

MENSEN MAKEN DE *SHIFT*

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformaties van Woensel-West en Strijp-S?

Dr. Marieke Wenneker

Lectoraat Thought Leadership in a Society of Change & onderzoeksthema Smart Society, Fontys Hogescholen

Dit onderzoek is medegefinancierd door Regieorgaan SIA
onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

MENSEN MAKEN DE *SHIFT*

Dr. Marieke Wenneker

Lectoraat Thought Leadership in a Society of Change

Onderzoeksthema Smart Society

Fontys Hogescholen

COLOFON

Dit is een uitgave van Fontys Hogescholen.
Uitgegeven naar aanleiding van het postdoc-onderzoek van Marieke Wenneker

Coördinatie & redactie

Fontys Hogeschool Economie en Communicatie

Vormgeving & druk

Canon Nederland | The Creative Hub | Studio Fontys

Met dank aan:

Mignon van Halderen (lector Thought Leadership in a Society of Change)

Lenneke Moerdijk (Tekst voor verandering)

Michelle Breemans (communicatieadviseur FHEC)

Contact

Fontys Hogeschool Economie en Communicatie

Rachelsmolen 1 | 5612 MA Eindhoven

© 2021 Marieke Wenneker / Fontys Hogescholen

m.wenneker@fontys.nl

INHOUD

| | |
|---|------------|
| INTRODUCTIE | 6 |
| ONDERZOEK NAAR MAATSCHAPPELIJKE TRANSFORMATIES | |
| 1. THEORETISCHE UITGANGSPUNTEN | 8 |
| DESIGN THINKING, VERANDERVAARDIGHEDEN, MENSENWERK | |
| 2. CASE 1: DE TRANSFORMATIE VAN WOENSELWEST | 11 |
| DIT MOET ANDERS | 15 |
| VERANDERKRACHT KOMT SAMEN | 17 |
| WAT ALS WE DÍT EENS PROBEREN? | 19 |
| BEKIJK HET EENS ANDERS | 25 |
| HIER GAAN WE VOOR | 27 |
| ROTSVAST VERTROUWEN | 33 |
| HOE NU VERDER? | 39 |
| 3. CASE 2: DE TRANSFORMATIE VAN STRIJP-S | 45 |
| ER STAAT IETS TE GEBEUREN | 49 |
| DE STIP OP DE HORIZON | 53 |
| VERTROUWEN EN CHEMIE | 55 |
| SPONTANE INITIATIEVEN GROEIEN | 59 |
| CULTUURGEDREVEN TRANSFORMATIE ZET DOOR | 65 |
| HOE NU VERDER? | 71 |
| 4. BEVINDINGEN: DE DYNAMIEK VAN TRANSFORMATIES | 76 |
| HET MODEL | |
| 5. BEVINDINGEN: FACTOREN DIE TRANSFORMATIES EEN POSITIEVE IMPULS GEVEN | 82 |
| DE NEGEN FACTOREN | |
| 6. TOT SLOT: WELKE LESSEN ZIJN OVER TE DRAGEN? | 102 |
| TOEPASSINGSGERICHTE PRINCIPES | |
| LITERATUURLIJST | 108 |
| BIJLAGE ONDERZOEKSVERANTWOORDING | 112 |

INTRODUCTIE

ONDERZOEK NAAR MAATSCHAPPELIJKE TRANSFORMATIES

We leven in een tijdperk van transformaties: de maatschappij staat voor grote vernieuwingsopgaven op alle gebieden. Denk aan het onderwijs, de zorg, stedelijke ontwikkeling, duurzaamheid of de energietransitie. De noodzaak tot vernieuwen is door de covid-pandemie alleen maar groter geworden: de crisis legt maatschappelijke problemen genadeloos bloot. En veel mensen – expert of niet – roepen van alles over hoe je een transformatie aanpakt. Maar wat werkt echt? Welke dynamiek heeft een transformatie? Welke handelwijzen leiden tot succes en hoe regisseer je het proces? Leer van recente inzichten over succesvolle maatschappelijke transformaties.

Onderzoek

Aan de hand van case study's onderzocht ik transformaties in het maatschappelijke domein. In deze publicatie beschrijf ik de sociale transformaties in Woensel-West en Strijp-S: twee heel verschillende wijken in Eindhoven, waar mensen een nieuwe manier van samenleven hebben gecreëerd. Het maatschappelijk weefsel is er op een fundamentele manier vernieuwd.

- **Woensel-West** transformeerde van een no go area met veel criminaliteit tot een **bloeiende, levendige en kleurrijke wijk met sterke sociale verbanden en toekomstperspectief voor de jeugd**. Een wijk waar de bewoners zelf zorg dragen voor de leefbaarheid, en waar ze graag wonen.
- **Strijp-S** transformeerde van een verlaten industrieterrein tot een creatief en bruisend stadsdeel: **een sociaal gebied van netwerkers, en een trekpleister voor mensen die houden van hoogstedelijkheid**. De eerste experimentele gebruikers van het terrein brachten de levendige sfeer die er nu heerst.

Kijk- en basishouding

Wat maakt dat die transformaties lukten? Welke inzichten zijn over te dragen naar toekomstige transformaties in het maatschappelijke domein? Een belangrijke conclusie is deze: dé weg naar transformatie bestaat niet, want er is geen stappenplan of succesformule om een transformatie te laten slagen. Toevalligheden spelen een grote rol in het proces. Wel zwengelen vernieuwers de transformatie aan, en regisseren ze die vanuit een bepaalde kijk- en basishouding. Van daaruit gebruiken ze handelwijzen die de vernieuwing aanwakkeren en die mensen in beweging zetten om de transformatie te laten slagen. Ze borduren voort op toevalligheden om de transformatie verder te brengen. Als professional kun je die kijk- en basishouding en handelwijzen leren herkennen, zodat je die zelf kunt ontwikkelen.

Bepalende factoren

Om de dynamiek van transformatieprocessen te beschrijven, is een model ontwikkeld. De factoren die transformaties een positieve impuls geven, zijn daarin opgenomen. De volgende hoofdstukken geven antwoord op de onderzoeksvraag: Wat zijn bepalende factoren in succesvolle transformaties, en wat kunnen vernieuwers in het maatschappelijke domein daarvan leren en toepassen?

LEESWIJZER

Hoofdstuk 1 schetst kort de theoretische uitgangspunten en deelvragen van het onderzoek. **Hoofdstuk 2** is het verhaal van Woensel-West, en **hoofdstuk 3** is het verhaal van Strijp-S. Beide cases zijn onderbouwd met quotes van mensen die de transformaties tot een succes hebben gemaakt. In **hoofdstuk 4 en 5** zijn de theoretische bevindingen uitgewerkt. De conclusie van het onderzoek staat in **hoofdstuk 6**. De onderzoeksverantwoording is opgenomen als bijlage.

1. THEORETISCHE UITGANGSPUNTEN

DESIGN THINKING, VERANDERVAARDIGHEDEN, MENSENWERK

Een transformatie kun je zien als een verandering in de meest radicale vorm: een verandering waarbij een samenleving, een onderdeel daarvan of een systeem verandert in zijn essentie en verschijning (Van Halderen, 2015; Waddock et al., 2015). Het oude verdwijnt om plaats te maken voor een nieuwe werkelijkheid.

Anders dan meer geplande veranderingen – zoals een beweging naar een betere, goed gedefinieerde situatie, uitvoerbaar met duidelijke stappen of interventies – gaan transformaties meer om een heroriëntatie van het bestaande, en om het ontdekken en vormgeven van een nieuwe toekomst die tijdens het proces nog niet definieerbaar is (Van Halderen, 2015; Grint; 2015).

ONDERZOEKSVRAAG

Wat zijn bepalende factoren bij succesvolle transformaties, en wat kunnen vernieuwers in het maatschappelijke domein daarvan leren en toepassen?

De aard van transformatieprocessen Transformatieprocessen zijn langdurig, dynamisch en gelaagd (e.g.; Waddock et al., 2015). Fasen in het proces hebben geen duidelijk begin- en startpunt, en de uitkomsten zijn van tevoren niet te voorspellen. Je ziet in het proces vaak een duidelijke ‘pad-afhankelijkheid’: elke stap is van invloed op de volgende en leidt tot onomkeerbare situaties (e.g.; Gladwell, 2000; Waddock et al., 2015; Johansen et al.; 2018). Kleine veranderingen kunnen daardoor een groot effect hebben (Waddock et al., 2015). Kenmerkend is ook dat transformatieprocessen vaak gepaard gaan met een vervlechting van toevalligheden.

Design thinking Het orkestreren van zulke toevalligheden vraagt om een basishouding en een manier van denken die gelijkenis vertoont met design thinking. Design thinkers benaderen vraagstukken als ill-defined, en richten zich op het ontdekken van oplossingsrichtingen en alternatieve frames¹ waarmee ze het vraagstuk in een ander licht kunnen plaatsen en verder kunnen uitwerken vanuit een mensgericht perspectief (Cross, 2001;² Vander Bij-Brouwer-Dorst, 2017; Dorst, 2013; 2015)³. Gaandeweg ontdekken ze hoe je tegen situaties kunt aankijken en ontvouwt zich een oplossing (Stompff, 2018). Flexibel spelen ze in op situaties en toevalligheden. Dé oplossing bestaat niet (Dorst, 2019): het is vooral zoeken naar handswijzen die meer of minder leiden tot een gewenste situatie. Er is geen vast plan.

¹ Dorst (2019) benadrukt dat het bij complexe, dynamische en gelaagde maatschappelijke vraagstukken niet toereikend is om in het frame van een vraagstuk naar oplossingen te zoeken, maar dat er breder naar het vraagstuk moet worden gekeken.

² Design thinking wordt vaak opgevat als de toepassing van specifieke designtools en -methoden (zie daarvoor o.a. literatuuroverzicht van Elsbach & Stigliani (2018). De onderliggende cognitieve processen/principes/houding waar het hier over gaat, worden ook wel design cognition genoemd (Cross, 2001) of onderliggende principes van framecreation (Dorst, 2015).

³ Dorst (2013) stelt in zijn inaugurele rede aan de TU/e dat er veel aandacht is voor de technische complexiteit van de uitdagingen waar we voor staan. Design thinking biedt een perspectief dat ook oog heeft voor de complexiteit van de menselijke kant van het vraagstuk.

Verander- vaardigheden

In transformaties spelen ook verandervaardigheden een rol. Die zijn onder meer gericht op het verbinden van mensen aan een vernieuwende toekomstgerichte visie, om hen te verleiden en te mobiliseren om die toekomst samen vorm te geven (e.g.; Scharmer, 2016; Wielinga & Robijn, 2018; Verdonschot, 2020; Kotter, 2012). Verandervaardigheden worden ingezet om beweging op gang te brengen en om intermenselijke processen te stimuleren – vanuit collectieve ambities en dromen.

Mensenwerk

In het onderzoek is bekeken hoe aspecten van design thinking en de veranderkunde elkaar versterken, binnen iedere bepalende factor. Er zijn negen factoren onderscheiden die transformaties een positieve impuls geven. Die factoren zijn mensenwerk: mensen laten de transformatie slagen, en zij hebben vaak bepaalde kwaliteiten. Dit onderzoek laat zien hoe zij strategisch inspelen op het proces van bewegen en toevalligheden.

Deelvragen

Bij de start van het onderzoek zijn drie deelvragen geformuleerd:

1. Hoe verlopen transformatieprocessen?
2. Wat zijn bepalende factoren voor het succes van transformaties?
 - a. Hoe wordt design thinking toegepast bij het succesvol vormgeven van transformaties?
 - b. Welke verandervaardigheden zijn bepalend voor het succesvol vormgeven van transformaties?
 - c. Hoe kunnen design thinking en verandervaardigheden elkaar versterken bij het succesvol vormgeven?
3. Hoe vertalen we de bepalende factoren naar toepassingsgerichte principes voor het succesvol vormgeven van transformaties in het maatschappelijke domein?

2. CASE 1

DE TRANSFORMATIE VAN WOENSEL-WEST

Foto Nienke Bruinsma

DE TRANSFORMATIE VAN WOENSEL-WEST

WIJKBEWONERS GAAN VOOR POSITIEVE BOOST

- DIT MOET ANDERS
- VERANDERKRACHT KOMT SAMEN
- WAT ALS WE DÍT EENS PROBEREN?
- BEKIJK HET EENS ANDERS
- HIER GAAN WE VOOR
- ROTSVAST VERTROUWEN
- HOE NU VERDER?



'We gaan het gewoon nou eens doen'

"Er was veel power op dat moment. Vanuit Trudo, maar ook vanuit de gemeente. Op hoog niveau: directieleden van alle partijen hadden een houding van 'We gaan het gewoon nou eens doen.' Iedereen wilde het experiment aangaan, en we maakten ons niet te druk over wat normaal is om te doen."

- Steven Grevink (eerste directeur Buurtonderneming Woensel-West, samen met Fred Bergwerff)

De tijd is rijp

"Je merkte in 2007/2008 echt dat men er rijp voor was. Rijp om het op een andere manier te organiseren. Rijp om anders aan het werk te gaan. En er kwam geld vrij. Dat is natuurlijk heel belangrijk."

- Issanka van de Paal (opvolgend directeur Buurtonderneming Woensel-West)

Radicaal antwoord

"In het begin van het millennium waren er visies over integrale wijkvernieuwing: fysiek en sociaal. Maar het kwam niet zo van de grond. Die stenen, dat lukte ons wel. Maar de sociale kant was veel ingewikkelder. Wat te doen? In 2007 begonnen we de emancipatie voorop te zetten. Met de stenen als decor. Dat was ons radicale antwoord."

- Willie de Groot (programmamanager wijkvernieuwing en transformatie, Trudo)

Maar liefst drie krachtwijken

"We kregen destijds van het ministerie te horen dat we drie krachtwijken hadden in Eindhoven. We dachten: moeten we hier nou eigenlijk blij mee zijn? Dat we er drie hebben? Want je zou kunnen zeggen: het is een brevet van onvermogen als je er drie hebt. En toen begon heel Nederland te roepen: 'Maar wij hebben ook problemen.' Wat een rare wereld. Nou, in ieder geval heeft het bij de gemeente geleid tot focus op die drie gebieden."

