Maar dan brengt een anonieme melding schot in de zaak. Het is de aanleiding voor een doorzoeking door de politie en inspectiediensten. Wanneer de politieagenten door de gang, die vanuit het restaurant de andere panden inpandig met elkaar verbindt, aankomen in de supermarkt, worden twee wapens gevonden. De burgemeester sluit de panden. Een overwinning voor de bewoners. De huurder spant nog een rechtszaak aan tegen de sluiting die uiteindelijk tot aan de Raad van State gaat, maar de gemeente wordt in het gelijk gesteld. Echter, tijdens een van de nacontroles wordt er in het woonblok schimmel gevonden die schadelijk is voor de bewoners. Langzaamaan trekken bewoners de deur voor goed achter zich dicht, verliest het pand haar charme en staat het er verlaten bij.

Zo zien we hier triomf en tragiek ineen. Succes op het ene vlak gaat gepaard met een tegenslag op een ander vlak. De kwesties die de gemeente hier tegenkomt zijn complex, soms lastig bloot te leggen en sterk met elkaar verweven. Het illustreert de grote uitdagingen die er zijn om aan de opdracht van de burgemeester te voldoen; uitdagingen die alleen met een bijzondere aanpak het hoofd zijn te bieden.

Een bijzondere onderzoeksvraag

‘Hoe zou Wim dat aanpakken?’ Het is een veelgestelde vraag op het Rotterdamse stadhuis. Althans, zo wordt het ons voorgespiegeld, in een eerste gesprek waarin ons gevraagd wordt om een essay te schrijven en te komen tot algemene lessen op basis van de werkervaringen van Wim van Bladel. Na een lange en rijke carrière bij de gemeente is hij sinds deze zomer met pensioen. Waar dat normaal gesproken een gebeurtenis is die gepaard gaat met pauken-slag, een borrel en een speech, wil Wim opvallend genoeg afscheid nemen met.

Moet je ‘ja’ zeggen tegen een dergelijk verzoek en als Denktank zo’n soort essay schrijven? Is het puur symbolisch, dat er een mooi boekje komt, of valt hier wel degelijk iets te onderzoeken en te leren? Als we horen waar hij de afgelopen decennia bij betrokken was, is onze interesse gewekt. De tippelzone Keileweg, de Witte de Withstraat, de horeca in Delfshaven, de Mathenesserweg, de aanpak van motorclubs: het zijn interessante kwesties die inzicht geven in een paar van de grootste uitdagingen in de veiligheidsaanpak van de gemeente Rotterdam in de afgelopen decennia.

Maar toch, het oogt misschien wat ongemakkelijk, een heel essay op te hangen aan één persoon. Wat zegt dat nu eigenlijk? Levert dat wel betrouwbaar materiaal op? Het zijn risico’s om voor te waken. Tegelijkertijd heeft het grote voordelen je te kunnen verdiepen in wat juist één persoon gezien heeft, op al die verschillende plekken, en in al die verschillende tijden. En niet alleen wat hij heeft gezien is dan relevant, maar ook hoe hij kijkt, wat hem opvalt, en wat daarvan te leren valt. Waar in onderzoek vaak vele personen kort worden gesproken, kiezen we hier voor de diepgang van het meermaals spreken van één persoon, om als het ware door zijn ogen mee te kijken naar hoe de stad en de veiligheidsaanpak door de tijd heen zijn veranderd en wat daarin effectief was. Met als doel om daar lessen voor anderen uit af te leiden: als spiegel voor het eigen kijken en handelen.

Er volgt een eerste ontmoeting. Wim oogt niet uitzonderlijk of ongewoon, niet als iemand die met zijn vuist op tafel slaat of alle aandacht naar zich toetrekt. Ook had Wim nooit de ambitie om 'verticaal' carrière te maken, directeur of gemeentesecretaris te worden. Ooit werd hij aangesteld als leidinggevende, maar na een half jaar vond hij dat wel genoeg. Wim is meer gericht op de inhoud, dan op leidinggeven. Hij vervulde rollen als 'coördinator', 'wijkconsulent', 'ketenregisseur' en 'adviseur'. Wim is geen opvallende verschijning. In de gesprekken die we hem zien voeren in de tijd voor zijn afscheid gebruikt hij geen dure taal of excentriek gedrag. Integendeel. Eigenlijk is hij een doodgewone man zo op het eerste gezicht, die het liefste niet op de voorgrond treedt door uitgesproken taal, houding of handelen.

Maar de gesprekken met mensen die met hem hebben gewerkt laten zien dat hij op zijn eigen manier wel steeds verschil maakt. Het is opvallend hoe er over Wim wordt gesproken: een man die in de coulissen dingen voor elkaar krijgt, die verbindingen legt, die tussen de regels door leest, die anderen beter laat functioneren, die het werk als een avontuur ziet en daarin lef toont. Niet voor niks wordt hij 'Cowboy Wim' genoemd. Niet door zijn heldhaftige daden, maar doordat hij iemand is die het spel doorziet en waar nodig de spelregels durft te veranderen. Bovendien, zo wordt ons verteld door zijn leidinggevende, weet hij de gemeente miljoenen te besparen door zaken vroegtijdig te signaleren en in te grijpen voordat deze zich tot grote problemen ontwikkelen. Mede daarom wordt de leidinggevende regelmatig benaderd of Wim beschikbaar is om in te zetten op een complex project. Blijkbaar heeft hij in zijn handelen iets unieks waar behoefte aan is en wat wordt gewaardeerd bij zowel in- als externe partners. Achter de neutrale, wat teruggetrokken eerste aanblik schuilt een bijzonder soort professionaliteit. Kortom, hier valt wat te leren.

Onze methode: door de ogen van...

Voor dit essay voeren wij een serie gesprekken met Wim van Bladel. In ieder gesprek staat een maatschappelijke opgave centraal waar hij bij betrokken was. Naast onze vaste gesprekspartner, spreken wij regelmatig ook anderen die betrokken zijn geweest bij de aanpak die met hulp van Wim gestalte kreeg. Soms is dat een wijkagent, soms een collega-ambtenaar op het stadhuis, soms een bewoner of een lokale ondernemer. In de gesprekken geven zij hun perspectief op de casus, aan de hand van hun eigen verhalen en ervaringen, om zo het inzicht verder te verdiepen. Zij vullen aan op wat Wim zag, door te vertellen over wat zij toen zagen (complementair of tegenstrijdig), en wat zij Wim hebben zien doen. Het perspectief van de derde persoon geeft zo een extra zijlicht bij wat in de gesprekken al wordt belicht.

Wij voeren deze gesprekken niet om alleen te horen wat de mensen ons letterlijk vertellen. Dit is geen poging tot een feitenreconstructie. De gesprekken dienen niet alleen om de feiten op een rij te krijgen, maar ook en zelfs vooral om daarvan dieperliggend te leren over hoe onze gesprekspartners de maatschappelijke opgaven belichten en ermee aan de slag gaan. Welke zienswijzen en bijbehorend handelingsrepertoire zijn van waarde bij het werken aan complexe, weerbarstige en ambigue veiligheidsvraagstukken in de stad? Welke vragen zijn belangrijk om te stellen, welke signalen zijn belangrijk om aandacht aan te besteden, welke taal en toon zijn te hanteren en welke effecten heeft dat? In het vervolg van het essay werken we onze opgedane lessen uit op basis van deze verschillende ziens- en handelwijzen en de methodische handvatten die daarbij horen. We lichten die steeds toe aan de hand van de verschillende casus die we hebben besproken.

Om niet alleen af te gaan op wat onze gesprekspartners vertelden, maar zelf mee te maken hoe Wim kijkt en wat hij dan ziet, bezoeken we tijdens onze gesprekken ook plekken waar Wim aan het werk was. Niet alleen gesprekken, maar ook stadswandelingen maken zo onderdeel uit van dit onderzoek. Steeds letten we daarbij op zijn vertel- en zienswijze. Hoe ziet hij de stad? Wat valt hem op? Wat is hem het meest bijgebleven? Welke sporen zijn daarvan nu nog zichtbaar en vormen de onzichtbare bodem waar zijn opvolgers nu op voortbouwen?

De gesprekken en bezoeken laten zien dat het voor het werken aan dit soort maatschappelijke opgaven van belang is om verschillende ziens- en handelwijzen te beheersen. Die bieden ieder op hun eigen wijze inzicht in wat er speelt, wie en wat ertoe doet, en welk handelingsrepertoire er voorhanden is. Ze zijn bovendien aan te leren, eigen te maken, door middel van de systematiek die erachter zit. Achter ieder van de projecten en verhalen die we hier bestuderen, zitten lessen over hoe de professionele praktijk te beschouwen en te benaderen valt. We noemen dat verschillende manieren van *methodisch handelen*.

Voordat we deze verschillende manieren van methodisch handelen en het daarbij horende interventierepertoire verder uitdiepen, kijken we eerst naar de gemaakte selectie van projecten waar Wim in de loop der tijd bij betrokken was. Deze vormen de basis voor dit essay.

1. Projecten in de Rotterdamse veiligheidsaanpak: een kleine historie

Als startpunt voor de reflecties in dit essay kijken we terug op vijf verschillende projecten in de veiligheidsaanpak van de gemeente Rotterdam waar Wim bij betrokken was. Door de jaren heen zijn het soort veiligheidsvraagstukken, de politiek-bestuurlijke context, de juridische context, het beleidsinstrumentarium en de relevante maatschappelijke normen nogal veranderd. Dat kan de vraag oproepen in hoeverre dit terugkijken op de loopbaan van Wim lessen op kan leveren die ook in de huidige tijd nog relevant zijn. Successen uit het verleden zijn natuurlijk geen garantie voor de toekomst. Wat toen werkte, hoeft niet nu nog te werken. De situatie van nu is niet meer te vergelijken met toen.

Het gaat er ons in dit essay echter niet zozeer om wat er toen precies en concreet is gedaan. Dat paste toen, in die tijd, en niet noodzakelijk ook in deze tijd. Ambtenaren die werken aan veiligheidsvraagstukken zullen niet nogmaals voor exact dezelfde problemen komen te staan. De verschillende zienswijzen die we hier onderscheiden zijn juist van belang om steeds opnieuw, in een veranderende context, oog te hebben voor wat er zich afspeelt en hoe daar betekenisvol mee om te gaan is. Het gaat om de kunst om steeds opnieuw een goede inschatting te maken van de situatie, om besef van waar je op voortbouwt en om mee te gaan met de tijd, in plaats van te herhalen wat al eerder is gedaan. Sterker nog, jezelf opnieuw uitvinden was in de afgelopen decennia steeds een belangrijke opgave in het veiligheidsdomein, ook voor Wim.

Bovendien geldt dat de geschiedenis van die veiligheidsaanpakken op papier wel voorbij is, maar in de praktijk nog steeds doorwerkt en consequenties heeft. Soms in fysieke zin: veranderingen aan de inrichting van de straat die toen zijn gemaakt, vormen nog steeds deel van de infrastructuur waarop nu verder wordt gebouwd. Maar ook in beleid, regelgeving, samenwerkingsstructuren en verhalen die rondgaan leven de casus en interventies uit het verleden voort. De verschillende projecten die we hier behandelen zijn dan ook te zien als onderdeel van verschillende sedimentaire lagen, die nog steeds deel uitmaken van de huidige context waarbinnen de gemeente opereert. Ze vormen de ondergrond voor de huidige praktijk. Ze leven voort in de ontwikkelingen in de stad, regels die zijn geschreven en de instituties die zijn gevormd. Hierop wordt nu voortgebouwd.

