

Kies zorgvuldig wat je wenst

Recept voor een broedplaats

Julien Haffmans

Gepubliceerd in: *Kookboek Sociale Innovatie*, Stichting Greenfield Groep, 2008

1 Men neme:

- Een stad die veel kunstenaars en andere ondernemende armoedzaaiers herbergt, afkomstig uit alle uithoeken van de wereld. Ze werken vanuit zolderkamers, huiskamers, tijdelijke ruimtes (antikraak) en wensen zich betere werkruimtes.
- Een leegstaand kantoorgebouw (10:000 m², circa 250 werkplekken – of meer).
- Een clubje mensen dat dit gebouw huurt om het tegen lage prijzen en in kleine eenheden door te verhuren aan deze doelgroep. Ze weten dat creatieve mensen bij elkaar niet vanzelf een geheel oplevert dat méér is dan de som der delen. Ze beseffen dat een sociale innovatie nodig is om er een échte broedplaats van te maken.
- Een clubje systeemdenkers dat hulp aanbiedt bij 'samen onmogelijke projecten realiseren'.

2 Kies zorgvuldig wat je wenst:

De initiatiefnemers hebben ervaring groepen van 20, 30 mensen, met deze schaal (een factor 10 groter) hebben ze nog geen ervaring. Ze ontmoeten het clubje systeemdenkers en vragen hen te helpen. De systeemdenkers introduceren een fractaal besturingconcept (zie kader 1): sturen met zorgvuldig gekozen wensen. De eerste sociale innovatie die ze samen wensen is: "Ondernemers kunnen alleen als groep een verdieping huren, en niet individueel". De tweede is: "In dit gebouw ontstaat een gemeenschap die zichzelf beheert". De derde: "Functies die de gemeenschap nodig heeft worden (zo mogelijk) door de ondernemers aan elkaar geleverd". De vierde: "Creatieve producties vanuit dit gebouw hebben waarde voor de elkaar, voor klanten, voor de buurt, de stad en de wereld". Ze maken bekend dat dit initiatief er is, en nodigen mensen uit om zich als groep te bekend te maken. Ze vragen aan de groepen om een plan te maken voor samenwerking onderling, in het gebouw, voor de buurt, de stad en de wereld.

Sturen met fractale formules

Sociale innovatie en andere systeemtransformaties ('duurzaamheid' bijvoorbeeld) worden nog niet goed begrepen. Met als gevolg dat de bestuurders van deze samenleving transformaties teweeg willen brengen met een besturingsconcept dat de gewenste transformatie belemmert. Het is een concept met arbeidsdeling en fasering als vooronderstellingen: eerst *bedenken* (beleidsadviseurs), dan *besluiten* (top-down), en vervolgens *doen* (uitvoerders).

In open, complexe systemen is een tweede vorm van besturing werkzaam. Redenerend vanuit complexiteitstheorie (populair: 'chaostheorie') stellen wij voor om deze vorm 'fractale sturing' te noemen. Fractale sturing ontstaat door fractale formules: eenvoudige programmeringen van delen, die complexe fenomenen in het geheel veroorzaken. Fractale formules werken op elk schaalniveau (micro, meso, macro) op precies dezelfde wijze. Ze verklaren waarom een broccoli op een tropisch regenwoud lijkt, en bloemkool op een (bloemkool)wolk.

Fractale formules veroorzaakt het zwermen van een school vissen en van een vlucht vogels. Elke vis en elke vogel wordt gedreven door dezelfde eenvoudige regels:

- ga even snel als de anderen,
- houd afstand,
- ontwijk obstakels en
- ga naar het midden.

Net zo zijn fractale formules werkzaam in onze complexe sociale processen. Het zijn er talloze. Enkele willekeurige voorbeelden: 'spreek je baas niet tegen', 'jong leert van oud', 'vrije marktwerking creëert welvaart'. De sturing die voortkomt uit fractale formules (vanuit de delen het complexe geheel teweegbrengen) *is* er wel, maar we hebben hem nog niet erkend als legitieme besturingsvorm in organisaties, overheden en samenlevingen. In dit recept voor een broedplaats werd wél bewust met fractale formules bestuurd.