- Mary Fiers (oud-wethouder Eindhoven, o.a. portefeuille wijkvernieuwing)

DIT MOET ANDERS

Zo gaat het niet langer: drugsspuiten in brandgangetjes, dealers spreken kinderen aan, vrouwen worden benaderd alsof ze prostituees zijn, er zijn veel roofovervallen. Het is onveilig in de wijk en mensen protesteren. De maat is vol. In 2002 gaat de gemeente Eindhoven aan de slag met veiligheid.

Vijf jaar later is het veilig in Woensel-West. Nu dient de volgende stap zich aan. Want om de 4000 bewoners echt vooruit te helpen, is een transformatie nodig. In 2007/2008 komt daar ruimte voor: er is meer rust in de wijk dan voorheen, omdat de criminaliteit eindelijk onder controle is. En er komen drie andere aspecten samen:

- **De tijdsgeest.** Mensen en wijken worden in het nieuwe millennium op een nieuwe manier bekeken: hoe verbeter je een wijk niet alleen fysiek, maar ook sociaal? Het is een actuele vraag in Nederland. Woensel-West wordt een Vogelaarwijk. Voor veertig Nederlandse wijken komt in totaal 400 miljoen euro budget beschikbaar voor verbetering.
- **Wooncorporatie Trudo – de grootste verhuurder in de wijk – is gedreven en begaan met de wijk. Daarnaast is het tijd voor sloop en bouw (bedrijfsmatige wensen).** Maar met stenen alleen verander je de wijk niet. De mensen van Trudo willen het anders aanpakken. Ze gaan voor emancipatie: maak de bewoners sterker en bied toekomstperspectief, te beginnen met de kinderen. Vrijwilligers in de wijk kunnen daaraan bijdragen. Om dit initiatief van de grond te krijgen, kiest Trudo voor een bijzondere nieuwe huurdersdoelgroep: ingeplaatsten. Daarover later meer.
- **Voor de gemeente is de benoeming tot Vogelaarwijk een kans om Woensel-West vernieuwend aan te pakken.** Niet op afstand, maar vanuit het hart van de wijk. Dat is het idee achter Buurtonderneming Woensel-West die in 2008 wordt opgericht, waarvan Trudo de drijvende kracht is. De twee directeuren – één vanuit gemeente Eindhoven en één vanuit Trudo – werken samen met bewoners, bewonersorganisaties, collega-corporaties, de basisschool, politie, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Later blijkt hoe belangrijk deze organisatievorm is, zo dicht bij de mensen.

Bovengenoemde aspecten versterken elkaar, en vormen een gelukkige samenkomst. Het momentum is daar. Wat je ziet gebeuren in deze eerste fase van transformatie, is dat een *sense of urgency* (het moet anders) gepaard gaat met de *possibility for change*: kansen dienen zich aan.



Recht op het doel af: emancipatie

“We keken naar de hele buurt. En niet meer naar de stedelijke programma’s waar de partijen voor betaald worden. Vergelijk het met allemaal verkokerde lijntjes, waar de Buurtonderneming als een satéprikker dwars doorheen ging. Het enige belangrijke was: dit is de wijk, dit is de problematiek, en dit is de ambitie. Alles moest ondergeschikt zijn aan het samen bereiken van dat doel: emancipatie.”

- Willie de Groot (programmamanager wijkvernieuwing en transformatie, Trudo)

Mensen die anders kunnen denken

“Onze manier van werken vroeg van de welzijnsorganisaties een bepaald type mensen. We kenden het werkveld. We wisten ook welke mensen er met enthousiasme in gingen. Dat waren mensen die de visie snapt en ervoor wilden gaan. Die betrokken we erbij.”

- Mart van Cleef (projectmanager stedelijke vernieuwing, Trudo)

Buiten de lijntjes kleuren

“Het is niet normaal dat een schooldirecteur zich met de buurt bezighoudt. Maar je moet ook buiten de lijntjes durven te kleuren. We zijn onze eigen weg gaan bewandelen door heel goed voeling te houden met de wijkbewoners zelf. Je moet dan niet meteen gaan roepen: ‘Dat mag niet.’ Of: ‘We hebben geen geld.’ Nee, het moet gebeuren, dus gebeurt het. En dan kijken we daarna hoe we dat binnen de juridische kaders plaatsen.”

- Yvonne van Mierlo (directeur basisschool ‘t Palet en voorzitter bestuur Buurtonderneming)

Experimenteren mag

“Vaak zie je dat grotere organisaties een blauwdruk hebben die ze over alle bewoners of alle wijken willen uitgooien. Maar elke kwetsbare wijk heeft iets anders nodig. Overal liggen andere accenten. De grote kracht van hier is, dat je kijkt naar wat deze wijk nodig heeft.”

- Yvonne van Mierlo (directeur basisschool ‘t Palet)

Loskomen van de brave cultuur

“Ik ben van het wijkgericht werken. Maatwerk dus. In de ene buurt kan een vraag anders worden beantwoord – en dus behandeld – dan in de andere buurt. Ik ben echt bezig geweest om de belangen, speerpunten en visie van Woensel-West in te brengen bij de gemeente. Anderzijds was ik een beetje terughoudend in het volgen van het algemene beleid. We wilden juist een beetje loskomen van de brave cultuur.”

- Patrick Walravens (opvolgend directeur Buurtonderneming)

VERANDERKRACHT KOMT SAMEN

De voorlopers vormen samen een energieke en krachtige coalitie: een groep mensen met een sterke wil om de wijk te veranderen. Buurtonderneming Woensel-West is de verbindende schakel tussen geldstromen, projecten, mensen uit diverse organisaties en bewoners.

De Buurtonderneming heeft niet veel officiële macht, maar krijgt veel vertrouwen. De twee directeuren – vanuit Trudo en vanuit de gemeente – opereren slagvaardig. Met korte lijnen naar wijkbewoners, gemeentelijke diensten en hulpverleningsinstanties. De naam is perfect: de Buurtonderneming is een en al ondernemend.

Langzamerhand raken alle samenwerkende instanties eraan gewend te focussen op de totale wijk. Ze slagen erin hun eigen kokers los te laten. Dat lukt mede zo goed, omdat de financiën goed geregeld zijn: de Buurtonderneming is een aparte stichting waarin verschillende wijkgerichte geldstromen bij elkaar komen. Dat is anders dan anders, want gewoonlijk zijn er vaak wel tijdelijke geldstromen die zich richten op dezelfde problematiek, maar die worden geparkeerd bij instellingen die te ver afstaan van de groep waarvoor het geld is bedoeld. In de Buurtonderneming is het anders geregeld, en dat scheelt veel overleg en lobbywerk. Projecten komen daardoor snel van de grond. Mensen hebben er zin in.

Dat er ook weerstand zal komen, hoort erbij. Maar de vernieuwers van Woensel-West zijn er klaar voor. Ze staan voor hun doelen: emancipatie van bewoners, een betere fysieke leefomgeving, en een beter imago van de wijk.

In deze fase van transformatie zie je dat de betrokkenen samen de wil hebben om te veranderen. De macht ligt bij een energieke, krachtige en slagvaardige coalitie van vernieuwers. Ze gaan gedreven het experiment aan.

Bekend bij de gemeente

“Een van de twee directeuren van de Buurtonderneming kwam vanuit de gemeente. We zagen bij Trudo heel duidelijk dat het handig was om iemand vanuit het gemeentelijk apparaat erbij te hebben, want die kende de wegen, die kende de mensen die aan de touwtjes trokken, waardoor iets sneller geregeld kon worden.”

- Issanka van de Paal (opvolgend directeur Buurtonderneming Woensel-West)

Het belang van commitment

“Wat hielp, was de onvoorwaardelijke steun. Wij hielden Trudo en de gemeente natuurlijk heel goed op de hoogte. Maar ze hebben ons ook altijd aan het werk gelaten. We konden alles doen wat we bedachten. We hadden een bepaald budget en daar konden we ruim mee vooruit; we hadden altijd over. Want voor heel veel dingen heb je helemaal geen budget nodig. Daar heb je gewoon commitment voor nodig. En wij zijn nooit teruggefloten.”

- Issanka van de Paal (opvolgend directeur Buurtonderneming Woensel-West)



Mensen begrijpen

De Buurtonderneming houdt heel erg voeling met de wijkbewoners. Als er iets te doen is, zorg ik dat ik erbij ben. Je moet je gezicht laten zien. Ik wil ook gesprekken voeren met die mensen. Zien wie hier wonen, hoe de mensen denken, hoe ze zijn. En dat doe je door er gewoon te zijn als er iets georganiseerd wordt.”

- Yvonne van Mierlo (directeur basisschool 't Palet)

Luisteren naar de mensen

“We hadden een eettafel van dertig meter lang. Gingen we met zijn allen eten en tekenen op het tafelkleed. Hoe groot je je huis wil, of je tuin. Kinderen tekenden, maar grote mensen ook. En dan stond er ineens een wipwap op het dak. Zo'n tekening staat symbool voor iets, voor de behoefte om te spelen. Je leert hun belevingswereld beter begrijpen.”

- Mart van Cleef (projectmanager stedelijke vernieuwing, Trudo)

Jongeren trekken de wijk in

“Ineens hadden we allemaal enthousiaste jonge mensen die in Woensel-West wilden wonen. Er was iemand, die was de wijk ingekomen en die leerde kinderen basketballen. En toen een vriendin van haar ook. En toen wilden ze allemaal: al die jongeren gingen sporten met die kids en zo. Dat is gewoon gaaf.”

- Mart van Cleef (projectmanager stedelijke vernieuwing, Trudo)

Actief zorgen voor betrokkenheid

“Met de ingeplaatsten organiseerde Nienke Bruinsma activiteiten op de school. We begonnen ook met een muziekgroep. Die bestaat nog steeds, ook nu er geen subsidie meer voor is. In het begin hadden we een Turkse meneer, die gaf saz-les. Ken je dat? Saz is zo'n Turks instrument. En de kinderen kregen dan les. Als die kinderen niet kwamen, gingen we ze halen. Op die manier probeerden we de muziekles erin te krijgen. De school was heel belangrijk, want kinderen betrokken elkaar erbij in de klas. Zo van: ‘Heb jij straks ook muziekles?’”

- Albertien Schoots (bewoner)

Trots op de kinderen

“Mijn kinderen hadden taaltrainingen, rekentrainingen, muzieklessen. Mijn dochter kan nu cello spelen, kan piano spelen. Ze hebben ook een concert gegeven in het Muziekgebouw in het centrum van Eindhoven. En mijn zoon is naar het Koninklijk Huis geweest om daar – voor Beatrix toen – een concert te geven.”

- Bulent Daldal (Bewoner)

WAT ALS WE DÍT EENS PROBEREN?

Inleven in de bewoners is prioriteit nummer één tijdens de transformatie van Woensel-West. Wat speelt er onder de bewoners? Hoe ziet hun leefwereld eruit? Wat zijn de problemen in de wijk? Welke ideeën zijn er om de situatie te verbeteren? Steeds is er aandacht voor deze vragen. Alles draait om de mensen.

Een van de eerste interventies is een experiment met inplaatsingen. De oorspronkelijke gedachte daarachter is simpel. Wil je minder mensen met problemen in de wijk? Breng er dan ook mensen binnen zonder problemen.

Het vernieuwende idee volgt snel: laat die mensen iets doen in Woensel-West. Stel dat je nieuwe huurders 100 euro korting geeft op de huur, als ze vrijwilligerswerk doen? Zo gezegd zo gedaan. De maatregel trekt al snel een ander soort huurders: maatschappelijk geëngageerde, jonge en enthousiaste mensen.

Bij elke interventie of vernieuwing is overleg met de oorspronkelijke bewoners. Want kritiek is er ook. Waarom krijgen nieuwe mensen korting op de huur? Als je al jaren in Woensel-West woont en vrijwilligerswerk doet, krijg je die korting niet. Mag een wooncorporatie wel zo handelen? De coördinator van het inplaatsingenproject gaat voortdurend de dialoog aan. Ze blijft in contact met mensen die weerstand hebben.

Intussen brengen de ingeplaatsten levendigheid in de wijk. Het zijn prettige burens. Ze versterken sociale verbinding en stimuleren een andere manier van denken.

Sommige huurders zijn student aan de Design Academy. Zij experimenteren met kunst en design in de wijk. En ze ondersteunen kinderen door vrijwilligerswerk – op de basisschool of bij projecten die kinderen perspectief bieden.

Kids+ en taalprogramma's – opgezet in nauwe afstemming met de basisschool – zijn een groot succes. De visie achter deze programma's is dat je moet beginnen bij de kinderen. Geef kinderen een goede start, want een achterstand op jonge leeftijd is later moeilijk in te halen. En als je kinderen – bijvoorbeeld – taallessen geeft, komen hun ouders op een gegeven moment ook.

Het werkt: de ingeplaatsten krijgen een band met mensen die anders nooit waren gekomen. En die mensen krijgen ook een band met elkaar. Het is mooi om te zien hoe de programma's werken als een olievlek.

Blijven praten

“We zijn altijd blijven uitleggen waarom we het doen. Sommige bewoners vroegen: ‘Waarom krijgen de ingeplaatsten wel korting op de huur, en mijn zoon of dochter niet?’ En: ‘Ik doe ook zoveel voor de wijk, waarom krijg ik geen korting?’ Maar mensen die hier al langer wonen, hebben een heel lage huur. Dan zei ik: ‘Weet je wat? Dan zeg je je huur op en solliciteer je opnieuw. Dat moet je 10 uur per maand iets doen en je betaalt meer dan nu.’ We kwamen er samen uit met veel praten. Blijven uitleggen waarom je dingen doet, en je niet van de wijs laten brengen.”