Eerste project: Witte de Withstraat (1988-1994)

Wim begint in 1974 bij de gemeente Rotterdam op de afdeling Burgerzaken en na verschillende functies start hij in 1988 aan de aanpak van de ‘Wipperdewipstraat’, oftewel de Witte de Withstraat. Tegenwoordig is dit één van de meest hippe straten van Rotterdam, een straat vol vrolijke horeca, uitgaansgelegenheden en kunstenaars. In de jaren '70 en '80 is het een onveilige plek in de wijk Cool, waar het ‘gespuis’ zich ophoudt. Het is dan een straat met seks- en gokclubs, snackbars, disco's, nachtclubs, cafés en restaurants waar drugs en drank rijkelijk vloeien. Bewoners en ondernemers ervaren veel overlast van de drugshandel, prostitutie, bargevechten en (dodelijke) schietpartijen. De gemeente intervenueert begin jaren '80 met harde hand. Er zijn politie-invalen in bordelen, illegale goktenten, grimmige discotheken en ongere drugspannen. Er treedt verharding op. Eind jaren '80 wordt de straat tot ‘Kunstader’ van Rotterdam omgedoopt: omdat de straat het Maritiem Museum en het Boijmans van Beuningen, twee van de belangrijkste musea van de stad, met elkaar verbindt. Het is een idee dat het startschot vormt van de transformatie die de straat heeft doorgemaakt tot wat het nu is, *the place to be*. Sterker nog, in 2021 plaatst Time Out Magazine de straat in het lijstje van ‘The 30 coolest streets in the world’.ⁱ

Tweede project: Keileweg (1994-2000)

Het tweede project heeft betrekking op de gemeentelijke inzet rond de Keileweg. Het is in die tijd een beruchte, gevreesde straat en nog steeds een begrip in de stad. De Keileweg heet officieel ‘een tolerantiegebied voor straatprostitutie’, maar in de volksmond een tippelzone, die op 1 november 1994 door Wim wordt geopend. In de decennia daarvoor zijn er op verschillende plekken in de stad prostituees te vinden, met de wijk Katendrecht als bekendste voorbeeld. De gemeente wil na een opkomende stroom van klachten van bewoners en ondernemers de overlast beperken en meer toezicht en naleving mogelijk maken. De prostitutiemogelijkheden op verschillende plekken in de stad worden opgeheven, uitgewist en samengevoegd tot één centrale tippelzone. Tot dan toe is de Keileweg een doodnormale straat op een groot bedrijventerrein in Rotterdam-West, maar na de laatste juridische procedures en rechtszaken, veel zorgen vooraf bij bewoners en bedrijven, en bijna 5 miljoen gulden verder, wordt de prostitutiezone Keileweg geopend. De gemeente laat voor de tippelaars zelfs verhuiskaarten drukken met een gratis condoom erop en vertrouwt op een goede afloop.ⁱⁱ De tippelzone Keileweg krijgt een autocircuit met slagboom om de openingstijden van

6 uur 's avonds tot 6 uur 's ochtends te handhaven en er komt een huiskamer voor tippelaars ('Keetje Tippel' in de volksmondⁱⁱⁱ) met maatschappelijk werkers, medische bijstand en gratis condooms. Pooiers en drugsdealers mogen het terrein niet op om de problematiek van eerder te voorkomen. Wim werkt als coördinator samen met een aantal partners om de problematiek beheersbaars te maken door toezicht te houden en snel te reageren op signalen en klachten van bewoners en bedrijven. Een tijd lang werkt dat heel goed, maar na verloop van tijd neemt het urgentiegevoel af en wordt steeds meer getrokken aan het personeel van de partners – ook omdat de deelgemeenten steeds meer klachten van bewoners opvangen en daarop willen acteren. Zo is er steeds meer werk, voor dezelfde capaciteit van de partners. Na enige tijd parallel aan de Keileweg en de horeca-aanpak in Delfshaven te hebben gewerkt, besluit Wim om zich volledig te gaan richten op een vernieuwende aanpak waar veel energie en innovatie in zit: de aanpak van horeca in Delfshaven.

Derde project: horeca Delfshaven (1996-2011)

Delfshaven wordt in de jaren '90 wel aangeduid als het 'wilde westen' van Rotterdam. Er zijn in die tijd nog vrijwel geen regels voor de horeca, niets wordt in kaart gebracht, alles kan en daar wordt ook misbruik van gemaakt. Er zijn meer dan 600 horecazaken. Er wordt veel geklaagd door omwonenden over geluidsoverlast, dubbel parkeren, drugshuizen en veel dronken mensen met alle problemen van dien. Als daar eindelijk eens beter wordt gekeken naar de horecabedrijven, valt men van de ene verbazing in de andere. Een aanpak is er nog niet en de gemeente moet deze vanaf de grond toe opbouwen. Wim werkt vanuit de deelgemeente mee aan de opgave die zich dan aandient: consolideren, verminderen en ontwikkelen. Of in zijn woorden: 'schoonvegen'. Nieuwe ondernemers worden onderworpen aan individuele gesprekken en moeten werkroosters, contracten, ondernemersplannen, begrotingen en huurovereenkomsten aanleveren. Zo ontstaat er grip op de horeca, zicht op de problematiek. Hier gaat een afschrikkende werking van uit. Door jarenlange inzet en controles lukt het na twaalf jaar om het aantal horecazaken in Delfshaven bijna te halveren. De wildgroei van horecazaken is definitief verleden tijd. Dat gaat een aantal jaren goed, maar na de economische crisis is groei het devies en wordt het creëren van meer bedrijvigheid een van de speerpunten voor Delfshaven.

Vierde project: Outlaw Motor Gangs (2014-2021)

Het vierde project dat we hier beschouwen start in 2012, wanneer een aantal motorclubs steeds prominenter en negatiever in de media en in de politiek verschijnt. Sinds het begin van de jaren '70 kent Nederland motorclubs: Hells Angels als eerste en later Demons MC en Satudarah MC. Vanaf de jaren '80 en '90 worden sommige motorclubs echter ook steeds meer in verband gebracht met zware criminaliteit: vrouwenhandel, handel in gestolen voertuigen en de productie van drugs. Vanaf 2012 dwarsboomt en bemoeilijkt de overheid, “met alle denkbare middelen [...] het functioneren” van deze motorbendes, die dan ‘Outlaw Motor Gangs’ (OMG’s) worden genoemd.^{iv} Na enkele jaren zerotolerancebeleid blijkt dat OMG’s zich nog steeds vestigen in clubhuizen en te vinden zijn in steden, zoals Rotterdam. Leden van deze ‘gangs’ komen regelmatig bij elkaar, ook op de terrassen van cafés en door ride-outs in de stad. Het brengt een nare en intimiderende sfeer met zich mee wanneer leden van een OMG in hun clubkleuren op het terras zitten. Andere terrasangangers klagen regelmatig hierover. De gemeente wil hier een eind aan maken en Wim is betrokken bij de aanpak hiervan. Eerste prioriteit in de aanpak is het terugdringen van de zichtbare aanwezigheid van Outlaw Motor Gangs. Daarvoor blijkt samenwerking met caféhouders een wezenlijk element.

Vijfde project: Mathenesserweg (2016-2021)

In het vijfde en laatste project dat we hier in beschouwing nemen is Wim te vinden op de Mathenesserweg. Een terugkeer, nadat hij hier direct na de eeuwwisseling actief was door zijn baan in de deelgemeente Delfshaven waar de Mathenesserweg onderdeel van uitmaakt. Ooit was de Mathenesserweg het toonbeeld, zelfs de crème de la crème, van de Nederlandse stedenbouw en architectuur: een brede laan, met lichte woningen die architectonische eenheid uitstralen. Van die glorie is, op het moment dat Wim in 2016 begint, nog maar weinig over. Het is een straat geworden waar de bewoners overlast ervaren van illegale kamerverhuur; hangjongeren; illegaal gokken in panden die door culturele instellingen gehuurd en gebruikt worden als clubhuis; het illegaal kweken en verhandelen van drugs; en de verpaupering en vervuiling van de straat. Voor de bewoners is de maat vol na een ernstige schietpartij in 2015. Een stadsmarinier krijgt de opdracht van de burgemeester om de problemen binnen een jaar op te lossen en Wim krijgt hier een assisterende rol in. Door een harde aanpak van de gemeente, de politie en gemeentelijke inspectiediensten, het wijzigen van bestemmingsplannen en de uiteindelijke renovatie komt de straat in een opwaartse spiraal. Onderbuikgevoelens van bewoners blijken te kloppen. De foute ondernemers, louche clubhuizen en massagesalons verdwijnen. Ook wordt samen met bewoners en ondernemers

gezocht naar kansen en verbeteringen. Zo wordt er in de sociale kant van de straat geïnvesteerd, worden de onderlinge contacten bevorderd door Whatsappgroepen, opruimdagen en het schilderen van de gevels. De overlast van toen is weg, maar is eigenlijk ook geëvolueerd tot nieuwe overlast. Het onderhoud en de vervanging van panden staat hoog op de agenda en is niet in een jaar op te lossen, zo laat de casus van het Alhenablok zien.

Deze vijf projecten vormen de basis voor dit essay. We kijken mee met Wim van Bladel, die hierbij in verschillende rollen actief was. In de afgelopen decennia voltrokken zich verschillende politieke stadia, maatschappelijke verschuivingen en kwamen nieuwe veiligheidsvraagstukken op. Iedere periode kent zo haar eigen uitdagingen, maar ook mogelijkheden. En uiteindelijk laat iedere periode haar sporen achter. Een straat waarin dat in het bijzonder te zien is, is de Mathenesserweg. Daar beginnen wij het verhaal over de eerste vorm van methodisch handelen die we hier onderscheiden: onbevangen waarnemen.

2. Onbevangen waarnemen

Lopend over de Mathenesserweg valt Wim van alles op: losliggende stoeptegels, afwijkende gevels en dichte luiken. Door er te zijn, gesprekjes aan te knopen en veel vragen te stellen verzamelt hij informatie, zonder er gelijk een oordeel over te hebben. Zijn bezoek op zo'n moment gaat niet meteen gepaard met een concrete opdracht. Hij is er gewoon om belangstelling te tonen. Juist daardoor ziet hij dingen die anders niet zouden opvallen. Als iets zijn aandacht trekt, stapt hij eropaf en begint te vragen. Niet gelijk met een duidelijke agenda of met het wetboek in de hand, maar gewoon door een onbevangen en soms zelfs wat onbeholpen overkomende vraag te stellen als: 'wat gebeurt hier eigenlijk'?

Op die manier stapt hij – alleen of samen met medewerkers van de politie en Stadsbeheer – bijvoorbeeld binnen bij verschillende stichtingen in de straat. Op papier zijn ze bedoeld voor taalcursussen of om een functie als buurthuis te vervullen. Later blijken ze echter te fungeren als locatie voor illegaal gokken. Klachten over geluidsoverlast hadden de interesse in deze stichtingen al opgewekt. Dat neemt verder toe als Wim er binnenstapt en zenuwachtige reacties ziet, vage antwoorden op simpele vragen krijgt of merkt dat bepaalde kamers op slot zijn gedraaid. Dit soort signalen vormen aanleiding voor vervolgonderzoek en dat leidt in een aantal gevallen tot het treffen van een bestuurlijke maatregel en het afnemen van de vergunning. De stichtingen exploiteerden namelijk vergunningvrij, maar door controle en toezicht bleek het te gaan om vergunningplichtige bedrijven. Zo gaat Wim een voor een alle stichtingen na en probeert meestal op basis van overtredingen van het huurcontract, en anders via milieu- of bouwwetgeving, haakjes te vinden om in te kunnen grijpen. Wat op papier allemaal lijkt te kloppen, blijkt na enig nieuwsgierig en belangstellend doorvragen ineens voor hele andere doeleinden gebruikt te worden. Niet voor niks wordt Wim door de burgemeester, tijdens een bezoek van Koning Willem-Alexander, voorgesteld als 'de Inspector Morse van de Mathenesserweg'.

Zo komt hier een eerste vorm van methodisch handelen naar voren: onbevangen waarnemen. Het is de kunst om, zonder met een vooropgezet plan of oordeel, nieuwsgierigheid te tonen, vragen te stellen en dan te volgen wat je op het spoor komt. Belangrijk onderdeel daarvan is het stellen van vragen. Door bijvoorbeeld vragen als deze te stellen komt veel en rijke informatie naar boven:

- Wat gebeurt hier eigenlijk?
- Waarom gaat dat hier zo?
- Goh, hoe betaal je die overname eigenlijk?
- Hoe ziet ook alweer het bestuur van jullie stichting er uit?
- Hoe gaat het met je?
- Hoe gaat het met je zaak?
- Hoe is het financieel geregeld?