3 Zelfselectie en poortwachters:

Als een lopend vuurtje gaat het door de stad: "er is goedkope werkruimte te huur, maar we komen alleen als groep binnen!". Groepen vormen zich, verkennen het gebouw, kiezen hun ideale werkplek,

markeren 'hun' plek, ontmoeten elkaar, vormen coalities, groeien en krimpen, totdat ze klaar zijn om hun plannen te presenteren. De wensen, waaraan alle potentiële huurders voortdurend herinnerd worden, werken als zelfselectiecriteria. Groepen die:

- present zijn en zich presenteren (in plaats van afwachten tot ze uitgenodigd worden),
- een identiteit aannemen waarmee ze zelf kunnen bepalen wie erbij hoort en wie niet (in plaats van onbepaald groeien en weer uiteenvallen),
- volhouden tot een huurcontract is uitonderhandeld (in plaats van de verhuurder te verwijten dat 'het niet goed geregeld is'),
- met oplossingen komen (in plaats van klagen dat 'het' niet goed geregeld is),

dié groepen worden hartelijk welkom geheten. Die groepen zijn de huidige huurders. De initiatiefnemers en begeleiders werken als de poortwachters uit de Tarot: ze vangen geduldig alle projecties en angsten van de huurders op ('zijn we goed genoeg?', 'we worden tegengehouden') en moedigen hen aan om wensen waar te maken.

4 Wees voorbereid op verrassingen:

Wees voorbereid op succes. Binnen drie maanden is het hele gebouw verhuurd. Het openingsfeest is de eerste creatieve productie waarin op gebouwniveau wordt samengewerkt en waar iedereen een rol kiest en neemt. Zonder centraal plan, in een *last minute* improvisatie van iedereen tegelijkertijd, valt alles op zijn plek: schoonmaak, podia, geluidstechniek, catering, optredens, aankleding, rondleidingen, *master of ceremonies*. Iedereen weet nu: het werkt! Wees ook voorbereid op teleurstellingen.

Soufflés zakken in, saus schift en pannenkoeken branden aan... Elke wens heeft een schaduwzijde (zie kader 2 over het mannetje Piggelmee) en tegelijk met de wens wordt ook het tegendeel waar. De huurders hebben de eerste maanden veel tijd gestoken in samenwerken, verbouwen en gedoe met huurcontracten. Overal in het gebouw is er meer geld uitgegaan dan er is binnengekomen. Ook de hoofdhuurder merkt het: de huurachterstanden lopen op. Alle huurders, van horeca tot dansstudio, van schoonmaakbedrijf tot eventorganisator, van conceptueel kunstenaar tot administratiekantoor, iedereen schrikt zich lam: "We gaan failliet!"

5 Realiseer je (je) schaduwwensen:

En dan maken de huurders collectief ook het tegendeel waar van wat ze gewenst hebben. Ze trekken zich uit samenwerking terug om zich op hun *core business* te storten. Individualisme krijgt de overhand – het dumpen van vuilniszakken op collectieve plekken illustreert dat. Er ontstaan conflicten die worden uitgevochten. De verbouwingen vallen stil, de ondernemers focussen zich op hun klanten om geld te verdienen. De hoofdhuurder richt zich op de huurcontracten en op huur innen. In plaats van vrijheid krijgen afhankelijkheidsgevoelens de overhand. In plaats van zelfbeheer ontstaat de verwachting dat de hoofdhuurder overal voor moet zorgen. Er zijn huurders die bij tegenslagen op hoge poten 'de directie' zoeken. Er zijn huurders die verwachten dat onderling verleende diensten gratis zijn, net als facilitaire diensten in een grote organisatie. Er zijn huurders die denken dat de hoofdhuurder rijk is (een soort overheid die belasting int) en dat die hen kan subsidiëren.

De wensen van het mannetje Piggelmee

Van het sprookje over het mannetje Piggelmee en zijn vrouw, die zo arm waren dat ze in een omgekeerde pot aan zee woonden, valt iets belangrijks te leren. Piggelmee vond een schelp die wensen in vervulling liet gaan. Hij wenste (in opdracht van zijn vrouw) rijkdom en macht, en merkte dat die geen geluk brengen. Bovendien bleef Piggelmee's vrouw maar zeuren om meer. Het mannetje Piggelmee gebruikte zijn laatste wens om alles weer bij het oude te krijgen, en was gelukkig.

Kies dus zorgvuldig wat je wenst! Wensen worden soms vervuld, en dat confronteert je met de vraag of je wel zo blij bent met wat je dan hebt. Elke wens heeft een schaduwzijde die je – tegelijk met de wens zelf – in de wereld brengt:

- Geld maakt gelukkig (of niet?).
- De directeur weet wat hij doet (of niet?).
- Als ze het mij zouden vragen, dan wist ik het wel (of niet?).

Wensen (én hun tegenovergestelde) werken als *self-fulfilling prophecies*. Wat we wensen werkt in het bewuste domein, het tegenovergestelde werkt tegelijkertijd in meer onbewuste processen. Al onze wensen zijn tegelijkertijd werkzaam. Peter Senge noemde ze: 'mentale modellen', in deze bijdrage wordt de term 'fractale formules' geïntroduceerd. Daarmee wordt de aandacht gevestigd op hoe mentale modellen, veronderstellingen en wensen sturing teweegbrengen in collectieven. Mensen hebben de onbedwingbare neiging om waar te maken wat ze wensen, geloven, en voor waar houden. Collectief, in complexe, deels bewuste en deels onbewuste, zelforganiserende processen.