- *Nienke Bruinsma (coördinator inplaatsingen en sociaal programmeur emancipatieprogramma)*

Samenwerken met onderwijs

“Samenwerken is zo belangrijk. En buiten je eigen kaders denken. Ik kan als directeur van een basisschool denken om drie uur: ‘Organiseer maar iets en veel plezier ermee.’ Maar wij blijven betrokken. Een van onze leerkrachten coördineert de taalactiviteiten. Dus het taalaanbod onder schooltijd gaat daarna op een speelse manier verder. Wij moeten daar als school ook in investeren, vind ik. Zodat die brug gelegd wordt.”

- *Yvonne van Mierlo (directeur basisschool 't Palet)*

Grijp je kans, begin een bedrijf

“Nieuwe ondernemingen mochten voor een laag tarief winkelruimte huren. Mensen die voorheen de middelen niet hadden, kregen de kans een bedrijfje te beginnen. Nu zie je in de wijk een verscheidenheid aan bedrijven. Van een glutenvrijwinkel en een drukker tot een tatoeëerzaak, een modezaak en een juwelier. Een mix van allerlei invloeden. Je merkt dat de wijk leeft.”

- *Dennis Joosten (wijkagent)*

Aan de boom rammelen

“Studenten van de Design Academy daar neerzetten was een gouden greep. Kijk, een architect kun je zelf wel inschakelen, je weet al hoe die denken. Maar laat mensen maar eens aan de boom rammelen. Laat maar los, dat moet je bij kinderen ook doen als ze opgroeien. En dat moet je bij wijkbewoners ook durven.”

- *Mart van Cleef (projectmanager stedelijke vernieuwing, Trudo)*

Kunst als vehikel voor ontmoeting

“Bij goede community art is het proces het product. Dat je werkt met bewoners. Dat je samen dingen organiseert. In de wijk. Daar gaat het om: dat je mensen bij elkaar brengt die anders niet met elkaar in gesprek gaan. Het is dus niets anders dan het creëren van voorwaarden waardoor mensen elkaar kunnen ontmoeten. Dan kun je zeggen: is dat sociale cohesie? Ja, ik vind van wel.”

- *Ties van de Werff (mede-oprichter Tante Netty)*

Maar er gebeurt nog veel meer. Bijvoorbeeld:

- Activiteiten zoals de voorleesgroep, muziekgroep, huiswerkbegeleiding, dansgroep en de kookclub. Ingeplaatsten doen er vrijwilligerswerk.
- Een wijk sportvereniging om de jeugd aan het sporten te krijgen.
- Vrijwilligers en ingeplaatsten zetten evenementen op zoals het Bouwkamp, Woensel-Westival, de kerstmarkt en de kindervakantieweek.
- Trudo stelt goedkoop ruimtes beschikbaar om bedrijvigheid te stimuleren. Daar vestigen zich kleinschalige en creatieve bedrijfjes, zoals het Nailscafé of de glutenvrije Buurtsuper. Bewoners krijgen de kans een eigen bedrijfje op te zetten en daarin gecoacht te worden. Ze kunnen er ook stage lopen. De bedrijfjes maken de wijk aantrekkelijker en levendiger.
- In Wijkrestaurant de Voortuin – een tijdelijk sociaal initiatief – konden mensen voor 6 euro eten. Jongeren uit de wijk leerden daar het horecavak of werkten als vrijwilliger.
- Designers- en kunstenaarscollectieven zoals Tante Netty en VERS zien het levenslicht. Creatieve makers werken samen met bewoners aan projecten in de wijk. Zo ontstaat het plan om sloopklare, dichtgetimmerde huizen samen met bewoners te veranderen in een openluchtmuseum.

Deze fase is er een van experimenten. Uiteindelijk, na de eerste experimentele jaren, formuleert Trudo een visie om de koers stevig te verankeren. Spontane en experimentele ideeën zijn uitgegroeid tot een vernieuwend perspectief: een *novel point of view*.

Laveren tussen oud en nieuw

“Wat er gebeurde rondom de sloop van Volta Galvani was wel heel bijzonder. Want je gaat huizen slopen. Dat betekent dat mensen eruit gaan. En huizen werden dichtgetimmerd; dat ziet er altijd heel slecht uit. Toen is het project ontstaan om posters te plakken over die dichtgetimmerde huizen. Posters die iets vertelden over de geschiedenis van de wijk. De bewoners brachten zelf tekeningen aan of foto's. Zo ontstond uiteindelijk een openluchtmuseum. Mensen wandelden daar doorheen. De laatste dag voor de sloop hadden we een grote expositie voor veel mensen. De volgende dag gingen de eerste huizen tegen de vlakte.”

- Steven Grevink (eerste directeur Buurtonderneming)

De visie was er al

“Het document dat later de visie werd, heeft even gecirculeerd, voordat het officieel werd vastgesteld in 2011. Dat is een geleidelijk proces geweest. Het had wel steeds in zich dat je niet alleen de fysieke omgeving aanpakt, maar het sociale voorop stelt. En dat je zorgt dat de problematiek niet toeneemt, maar behapbaar wordt. Zodat je echt kunt focussen op kinderen. Die elementen zaten er altijd al in.”

- Willie de Groot (programmamanager wijkvernieuwing en transformatie, Trudo)



Openluchtmuseum. Laveren tussen oud en en nieuw. Foto's: Steven Grevink



Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Woensel-West?



Juiste sfeer

“Als je nu door de wijk loopt, zie je de sfeer die in dat document toen is weergegeven.”

- Steven Grevink (eerste directeur Buurtonderneming)

Woweffect

“Het visiedocument was voor een deel bedoeld voor de buurt, voor mensen die geïnteresseerd waren om het te lezen. Maar ook voor alle gemeentelijke ambtenaren die we mee moesten krijgen. En voor de politiek, om een woweffect te laten ervaren: ‘Ze gaan daar gewoon echt aan de slag!’ Dat heeft ook wel een hik veroorzaakt.”

- Mart van Cleef (projectmanager stedelijke vernieuwing, Trudo)

Waardevol document

“Papier is maar papier. Maar als er één document belangrijk is geweest, dan is het dit wel.”

- Thom Aussems (directeur Trudo)

Voer het uit

“Als je stedelijke vernieuwing wil, dan moet je geen schot hagel afvuren. Je moet focussen. En als je iets wil doen, dan moet je zorgen dat het wordt uitgevoerd. De wereld is pas veranderd als een plan ook daadwerkelijk is uitgevoerd. Het project Kids+ was bijvoorbeeld pas geslaagd, toen RTL meldde dat de basisschool de beste citoscore had van Zuid-Nederland. Het visiedocument ging over perspectief, maar mensen hebben pas perspectief als er iets gebeurt.”

- Thom Aussems (directeur Trudo)



Het nieuwe blok Volta Gavani, met zowel huizen als commerciële ruimten, wordt opgeleverd. Foto: Martie Dekkers

BEKIJK HET EENS ANDERS

Juli 2011. De visie voor Woensel-West is klaar. De titel is **Focus op emancipatie in een ander decor**. De visie – geschreven door mensen van Trudo – bevat een sterk *novel point of view*. Voor het eerst laat een wooncorporatie woningen het decor zijn. Het zijn niet de woningen, maar de mensen die op het podium staan. Alles is ondergeschikt aan hún emancipatie. Fragmenten uit de visie:

“Woensel-West moet een volksbuurt worden die kansen biedt, met veel (zelf)oplossend vermogen. Daarom wordt er vooral ingezet op de ontwikkeling en het zelfbewustzijn van de bewoners; de emancipatie. Sociale uitsluiting wordt tegengegaan. Er wordt juist gewerkt aan persoonlijke groei.”

“Het Woensel-West van vandaag is niet geschikt als springplank. Daarvoor moet eerst het decor veranderen (...) Binnen de bestaande structuur wordt een groot deel van de woningen vervangen en wordt de bedrijvigheid gebundeld (...) De openbare ruimte wordt ingrijpend aangepakt.”

De visie inspireert en krijgt mensen mee. Hij is aansprekend opgeschreven en spreekt tot de verbeelding. Ook in de vormgeving lukt het de visie te vertalen. Voor de Buurtonderneming wordt het document haast een bijbel: iedereen ziet de richting en kan zijn rol pakken. Het ingeplaatstenproject gaat daardoor nóg beter lopen. Bewoners merken het effect. Ze zien: “Hee, er gebeurt veel in de wijk.” Dit is een kantelpunt in de transformatie: mensen worden enthousiast en er komt een dynamiek los.



Visie Woensel-West 'Focus op emancipatie in een ander decor' (2011). Bron: Trudo



Samenwerking aanjagen

“Je hebt het commitment nodig van alle betrokken organisaties. Want alleen gaat het niet. De Buurtonderneming is altijd de schakel geweest tussen alle partners. De aanjager. De partij die zich verantwoordelijk voelt voor de samenwerking. De Buurtonderneming liet mensen tekenen voor afspraken en sprak hen aan op hun verantwoordelijkheid. Dat heb je wel nodig, want anders blijft het vrijblijvend. Dus de Buurtonderneming is jarenlang een draaiende motor geweest. Een soort vehikel om samenwerking aan te jagen.”

- *Rachida Fethi (gebiedscoördinator Woensel-West vanuit gemeente: nieuwe rol in de wijk na vertrek directeur Buurtonderneming Patrick Walravens vanuit gemeente)*

Ongekend samenspel

“Een van de succesfactoren was volgens mij ook dat het sociale netwerk en alle welzijnsorganisaties goed van elkaar op de hoogte waren. Zij zochten afstemming met elkaar. Dat gebeurt niet overal automatisch.”

- *Issanka van de Paal (directeur Buurtonderneming)*

Politiebril en design thinking

“Als politie zien we een probleem, we gaan er naartoe, we lossen het op, en dan zijn we weg. Wat ik de laatste tijd zie, is de waarde van design thinking. Laat andere mensen eens naar jouw probleem kijken. En vraag ze dan: ‘Wat zie jij in het probleem? Hoe zou jij dat doen?’ En dan merk je bij zeventig, tachtig procent van de ideeën: ‘Ja, daar kan ik als politie niks mee.’ Maar met die andere twintig, dertig procent kun je misschien de politiebril net iets anders opzetten. Dat je denkt: ‘Wacht even, als ik daar nou een kleine aanpassing in doe, en ik gebruik dit erbij, dan pak ik dat probleem anders aan. En misschien hoeft ik dan niet drie keer terug te komen.’”

- *Dennis Joosten (wijkagent)*

Gemengde wijk, gemengde school

“Ik vind: een school moet eruitzien zoals de wijk in elkaar zit. En als de wijk gemengd is – en dat is hij – dan moet je ook een gemengde school hebben. Geleidelijk aan zijn er steeds meer gezinnen gekomen. Inmiddels hebben we een ander probleem: de kleutergroepen zitten nu vol.”

- *Yvonne van Mierlo (directeur basisschool 't Palet)*

Betrokkenheid door weer en wind

“Hoe vaak is Nienke Bruinsma bij ons thuis gekomen, even mijn dochter ophalen en mijn zoon ophalen om ergens naartoe te gaan? Dat was niet één keer, maar heel vaak. Structureel, ook in de winter en bij regen.”

- *Bulent Daldal (bewoner)*

HIER GAAN WE VOOR

Vanaf het moment dat hij op papier staat, is de visie voor iedereen leidend. Hier gaan we voor: emancipatie in een ander decor! Steeds meer mensen raken emotioneel betrokken. Ze willen een bijdrage leveren aan de succesvolle transformatie van hun eigen wijk. Ze stimuleren elkaar. Zwaan kleef aan. De visie werkt als een vliegwiel en zet van alles in beweging.

Maar er zijn ook bezwaren. Eerst van lokale politici en van sommige oorspronkelijke bewoners, dan ook van parlementsleden. Zij vinden dat je andere huurders benadeelt, als je woningen verhuurt aan jonge of hoogopgeleide mensen die vrijwilligerswerk doen in ruil voor huurkorting. Bovendien vinden ze dat een wooncorporatie zich niet moet bezighouden met educatie of emancipatie-activiteiten om bewoners meer perspectief te geven. Maar dat is precies wat Trudo wél doet, door ingeplaatsten vrijwilligerswerk te laten doen bij projecten.

Uiteindelijk bezoekt de minister van Binnenlandse zaken Woensel-West om de zaak te beoordelen. Hij praat met de kinderen. Hij praat met de jongeren. Dan formuleert hij zijn instructie: ‘Ga zo door alsjeblieft.’

Waarom is de minister zo positief? Hierom: hij ziet dat de kinderen toekomstperspectief hebben. Ze zijn geen verloren generatie meer. Ze zijn onderzoekend, ze willen leren, ze zijn trots. En dan te bedenken dat de school enkele jaren daarvoor nog het predicaat ‘zeer zwak’ kreeg van de onderwijsinspectie, en met opheffing werd bedreigd.

De minister is vol lof over de verbeterde situatie. Men weet dan nog niet dat de school in 2018 zelfs het predicaat ‘excellent’ krijgt.

In de organisatie van de Buurtonderneming is intussen wat verschoven: vanaf 2011 zijn er twee nieuwe directeuren. Een van hen is Issanka van de Paal. Om de relatie met sceptische bewoners te verbeteren, zet zij vol in op netwerken, samenwerken en commitment. Op alle mogelijke manieren legt ze de verbinding. Ze vervult vooral een aanjaagfunctie om partijen mee te krijgen – denk aan de gemeente, school, politie, bewonersstichting, huurdervereniging, andere wooncorporaties, reclassering, en zorg- en welzijnsorganisaties. Zo ontstaat een netwerk dat samen gedreven is om de wijk te verbeteren.

Ze zit dicht op de mensen, en kan nieuwe dingen introduceren als daar behoefte aan is. Ze blijft steeds in nauw contact met de bewoners. Daarbij blijft ze ook voortdurend trouw aan het *novel point of view*.