In het werk van Wim blijkt dit onbevangen waarnemen als vorm van methodisch handelen vaak een belangrijke rol te spelen. Dat klinkt wellicht vanzelfsprekend, maar is het allerm minst. Vaak zit kennis en ervaring in de weg om je nog te kunnen verwonderen en nieuwe dingen te zien. Ze maken dat we bepaalde verwachtingen hebben van wat we aan zullen treffen, en niet zelden leidt dat ertoe dat we vooral de kenmerken van de situatie zien die aan die verwachtingen voldoen. Juist door ervaring ontstaat dan blikvernuwing en veranderblindheid. Je kunt erdoor gevangen raken in de status quo. Je ziet wat je verwacht te zien, niet wat je nog meer kan ontdekken. Onbevangen waarnemen gaat dus om het hervinden van het vermogen om je weer te verwonderen en als verbaasde buitenstaander te kijken naar de situatie die je ontmoet. Zo is het mogelijk om vraagtekens te plaatsen achter wat vanzelfsprekend lijkt (maar dat goedbeschouwd niet is) en om het banale te exotiseren: weer zien wat zich in de schaduw van de aandacht bevindt, wat niemand meer opmerkt, wat in de marge leeft en wat gewoon zo lijkt te zijn.

Onbevangen waarnemen ontstaat dus niet vanzelf en kan zelfs erg lastig zijn om toe te passen. Er zit wel methodiek achter die is te trainen en (verder) aan te leren. Bij een ontmoeting kun je bijvoorbeeld op drie manieren luisteren en (mentale) aantekeningen maken:

- Wat zie en hoor je (letterlijk)?
- Wat wordt er tussen de regels gecommuniceerd?
- Wat leert dit mij over deze context: ongeschreven regels, aannames, rituelen?

Onbevangen waarnemen is allesbehalve een kwestie van argeloos of naïef zijn. Het is geen kwestie van onschuld, maar de bewuste keuze om een oordeel even uit te stellen en weer naar de eigen omgeving te kijken als de verbaasde buitenstaander. We zien Wim ook op die manier omgaan met de motorclubs. In een pand dat als clubcafé wordt gebruikt stapt hij 'gewoon', samen met de wijkagent, naar binnen om kennis te maken en polshoogte te nemen. Ook hier stelt hij verwonderende vragen: wat doen jullie dan heel de dag? Op de motor rijden? Met wie zijn jullie hier dan?

Het lijkt misschien naïef, maar kan in de praktijk heel effectief zijn om onbevangen waarnemen toe te passen, niet alleen om informatie te vergaren maar ook om een boodschap af te geven. Het kan zelfs intimiderend zijn om het lef te hebben om toenadering te zoeken, binnen te stappen en door te vragen. De kunst hierbij is om heel goed te weten wat er kan en mag. In het voorbeeld van de motorclub krijgt de gemeente een dag later al een advocaat op haar dak. Wim zou zich niet duidelijk hebben voorgesteld, begon meteen foto's te maken van wat hij zag en zou intimiderend overkomen. Maar na een aantal weken zijn de motorleden uit het pand vertrokken. Onbevangen waarnemen is daarom niet hetzelfde als ergens zomaar blind instappen. Je moet heel goed weten wat je mag, wat de regels zijn, wat de achtergrond is en met welk doel je het inzet.

Hier zit overigens ook steeds een balansvraag. Hoe ver mag je gaan met dwalen, rondneuzen, binnenstappen en doorvragen? Voor je het weet zet je mensen onbedoeld en onverdiend in de hoek, roep je het vermoeden op hen via quasi-naïeve toon alleen maar te willen ontmaskeren. Het begint wel met oprechte verwondering, maar is verre van onschuldig en kan ook omslaan in valse belangstelling en achterdocht.

Wim is zich hiervan maar al te bewust wanneer hij betrokken raakt bij de tippelzone-Keileweg. Wanneer hij tijdens openingstijden (6 uur in de avond tot 6 uur in de ochtend) vaak aanwezig is, staat hij nooit in de zone zelf. Altijd buiten de poort. Enerzijds om de gang van zaken in de zone niet te verstoren, maar anderzijds omdat hij vanaf daar overzicht heeft op het hele terrein. Bovendien, zo geeft hij aan, straalt je geen vertrouwen uit door de tippelzone op te lopen – vertrouwen dat later van belang is voor coöperatie als het lastiger wordt.

Onbevangen waarnemen betreft óók het uitstellen van een oordeel en eerst maar eens vragen hoe en waarom iets helpt. Daarmee doe je een rijk beroep op zintuigen; alleen zo is het mogelijk om iets te zien wat anders pas veel later op de radar komt, als het eenmaal is geëscaleerd. Deze manier van methodisch handelen is daarom ook bij uitstek geschikt om vroege signalen op te pikken,

interventies te doen voordat het escaleert en steviger ingrepen nodig zijn. Het is een werkwijze die voorbij gaat aan het papier en wat er te lezen valt in de nota, maar zich in plaats daarvan richt op wat er zich afspeelt in de wijk en op straat. Soms zijn het de kleinste details die de aanzet kunnen vormen voor nader gesprek, een onderzoek, een inval of preventieve maatregelen.

Dat zien we ook terug in de aanpak van de horeca in Delfshaven. Wim voert hier kennismakingsgesprekken met startende ondernemers in het gebied. Dat was daarvoor geen standaard onderdeel van het repertoire. Sterker nog, binnen de gemeente was er nauwelijks zicht op de verschillende horeca-ondernemers in het gebied en de vele wisselingen die hier plaatsvonden. De gesprekken die Wim voert zijn vooral informatief: gewoon, om eerst eens aan te voelen wie zich hier vestigen, zonder veel oordelen vooraf. Het schept een eerste band, die later altijd weer van pas kan komen als zij de gemeente nodig hebben of andersom. Soms leidt het ook tot het vroegtijdig signaleren van malafide constructies. Zo blijkt een nieuwe ondernemer bij navraag de overname van het pand, voor een aanzienlijk bedrag, te financieren met contant geld. Waar dat geld vandaan komt blijkt niet goed te verifiëren. De ondernemer vertelt dat hij het van familie uit het buitenland krijgt. Na verder doorvragen vertelt de ondernemer ook dat zij het geld niet veilig naar hem kunnen overmaken en hij het daarom ophaalt bij een tussenpersoon in Duitsland. Niet in één keer, maar in meerdere kleine bedragen. Dit verhaal roept natuurlijk weer nieuwe vragen op. Een BIBOB-procedure volgt en zo blijkt het verhaal steeds schimmiger en de constructie niet legaal. Verder gebeurt er niets. De man heeft de zaak nooit kunnen openen. Zo kan het stellen van enkele belangstellende vragen het inzicht in wat er zich binnen de sector afspeelt vergroten en bovendien leiden tot vroegtijdig signaleren en interveniëren bij risico's op witwassen en andere malafide praktijken. Het laat wat ons betreft óók zien dat het gaat om met mensen te praten en niet over mensen. In de verslagen van gesprekken, zoals hierboven, lezen we hoe er belangstellend, nieuwsgierig maar zonder scherp oordeel vooraf, met burgers of ondernemers wordt gesproken. Niet zelden leiden die gesprekken tot goede contacten die onmisbaar zijn om kennis te nemen van wat er zich in een gebied écht afspeelt, voorbij de papieren werkelijkheid.

Zo is onbevangen waarnemen een eerste manier van methodisch handelen die inzicht verschaft en impact heeft. Onbevangenheid betekent daarbij ook dat je zonder vooraf gestelde kaders en normen op pad gaat. Dat gaat om een brede blik, niet gehinderd door hokjes of specifieke taken, om te kijken wat er speelt en wat er nodig is. Niet alleen op plekken waar al misstanden zijn gesignaleerd, maar ook op plekken waar dat niet het geval is, omdat daar mogelijk ook een hoop te zien en te leren valt. En deze manier van handelen is niet alleen weggelegd voor de hogere niveaus in de organisatiehiërarchie, zoals stadsmariniers of beleid- en strategiefuncties, maar juist ook voor mensen in de uitvoering waar het risico op versnippering en tunnelvisie altijd aanwezig is en tegelijkertijd het potentieel om inzicht te verkrijgen in de concrete leefwereld van mensen het grootst is.

Dat is bijvoorbeeld te zien op de Witte de Withstraat, waar de wijkagent een heel waardevol contact blijkt te zijn. Wim en de wijkagent lopen in die tijd regelmatig op straat, ze zien en horen van alles. Ze bouwen bovendien een band op met een aantal bewoners, van wie ze steeds meer te horen krijgen. Zo is er de dove vrouw die regelmatig buiten zit en de wijkagent vertelt wat ze allemaal ziet gebeuren. Niemand vertelt haar iets, maar er wordt ook niks voor haar verborgen, en ze ziet dus van alles. Mede dankzij haar ontstaat steeds meer inzicht in wat er speelt, hoe de hazen lopen op straat en wat er leeft bij de bewoners.

Lessen uit onbevangen waarnemen:

- Er zijn: rondlopen in de straat, praatjes maken, binnenstappen
- Voorbij de vanzelfsprekendheid: het vermogen je nog te verbazen
- Tussen de regels door lezen: achter de wereld van het papier rondkijken
- Interesse tonen en belangstellend zijn, als basis voor toekomstig contact
- Kans op vroegtijdig signaleren en preventiemogelijkheden vergroten
- Balans bewaken: oprechte verwondering niet laten overslaan in quasi-naïeve opstelling die stiekem voortkomt uit argwaan en wens om te ontmaskeren

3. Waarderend onderzoeken

De Witte de Withstraat wordt jarenlang vooral als probleemgebied gezien. Voor de aanpak kijkt men logischerwijs naar de politie, bouw- en woningtoezicht en stadsbeheer. Aanpakken en oppakken is het devies. Dit verloopt echter moeizaam. Ondernemers moeten in de ochtend nog steeds de prostituees en dronken mannen van de stoep vegen.⁹ De problemen blijven voortduren, ondanks de inzet van de ME. Daarmee worden de problemen wel beteugeld, maar niet echt verholpen of voorkomen. In die tijd loopt Wim samen met de wijkagent uit het Centrum van Rotterdam regelmatig door de straat en ze zien het allemaal gebeuren; vechtpartijen, drugshandel, verloedering, steek- en schietincidenten. Ze zien echter ook iets anders: een straat met potentie, waar ze in willen investeren om er iets mooiers van te maken.

Die perspectiefwissel komt breder tot stand als het idee opkomt van de Witte de Withstraat als 'kunstader van Rotterdam'. In feite verbindt de straat het Scheepvaartmuseum en het Boijmans Van Beuningen, twee van de belangrijkste musea van de stad. Dat had nooit enige serieuze betekenis, maar het idee van de kunstader vat post en gaat steeds meer leven. Het is een fictief, maar krachtig frame. Als je het eenmaal ziet – de straat die twee belangrijke musea met elkaar verbindt en een broedplaats voor kunstenaars vormt – dan laat het je niet meer los. Als kunstader zijn er ook kunstenaars nodig, zo is de logische gevolgtrekking. Vanuit het oogpunt van de criminaliteitsaanpak waren zij niet in beeld. Nu vormen zij een interessante groep die symbool staat voor kracht en vernieuwing in de straat. Ze voelen zich bovendien zelf aangetrokken door de ideeën die er achter vandaan komen. Zij gaan een belangrijke rol spelen in het vormen van het nieuwe gezicht van de straat. Zo komt in de aanpak steeds meer de nadruk te liggen op de positieve kanten van de straat: van probleemgebied naar een unieke straat met onvoltooid potentieel. Er komt een samenwerkingsverband op gang onder de naam Wijk Ontwikkelmaatschappij (WOM), met partners als een bank, verschillende bedrijven en de gemeente als aandeelhouder, waar vanuit investeringen kunnen worden gedaan in de wijk. Langzaam verrijzen er kunstateliers en cafés die een ander soort publiek trekken. Het idee van het potentieel wordt verder uitgewerkt door ook ander soort horeca aan te trekken: cafés waar families 's ochtends kunnen ontbijten, naast de avondhoreca.