6 Houd de chaos een tijdje uit:

In de complexe fase waarin alles lijkt te mislukken en teleurstelling de overhand krijgt, houden de huurders het nog een tijdje uit. Ze hebben werkruimte en ze benutten die om aan het werk te gaan. Ze nemen wat grotere projecten aan dan voorheen. Ze huren hun bureaus in om krachten te bundelen. Ze nemen 'het gebouw' als geheel op in hun marketing. Ze maken kaders waarin samengewerkt kan worden om geld te verdienen. Dat geeft hun klanten het gevoel dat ze met een organisatie te maken hebben. Bijvoorbeeld: het KaosCongres 'creativiteit in bedrijf' waarvoor mensen uit het gebouw eigen workshops ontwikkelden. De Ubuntu-presentatie van de Open Source groep van de 1^e verdieping. Spontaan Eigenwijs, de eventorganisatie waar kleinere initiatieven een plek kunnen vinden. De dienstverlening rond deze initiatieven (ruimtes, catering, beveiliging, technische infrastructuur, PR-diensten) wordt – vanzelfsprekend - door collega-ondernemers uit het gebouw verzorgd. Het zijn kleine voorboden: dat wat gewenst is en waar bijna niemand meer in gelooft, werkt wel. De wensen waar de huurders zichzelf op geselecteerd hebben (zij wilden ze ook!) werken nu in de schaduwzijde, in het onbewuste. Als huurders geloven ze er niet meer in, maar als ondernemer wel.

7 Neem aandachtig waar wat er gebeurt:

De klanten van de huurders, buurtbewoners, stadsbestuurders, het uitgaanspubliek, ze zijn nieuwsgierig: "wat gebeurt daar...?" Ze lopen binnen, proeven de sfeer, en kijken dwars door de rommel, de ruzies en de wanhoop van dreigende faillissementen heen. Ze voelen, ervaren een geheel met essenties. Als je ze bevraagt, dan noemen ze precies die essenties die in het begin zijn gewenst. Het ze noemen kenmerken die ze missen in 'traditionele' organisaties. De diversiteit aan mensen is overvloedig en die diversiteit werkt inderdaad als een motor voor innovatie. Creativiteit is hier een normaal onderdeel van het dagelijkse werk. Mensen helpen elkaar, ze leiden elkaar op, installeren Ubuntu op elkaars computers, nemen stagiairs en reïntegratieklanten op, spelen contacten aan elkaar door, ontwikkelen mooie producties en vangen elkaar op bij overspannenheid. En dat merk je, als bezoeker, als klant. Hier maken mensen waar, waar anderen van dromen...

8 En ze leefden nog lang en gelukkig...

En zo werden de creatieve en sociale ondernemers succesvol, rijk en gelukkig... Het leven is helaas geen sprookje. Sociale innovatie ontstaat als we hem wensen en als we collectieven vormen om die wensen waarheid te laten worden. Maar we moeten ook voorbereid zijn op de schaduwzijden van onze wensen, omdat we die ook waarmaken. We hebben – in al onze collectieven - de onstuitbare gewoonte om ál onze wensen te realiseren. De schaduwzijden zijn de vanzelfsprekende (en vaak onbewuste) wensen die we doen als de vrees ons om het hart slaat. Het zijn de verwachtingen die we hebben van hoe organiseren hoort en hoe innovatie zou moeten werken. We wensen sociale innovatie, maar omdat innovatie ook beangstigend is, wensen we tegelijkertijd professionaliteit, structuur, duidelijkheid, zekerheid, leiding en hiërarchische verantwoordingslijnen (enkele fractale formules die innovatie belemmeren). We weten dat we sociale innovaties zelf moeten realiseren, en toch laten we ons liever vertellen hoe het moet door mensen die dat schijnen te weten: witte mannen in pakken, hoogleraren, goeroes of gerenommeerde kunstenaars. Als we, door vrees overmand, niet meer aandachtig waarnemen wat er gebeurt, dan organiseren we onbewust voort op onze schaduwwensen. Zelfs als tegelijkertijd de sociale innovatie voor onze neus gestalte krijgt, en zelfs als het bewijs dat het werkt door onszelf geleverd wordt. Wees dus zorgvuldig met wat je wenst, want wensen zijn krachtiger dan je denkt.

De stad: Amsterdam, mei 2007 tot zomer 2008
Het initiatief: Het Volkskrantgebouw, Wibautstraat 150, 1091 GR Amsterdam, zie <http://www.urbanresort.nl/project/detail/Volkskrantgebouw/3>
De systeemdenkers: KaosProjects, systeeminnoverende adviesdiensten aan wie 'samen onmogelijke projecten wil realiseren', zie www.kaosprojects.nl
Contact: Julien Haffmans, julien@vrijplaatsen.nl