Intussen zorgt de coördinator inplaatsingen, Nienke Bruinsma, dat de activiteiten worden uitgebreid. Ze onderhoudt veel contact met de oorspronkelijke bewoners. Op het hoogtepunt zijn er 200 ingeplaatste huurders die 10 uur per week vrijwilligerswerk doen, samen goed voor 15 fte.

De brug slaan

"Gelukkig vonden alle bewoners het uiteindelijk handig dat de Buurtonderneming er was. Maar in het begin was niet iedereen positief. Wij wilden verandering, maar sommige bewoners waren bang om dingen te verliezen in de wijk. We hebben ons als rots in de branding opgesteld en ons niet van ons pad laten brengen. Dan straalt je uit dat je gelooft in wat je doet."

- *Issanka van de Paal (directeur Buurtonderneming)*

Omslag

De laatste paar jaar zijn de bewoners er echt blij mee. Het was een kwetsbare wijk met allerlei sores. En dan ga je zeggen: 'We gaan het even heel anders doen.' Eigenlijk is dat beledigend voor mensen die er geboren en getogen zijn. En toch is dat wat je iedere keer moet zeggen: 'Vroeger was het zo, en hier willen we heen.' Als het dan op een gegeven moment verschuift naar: 'Moet je kijken hoe mooi het hier geworden is', dan wordt iedereen stiekem een beetje trots. Iedereen vindt Woensel-West tegenwoordig leuk."

- *Nienke Bruinsma (coördinator inplaatsingen en sociaal programmeur emancipatieprogramma)*

Vliegwiel

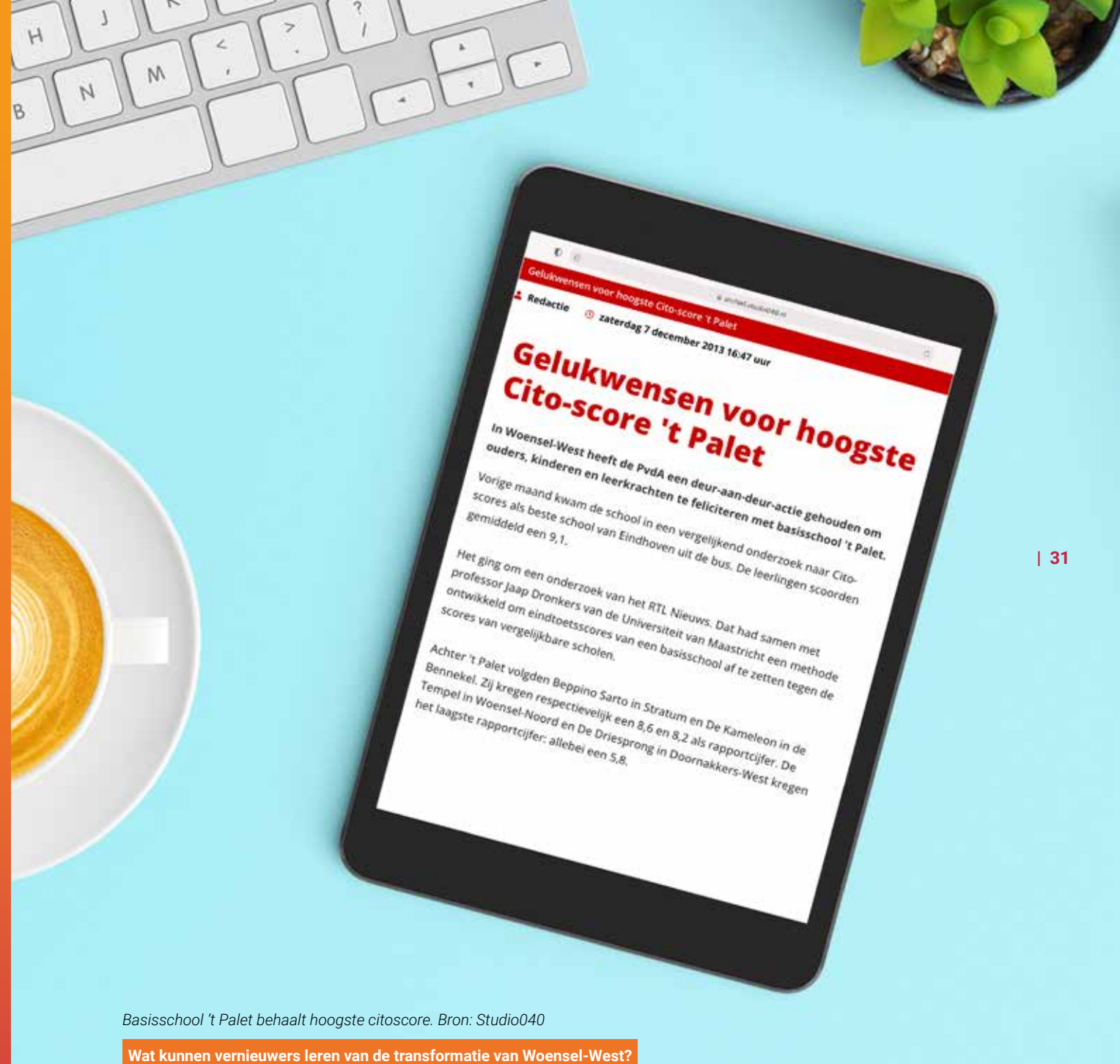
"Als er een positieve werksfeer ontstaat, gaan meer mensen zich inzetten. Ze gaan zich ook verantwoordelijk voelen om die goede sfeer te bewaren. Dat heb ik heel sterk gemerkt."

- *Pim Hoff (ingeplaatste)*

Zwaan kleef aan

"Mensen die taalless volgden, zeiden op een gegeven moment: 'Ik wil de tuin van dat pand weleens schoonmaken.' Dus de een neemt een aanhanger mee van zijn werk. De ander neemt harken en werkkleding mee. Stond daar een hele ploeg in de tuin te schoppen tot het schoon was. Daarna heeft een stratenmaker uit de wijk daar een fantastische tuin aangelegd. Mensen zijn echt gemotiveerd om het beste voor de wijk te doen. Dat is wel een hele verandering."

- *Pim Hoff (ingeplaatste)*



Basisschool 't Palet behaalt hoogste citoscore. Bron: Studio040

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Woensel-West?



Laat mensen in hun waarde

“Je moet mensen niet willen veranderen. Vaak hebben wij de neiging om met onze eigen normen en waarden naar iemand te kijken. Ik zie dat ook bij veel professionals. We zitten allemaal vol met vooroordelen. Die moet je loslaten. In Woensel-West komt het weleens voor dat iemand een keer scheldt, omdat hij of zij thuis allemaal stress heeft. Denk dan gewoon: *so be it*. Je moet mensen niet per se willen veranderen. Tuurlijk wil je ze wel positieve dingen meegeven, maar dan voor henzelf.”

- *Rachida Fethi (gebiedscoördinator gemeente)*

Energie in mensen steken

“Voor mij heeft Trudo veel gedaan. Ik was eigenlijk een probleembewoner. Wij waren niet de makkelijkste, laat ik het zo zeggen. Ik pakte een medewerker van Trudo zo bij haar oor: ‘Mag jij dat beslissen? Nee? Hup, opgeflickerd, stuur jouw baas maar.’

Ik kon toen ook nog niet lezen en schrijven. Maar wat de gemeente deed, was heel veel brieven sturen. Die werden hier bij ons thuis gepakt, die werden kapotgescheurd en die werden weggegooid. Toen is Trudo komen praten: ‘Frans, hoe zouden we dat eens op kunnen lossen? En hoe zouden we de buurt beter kunnen maken?’ Ze vertrouwden mij en lieten mij in mijn waarde. Zo hebben ze er steeds meer mensen bij betrokken. Dat heeft wel resultaat. Nu ben ik een van de vrijwilligers. En Woensel-West is een van de modernste buurten van Eindhoven, denk ik.”

- *Frans Vlister (bewoner)*

Iedereen heeft talent

“Wat ik heel belangrijk vind, is dat iedere bewoner gezien wordt. Iedereen heeft talent. Dat merk ik ook met de kinderen. Door ze bijles te geven en ze te motiveren – als ze dat van huis uit niet meekrijgen – kun je ze toch op het goede spoor zetten.”

- *Pim Hoff (ingeplaatste)*

Veel met elkaar omgaan

“Hier in de wijk zijn veel activiteiten. Na school ging ik altijd naar Kids+. De mensen die hier wonen vind ik fijn. Hoe moet ik dat uitleggen? Ze leven met je mee.”

- *Gino de Beer (jongere uit Woensel-West)*

ROTSVAST VERTROUWEN

De leefbaarheid in de wijk is sterk verbeterd. Iedereen wil de successen graag bestendigen. Het succes van de school in 2013 geeft een **boost** aan het vertrouwen van bewoners. Stakeholders en netwerkpartners hebben een rotsvast vertrouwen in het slagen van de transformatie, de vernieuwers en de bewoners van Woensel-West.

Factoren die bijdragen aan het succes, tekenen zich nu duidelijk af. Drie belangrijke succesfactoren:

- De manier waarop de vernieuwers zich opstellen. Ze oordelen niet en willen mensen niet veranderen. Iedereen wordt in zijn of haar waarde gelaten. Vanuit het vertrouwen dat ze krijgen, gaan bewoners ook zelf dingen oppakken.
- Kantelingen in de perceptie van oorspronkelijke bewoners. Ze zien hoe de veranderingen de wijk ten goede komen en willen zich dan ook inzetten.
- Het succes van de school en prijswinnende of genomineerde projecten bewijzen in harde cijfers dat de aanpak succesvol is. Mensen geloven erin. De positieve cijfers maken het makkelijker om nieuwe financiering te verkrijgen.

Je ziet het kantelen

"Ik weet nog: een gezin met een tweeling en nog twee kinderen. De ouders hadden allebei weinig of geen opleiding gehad, en ze spraken slecht Nederlands. Die hebben wel gezorgd dat hun kinderen meededen aan veel wijkactiviteiten. Taalactiviteiten, maar ook de kindervakantieweek. Die ouders zeiden: 'We kunnen het zelf niet bieden, maar we kunnen wel zorgen dat ze naar plekken gaan waar het geboden wordt.' Hun tweeling kwam op het vmbo-t terecht. Dat was nooit gelukt als hun ouders niet zo betrokken waren geweest bij de wijkactiviteiten.

- Yvonne van Mierlo (directeur basisschool 't Palet)

Enthousiaste inzet van bewoners

"Veel mensen zijn bereid iets te doen voor hun directe leefomgeving. Dat is mooi. Bewoners doen ook veel zelf. Ze regelen het zelf, en wij geven extra handvatten. Ik denk dat we – aan ingeplaatsten en gewone vrijwilligers – wel 210 vrijwilligers hebben in deze wijk."

- Rachida Fethi (gebiedscoördinator gemeente)



Woensel-West. Foto: Igor Vermeer



De langste kerstmarkt van Eindhoven in de Edisonstraat. Bron: ED

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Woensel-West?

Cijfers als bewijs

"Men vraagt natuurlijk altijd naar resultaten en effecten. En wij hadden het directe resultaat dat die school het zo goed begon te doen. Dat is natuurlijk de verdienste van de school en de voortvarende directeur. Maar dat waren wel harde cijfers. Daarmee kregen we de financiering iedere keer weer rond – ook externe financiering, dus buiten die van Trudo en de gemeente. Mensen geloofden erin."

- *Issanka van de Paal (directeur Buurtonderneming)*

De kracht van een succesverhaal

"Als je financiering vraagt, wil de verstrekende partij altijd een succesverhaal horen. Het Eindhovense bedrijf ASML financierde een werkplaats waar jongeren konden sleutelen. Voor ASML gaf het succes van de school de doorslag. Ze zagen: 'Dit is een club die behoorlijk wat heeft bereikt.'"

- *Issanka van de Paal (directeur Buurtonderneming)*



Frans Vlister organiseert het bouwkamp. Foto's: Bas Berends



Kindervakantieweek. Foto: Ron Krielen

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Woensel-West?



De buurt is veranderd

“Woensel-West zal niet snel terugzakken naar hoe het was. Daarvoor is het nu echt te stevig ingezet. Verankerd eigenlijk. Dat merk je aan de betrokkenheid van mensen: we konden veel makkelijker vrijwilligers vinden. Dat is ook een teken, hè? Mensen willen graag. Ze voelen dat commitment, willen daar graag aan bijdragen, willen meedoen. In die zin is Woensel-West echt geslaagd.”

- *Issanka van de Paal (voormalig directeur Buurtonderneming)*

Mix van bewoners

“Het doet er niet meer zo toe of je vrijwilligerswerk doet, want iedereen kent elkaar nu. Want dat is het hele doel geweest natuurlijk: gewoon mensen mengen. Een goed stoofpotje maken. Als ik nu bijvoorbeeld iets zeg tegen Frans, die hier al heel lang woont, dan luistert hij. Ik denk niet dat hij dat tien jaar geleden had gepikt van zo'n studentje.”

- *Suyin Tjon a Hie (ingeplaatste)*

Verbonden met de wijk

“Vroeger dacht ik altijd: ik ga terug naar Turkije. Maar als je dat nú aan mij vraagt? Voor vakantie oké, maar niet meer dan dat. Ik ben echt Eindhovenenaar geworden en gewoon gek op Woensel-West. Ik voel me verbonden.”

- *Bulent Daldal (bewoner)*

Vrijwilligers als voorbeeld voor anderen

“Met de ervaringen uit Woensel-West hebben we ook in een andere wijk activiteiten ontplooid. We hebben er taallessen opgezet voor kinderen en volwassenen. In Woensel-West hebben we veel geleerd: als je een onderwijsvorm hebt die past bij de vrijwilligers en deelnemers, willen mensen daar graag aan bijdragen. Het hoeft niet altijd met ingeplaatsten.”

- *Nienke Bruinsma (coördinator inplaatsingen en sociaal programmeur emancipatieprogramma)*

HOE NU VERDER?