Het verhaal van de Witte de Withstraat illustreert dat het naast onbevangen waarnemen ook van belang is om waarderend te onderzoeken. Dat is niet vanzelfsprekend in een context waarin de nadruk steeds maar weer ligt op de problemen: klachten, overtredingen en overlast. Investeren in mooie projecten en het vieren van succes kan dan al gauw gezien worden als weggijken en geen verantwoordelijkheid nemen. Maar alles wat aandacht krijgt, groeit.

Wie zich eenzijdig op problemen richt, vergroot de problemen ook uit. In een straat als de Witte de With kan dat de aantrekkingskracht voor nieuwe problemen juist vergroten, terwijl het investeringen, innovatieve ondernemers en een ander publiek afschrikt. De kunst van waarderend onderzoeken is dan om niet vanuit een probleemsignalering te beginnen maar juist de potentie te zien in een gebied en niet groot te maken wat er misloopt maar in de schijnwerpers te zetten wat er wel goed is en lukt. Wat in de Witte de With het verschil maakt is dat (naast repressie en handhaving) versterkt en uitvergroot wordt wat goed gaat, bijzonder is en waar men trots op is. In het bijzonder zien we hier dat een eenzijdige focus op problemen wordt verrijkt door de straat ook als kansrijk gebied te zien, als een straat waar de stad trots op is en waar in positieve ontwikkelingen geïnvesteerd moet worden.

Waarderend onderzoeken is ook een kwestie van anders luisteren, bijvoorbeeld naar klachten van bewoners. De kunst is om niet alleen te registreren wat er letterlijk gezegd wordt over wat er misgaat, maar ook te onderkennen wat de mogelijkheden zijn, wat er goed gaat, hoe het (ook) kan om zo energie vrij te maken en mensen te mobiliseren. Bijvoorbeeld in het besef dat iemand die ergens tegen is, (dus) ook ergens anders voor moet zijn; dat een klager ook de hoop met zich draagt dat er iets te doen valt aan wat hem of haar irriteert en mogelijk bereid is om daarin ook zelf te investeren. Zo is het mogelijk om nieuwe relaties aan te gaan en niet alleen voor de hand liggende verbanden te leggen. Hieraan liggen een aantal klassieke en uit de literatuur welbekende principes van waarderend onderzoeken ten grondslag:

- Het positiviteit principe: richt je op datgene wat goed gaat. Wie zich alleen op problemen richt, ziet maar de helft van de oplossingsmogelijkheden.
- Het sociale constructie principe: Een positieve vraagstelling genereert ook positieve energie. Dat werkt aanstekelijk. Anderen gaan het ook zien en maken het mede mogelijk.
- Het poëtisch principe: er is een behoefte aan ervaringsverhalen, omdat je de geschiedenis nu al aan het herschrijven bent. Het maakt nogal uit of we de geschiedenis van de Witte de With als een negatieve spiraal, of een langzaam groeiende stijgende lijn zien. Kleine verhalen tellen op tot het activerende beeld van het patroon waar je in zit.
- Het simultaneïteit principe: iets onderzoeken is een interventie op zichzelf. Wat je registreert, waar je informatie over inwint, bevestigt ook vermoedens en beelden. Er ontstaat een opwaartse spiraal als wat je zoekt ook steeds meer gezien wordt, aan kracht wint, groeit en daarmee weer verder te onderzoeken is.
- Het anticipatie principe: er is een behoefte aan krachtige positieve toekomstbeelden. Verwachtingen (verlangens, vermoedens) kleuren onze waarneming en bepalen mede hoever we kunnen komen in de realisatie.

Dromen worden werkelijkheid door ze in woorden en praktijken tot leven te brengen. Hoe meer een beeld van de toekomst geloofwaardig wordt geacht, hoe krachtiger de creatieve vermogens die worden opgeroepen en hoe groter de kans dat er successen te realiseren zijn.

Deze vorm van methodisch handelen draait om waarderen: het op waarde schatten van kansen maar ook van problemen als aangrijpingspunt voor het handelen. Waarderend onderzoeken richt zich op wat kansrijk is maar kan precies daarom overigens ook inhouden: problemen durven benoemen, waar anderen liever stilzwijgen. Soms is het nodig een stem te geven aan waar het tot dan toe stil over bleef, taboes te doorbreken, een onderwerp te agenderen waarvan we niet langer kunnen wegstijgen. Het hangt af van het vraagstuk wanneer je daarvoor moet kiezen. Dat zien we bijvoorbeeld bij de aanpak van de OMG's. Ze waren niet verboden en in eerste instantie werd alleen fluisterend gesproken over de criminele keerzijde ervan. Het durven benoemen van de problemen, zelfs al is de juridische grond daarvoor op dat moment nog onduidelijk, is dan randvoorwaarde om erover in gesprek te raken en samen aan oplossingen te werken, bijvoorbeeld met bewoners of caféhouders.

Waarderend onderzoeken gaat enerzijds over problemen bij de naam noemen maar anderzijds ook zeker over kansen zien en juist die scherp uitlichten. Verlangen vormt hier de basis voor het gesprek en hoop geldt als morele plicht. Dat is niet vanzelfsprekend. Zeker in het veiligheidsdomein gaat het doorgaans vooral over wat er niet goed gaat: de wet die wordt overtreden, de aanpak van problemen die steviger, harder, intensiever moet. Maar om echt tot duurzame verandering te komen is het zien en belichten van de potentie en de kracht minstens zo belangrijk.¹ Niet alleen omdat ze het eigen perspectief verbreden, maar ook omdat het beeld dat we centraal stellen doorgaans niet kleiner maar groter wordt. Door eenzijdig vanuit een 'probleembri' naar een kwestie te kijken, zien we ook alleen maar de problemen. Als we die problemen vervolgens ook nog eens gaan meten, in beleidsprogramma's opnemen en in de media benoemen, krijgen ze een zelfversterkende werking. Bijvoorbeeld omdat het meer fout publiek aantrekt, bewoners afschrikt, of investeerders wegblijven. Door bij waarderend onderzoeken aandacht te geven aan wat werkt, mooi, bijzonder of kansrijk is krijgen die elementen de kans om te groeien.

¹ Zie ook literatuur van o.a. Marc Schuilenburg over 'positieve veiligheid'

Ook bij waarderend onderzoeken horen als vorm van methodisch handelen een specifiek soort vragen:

- Wat kan ik met aandacht laten groeien?
- Waar zijn we het meest trots op?
- Wat is hier bijzonder, mooi, interessant of kansrijk aan?
- Wat is hier de grootste potentie?
- Wat kan ik hier een podium bieden?

Juist het positieve uitlichten is, vanuit het idee van weerbare wijken en preventie, niet vanzelfsprekend in een context waarin dat wat *gewaardeerd* wordt doorgaans vooral datgene is wat *geteld* wordt. De overvallen die wel plaatsvonden tellen mee, de overvallen die zijn voorkomen zijn veel lastiger mee te wegen in de waardering. Hoeveel waren dat er immers? Wat was de impact daarvan geweest? Juist de zaken die niet gebeuren, die worden voorkomen, verdwijnen doorgaans in de waardering van het werk.

Dat vormt bijvoorbeeld ook een uitdaging bij het onderzoek dat de Rotterdamse Rekenkamer tijdens ons onderzoek uitvoert naar de gemeentelijke aanpak van ondermijning. Een kenmerk van ondermijning is dat het in de haarvaten van een gebied trekt en dan steeds moeilijker is uit te roeien. Dat wat in de aanpak telt: procesvoorwaarden als planvorming en juridische randvoorwaarden, en output als controles, invallen, aanhoudingen, zegt dan lang niet altijd veel over de effectiviteit om het stelselmatige probleem terug te dringen. In die context is het juist belangrijk om het bij de kiem aan te pakken en structureel de condities te veranderen zodat ondermijning geen voet aan de grond krijgt. Bijvoorbeeld door het aanzicht van de Mathenesserweg te veranderen door ondernemers alleen nog in hoekpanden te vestigen en de begane grond verder voor bewoning te bestemmen. Misschien niet direct een logisch onderdeel van een veiligheidsaanpak, maar in de sfeer van de straat en veiligheidsgevoelens van bewoners maakt het veel uit of daar gesloten luiken van stichtingen of woningen te zien zijn. Ook het benadrukken en aanwakkeren van waar men in de straat trots op kan zijn hoort bij deze aanpak. In het geval van de Mathenesserweg zijn dat de bewoners zelf. Achter de ruiten van gesloten panden van stichtingen waar voorheen veel overlast vandaan kwam, zien we daarom nu borden met foto's van lokale bewoners. Dit is opgezet door de bewonersorganisatie 'onze Mathenesserweg'. Middels de foto's wordt benadrukt en een podium gegund aan wat deze straat bijzonder en uniek maakt: de mensen die er wonen. Het bevordert de sociale cohesie die uiteindelijk onmisbaar is om weerbaar te zijn tegen de dreiging van ondermijnende criminaliteit. De impact hiervan – van een andere inrichting van de straat en van foto's van bewoners – laat zich niet direct vertalen in veiligheidsscores en

metingen, maar het hoeft weinig te kosten en zorgt wel voor duurzame resultaten door de straat te transformeren en de voedingsbodem aan te pakken. Juist daarin bewijst een waarderende aanpak zijn waarde, al zal de bewijsvoering altijd meer anekdotisch zijn dan in de harde effectmetingen naar voren kan komen.

Lessen uit dit perspectief:

- Problemen benoemen om taboes te doorbreken of beter te agenderen.
- Wie zich alleen op problemen richt, ziet maar de helft van de oplossingsmogelijkheden.
- Onderzoeken is op zichzelf al een interventie. Je zaait wat je oogst. Je ziet waar je zoeklicht op schijnt. Je vergroot uit wat je benoemt.
- Alles wat je aandacht geeft groeit: daarom ook werken vanuit positiviteit.
- Verzamel ervaringsverhalen als illustratie van én impuls voor een positieve verandering.
- Verbind ervaringsverhalen aan krachtige positieve toekomstbeelden. De toekomst maak je nu.
- Waardeer ook wat niet goed meetbaar maar wel goed merkbaar is: de klap die niet kwam, de overval die niet werd gepleegd, de ondermijning die niet dieper in een gebied verankerd raakte.

4. Meervoudig kijken

Samen met Wim lopen we verder over de Mathenesserweg. Halverwege worden we hartelijk begroet door een kapper, in de deuropening van een nieuwe zaak in een hoekgebouw. Wim vertelt dat de kapper eigenlijk weg wilde uit de straat. Zijn zaak zat eerst in een ander pand (verderop in de straat) met veel gebreken, er was groot achterstallig onderhoud. In eerste instantie was dit vanuit het beleid vooral een probleemgeval en was zijn vertrek zo bezien een kans om het pand te laten opknappen en te zorgen voor een betere bestemming. Probleem opgelost, zo leek het. Wim zag echter ook iets anders na kennisgemaakt te hebben. De kapper is een lokale bewoner, die eigenlijk helemaal niet weg wilde maar teleurgesteld was geraakt in de huurcondities en een gemeente die daarbij wegkijkt. Bovendien fungeerde zijn zaak als ontmoetingsplaats voor veel bewoners. Hoewel de Mathenesserweg er nu niet goed bijligt, zou deze kapper met wat hulp best eens belangrijk kunnen worden voor de sociale cohesie. Toevallig was de gemeente ondertussen bezig met het uitzetten van een huurder in een hoekpand iets verderop, waar veel problemen mee waren geweest. Toen het hoekpand vrij kwam, door het ‘vrijwillig’ vertrekken van de huurder, regelde Wim snel deze nieuwe plek voor de kapper. Liever een lokale ondernemer uit de straat, dan een anonieme stichting. De kapper nam het aanbod dankbaar aan en de zaak is een uithangbord voor de straat geworden. In de winkel hangt een grote foto van de koning, die vorig jaar op bezoek kwam. Het pand dat de kapper achterlaat, wordt later een woning.

Het bovenstaande verhaal illustreert hoe je soms op heel andere manieren naar dezelfde kwestie kunt kijken en dat het loont om een andere zienswijze toe te laten dan de meest voor de hand liggende. Wij noemen dat: meervoudig kijken. Bij een aanpak zijn altijd vele perspectieven, belangen en waarden aan de orde. Daarom is het van belang om meerdere perspectieven te benutten: vanuit de gemeente, politie, handhaving, sociaal werkers. En zeker ook: bewoners, ondernemers. Een responsieve overheid kijkt niet alleen door de bril van beleid, maar verdiept zich ook in het perspectief van anderen. Op die manieren kan worden ingespeeld op wat de drijfveren zijn van anderen, waar onverwachte kansen ontstaan en waar zelforganisatie kan worden vergroot.

We lopen door over de Mathenesserweg en treffen een buurtbewoner die net terug is van zijn dagelijkse wandeling met de hond. Wim noemt hem de informele voorzitter van de buurtvereniging. Hij woont al 25 jaar op de Mathenesserweg en ziet dat de laatste tijd veel is verbeterd, maar ervaart nu een groot gevoel van onmacht. Wat is het geval: de buurtvereniging en hij strijden ervoor om de oude gevels te behouden en de kunststof kozijnen te vervangen voor de houten kozijnen. De oorspronkelijke architectuur en

de bijbehorende gevels moeten terugkeren, dat was er bij de renovatie bij ingeschoten. Door de ogen van deze buurtbewoner kijken we anders naar de straat; opeens zien we de wirwar van oude en nieuwe gevels. Hij heeft het de laatste jaren hard achteruit zien gaan. Maar voor een buitenstaander geldt dat je het eerst moet leren zien voordat je het gaat begrijpen. Onze ontmoeting met deze buurtbewoner is dan ook helemaal niet toevallig. Sterker nog, Wim schuift hem en andere bewoners regelmatig naar voren bij collega's van verschillende diensten, bij discussies over de aanpak van de straat. Dat doet hij bewust om het risico van verkokering tegen te gaan, waarbij iedere afdeling of eenheid vanuit de eigen specialistische taak naar de straat kijkt waardoor een aantal aspecten die er voor de bewoners wezenlijk toe doen uit het oog worden verloren. Via het perspectief van de bewoner brengt Wim zo verdieping aan in de beelden van de hier aanwezige kwesties en mogelijke oplossingsrichtingen.

Weten wat de mensen in de buurt raakt, en welke verschillende partijen daar een rol in spelen, is een belangrijk aspect in de aanpak van Wim. Hij probeert zelf meervoudig te kijken, maar ook om anderen meervoudig te laten meekijken. Als hij wordt gevraagd de Directieraad Veilig van de gemeente te informeren over de aanpak van de Mathenesserweg, schuift hij niet zichzelf naar voren, maar nodigt hij verschillende betrokkenen uit om hun verhaal te doen. De wijkagent vertelt hoe hij werkt aan de veiligheid in de straat, de wijknetwerker over het vergroten van bewonersbetrokkenheid, een collega van stadsontwikkeling vertelt over het versnellen van procedures ten behoeve van het transformeren van de straat. En de Directieraad wordt meegenomen de straat in, waar zij – wederom niet geheel toevallig – de informele voorzitter van de buurtvereniging tegenkomen, zodat hij ook zijn verhaal kan vertellen.

Meervoudig kijken vergt inzicht in verschillende kanten van dezelfde zaak. Dat vraagt het vermogen om van perspectief te veranderen en te snappen wat de ander ziet. Naast onzekerheid door alles wat we nog niet weten is er bij dit soort opgaven namelijk altijd sprake van meerduidigheid van alles wat we al wel weten. Er is niet één omvattend perspectief op de kwestie, er zijn verschillende belevingen, drijfveren en kanten van de zaak. Die goed in beeld krijgen klinkt logisch, maar is lang niet vanzelfsprekend. Vaak gaat het bij integraal werken of in samenwerkingsverbanden bijvoorbeeld over het werken aan 'de opgave'. Het idee daarbij is dat alle partijen een gemeenschappelijk doel voor ogen hebben, de bedoeling, en dat het bundelen van krachten nodig is om die opgave effectief aan te pakken. Wat de opgave is, daarover kunnen verschillende betrokkenen echter hartstochtelijk van mening verschillen. Daardoor worden het ook politieke kwesties. Wanneer je dezelfde kwestie op heel verschillende manieren kunt benoemen, en je dus taal overhebt, zie je meer mogelijkheden om aan oplossingen te werken.

Dat zien we terug in de houding ten opzichte van illegale prostitutie en drugsverslaafden in de jaren '80 en '90. Wim krijgt hiermee te maken in zijn rol als coördinator van de tippelzone Keileweg. Een dominant beeld van prostituees en junks was toen dat zij daders zijn, die de stad onveiliger maken. Zij vormden de bron van overlast, verwaarlozing en onveiligheid. In een dergelijk perspectief is het logisch om in te zetten op het aanpakken, indammen en controleerbaar maken van de situatie. Daar kwam echter een radicaal ander beeld naast te staan door de inzet van dominee Visser en de Pauluskerk. Dominee Visser stelde dat drugsverslaafden geen daders maar slachtoffers zijn die hulp verdienen. Het bracht een hele andere benadering met zich mee, bijvoorbeeld door het creëren van een veilige plek, het uitdelen van schone naalden en het verzorgen van een veilige overnachting. Hoewel daarmee de problematiek van overlast niet weg was (en op zeker moment toenam), is aan veel drugsverslaafden en prostituees hulp en een uitweg geboden. Door de andere houding tegenover deze groep is ook veel beter inzicht gekomen in de problemen die hier achter schuil gaan – inclusief uitbuiting vanuit de georganiseerde misdaad. Het is een perspectiefwisseling die ook grote impact heeft op de gemeentepolitiek. Voor Wim betekent het dat op de Keileweg een dubbel perspectief geldt. Enerzijds is het zijn primaire rol om de overlast voor bewoners en ondernemers te beperken en klachten te behandelen. Anderzijds moet de Keileweg ook zorgen voor betere werkcondities en bescherming voor de prostituees en een scheiding tussen hen en pooiers en drugshandelaren. Het verhaal van de Pauluskerk laat zien dat het mogelijk is om een nieuw inzicht te ontwikkelen door omkeringen in perspectief. Wat in het daderperspectief onbelangrijk of nevengeschikt lijkt (bijvoorbeeld: waar overnachten ze? Wat is de kwaliteit van de drugs en naalden die ze gebruiken? Hebben ze genoeg te eten en drinken?), wordt in het slachtofferperspectief ineens van groot belang. Wat in het daderperspectief onethisch en beschadigend lijkt, zoals het uitdelen van drugs aan junks, is in het slachtofferperspectief ineens een morele plicht en een teken van medemenselijkheid. De kunst van meervoudig kijken is ook om dergelijke perspectiefwissels toe te passen *op het moment dat het kan*. Het doorbreken van de status quo, de dominantie zienswijze, is lang niet altijd mogelijk. Maar op bepaalde momenten, en door mee te gaan op een opkomende stroming, doet die kans zich wel voor. Dan blijkt ineens dat wat eerst weinig nadruk krijgt ineens groot wordt gemaakt, wat marginaal is centraal wordt gesteld en wat mooi is als lelijk wordt aangemerkt – en andersom. De vraag is daarbij niet welk perspectief waar is, maar wat ieder perspectief ons te leren heeft en welke oplossingsrichtingen we daardoor scherper kunnen gaan zien en toepassen.

Meervoudigheid ontstaat dus door andere stemmen toe te laten, andere betekenissen expliciet te maken, meerdere perspectieven toe te staan. Om meervoudiger te kijken, kunnen een aantal vragen behulpzaam zijn:

- Wat zou het standpunt/blikveld van de ander zijn in dit geval?
- Is het mogelijk om deze kwestie ook heel anders te benaderen?
- Hoe zou een buitenstaander hiernaar kijken?
- Kunnen we naast de juridische interpretatie ook een andere interpretatie toelaten?
- Welk perspectief biedt een andere discipline/vakgebied op deze kwestie?
- Welke andere gezichtspunten zijn voor mij/ons het meest ongemakkelijk?
- Welke andere gezichtspunten zijn voor mij/ons het meest waardevol?
- Waar zie ik botsende waarden?
- Wat is mijn rol in tegenspraak en tegenmacht?
- Wanneer kan ik een wisseling van perspectief benutten?

Ook bij het vinden van mogelijke interventies is meervoudig kijken van belang. Vaak is er een beperkte set, gebruikelijke instrumenten waaruit kan worden gekozen. Maar soms loont het om breder te kijken, om creatief te zoeken naar andere mogelijke interventies. En als het instrumentarium ontbreekt, dat zelf mede vorm te geven. Dat zien we bijvoorbeeld terug in de horeca-aanpak in Delfshaven. In die tijd was er niet alleen een zeer beperkte informatiepositie, er werd ook nauwelijks gehandhaafd. Toen de aanpak van de horeca op gang kwam, bleek de regelgeving wel degelijk ruimte bieden voor de inzet van juridisch instrumentarium. Het moest alleen nog op die manier gezien en geactiveerd te worden. Daarnaast was het vooral een tijd van pionieren, door op verschillende vlakken de basis voor optreden te verstevigen. Het zoeken naar sleutelfiguren speelt ook hier een belangrijke rol. Zo blijken achter de horeca op dat moment in de tijd nog vooral grote brouwerijen te staan, en zij kunnen veel meer op hun verantwoordelijkheid worden aangesproken. Daarnaast wordt het gesprek aangegaan op het ministerie in Den Haag over het veranderen van de regelgeving. Wim brengt dat op gang door een medewerker van de rijksinspectie eerst eens mee te nemen bij een nachtelijke controle, om de dagelijkse praktijk en de wet- en regelgeving met elkaar in verband te brengen. Met een aantal welwillende horecaondernemers wordt de samenwerking gezocht om samen aan een vitalere horecasector te werken. Zo zien we Wim in de aanpak van de horeca steeds meer een breed spectrum van perspectieven en interventiemogelijkheden toepassen: van samenwerking tot stevig aanpakken, en van het inzetten van voorlichting,

overredingskracht en belonen², tot aan bestuursrecht, strafrecht, media en betrokkenheid van bewoners. Door het toelaten van meerdere perspectieven, ontstaat meer diepgang in zowel inzicht als interventiemogelijkheden.

Lessen vanuit meervoudig kijken:

- Ontsnappen aan de gevangenis van wat vanzelfsprekend lijkt, omdat die manier van kijken (van oudsher, of vanuit jouw domein, of in het licht van recente schandalen, of vanuit 'de opgave') domineert.
- Diepte zien door het toelaten van meerdere invalshoeken. Wie één oog dichtknijpt ziet geen diepte. Pas met twee ogen krijg je reliëf. Daarom: meervoudig kijken.
- Je blik verruimen door onverwachte ontmoetingen; voorbij de usual suspects.
- Nieuwe interventies afleiden uit andere probleemdefinities.
- Het momentum benutten om van perspectief te wisselen, als opening naar een nieuwe aanpak.

² Zo wordt de horeca de mogelijkheid geboden om een aantal keren per jaar de sluitingstijden te verruimen: het stedelijk 'verlaatje'.