We leven in 2021. Vanaf 2017 is Woensel-West al geen Vogelaarwijk meer. Trudo bouwt het aantal ingeplaatsten langzaam af. Bewoners vragen zich af: “Hoe zorgen we zelfstandig voor onze wijk?”

De buurt is sterk veranderd in positieve zin. Er is bijvoorbeeld een mix van oude en nieuwe bewoners ontstaan. Zij kennen elkaar en gaan met elkaar om. Het is duidelijk dat mensen zich verbonden voelen met hun wijk. Dat blijkt ook uit de vele vrijwilligers die actief zijn: de huurkorting voor ingeplaatsten hoeft niet langer een prikkel te zijn. Er zijn **best persons** in de wijk opgestaan, en kwetsbare personen zijn weerbaarder en tot bloei gekomen. Verder is het project Kids+ inmiddels toonaangevend: het wordt ook opgezet in andere wijken van de stad. De emancipatie van bewoners is duidelijk geslaagd.

Dan is er nog het decor: de fysieke omgeving met een mix van oude en nieuwe woningen met een bijzondere architectuur. De combinatie van oud en nieuw geeft de wijk een aantrekkelijke look. Kleurrijk, en op sommige plekken met street art. Volta Galvani, een mediterrane ogende buurt, won zelfs een prijs.

De beruchte Edisonstraat is veranderd in een levendige straat met winkeltjes en horeca – multicultureel, lokaal, artistiek en biologisch. In de wijk staan opvallende kunstobjecten die het verhaal achter Woensel-West vertellen.

Waar mensen vroeger het liefst uit Woensel-West weg wilden, willen ze er nu komen wonen. De wijk zal niet snel meer terugvallen naar hoe het was.

Maar de wijk is nog broos, en de Buurtonderneming gaat daarom door tot 2024. Dan is ook de fysieke vernieuwing afgerond. Tot die tijd wordt eraan gewerkt dat de buurt meer zelf dingen gaat dragen. Allereerst is het belangrijk dat iedereen enthousiast blijft, zodat de programma's door blijven lopen. Er wordt hard nagedacht: Welke programma's en activiteiten van de Buurtonderneming zijn cruciaal om de wijk zoals hij nu is in stand te houden? Wie zou die kunnen overnemen? Hoe kan een buurthuis 2.0 worden opgezet dat bewoners zelf kunnen runnen? Een buurthuis waar de initiatieven voor kwetsbare bewoners onder één dak komen, en waar buurtbewoners elkaar kunnen ondersteunen en helpen? Om de 'reorganisatie' in goede banen te leiden, trekt de Buurtonderneming een nieuwe directeur aan.

In 2021 is het verhaal van Woensel-West nog niet uit.

Woensel-West zit nog midden in de eindfase van de transformatie: hoe verder? Zeker is dat de wijk altijd meer aandacht nodig zal hebben dan een gemiddelde wijk. Er blijft een bepaalde mate van ondersteuning nodig, zodat de mensen blijven floreren. Maar dan meer via reguliere wegen, en niet langer met de extra gefocuste inzet van de afgelopen jaren. De wijk kan bouwen op een grote groep betrokken en enthousiaste bewoners. Vol trots.

Populaire woonwijk

"Als voorzitter van de PvdA in Eindhoven ging ik een keer met een actie langs de deuren. In Woensel-West stond ik aan de deur bij twee jonge jongens. Die waren net getrouwd en hadden een nieuw huis. Een van die jongens zei: 'Mijn oma heeft altijd in Woensel-West gewoond en zij is op een gegeven moment uit de wijk verhuisd, omdat de wijk zo achteruit ging. Zij vond het heel bijzonder om te horen dat ik nu in Woensel-West woon.' Dat is wel het verhaal waarvan ik denk: dát is het succes van Woensel-West."

- *Mary Fiers (oud-wethouder Eindhoven, o.a. portefeuille wijkvernieuwing)*

Kleurrijk decor

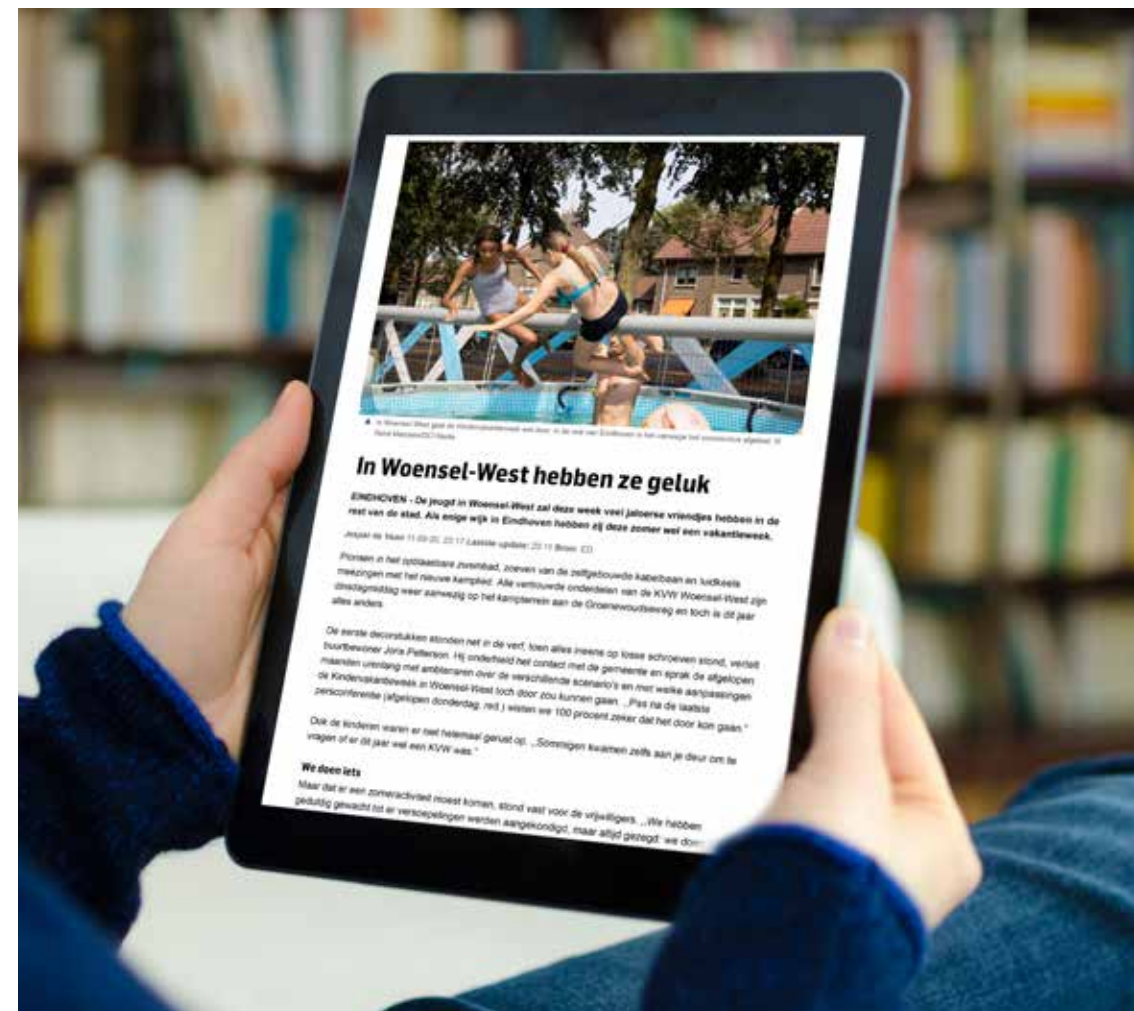
"Het decor van Woensel-West is ook veranderd. Sowieso is de nieuwbouw kleurrijk, een beetje mediterrans. Je ziet er ook iconische gebouwtjes waar je als toerist wel een foto van wil maken. Dat hebben ze slim gedaan. En er zijn nu rond de tachtig bedrijfjes in de wijk. Het oude idee van bakkertje of slagertje op de hoek is teruggebracht. Er is ook veel leuke, authentieke horeca; je kunt er superlekker eten."

- *Hans van Agt (business coach Woensel-West)*



Iftar feest georganiseerd door Mohamed 'Mo' Bellahssen van restaurant Chomicha en lokale ondernemers en veel vrijwilligers.
Foto: Igor Vermeer

Het is overduidelijk dat de wijk wezenlijk veranderd is. Waar Woensel-West in 2003 nog werd gezien als het afvoerputje van de stad, is men nu jaloers – zo kopt het Eindhovens Dagblad in augustus 2020: alleen in Woensel-West kon dat jaar een kindervakantieweek worden georganiseerd. Veel van die organisatoren zijn intussen geen ingeplaatsten meer, maar zij nemen elk jaar vrij om samen met de kinderen een mooie week te beleven. In het nieuwe Woensel-West.



Nieuwe Woensel-West Bron: ED

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Woensel-West?

Kwetsbaarheid blijft

"Ik heb een paar metaforen voor Woensel-West. Eentje daarvan is dun ijs. Het is niet meer zo dat bij elke val ineens iedereen door het ijs zakt, maar er moeten er niet te veel vallen. Want dan is het ijs weg. Dat gevoel leeft ook wel: wat er is bereikt, is nog fragiel. Woensel-West is niet van plexiglas, maar van antiek glas."

- *Willie de Groot (nieuwe directeur Buurtonderneming, en voormalig programmamanager wijkvernieuwing en transformatie, Trudo)*

Succes voortzetten en borgen

"De vraag is naar mijn idee niet: 'Kan Woensel-West het zelf?' Nee. Die programma's zullen wel nodig blijven, want de tegenstellingen in de stad worden er niet minder om. Als je tenminste een beetje een stad wil hebben waar iedereen kan meedoen. Maar het hoeft niet meer met dezelfde inzet die we vijftien jaar verzorgden vanuit de Buurtonderneming, met alle bijbehorende extra faciliteiten. De programma's worden zoveel mogelijk in de reguliere geldstromen ingepast."

- *Willie de Groot (nieuwe directeur Buurtonderneming)*

Buurthuis voor en door bewoners

"We bedenken een alternatief waar alle initiatieven onder één dak bij elkaar zitten. Een soort van wijkgebouw. Onze gedachte is dat dat gebouw gedraaid gaat worden door bewoners. Met een professionele coördinator, die ervoor zorgt dat de programma's zoveel mogelijk worden gedragen door mensen in de wijk. En met minder inzet van buiten dan de afgelopen jaren."

- *Rachida Fethi (gebiedscoördinator gemeente)*



WoenselWest vanaf schoolgebouw. Tekst: Kinderen hebben de toekomst. Foto: Christ Clijsen



Levendigheid in de nieuwe Edisonstraat. Foto: Igor Vermeer

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Woensel-West?

Aanspreekpunten blijven nodig

“Zo organiseert een actieve buurtbewoner al jaren een grote wijkactiviteit, de kerstmarkt. Die organiseert hij samen met vrijwilligers. Maar hij heeft wel een aanspreekpunt nodig, omdat er ook zaken gemeentelijk geregeld moeten worden. Voor mensen zoals hij is een vraagbaakpartner belangrijk. We hebben hier een groep vrijwilligers die zelf ook kwetsbaar zijn. Daar ga je naast staan en je denkt mee. Mijn ideale beeld – en dat zie je al een beetje gebeuren – is dat ingeplaatsten ervoor kiezen hier te blijven wonen, en vooral dat mensen trots zijn op hun wijk.”

- Rachida Fethi (gebiedscoördinator gemeente)

Eindhoven trots op Woensel-West

“Op de kindervakantieweek zit een heel enthousiast team. Dat zijn mensen, die zijn een beetje uit de wijk gewaaid. Maar zij nemen wel die week vakantie om er te zijn voor die kinderen. Dan denk ik: dan heb je een enorme betrokkenheid. Dan is de werksfeer kennelijk zo positief, dat je het niet los kunt laten. Dat is heel mooi.”

- Pim Hoff (ingeplaatste)



De enige kindervakantieweek die in Eindhoven door gaat is in Woensel-West. Foto: Ron Krielen.

3. CASE 2



DE TRANSFORMATIE VAN STRIJP-S

Foto Jasper Bloem

DE TRANSFORMATIE VAN STRIJP-S

PIONIERS ZETTEN HOOGSTEDELIJKE VIBE NEER

- ER STAAT IETS TE GEBEUREN
- DE STIP OP DE HORIZON
- VERTROUWEN EN CHEMIE
- SPONTANE INITIATIEVEN GROEIEN
- CULTUURGEDREVEN TRANSFORMATIE ZET DOOR
- HOE NU VERDER?



Een plan voor Eindhoven

“Wij maken een plan dat Eindhoven nodig heeft. Het is wel een stad, maar vergeleken met Utrecht, Rotterdam of Amsterdam loopt Eindhoven toch een beetje achter. Met dit project kun je Eindhoven profileren als een stad met internationale allure. Ik zie voor me dat Strijp-S een project wordt waar architecten uit heel Europa naar komen kijken.”

- Toon de Koning⁴ (directielid VolkerWessels)

Onvoorstelbaar saai

“De ombudsman Frits Bom had eind jaren negentig een onderzoek gedaan, en zijn conclusie was dat Eindhoven de meest suffe en saaie stad was van Nederland. Het was ook echt een onvoorstelbaar saaie stad. Op vrijdagavond kon je na negen uur nergens meer eten. Dus als je een biertje was gaan drinken en je was te laat, dan moest je naar de friettent. Ja, en je dan tegelijk stad noemen is natuurlijk flauwekul. Er lag een forse opgave.”

- Thom Aussems (directeur Trudo)

Licht aan de horizon

“Wat je kon zien als je goed keek en over het juiste netwerk beschikte, was dat er op de humuslaag van Philips nieuwe plantjes en bloemen aan het groeien waren. Alleen dat werd door de gemiddelde Eindhovenenaar niet gezien. Op die humuslaag – een sterke maakindustrie, engineering, research & development, design – zijn allerlei nieuwe initiatieven ontstaan.”