5. Systemisch benaderen

De Witte de Withstraat heeft een bijzondere transformatie doorgemaakt. We zien daarin het belang van alle voorgaande perspectieven terug. Door onbevangen waarnemen, waarderen onderzoeken en meervoudig kijken ontstaat meer inzicht, verbreedt het speelveld zich; komen andere kwesties, nieuwe uitwegen en andere partijen in beeld. Maar dat is op zichzelf niet voldoende voor een duurzame verandering. De transformatie van de Witte de Withstraat vergde iets anders: het op lange termijn doorbreken van een negatieve spiraal (van geweld, criminaliteit en verloedering die elkaar steeds verder versterken) die de straat in zijn greep hield en deze vervangen door een positieve, opwaartse, zelfversterkende spiraal.

De ontstane samenwerking en perspectiefwisseling waren daarvoor wel benodigde randvoorwaarden, maar om werkelijk een duurzame verbetering op lange termijn te realiseren was een aanpak essentieel die we hier betitelen als *systemisch benaderen*. De negatieve spiraal waarin de straat zich bevond zat namelijk in de haarvaten van het gebied. Of het nu ging om huisvesting, sociale controle, witwassen, drugshandel en -gebruik, het aanzicht van de straat of geweld: de problemen versterkten elkaar en trokken nieuwe problemen aan. In zo'n geval werkt het niet om heel hard aan één van die problemen te werken. Dat kan wel tijdelijke successen opleveren, maar het patroon van de negatieve spiraal zet uiteindelijk door.

De transformatie van de Witte de Withstraat leert ons ook veel over systemisch benaderen als vorm van methodisch handelen. Bijvoorbeeld als het gaat om een samenwerking tussen partijen als de gemeente, bouw- en woningtoezicht, de politie, bewoners, ondernemers en investeerders. Door krachten te bundelen ontstaat beter inzicht in welke patronen zich achter de cijfers en verhalen voltrekken en hoe die zijn om te buigen. Het biedt de mogelijkheid om vanuit het geheel te werken, vanuit een holistische benadering om de straat als geheel te veranderen, dan vanuit specifieke deelproblemen. Een klein, concreet voorbeeld hiervan is dat de justitiële aanpak van een malafide horecagelegenheid pas echt bijdraagt aan patroonverandering, als die samengaat met voorrang geven aan het oplossen van de problemen die de meeste overlast voor bewoners veroorzaken en het bewust herbestemmen van het pand op een manier die bijdraagt aan een versterking van de straat. Door dit soort combinaties van interventies wordt de negatieve spiraal waar de straat zich in bevond doorbroken en wordt geïnvesteerd in het realiseren van een opwaartse spiraal.

Dat gaat eerst langzaam, stapje voor stapje, pand voor pand, bewoner voor bewoner. Maar op een zeker moment ontstaat een kantelpunt, een moment dat de vernieuwingscoalitie de meerderheid gaat vormen en de opwaartse beweging steeds meer wind in de zeilen krijgt. Inzicht in het verloop van het patroon is cruciaal. Want in die eerste periode lijkt het soms wel erg langzaam te gaan, en kan de initiële energie wegebber. Een ander risico is dat men te snel tevreden is met eerste successen, waardoor prioriteiten elders komen te liggen en de benodigde lange adem voor patroonverandering ontbreekt.

Een les uit de Witte de Withstraat, in termen van patronen, is juist dat het vaak eerst slechter gaat voor het beter wordt. Alleen al het zien en benoemen van problemen maakt dat ze groter in beeld komen. Daar zit ook een registratie-effect bij. Hoe scherper we een probleem gaan meten, hoe omvangrijker en dus urgenter het wordt (of in ieder geval: lijkt te worden). Problemen worden in eerste instantie vaak ook echt wel groter, omdat degenen die gedijen bij de negatieve spiraal weerstand bieden. Bij de aanpak van criminaliteit betekent dat bijvoorbeeld dat criminelen als ze de aandacht op zich gericht weten minder herkenbaar op straat zullen rondlopen, dat geldstromen beter worden verborgen, dat er slimmere constructies ontstaan. Maar ook: dat er bedreigingen komen, of dat er ernstige zaken aan het licht komen die tot onrust leiden. Al dit soort tegenreacties maken dat het in de eerste fase vaak eerst erger wordt, voordat het beter kan worden. Het kan dan soms lijken alsof het beter is om ze maar met rust te laten, maar daarmee blijft de situatie niet neutraal: de neerwaartse spiraal zet door en verdiept.

De verandering die de Witte de Withstraat heeft doorgemaakt, voltrok zich niet in één of twee jaar. Het was geen kwestie van het omzetten van een paar knoppen. In plaats daarvan kostte het decennia voordat ingesloten patronen veranderden en een opwaartse beweging tot stand kwam. Of en hoe dat plaatsvindt hangt af van vele factoren. Denk aan de samenwerking tussen partners als de gemeente, de politie en het Openbaar Ministerie. Maar ook aan de rol van bewoners, bezoekers, ondernemers en pandeigenaren. In interactie tussen al die partijen, met verschillende belangen en beweegredenen, kan uiteindelijk verandering tot stand worden gebracht. Systemisch benaderen is nodig voor het doorzien van de wisselwerking tussen al die factoren die verandering mogelijk maken of in de weg staan. Dat vergt het herkennen van, en inspelen op, patronen voor verandering op lange termijn – en dus het onderkennen dat er systeem schuilt in de gekte.

Ook dat is niet vanzelfsprekend. Vaak staan incidenten en gebeurtenissen vooraan op het netvlies. Zeker in het veiligheidsdomein, als er sprake is van nachtelijke rellen, schietpartijen of arrestaties. Dergelijke incidenten vergen directe actie, optreden en ingrijpen. Een belangrijk deel van de strafrechtken

is erop gericht om die directe actie goed vorm te geven en vervolg te geven in termen van zaken en veroordelingen. Met een goed functionerende strafrecht-keten wordt echter nog geen duurzame verandering bewerkstelligd. Daarvoor is het de kunst om voorbij de momentopnames en de incidenten, naar achterliggende patronen en dieperliggende mechanismes te kijken. Het vergt bovendien een lange adem om aan patroonverandering te werken, iets heel anders dan het snelle, directe optreden wat ook zo belangrijk is in het veiligheidsdomein. Juist voor ambtenaren als Wim is het dan van belang om dat langetermijnperspectief voor ogen te hebben. Alleen dan is het mogelijk om voorbij te gaan aan de ad-hoc en dagelijkse dingen. Naar een film te kijken in plaats van alleen de foto's zien en op zoek gaan naar het grotere verhaal dat achter al het anekdotisch bewijs verborgen ligt.

De factor tijd werkt hier dus eerst tegen je, voordat het in je voordeel gaat werken. Dat punt ontstaat wel op zeker moment en wordt ook wel een kantelpunt genoemd. Als er maar genoeg zaadjes zijn geplant en de positieve ontwikkelingen nemen toe, dan komt er een moment dat de opwaartse beweging zoveel kracht krijgt dat het de problemen gaat terugdringen – in plaats van andersom.

Hoe moet je een vraagstuk nu systemisch benaderen? Ook daarvoor is een aantal vragen te formuleren die kunnen helpen in de eigen professionele context:

- Welke factoren zorgen hier tezamen voor een negatieve spiraal?
- Welk patroon gaat er schuil achter de gebeurtenissen die zich hier voltrekken?
- Wat drijft mensen om het patroon – al dan niet bewust – in stand te houden?
- Zit er systeem in de gekte die ik hier ontmoet?
- Wat zijn interventies waarmee ik een vicieuze cirkel kan doorbreken?
- Hoe kan ik een opwaartse spiraal op gang brengen? Welke factoren zijn daarbij van belang?
- Welke randvoorwaarden zijn nodig om de eerste fase door te komen, waarin het mogelijk eerst erger wordt voor het beter kan worden?

Ook aan de Mathenesserweg zien we dit perspectief terugkomen. Door de problemen die hier spelen systemisch te benaderen zien we dat factoren die bij een opgave aan de orde zijn een neerwaartse of ook juist een opwaartse spiraal kunnen bewerkstelligen. Zo'n patroon is vaak hardnekkig en lastig te veranderen. Dat kan alleen door het hele spectrum te bespelen, op alle vlakken te kijken wat er nodig is om patronen om te buigen. Hier passen ook de principes van Senge (1990) in zijn systemische benadering: wie een olifant wil begrijpen moet hem niet in tweeën hakken; dan heb je niet twee kleine olifanten die afzonderlijk beter te bestuderen en te begrijpen zijn maar twee

stukken dode olifant waar alle leven uit verdwenen is.^{vi} De kunst is juist om de wisselwerking tussen die delen te begrijpen en te zien welke hefboomen er zijn om dát te veranderen.

Vanuit dat perspectief geeft Wim aan dat het betrekken van pandeigenaren bijvoorbeeld een belangrijke stap is. Als zij niet betrokken zijn en zich verantwoordelijk voelen, dan kun je huurders die de wet overtreden wel uitzetten, maar dan kan het probleem zich zomaar weer herhalen bij nieuwe huurders. Door pandeigenaren te laten zien welke problemen zij (bewust of onbewust) faciliteren en ze aan te spreken op hun verantwoordelijkheid, verander je een belangrijke factor die voor duurzame verandering kan zorgen in het systeem.

Een tweede aandachtspunt van Wim is om steeds te beginnen bij kwesties die bewoners het meest raken, zoals overlast of gevoelens van onveiligheid. Door daar op in te spelen, laat je zien dat je als overheid je verantwoordelijkheid neemt, bouw je een band op met de bewoners, en wordt de kans groter dat zij betrokkenheid tonen bij de verdere stappen of zelf initiatieven ondernemen om het gebied aan te pakken. Het gaat dan niet om de vraag wie het gedaan heeft, maar hoe het komt. Dus weg met mensen en schuld, en op zoek naar relaties en opbrengsten. Op die manier lukt het om twee wielen te laten draaien: justitieel (overlast aanpakken, criminelen oppakken, illegale stichtingen sluiten) en sociaaleconomisch (sociale cohesie in de wijk, divers ondernemersklimaat, lokale ondernemers steunen, maatschappelijke initiatieven, de maatschappelijke norm beïnvloeden). Op die manier haken ze op elkaar aan en ontstaat een mogelijke versnelling.

Tot slot, soms heb je bepaalde patronen niet in de hand. De politieke aandacht verschuift en fluctueert bijvoorbeeld door de tijd heen. Dat is bijvoorbeeld te zien rondom horeca en evenementen. Lange tijd werden die gezien vanuit een veiligheidsbril en vielen ze onder de portefeuille van de burgemeester. Op een gegeven moment, als de grootste veiligheidsproblemen effectief zijn aangepakt, verschuift dat naar een economische portefeuille. Dat biedt kansen voor bepaald beleid en bepaalde aanpakken, maar kan ook bepaalde successen weer tenietdoen. Waar bijvoorbeeld vanuit de veiligheidsbril de horeca in Delfshaven flink was teruggebracht, is er later vanuit een economische bril juist weer ingezet op het laten groeien daarvan. Het meesurfen met die politieke veranderingen is een vereiste in het op lange termijn werken aan veiligheidsvraagstukken. Dus op zoek naar causaliteit en correlatie, naar wat steeds terugkeert en naar hefboomen: wat met grote inspanning klein effect heeft en andersom wat juist met kleine inspanning een groot effect heeft.

Lessen uit dit perspectief:

- De behandeling kan erger zijn dan de ziekte. Korte termijn oplossingen kunnen dan leiden tot lange termijn afhankelijkheid. En groteske oplossingen tot het ongrijpbaarder worden van de oorzaken van problemen.
- Makkelijke, snelle en comfortabele oplossingen zorgen meestal voor terugval en verergering van de problemen. Patroonverandering vergt ongemakkelijke en onbekende oplossingen.
- De aanpak en de gevolgen daarvan liggen ver uit elkaar in de tijd. De impact van de aanpak op patroonverandering wordt pas na lange tijd echt zichtbaar.
- Voorbij de symptoombestrijding komen: het zien en beïnvloeden van opwaartse en neerwaartse patronen.
- Niet zo snel mogelijk ingrijpen, maar lange adem en volhouden als kernkwaliteiten.
- Richt je op sleutelfiguren die voor systeemverandering kunnen zorgen, zoals pandeigenaren en bewoners.

6. Activistisch opstellen

Als we Wim vertellen over je activistisch opstellen als een door ons onderscheiden manier van methodisch handelen, lichten zijn ogen op. Ergens voor staan en ervoor gaan, dat past bij hem. Hij werkt vanuit engagement, passie voor de stad, betrokkenheid die niet afstandelijk is zoals die van de academisch onderzoeker, maar een die voortkomt uit bevologenheid. Hij werkt vanuit de overtuiging dat je als ambtenaar werkt voor de stad en haar bewoners, en dat je zaken beter kunt maken. Linksom of rechtsom.

Achter een dergelijke activistische opstelling zit echter ook een methodiek die verder en dieper gaat dan te verwijzen naar de bevologenheid en volharding waarover iemand meent te beschikken. Dat is wat we hier willen uitlichten. Voor ons verwijst activisme namelijk ook naar het bewust afwijken van wat vertrouwd en acceptabel is, het bewust buiten de gebaande paden treden, het vermogen om waar nodig buiten de kaders om te gaan en tegen de stroom in te bewegen. Dat is niet alleen een kwestie van passie, maar ook van tactiek. Vaak horen daar paradoxale interventies bij, zo valt ons op. Soms moet je ruzie durven maken om vrienden te kunnen worden. Soms moet je juist daadkracht tonen om draagvlak te realiseren; doorpakken en niet wachten op de zwakste schakel en tot iedereen het met je eens is.

Zo krijgt Wim op enig moment te horen dat een Outlaw Motor Gang een vast ontmoetingsmoment heeft in een garagebedrijf. Het verstoren daarvan vergt normaal gesproken, via de formele route, een lang en bureaucratisch traject. Wim besluit echter direct contact op te nemen met de pandeigenaar, ook vanuit het idee dat een pandeigenaar heel anders reageert op een telefoontje dan op een formele brief. De pandeigenaar is verrast over de directe benadering en besluit snel mee te werken. Mogelijk is daarmee een lang, formeel traject voorkomen. De volgende dag krijgt Wim een filmpje toegestuurd: het slot van de garage is veranderd waardoor de OMG geen toegang meer heeft en de geplande bijeenkomst verstoord is.

Op een ander moment krijgt Wim een casus op zijn bord van een huurder die in de clinch ligt met haar pandeigenaar. Daarin mediëren is nou niet bepaald de rol van Wim – noch die van de gemeente – maar de brief is nu eenmaal bij hem terecht gekomen en hij besluit gewoon te bellen, onder het motto: doen helpt hier meer dan denken. Vele telefoongesprekken met de pandeigenaar en de huurder volgen, en uiteindelijk slaagt hij erin dat de pandeigenaar voor een oplossing zorgt. Een overbodige actie? Wellicht. Maar een dergelijke oplossing(s-gerichtheid) maakt ook een hoop los en creëert vertrouwen bij bewoners.

Dat gaat natuurlijk niet altijd goed. Bij de Keileweg kwam Wim op enig moment terecht in een loyaliteitsconflict, waarna hij zijn functie neerlegde. De energie bij partners lekte weg, capaciteit was elders gevraagd en zijn nieuwe project in Delfhaven begon steeds meer wind in de zeilen te krijgen. En als hij in een samenwerking merkt dat anderen onnodig bureaucratisch doen en het steeds hebben over wat niet kan en niet mag, lekt de energie weg en haakt Wim af.

Activisme is geen vanzelfsprekend begrip als we het over ambtenaren hebben. In het klassieke onderscheid horen ambtenaren neutraal te zijn en uit te voeren wat politiek wordt beslist. De praktijk is echter óók dat ambtenaren zelf vanuit idealen werken en voor het realiseren daarvan proberen te realiseren wat in de politieke context mogelijk is. In theorie beslist de politiek eerst en voeren ambtenaren daarna uit. In de praktijk is het voor ambtenaren vaak veel meer een kwestie van het maken van koppelingen tussen wat ze buiten zien en wat er binnen mogelijk is. Daarbij kunnen verschillende aspecten van een activistische benadering wel degelijk van waarde zijn. Allereerst een aantal reflectievragen die je je vanuit dit perspectief kunt stellen:

- Wat drijft mij in mijn werk, wat is mijn passie, waarvoor ga ik de barricaden op?
- Wanneer lekt de energie weg, is het lastig me te blijven inzetten, haak ik af?
- Wat zijn de lastigste conflicten tussen mijn eigen drijfveren en de doelstellingen/kaders in mijn werk?
- Wanneer stond mijn eigen passie in de weg van effectief te handelen/ deed ik te veel/ wilde ik te snel/ nam ik te veel het voortouw?
- Welke activisten zou ik wel eens willen ontmoeten?

Tot op zekere hoogte is iedere ambtenaar activistisch. De kunst is ook hier om er meer methodisch naar te kijken, om van daaruit competenties op dit vlak te ontwikkelen en bewust te kiezen hoe deze in te zetten. Een kernprincipe dat we daarbij vanuit deze benadering uitlichten, is dat je een complex vraagstuk pas gaat begrijpen als je het probeert te veranderen. Iedere ambtenaar die werkt aan complexe (veiligheids-)vraagstukken kan leren van de impact van zijn/haar eigen handelen. Doorgaans hebben interventies in dit soort kwesties meer onverwachte dan verwachte gevolgen; je kunt de gevolgen van je handelen vooraf immers lang niet helemaal overzien. Dat kun je zien als ‘tegenvallers’ of als ‘neveneffecten’, maar ook als uitgelokte informatie die je kunt benutten in het incrementeel doorontwikkelen van de aanpak. Gaandeweg ontstaat niet alleen meer inzicht in de problematiek, maar wordt die ook door het aandragen van nieuwe ideeën en interpretaties en het doen van ingrepen en interventies anders vormgegeven.

Hierbij past ook de metafoor van de dansvloer en het balkon. Het is mogelijk om de professionele praktijk te aanschouwen vanaf het balkon, maar je kunt ook kiezen voor een ander blikveld, namelijk die van deelnemer op de dansvloer. Dat is toch net even anders. Van een afstand valt het allemaal nog rustig te bezien, met het nodige overzicht. Dat is anders als je zelf de dansvloer betreedt en deel gaat uitmaken van het duwen en trekken dat daar plaats vindt en de interactie die zich hier voltrekt. Dat is minder comfortabel, met meer risico op conflict en botsing – ook al omdat anderen hier ook hun weg zoeken en jouw aanwezigheid niet vanzelf waarderen, bijvoorbeeld omdat ze het beeld hebben dat je in de weg staat.

Bij het werken vanaf de dansvloer komt ook een andere manier van leren kijken. In navolging van Van Gunsteren (1985) zijn in het verlengde hiervan twee modellen van leren te onderscheiden: leren door analyse en instructie (A/I-leren) en leren door variatie en selectie (V/S-leren).^{vii} Leren en onderzoeken door (achtereenvolgens) analyse en instructie houdt verband met het ontwerpbenadering van organiseren. Leren volgens het A/I model voltrekt zich ongeveer als volgt: eerst wordt (vanaf het balkon) een analyse van de situatie gemaakt, de verschillende handelingsmogelijkheden worden op een rij gezet, net als voor- en nadelen daarvan, vervolgens wordt de beste (of de optimale), dat wil zeggen, meest rationele (gegeven de ‘bounded rationality’), daaruit gekozen. Leren en onderzoeken volgens het model van variatie en selectie werkt anders. In onderzoek dat uitgaat van V/S leren wordt eerst variatie gegenereerd en uitgeprobeerd. De meest geschikte handelingsmogelijkheid wordt vervolgens daaruit geselecteerd. Variatie en selectie resulteren in een ander soort leren dan ons in onze opvoeding doorgaans wordt aangeprezen. Het is een leerproces dat gekenmerkt wordt door verspilling – er worden veel onbruikbare alternatieven gegenereerd – en door het selecteren van het beste alternatief, zonder dat we precies kunnen analyseren waardoor dit beter werkt dan de andere. V/S-leerprocessen zijn erop gericht om van het toeval profijt te trekken. Toeval is hier geen storing die geëlimineerd moet worden, maar een uitgelokte kans die, als hij zich voordoet, benut wordt (serendipisme).

Activisme is opbouwen, maar ook afbouwen. Nieuwe ideeën landen niet in een vacuüm, maar in een context waar al praktijken bestaan. Wat nu nog algemeen is aanvaard en voor gemeengoed wordt aangenomen, komt ter discussie te staan en de bestaande praktijken moeten aangepast worden of moeten wijken. Daarmee impliceert een keuze voor activistisch onderzoek niet alleen het inbrengen van iets afwijkends maar ook het introduceren van spanning met de status quo. Het draait hier immers niet alleen het opbouwen van nieuwe praktijken, maar ook het ombouwen of afbouwen van huidige praktijken. Vernieuwing verlangt daarmee het werken op twee fronten

tegelijk: enerzijds stimuleren dat de vernieuwing breder wordt begrepen en benut, anderzijds het problematiseren en slechten van huidige, vaak gefixeerde, routines (Vermaak, 2015). Hoe diepgaander de vernieuwing die tot stand wordt gebracht, hoe groter de spanning met de status quo is.

Dat betekent ook dat activistisch handelen zich vaak op (of soms buiten) de grenzen van het huidige normaal bevindt. Dan geldt het devies 'wat werkt, hoort niet – en wat hoort, werkt niet'. Wat 'werkt' is wat je laat zien door activistisch handelen, maar wat door buitenstaanders niet vanzelf begrepen wordt of capabel opgepakt wordt. Wat 'hoort' is wat de (on)geschreven regels zijn van het systeem, wat deels een blinde vlek is en vaak onbewust gevolgd wordt als automatische piloot.

Lessen van activistisch ogen:

- Je gaat een complex vraagstuk pas begrijpen als je het probeert te veranderen.
- Toeval is hier geen storing die geëlimineerd moet worden, maar een uitgelokte kans om te leren en te veranderen.
- Activisme is opbouwen maar ook afbouwen.
- Wat hoort werkt niet en wat werkt hoort niet.
- Voorbij het heden kijken: werken vanuit een wenselijke toekomst.
- Idealen leidend laten zijn, ook als het op dat moment niet past in de kaders.
- Besmettelijk activisme: anderen aansteken met gedrevenheid en oplossingsgerichtheid.

7. Tot slot: uitnodiging tot zelfreflectie

Een ambtenaar in rollen als die van Wim moet in staat zijn om meerdere zienswijzen te beheersen. Soms hele naïve en onschuldige vragen stellen. Soms heel scherp en veroordelend. Soms ruimtes zien, soms de grenzen trekken. Zien wat er binnen, én buiten gebeurt. Weten wat ieders rol en verantwoordelijkheden zijn, maar ook oog hebben voor waar potentie en energie zit. Kijkend naar de wijze waarop Wim zijn werk heeft ingevuld in de voorbije periode onderscheiden we daarom in dit essay de volgende manieren van methodisch handelen:

- De eerste is *onbevangen waarnemen*, dat wil zeggen: je verwonderen over wat zich voor je afspeelt, zonder oordeel of het meegeven van kleuring.
- De tweede is *waardierend onderzoeken*, dat wil zeggen: je aandacht richten op werkzame principes, zien wat de grootste problemen en obstakels, maar ook waar de potentie en de kansen zitten.
- De derde is *meervoudig kijken*, dat wil zeggen: je verdiepen in verschillende kanten van de zaak, verschillende waarden die aan de orde zijn en verschillende belangen die er rondom het vraagstuk bestaan. Denk bijvoorbeeld aan de verschillen in beleving en drijfveren van bewoners, politieagenten of stadsontwikkelaars als het gaat om de inrichting van een straat.
- De vierde is *systemisch benaderen*, dat wil zeggen: je (voorbij de gebeurtenissen en incidenten) richten op de onderliggende patronen die verandering mogelijk of moeilijk maken, om zo inzicht te krijgen in weerbarstigheid van vraagstukken en in hefbomen die opwaartse dynamiek en duurzame verbetering mogelijk maken.
- De vijfde is je *activistisch opstellen*, dat wil zeggen: je richten op wat wenselijk en onwenselijk is, toewerken naar een gewenste toekomst, en daarbij oog hebben voor de ambities en idealen die meespelen bij de verschillende betrokkenen. Wat brengt de verschillende betrokkenen in beweging, wat bevordert samenwerking, wat kan zorgen voor duurzame verankering?