- Thom Aussems (directeur Trudo)

Quality of life en hoogstedelijkheid

“Al voor de millenniumwissel hoorde ik CEO's van de nieuwere bedrijven zeggen dat ze goed opgeleide ingenieurs uit het buitenland moesten halen. Maar aan dat soort mensen – die overal terecht kunnen – moet je ook quality of life bieden. Dat vereist ook hoogstedelijkheid. Met alleen een groene stad kom je er niet; er moet ook cultuur zijn. Als directeur van Trudo vond ik dat ik onderdeel was van een ploeg die aan verbetering van de stad moest werken.”

- Thom Aussems (directeur Trudo)

⁴ Bron: interview met Bart de Zwart, 16 november 2006

ER STAAT IETS TE GEBEUREN

1999: er moet iets gebeuren met Strijp-S. Na de reorganisatie van Philips begin jaren negentig – met massa-ontslagen en de verhuizing van het hoofdkantoor naar Amsterdam – ligt het terrein met 150.000 m² industrieel vastgoed er verlaten bij. Eindhovenaren noemen het ‘de Verboden Stad’.

In 2000 organiseert Philips een ontwerpwedstrijd voor geïnteresseerde partijen. Het winnende plan is van bouwonderneming VolkerWessels, die Strijp-S koopt en vanaf 2002 een partnerschap vormt met gemeente Eindhoven: Park Strijp Beheer. De weg is vrij om er iets van te maken.

Maar met wie? VolkerWessels besluit het gebied aan te pakken vanuit Park Strijp Beheer, met Spoorzone BV en met twee wooncorporaties: Woonbedrijf, die er gaat bouwen voor betrokken stedelingen, en Trudo. De directeuren van VolkerWessels en Trudo, Toon de Koning en Thom Aussems, kennen elkaar van eerdere projecten. Aussems en zijn collega's hebben hart voor de stad, en ze zien dat het rond 2000 niet goed gaat met Eindhoven. De stad moet zich duidelijk opnieuw uitvinden na het vertrek van Philips en het faillissement van een andere grote pijler, DAF.

Kansen zien ze ook: dankzij Philips en DAF is er een humuslaag van technologie, creativiteit, design, research & development en innovatiekracht. Veelbelovende bedrijven zoals ASML, NXP en VDL staan te trappelen om een succes te maken van toptechnologieregio Brainport. Ze trekken hoogopgeleide technici aan uit het buitenland, maar hoe aantrekkelijk is Eindhoven voor hen? Willen zij er wel wonen?

Er moet iets gebeuren om de stad op te laten bloeien. En dat zou iets groots moeten zijn: het imago van ‘Saaiste stad van Nederland’ schud je niet zomaar af. Niet voor niets gaan afgestudeerden van de Design Academy – een instituut van naam – na hun studie zo snel mogelijk weg uit Eindhoven, waar de bohemian leefstijl nog ver te zoeken is.

Trudo heeft visie. Dat merkt VolkerWessels ook, en de directeuren gaan met elkaar in gesprek over de toekomst van Strijp-S. Het momentum is daar. De *sense of urgency* (het moet anders) gaat gepaard met de *possibility for change* (kansen dienen zich aan).

'Komst én vertrek Philips is beste wat Eindhoven ooit overkwam'

EINDHOVEN - Negen jaar is Jan van Schagen bezig geweest met zijn magnum opus. Sinds kort ligt het in de boekwinkel: *Acht eeuwen Eindhoven. Verhaal van een stad*. De enige constante in de 800 jaar? De weekmarkt.

Michel Theeuwes 27-04-20, 08:30 Laatste update: 27-04-20, 15:50 Bron: ED

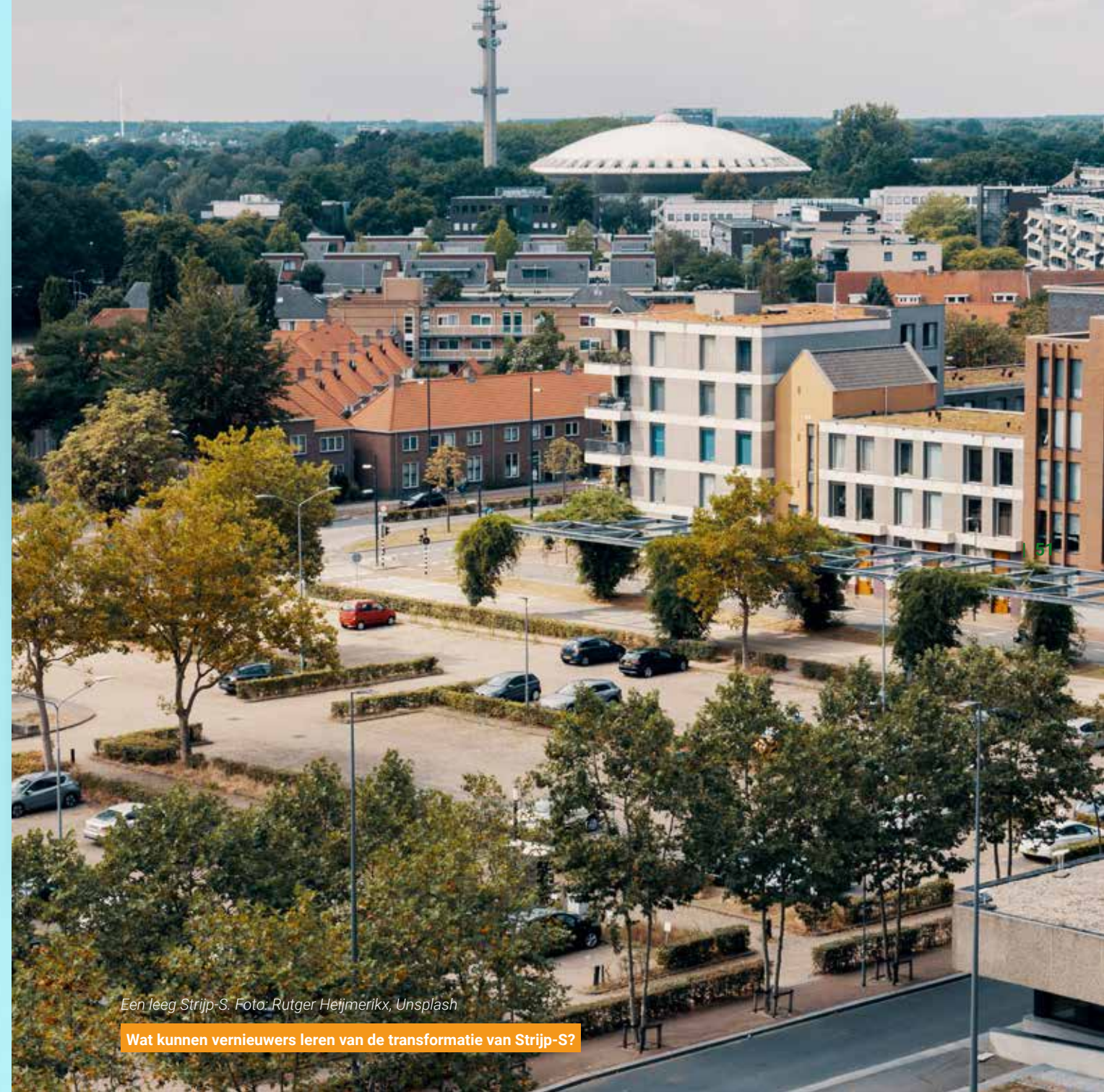
Acht eeuwen Eindhoven bestaat uit twee dikke boeken in een doos, samen goed voor ruim 800 pagina's met honderden foto's. Dat is een flinke pil. „Het is ook niet de bedoeling om het in één keer uit te lezen. Het is een koffietafelboek: je kijkt erin, leest een stuk, legt het weer weg om later weer een ander hoofdstuk te lezen”, aldus Nuenenaar Jan van Schagen. En ook met deze lengte heeft hij veel details weg moeten laten; ondanks dat staat het boek boordevol weetjes, feiten en verhalen over Eindhoven, vaak geïllustreerd met foto's, tekeningen en kaarten.

Van Schagen heeft al meer boeken op zijn naam staan. Een van zijn vorige publicaties, over honderd jaar woningcorporatie Trudo, leidde tot



▲ Detail van de plattegrond van Eindhoven van Jacob van Deventer omstreeks 1550. © Regionaal Historisch Centrum Eindhoven

Philips vertrekt. Bron: ED.



Een leeg Strijp-S. Foto: Rutger Heijmerikx, Unsplash

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?



24/7 levendigheid

“De visie was niet zo ingewikkeld: om aantrekkelijk te zijn als stad, is er meer nodig dan het provinciale. En als je weet dat het hoogstedelijke relevant is voor Eindhoven, moet je gaan nadenken over hoe het je dat realiseert. Het gaat in ieder geval om een mix aan functies en – wat op gespannen voet staat met Eindhoven – 24/7 levendigheid.”

- Thom Aussems (directeur Trudo)

Jong bloed

“Met TU/e, Fontys Hogescholen, ROC en de Design Academy heeft deze stad een rijk bezit aan scholing. Maar wat je ziet is dat iedere afgestudeerde wegtrekt uit Eindhoven. Ze moeten verkassen, omdat ze nergens in Eindhoven goedkope bedrijfsruimte kunnen huren. Strijp-S is daar uitermate geschikt voor, vanwege de industriële gebouwen.”

- Sietske Aussems⁵ (kwartiermaker en ontwikkelaar Trudo)

Invulling visie ligt open

“Als er een bedrijf komt met een leuk concept, kijken we hoe we dat kunnen inpassen. Toen de bekende vormgevers Kiki van Eijk en Joost van Bleiswijk met hun bedrijf moesten vertrekken uit Waalre, vroeg de gemeente: ‘Kunnen jullie deze ondernemers faciliteren in één van jullie gebouwen?’ Dat soort verzoeken grijpen we met beide handen aan.”

- Sietske Aussems⁶ (kwartiermaker en ontwikkelaar Trudo)

DE STIP OP DE HORIZON

De kiem van de visie is er al, maar het duurt nog tot 2005 voordat Trudo écht kan beginnen met de strategie om Strijp-S een hoogstedelijke vibe te geven. Tot die tijd worden er allerlei plannen geschreven over wat er moet gebeuren met het terrein. Daar zit niet altijd een sterke visie achter, en zeker geen dichtgetimmerd plan. Dat laatste zal er ook nooit komen: de visie op Strijp-S ontwikkelt zich door de tijd heen.

In 2003 sluiten Trudo en VolkerWessels een intentie-overeenkomst. De eerste gedachten verschijnen in *Van verborgen stad naar creatieve stad*: een formeel document, maar VolkerWessels wordt erdoor gesterkt in het idee dat de Driehoek bij Trudo in goede handen is. De kern van de visie komt hierop neer: Strijp-S heeft het in zich om een hoogstedelijk stadsdeel te zijn, omdat industrieel erfgoed pioniers en bohemians kan aantrekken die er de juiste vibe neerzetten. In het centrum zou dat niet kunnen – alleen al omdat de plekken daar te veel duur zijn voor pioniers.

In 2005 ondertekenen VolkerWessels en Trudo de officiële samenwerkingsovereenkomst. En in 2007 wordt de definitieve stip op de horizon beschreven in de nota *Driehoek, levendig hart van Brainport*. In de visie staan drie elementen vast: Ten eerste moet het gebied levendig zijn. Grof, fijn, groot, klein en intiem moeten elkaar afwisselen. Ten tweede moet Strijp-S Eindhoven verrijken. Niet omdat het industrieel erfgoed is, maar omdat het een avontuurlijk gebied is. Ten derde moet Strijp-S mensen met elkaar verbinden, met cultuur als hoofdingrediënt, zodat het gebied aantrekkelijk is voor iedereen die houdt van stedelijkheid. Het boek *Old Buildings New Ideas* (2009) was de verbeelding van wat Trudo voor ogen had. Het was de weerslag van debatten, prijsvragen, interacties met stakeholders en de pioniers – bewust in een onhandig grote vorm gemaakt, zodat het opviel.

Er lonkt een perspectief waar iedereen zin in heeft: een cultuurgedreven transformatie die op gang komt door de mensen in het gebied. De transformatie van Strijp-S is een people's story.



Verbeelden van de visie.
Old Buildings New Ideas (2009). Bron: Trudo

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?

⁵ Bron: interview met Paul van den Hurk, 11 mei 2009

⁶ Bron: interview met Paul van den Hurk, 11 mei 2009



Geweldige drive

“Zowel voor Thom en Trudo als voor mij gold dat we een bijdrage wilden leveren aan de transformatie van Eindhoven. We wilden ons beide bewijzen vanuit een underdogpositie. Daardoor ontstond bij ons een geweldige drive. Kijk, als je met zijn tweeën aan zo’n waagstuk als de Lichttoren gaat beginnen, kan dat alleen op basis van wederzijds vertrouwen. Je moet bij wijze van spreken je portemonnee aan elkaar in bewaring kunnen geven. Wij durfden dat aan.”

- *Toon de Koning⁷ (directielid VolkerWessels)*

Ambassadeurs

“Ik heb een heleboel mensen direct naast me gezet en benoemd als ambassadeur. Dat waren mensen vanuit de stad die zich bezighielden met cultuur, design of kunst. Zij waren mijn ambassadeurs om de ontwikkeling van Strijp-S vorm te geven. Ik faciliteerde hen om hun ding te doen, en zij inspireerden mij om op koers te blijven. Die mensen van het eerste uur zijn heel belangrijk geweest. Dat waren mensen zoals Hans Robertus en daarna Martijn Paulen van de DDW, Kiki en Joost, Angélique Spaninks van MU, en zo waren er nog meer.”