Belangrijk daarbij is dat bij elke vorm van methodisch handelen manieren van kijken niet los te zien zijn van manieren van doen. Vragen stellen vanuit onbevangen waarnemen, is bijvoorbeeld niet onschuldig: het is een interventie om informatie te verzamelen, door je op een bepaalde manier te positioneren, een bepaalde toon en timing te kiezen. Waarderend onderzoeken is niet alleen potentie zien, maar ook het laten groeien van die potentie door het aandacht te geven. Maar genoeg nu over Wim...

Hoe zou jij dat aanpakken?

Toen wij eenmaal hadden besloten om dit onderzoek toch maar te gaan doen, kwam natuurlijk de vraag op hoe we dat zelf dan zouden aanpakken. Ook voor ons was dat natuurlijk een ongebruikelijke aanpak. Dit onderzoek zorgde daarom voor ons als onderzoekers tot enige introspectie. Wat moeten we eigenlijk vragen, waar moeten we op letten, hoe moeten we dat duiden, hoe brengen we dat naar voren? Hoe halen we hier bredere kennis uit? Waarom doen we dit, wanneer is het goed?

Dat brengt ons bij een zesde en laatste manier van methodisch handelen die heel mooi past bij de eerdere vijf die we hebben beschreven in relatie tot de praktijk van Wim, namelijk: *introspectief kijken*.

Het idee hiervan is dat je ideeën en inzichten niet alleen opdoet door naar buiten te kijken, maar ook door de blik naar binnen te richten, als een spiegel voor de ziel. Dat gold voor ons, maar hopelijk roepen de verhalen en vragen in dit essay ook bij jou als lezer de nodige reflecties op: wat zegt dit over mij, hoe zie ik dat, wat betekent dat voor mijn handelen?

De kern van deze laatste zienswijze is een concept dat we zouden kunnen aanduiden als aangeleerde authenticiteit: gewoon jezelf zijn, maar wel vanuit een helder besef over wat daarvan de sterke en minder sterke kanten zijn. Soms hindert het bewustzijn en soms helpt het. Het helpt bijvoorbeeld in het inzicht wanneer de werkzaamheid van jouw acteren is bereikt en je plaats moet maken voor een ander.

Dat geldt ook voor Wim: hij is geen zaalvullende persoonlijkheid, iemand die meteen opvalt en het overneemt. Hij is meer iemand die vanuit de randen werkt en langzaam richting het podium beweegt of juist ervan af, zoals met zijn afscheid. En iemand die anderen het podium gunt, met alle kanten die daaraan te koppelen zijn. Dat is een stijl, met kracht en keerzijden, die bewust kan worden ingezet. Introspectie kan er net zo goed toe leiden dat je weet wat je niet moet doen, bijvoorbeeld in de lijn gaan werken als je kracht op straat in de uitvoeringspraktijk van het aanpakken van complexe vraagstukken ligt en niet als leidinggevende.

Dit boekje is dan ook niet bedoeld als historische feitenreconstructie, of als een biografie. Het gaat er niet om wat er letterlijk is gedaan en gebeurd. In dit essay staat geen aanpak beschreven die je moet kopiëren, maar hierin staan verhalen en zienswijzen als aangrijpingspunten om naar jezelf te kijken.

Daarin komt ook de persoonlijke kant van je professionaliteit naar voren. Je brengt immers altijd jezelf mee als je in je professionele rol stapt en werkt binnen de organisatorische structuur. Die persoonlijke kant raakt nog wel eens onderbelicht als we het hebben over professionele ontwikkeling. Tegelijkertijd is het constant iets wat meespeelt, wat je inzet en wat impact heeft.

Daarom ook hier een aantal vragen die horen bij zelfreflectie:

- Wat is eigenlijk mijn manier van methodisch handelen?
- Hoe methodisch is mijn manier van handelen?
- Ben ik wel voldoende onbevangen, waarderend, meervoudig, systemisch en activistisch in mijn werk?
- Hoe bewust ben ik me van mijn competenties op die vlakken?
- Welke vormen van methodisch handelen doe ik vooral op intuïtie, en kan ik die van meer woorden voorzien en achterliggende principes benoemen?
- Welke valkuilen die ieder van deze benaderingen blootlegt zie ik terug in mijn eigen praktijk?
- Welke vormen van methodisch handelen zijn voor mij, of mijn team/afdeling/eenheid belangrijk om verder te ontwikkelen?

Achterliggende doel van dit essay is dus vooral bij te dragen aan een bewustwording van verschillende zienswijzen en de methodische aspecten daarbij. Het is maar hoe je naar de stad kijkt, problemen benoemt, waar u op let als je door de straat loopt, aan een kwestie werkt of met anderen overlegt. Ieder perspectief geeft zicht op uw eigen handelingsrepertoire om het verschil te maken in het veiliger maken van de stad.

Eerder publiceerde de NSOB

2021

Onzichtbaar, maar onmisbaar

Lessen over samenwerking in de executieketen bij de implementatie van de herzieningswet Uitvoering Strafrechtelijke Beslissingen (USB)

Marije Huiting, Bruno Koopmans, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met onvoorspelbaarheid

Een bestuurskundige reflectie op gemeentelijke post-COVID-19 herstelplannen

Martin Schulz, Petra Ophoff, Annemarie van der Wilt, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist

Actuele kwestie, klassieke afweging

Een verkenning naar de governance van het Nederlands digitaliseringsbeleid

Jorgen Schram, Henk den Uijl, Mark van Twist

Legitimiteit gezocht

Dilemma's van democratische afstand en nabijheid in het RES-proces

Martijn van der Steen, Geerten Boogaard, Pim Jansen, Joost Westerweel, Bruno Koopmans

Omgaan met verlies in transitie

Voorbij een focus op koplopers

Andrea Frankowski, Martin Schulz, Martijn van der Steen, Laura Schröder

Meer waarde(n) van screenen

Beoordelen van betrouwbaarheid als vak

Jorgen Schram, Monique Brok, Martin Schulz, Paul Frissen

Samenhang vraagt sturing

Ontwerpdilemma's voor sturing in tijden van de energietransitie

Martijn van der Steen, Maarten Otto, Petra Ophoff, Reinier Simon Thomas, Jitske van Popering-Verkerk, Koen van Ramshorst, Bruno Koopmans

2020

Buiten-gewoon werk

Perspectief op de Expertise-unit Sociale Stabiliteit

Ilsa de Jong, Henk den Uijl, Martijn van der Steen

Kwaliteitsafspraken in het MBO

Andrea Frankowski, Martijn van der Steen

Rijker verantwoorden, met regie

Verantwoording over politiewerk in een politiek-bestuurlijke context

Jorren Scherpenisse, Joost Vos, Mark van Twist

Naar een nieuw fundament

Opgavegericht sturen, leren en verantwoorden bij de aanpak van ondermijning

Jorren Scherpenisse, Jorgen Schram, Ilsa de Jong, Martijn van der Steen

Wethouder in en tussen politiek en netwerk

Omgaan met het politieke

Martin Schulz, Marije Huiting, Paul Frissen

Experimenteren en Opschalen

Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven

Martin Schulz, Petra Ophoff, Marije Huiting, Hans Vermaak, Jorren Scherpenisse,

Martijn van der Steen, Mark van Twist

Post-NPM perspectieven

Achtergrondnotitie bij discussiepaper Kijk op Kaders

Marije Huiting, Mark van Twist

Kijk op kaders

Perspectieven op kaderstelling voorbij NPM

Marije Huiting, Mark van Twist

Grenzeloos samenwerken

Van A naar B, via B.

Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse

Draagvlak in transities

In het kader van het onderzoek naar sturing in transities van DRIFT en de NSOB, is een viertal essays verschenen over sociale dimensies van transities; draagvlak, gedrag, in- en uitsluiting en sociale innovatie

Derk Loorbach, Jorren Scherpenisse

Sturing in transities

Een raamwerk voor strategiebepaling

Gijs Diercks, Derk Loorbach, Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse, Marleen Ladder, Sophie Buchel, Igno Notermans, Nena Bode, Roel van Raak

Oog voor het overige

Evaluatie van de totstandkoming van het incidentenoverzicht in de Rapportage Vreemdelingenketen 2018

Mark van Twist, Myrthe van Delden, Ilsa de Jong

Leren Institutionaliseren

Reflecties bij het leren door de Rijksoverheid in de deal-aanpak

Martin Schulz, Eva Kunseler, Petra Ophoff, Martijn van der Steen

Trends in organiseren: een signalement van overheidsorganisaties van de toekomst

Martijn van der Steen, Marije Huiting, Jorren Scherpenisse

Gemaakt Gewoon

Leiderschap in het programma Samen Noord-Holland

Martin Schulz, Jelle Rinzema, Frank Norbruis, Mark van Twist, Martijn van der Steen

Eigenaarschap in het passend onderwijs

Reflecties op passend onderwijs als 'common'

Andrea Frankowski, Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen

Taal voor Transitie

Een reflectie op de sturing van het RES-proces

Martijn van der Steen, Petra Ophoff, Jitske van Popering-Verkerk, Bruno Koopmans

Leren van doen

Ervaringen met samenwerken in het IBP

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Petra Ophoff

Leren van Covid-19

Hans de Bruijn, Martijn van der Steen

Van bureaucraat en grenswerker

Over de rol van de secretaris bij de professionalisering van het interne toezicht van hogescholen

Henk den Uijl, Martin Schulz

Verdeel(de) verantwoordelijkheid

Een reflectie op samenwerking bij de aanpak van droogte in de Achterhoek

Myrthe van Delden, Martin Schulz, Mark van Twist

Gevangen door belangen?

Het asbeststelsel

Paul Frissen, Mark van Twist, Jorren Scherpenisse, Ilsa de Jong

Van optellen naar vermenigvuldigen

Reflecties bij het sturingsparadigma voor cultuureducatie

Martin Schulz, Eline van Schaik, Mark van Twist

De opgave aan tafel

De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Eline van Schaik

Het Nieuwste Waterschap

Van A naar B, via B

Martijn van der Steen, Joks Janssen, Corniel van Leeuwen, Jorgen Schram,

Myrthe van Delden, Piera Fehres

Onderzoek alles, behoud het goede

Herwaardering van het verenigingsmodel

Henk den Uijl, Myrthe van Delden, Petra Ophoff, Mark van Twist

Geraadpleegde bronnen

- i Klapmuts, A. (2021, 14 juni). *Fame! De Witte de With staat in de lijst van "The 30 coolest streets in the world"*. indebuurt Rotterdam. [\[link\]](#)
- ii Dinther, M. van, 24 augustus 2017. *De tippelzone lijkt rijp voor een plekje in het openluchtmuseum*.
- iii Altink, S., 17 april 2017. *De Werkplek: de tippelzone aan de Keileweg. 1994–2005*.
- iv Koornstra, J., Roorda, B., Vols, M., & Brouwer, J. G. (2019). Een rechtsvergelijkende studie naar de aanpak van onrechtmatige organisaties in rechtsstatelijk perspectief. *Politiewetenschap*, 111.
- v Van Haastrecht, R. (1998, 19 september). Drugspanden werden galleries in Witte de With. *Trouw*. [\[link\]](#)
- vi Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Van Haren Publishing.
- vii Gunsteren, H. van (1985). Het leervermogen van de overheid. In M. A. P. Bovens & W. J. Witteveen (Red.), *Het Schip van staat* (pp. 53–74). Tjeenk Willink.

COLOFON

© 2021

ISBN NUMMER

979-90-831920-1-7

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.