- *Jack Hock¹¹ (directeur Trudo)*

Nek uitsteken

“Ik kwam van Poppodium 013 in Tilburg en begon blanco aan mijn job bij Trudo als kwartiermaker op Strijp-S. Dat was in 2009. Ik weet nog wel dat ik dacht: ha, oude leegstaande fabrieken opnieuw gebruiken, leuk! Trudo wilde het gebied op de kaart zetten met zijn vier hallen op de begane grond en de buitenruimte eromheen als speerpunt. Maar hoe? Er is toen bewust gekozen voor een diversiteit aan evenementen en festivals die de beeldvorming en het imago van Strijp-S kleur zouden geven. STRP Festival, feesten à la Speedfest, Awakenings en de Dutch Design Week. Trudo stak de nek uit door ze naar Strijp-S te halen.”

- *Jan Buys¹² (kwartiermaker Trudo)*

7 Bron: Aussems en Horsten, p. 95

11 Bron: interview met Marieke Wenneker

12 Bron: Aussems en Horsten, p. 600

VERTROUWEN EN CHEMIE

Al in 2002 vormt VolkerWessels met gemeente Eindhoven het publiek-private samenwerkingsverband Park Strijp Beheer (PSB). Later treden ook de wooncorporaties Woonbedrijf en Trudo toe tot PSB.

Het vertrouwen tussen VolkerWessels en Trudo is groot. Ze hadden samen al eerder een groot succes behaald met de herbestemming van de Lichttoren, de voormalige gloeilampenfabriek van Philips in het stadscentrum. Mede dankzij die goede ervaring durft VolkerWessels het aan om Trudo de vrije hand te geven om de Driehoek van Strijp-S nieuw leven in te blazen – naar eigen inzicht, binnen ruime kaders. Tussen de directeurs van VolkerWessels en Trudo is chemie, en ze hebben allebei de wil om van Eindhoven een aantrekkelijke stad te maken.

Chemie is er ook in de coalitie van vernieuwers die aan de slag gaat voor de Driehoek en het Klokgebouw van Strijp-S – dat Trudo koopt in 2007. Om te beginnen zijn dat vanuit Trudo kwartiermaker Sietske Aussems vanaf 2004, en directeur Strijp-S Jack Hock vanaf 2007. Zij mobiliseren creatieve pioniers en ondernemers, waardoor Strijp-S al snel een trekpleister is voor nog méér creatieven, en ze gaan in gesprek met Eindhovenaren over kansen en mogelijkheden. Dat laatste doet Jack Hock ook met de ‘Board of Inspiration’: hij laat bestuurders inspirerende wijken zien in andere Europese steden, en voert open gesprekken met hen over de betekenis van Strijp-S voor de Eindhovense samenleving. Het draagvlak groeit.

In 2009 komt evenementorganisator Jan Buys erbij als derde kwartiermaker, en het wordt steeds levendiger op Strijp-S. In deze fase van de transformatie zie je dat de betrokkenen samen de wil hebben om Strijp-S te transformeren. Ze vormen een sterke coalitie van vernieuwers.



Dutch Design Week op Strijp-S. Foto: Trudo

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?

Mensen koppelen

"Ik maak de verbindingen tussen Trudo en de mensen van Strijp-S. Koppel personen, ideeën en concepten aan elkaar, en kijk hoe we die kunnen faciliteren en ondersteunen."

- *Sietske Aussems⁸ (kwartiermaker en ontwikkelaar Trudo)*

Vertrouwen wekken

"Vanaf het begin wilden we een broedplaats zijn voor talent en de creatieve sector naar Strijp-S halen. Dan spreek je over een kwetsbare groep waar je serieus mee om moet gaan, bij wie je vertrouwen moet wekken. Voor ons was het ook zoeken hoe dat te doen. Ik weet nog dat er in juni 2008 een meeting was in de Witte Dame, waar designers klaagden dat er al zo lang te weinig plekken waren in Eindhoven voor ondernemers als zij. We begonnen toen net te kijken hoe we het Klokgebouw zo konden transformeren dat we in heel de stad massaal publieke aandacht zouden trekken, en passie voor Strijp-S konden losmaken. Thom zei op die meeting: we hebben 30.000 m² beschikbaar, kom maar op! Zo is het stap voor stap gegroeid. Op Strijp-S gaven we mensen die elders niet gehoord werden een kans. Underground en alto's, creatieve starters, afgestudeerden van de Design Academy, nieuwe festivals en events."

- *Sietske Aussems⁹ (kwartiermaker en ontwikkelaar Trudo)*

Chemie

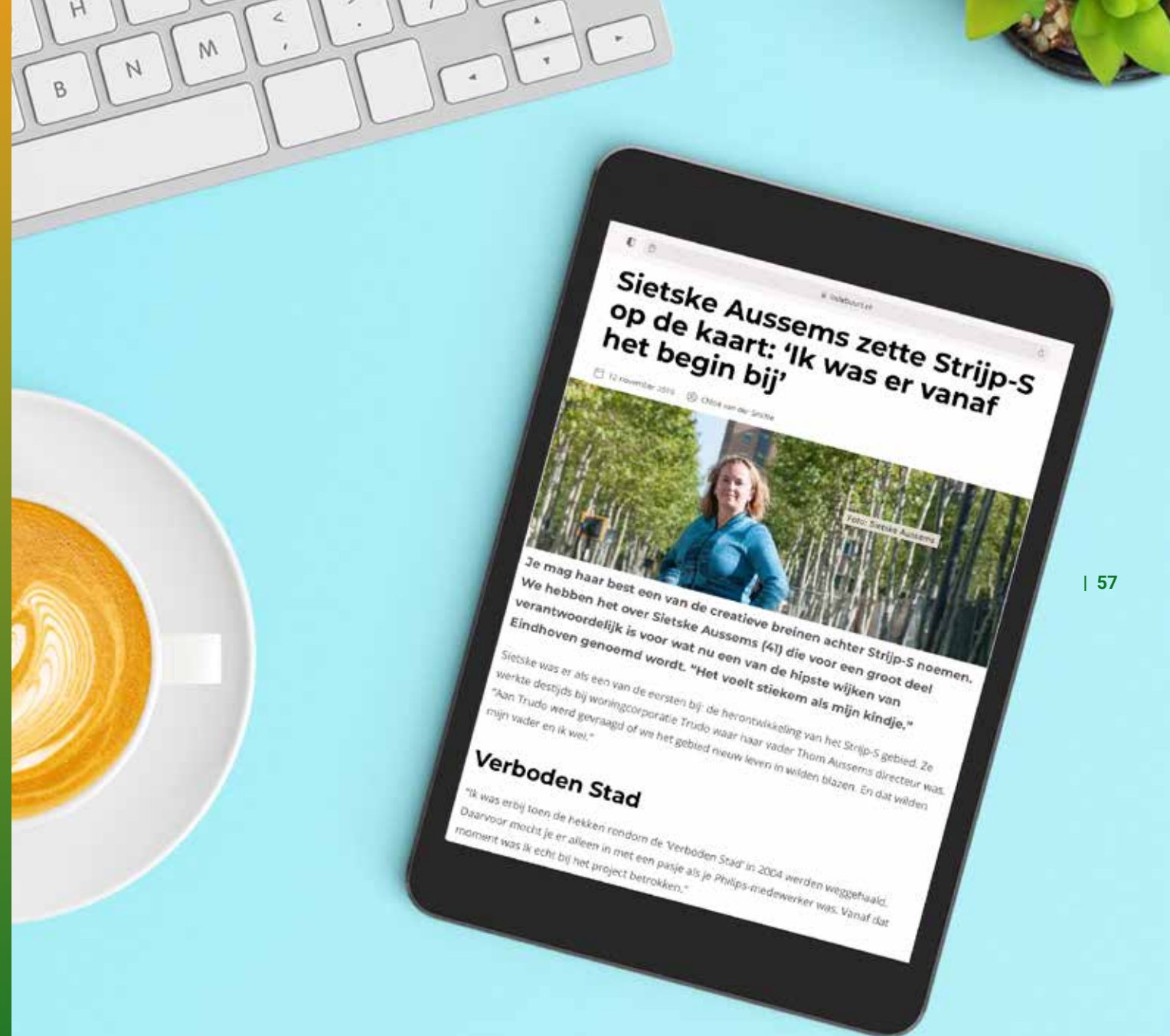
"Het heeft deels met gevoel en intuïtie te maken. Soms ontstaan er dingen op een rare manier. Zoals het Blue Collar Hotel in het Klokgebouw. Bart van den Dijssel had het Thunder Road House op het Stratumseind, een heel aparte scene van bikers en rockers. Niet het type Hell's Angel, maar hele lieve jongens. Wij vonden dat een interessante doelgroep voor Strijp-S en raakten zo in gesprek. Dan komt er een fles Licor 43 op tafel en voordat je het weet heb je er een hotel bij op Strijp-S."

- *Sietske Aussems¹⁰ (kwartiermaker en ontwikkelaar Trudo)*

8 Bron: Aussems en Horsten, p. 590

9 Bron: Aussems en Horsten, p. 590

10 Bron: Aussems en Horsten, p. 589



Sietske Aussems mobiliseerde creatieve pioniers en ondernemers voor Strijp-S. Bron: In de buurt Eindhoven

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?



Mensen met ambitie

“Het eerste Edit-festival trok tussen de vier- en vijfduizend mensen. Maar als je die verspreidt over 26 hectare, zie je bijna niemand. Dat was frustrerend voor mensen in onze organisatie, maar mijn reactie was dat het een groot succes was. Ik was in die drie dagen mensen tegengekomen die op Strijp-S dingen wilden doen. Wij realiseerden ons dat we helemaal niet moesten proberen om culturele instellingen te enthousiasmeren, maar dat we mensen met ambitie moesten hebben. Zo’n Louis Croonen bijvoorbeeld, die wilde wel een tijdelijk café beginnen. Zo is het concept ontstaan van: we moeten vrienden zoeken die daar gaan ondernemen. Of het nu op een vierkante meter is of in een gebouw, of het hele gebied – maakt niet uit. Het is onze rol om die pioniers te supporten.”

- Thom Aussems (directeur Trudo)

De gekte van Eindhoven

“In 2004 hoorde ik van Strijp-S, de vrijheid die daar bestond om iets nieuws te proberen. Tijdens de Week van het Ontwerp heb ik toen op de begane grond van het Klokgebouw een stratenmaker een pleintje laten aanleggen, en daaromheen met verf twaalf kavels uitgetekend. Zo ontstond Podium Eindhoven: een mix van allerlei kunstmanifestaties, reusachtige maquettes, performances en rare bouwsels. Er liepen designers rond, en kunstenaars, maar ook tekenaars, architecten, musici en ambachtslieden die verbindingen legden met het bedrijfsleven. Je kon er de gekte van Eindhoven proeven.”

- Lucas van Nielen¹³ (organisator Podium Eindhoven)

New Years Eve in het Klokgebouw

“Het is apart om in zo’n fabriek waar nog machines stonden een feest te geven, en stoer om in zo’n authentieke omgeving als het Klokgebouw te zitten. We hebben geweldig moeten improviseren om van dat oud-op-nieuw-feest een geslaagd event te maken. De eerste editie was meteen uitverkocht en trok vijfduizend, zesduizend bezoekers. Iedereen in de stad had het erover.”

- Marcel Mingers¹⁴ (oprichter Extrema)

¹³ Bron: Aussems en Horsten, p. 419

¹⁴ Bron: Aussems en Horsten, p. 432

SPONTANE INITIATIEVEN GROEIEN

Een kleine stap terug in de tijd. De vraag van Trudo in 2004 is: Hoe breng je de transformatie van een industrieel gebied naar een hoogstedelijk milieu goed op gang? Eerst is het idee om gevestigde culturele instituten naar Strijp-S te halen, bijvoorbeeld poppodium de Effenaar, maar die willen niet. Zo zegt de Effenaar-directeur: “We verhuizen niet naar een vies, vervuild industrieterrein ergens ver weg.” Ook gemeente Eindhoven vindt het geen goed idee om culturele instituten te verhuizen.

Maar de kwartiermakers van Trudo zijn niet voor één gat te vangen: nu begint de people’s story pas echt. Ze stellen hun kompas in, en houden koers op basis van het enthousiasme en bevolgenheid van gepassioneerde Eindhovenaren. Er is geen top-down-veranderplan, de grootstedelijkheid komt juist bottom-up tot stand. Gedragen door initiatieven van mensen die ‘hun ding willen doen’ in de industriële ambiance van Strijp-S, en die daarmee anderen verleiden om er te komen wonen, werken of verblijven.

De kwartiermakers hebben contact met mensen die kleine en grote events en festivals organiseren op Strijp-S. Die zorgen voor levendigheid en trekken bezoekers naar het terrein. En niet alleen uit Eindhoven: de festivals dragen bij aan een internationaal imago. Het allereerste evenement is Podium Eindhoven in 2004, gevolgd door Extrema met New Years Eve. Er volgen nog veel events en festivals zoals Edit, STRP, de Dutch Design Week en Speedfest. Dat laatste festival trekt de rock scene naar Strijp-S. In 2008 wordt een mijlpaal bereikt: het bekendste technofeest van Europa, Awakenings, komt naar Strijp-S.

Wat de kwartiermakers van Trudo níét doen, is ingaan op aanvragen van grote artiesten die willen optreden in het Klokgebouw. De visie is leidend, en een hoogstedelijke vibe creëer je niet met een concert van bijvoorbeeld Marco Borsato. De transformatie van Strijp-S wordt aangedreven door de kwartiermakers van Trudo, en door de gangmakers en pioniers uit de culturele hoek met een voorliefde voor design of technologie.

Naast evenementen zijn bedrijfsruimtes een belangrijke trekpleister. Vanaf 2005 komen er tijdelijke ateliers naar Strijp-S. Die zijn een interessante optie voor veel creatieve pioniers, omdat ze er niet diep voor in de buidel hoeven te tasten. In 2006 worden de werkplekken permanenter: Trudo krijgt dan twee loodsen in beheer en wordt in 2007 eigenaar van het Klokgebouw.

Er doen zich nog meer kansen voor om Strijp-S te upgraden. Zo is in 2006 skatehal Area 51 op zoek naar een nieuw onderkomen. Trudo verwelkomt ze graag, want de urban scene van skaters is sterk internationaal en past bij het DNA van Strijp-S.

Rock scene in actie

“De verhuizing van POPEI naar Strijp-S was een doorbraak. Daardoor kregen we eindelijk een vaste plek. Het Klokgebouw was nog niet ingericht voor concerten, maar Trudo vroeg of we toch al iets konden organiseren. Dat – plus de volharding van Leo Hoeksema met zijn boekingskantoor – werd de geboorte van Speedfest. We wisten dat de vaste achterban zou komen, maar tot onze grote verrassing kwamen er drieduizend mensen op die eerste editie af. Daar hadden we nooit rekening mee gehouden. Het werd daarom een chaotische en historische eerste versie. Hoewel Speedfest min of meer voor de grap was bedacht, sloeg de formule van het rockfestival enorm aan, ook bij bands uit binnen- en buitenland. Op een gegeven moment waren de afterparty's nog legendarischer dan Speedfest zelf.”

- *Peter van Elderen*¹⁵ (frontman Peter Pan Speedrock)

Speciale dynamiek

“Toen geruchten de ronde deden dat er oude gebouwen op Strijp-S vrijkwamen voor vernieuwende activiteiten, ben ik een keer gaan kijken. Holy fuck, wat is er hier wel niet mogelijk in deze immense ruimten. We zijn toen bij Park Strijp Beheer en Trudo binnengelopen: ‘Jullie willen toch kwartiermakers? Geef ons dan een kans.’ Trudo had het avontuur in zijn donder om daar wat van te maken, die mensen hadden het grote doel voor ogen en zagen dat het anders moest dan traditioneel vastgoed. We mochten beginnen in gebouw SH. Ons concept van Plan-2 was een combinatie van cultuur en horeca. Zo'n fabrieksterrein geeft een speciale dynamiek: de ene dag zat de ingang van je gebouw links, de dag daarna rechts en als het tegen zat, stuitte je op hekken. We hebben eens een platenbeurs gehouden. De wagen met platen kon niet door de toegangssluis. Toen hebben we maar een hek opengeknijpt. Die Philips-portiers die Strijp-S altijd met hand en tand tegen de buitenwereld hadden verdedigd, vielen van hun geloof.”

- *Louis Croonen*¹⁶ (oprichter Plan-2)

Een stel mafkezen neerzetten

“Toen Trudo mede-eigenaar werd van Strijp-S, wist ik meteen: dit gaat heel groot worden en de creatieve industrie gaat daar een hele belangrijke rol spelen. Die gebouwen flirtten met ons. Plannen had ik genoeg, we zijn er meteen begonnen met het kleinste koffiehuisje van Nederland. Daarna gingen we de rest van het Ketelhuis onder handen nemen. Het was de intentie om het Ketelhuis te laten uitgroeien tot de huiskamer van Strijp-S. Een plek waar je naartoe kunt voor een dagmenu, een optreden van een popbandje of iets anders cultureels. Ik stelde wel een eis vooraf: het plein voor het restaurant moet dicht zijn, anders ging het feest niet door. Ik wilde niet in een modderpoel zitten. De grote vraag vooraf was natuurlijk: hoe krijg je de stad naar Strijp-S, dat in dat stadium nog een desolaat gebied was. Nou, door een stel mafkezen als ons daar neer te zetten.”

- *André Amaro*¹⁷ (oprichter Ketelhuis)

¹⁵ Bron: Aussems en Horsten, p. 616

¹⁶ Bron: Aussems en Horsten, p. 424

¹⁷ Bron: Aussems en Horsten, p. 531



Dutch Design Week op Strijp-S. Foto: Trudo

Achter elk initiatief schuilt de naam van een of meer pioniers. Bijvoorbeeld Lucas Nielen die in 2004 Podium Eindhoven organiseert. Of Peter van Elderen, zanger en gitarist van Peter Pan Speedrock én een van de initiators van Speedfest in 2006. Of Louis Croonen, die met de pop-up Plan-2 een mix van cultuur en horeca naar Strijp-S brengt in 2007 en 2008. En niet te vergeten André Amaro, die van het Ketelhuis een culturele broedplaats maakt met een restaurant en café – nog steeds een veelbezochte plek. De ene gangmaker trekt de andere aan, en in hun kielzog volgen talloze early adopters.

De visie van het eerste uur geeft de richting duidelijk aan: de cultuurgedreven transformatie moet op gang komen door de mensen in het gebied. De pioniers experimenteren met initiatieven en activiteiten, en ze ontdekken wat werkt en wat niet. Op Strijp-S kan vanalles, en veel initiatieven groeien uit tot een succes.

Van underground naar de oppervlakte

Area51 is uit hart en ziel, bloed, zweet en tranen tot stand gekomen en groot geworden. In heel Europa was zo'n dergelijk skatepark niet te vinden, behalve in een paar kraakpanden. Op Strijp-S is het gelukt van de underground naar de oppervlakte te komen. Tijdens het eerste weekend dat we in 2006 de deuren openden, kwamen er al zeshonderd mensen per dag langs. Op een gegeven moment trokken we veertigduizend klanten per jaar. Trudo wilde een bepaald slag volk naar Strijp-S zien te krijgen, en wij pasten daar goed bij.”

- *Paul van der Rijt*¹⁸ (bedrijfsleider Area51)

¹⁸ Bron: Aussems en Horsten, p. 606



Evenement in Radio Royaal. Foto: EU2016NL, cc-by-2.0



Urban game weekend. Foto: Sas Schilten



Levendigheid op het Ketelhuisplein. Foto: Peter Beekmans, cc-by-2.0



Skaten in Area51. Foto: Winny Fast.

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?



Rimpelingen in het water

“Wat je geleidelijk aan probeert te doen, is een waterplas creëren waar iemand om de vijf of tien seconden een steen in gooit. Dan heb je het niet meer over een activiteit, maar over een programma. En dat programma moet niet alleen gericht zijn op cultuur, maar daar moet ook horeca bij zitten. Later moeten daar ook andere functies bijkomen. Aanvankelijk tijdelijk, en geleidelijk aan probeer je die wat meer vast te houden. Dat is wat we hebben gedaan.”

- *Thom Aussems (directeur Trudo)*

Met dank aan de crisis

“Laat ik zeggen dat de crisis goed is uitgekomen. In 2005 lag er toch een beetje een klassieke planologie klaar. Nu is het allemaal veel organischer verlopen, en daardoor heeft het gebied zijn identiteit kunnen vinden als het culturele hart van Brainport, de innovatieve toptechnologieregio van Zuidoost-Brabant. Toen er niets meer van de grond kwam, moest men een oplossing bedenken voor de bestaande gebouwen. De crisis- en herstelwet maakte het mogelijk om een deel van de gebouwen die nog getransformeerd of gesloopt moesten worden te verhuren.”

- *Jack Hock¹⁹ (directeur Strijp-S Trudo)*

Jonge mensen bepalen de sfeer

“Die gebouwen werden toen voor weinig geld te huur aangeboden. Dat trok allemaal jonge mensen met beginnende bedrijfjes. Dat heeft voor een groot deel de sfeer bepaald. De crisis is in feite een zegen geweest. Daardoor heeft het gebied zich op een veel gezondere manier kunnen ontwikkelen.”

- *Ronald Rijnen²⁰ (hoofd Stedelijke Ontwikkeling gemeente Eindhoven)*

Waarden waar het gebied voor staat

“In 2015 heb ik voor eigen rekening de organisatie van alle evenementen in en rond het Klokgebouw overgenomen van Trudo. De corporatie moest deze activiteit afstoten van het rijk, want die werd niet langer meer gerekend tot de kerntaken van een wooncorporatie. Het grappige is dat ik al die jaren zonder concreet omschreven opdracht mijn werk heb gedaan. Ik handelde intuïtief vanuit een soort Strijp-S-gevoel. Met in het achterhoofd de waarden waar het gebied voor staat zoals cultuur, urban, design, kennis en raw. Hoe je die inhoudelijk vertaalt, is constant wikkelen en wegen.”

- *Jan Buys²¹ (kwartiermaker Trudo)*

¹⁹ Bron: cultureelerfgoed.nl

²⁰ Bron: cultureelerfgoed.nl

²¹ Bron: Aussems en Horsten, p. 606

CULTUURGEDREVEN TRANSFORMATIE ZET DOOR

Vanaf 2008 komen er verschillende dingen samen, waardoor Strijp-S nog steviger wortel schiet. Een katalysator voor de cultuurgedreven transformatie is de twee tot tweeënhalve ton die van 2007 tot 2015 jaarlijks beschikbaar is vanuit het Cultuurfonds (een collectief van VolkerWessels, gemeente Eindhoven, Woonbedrijf en Trudo). De culturele activiteiten maken als aanjager en vliegwiel de weg vrij naar andere stedelijke functies – zoals wonen, winkeltjes en permanente horeca – zodat er ook levendigheid is tussen de evenementen door.

De kredietcrisis in 2008 pakt voor Strijp-S positief uit: de sloop en projectontwikkeling van een aantal markante gebouwen wordt stilgelegd. Nu kunnen meer kleine startende bedrijfjes voor een lage huur ruimte huren.

Heel goed nieuws is dat Area51 zich permanent mag vestigen op Strijp-S. In het oorspronkelijke plan stond dat een bepaald percentage van de Philips-gebouwen moest worden gesloopt, zeker ook het SEU-gebouw – waar naast Area51 ook de Rugged Studio en 040 BMX Park gevestigd zijn. Maar uiteindelijk gebeurt dat niet.

In 2008 organiseert Trudo een drukbezochte bijeenkomst voor mensen die belangstelling hebben voor de lofts in de gebouwen Anton en Gerard. De begane grond wordt ingericht als Urban Shopper, met tientallen kleine, originele winkeltjes waarvoor de uitbaters weinig huur betalen. En in 2013 betreden de eerste bewoners hun loft: nu gaat het licht 's avonds elke dag aan op Strijp-S.

In 2015 zorgt The Flying Dutch voor extra bekendheid van Strijp-S: in mei vliegen dj's tussen Eindhoven, Rotterdam en Amsterdam. Hun performances worden live gestreamd in 180 landen, en de sfeer in Eindhoven is duidelijk uitstekend. Strijp-S is een gevestigde naam geworden in binnen- en buitenland. De Dutch Design Week draagt daar ook aan bij: in recordjaar 2018 trekt die 350.000 bezoekers uit binnen- en buitenland. De meeste van hen bezoeken ook de exposities op Strijp-S.

Het vliegwiel draait door: het Veemgebouw wordt omgebouwd tot vershal, filmhuis Plaza Futura vestigt zich alsnog op Strijp-S in het Natlab, de appartementen zijn klaar, en kunstopleiding SintLucas vestigt zich op het terrein; de studenten zorgen dagelijks voor leven in de brouwerij.

Mensen blijven zich mobiliseren, en de initiatieven krijgen stevig voet aan de grond. Vanaf 2008 is duidelijk te zien hoe Strijp-S uitgroeit tot een bruisend stadsdeel, met een hoogstedelijke vibe. Een heel verschil met het verlaten industrieterrein uit 2000!

Blij met Area51

"Ik ben ontzettend blij dat het is gelukt om Area 51 te behouden. Daar ben ik echt tien jaar mee bezig geweest. In 2008 was het voor de stakeholders onbespreekbaar om Area51 een vaste plek te geven. In de jaren daarna heb ik het meermalen opnieuw geprobeerd, en plotseling kreeg ik het voor elkaar. Ik vind het een enorm belangrijke symbolische waarde voor Strijp-S hebben, die hele urban sports."

- *Jack Hock (directeur Strijp-S Trudo)*

Het licht gaat aan

"Een heel belangrijk kantelpunt, ook in de beleving, is als de eerste mensen daar gaan wonen. En dat was vooral toen de eerste 278 lofts waren opgeleverd in Anton en Gerard. En waarom? Omdat letterlijk en figuurlijk daar 's avonds ineens het licht aan is. Die mensen eigenden zich het gebied ook toe. Dat is in elke transformatie een belangrijk moment: dat mensen een permanente relatie krijgen met het gebied, en dat er niet alleen steeds mensen komen en gaan."

- *Thom Aussems (directeur Trudo)*

Flying Dutch

"Eindhoven was het eerste uitverkocht, en onder de dj's was een fel gevecht geweest over wie de afsluiter kon zijn in Eindhoven. Hardwell had dat gewonnen, omdat hij op 1 stond én omdat hij zei: 'Ik ben Brabander, zeg. Ik woon daar!' Ik was zelf ook bij de Flying Dutch, en toen ik daar die 30.000 man zag, dacht ik: 'Zegt er nu nog iemand dat dit een vuil industriegebied is dat ver weg ligt?' De optredens werden gestreamd in 180 landen. Dat is wel wat we beoogden: niet alleen dat Eindhoven een bijzondere plek is die in Nederland een bepaalde faam krijgt, maar ook dat het internationaal een soort betekenis krijgt. Want bij de hoogstedelijke plek die we wilden creëren, hoort ook een internationale uitstraling."

- *Thom Aussems (directeur Trudo)*



Flying Dutch in Eindhoven. Foto: Trudo



Area51 blijft bestaan! Er wordt overheen gebouwd: Haasje Over. Foto: Igor Vermeer

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?



Dutch Design Week. Foto's: Sjoerd Eickmans



Strp-festival. Foto: Tim Meijer

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?



Op naar Eindhoven

"Vroeger moest ik met vrienden uit Amsterdam of Den Haag altijd de discussie voeren waarom ik in zo'n lelijke stad als Eindhoven wilde wonen. Nu Strijp-S zo mooi en stedelijk geworden is, vinden ze het leuk hierheen te komen."

- *Charlotte Grün*²² (reclamebureau Studio-Ook)

Creativiteit als fundament

"Strijp-S verleent uitstraling aan DDW, en wij aan Strijp-S. Wij geven elkaar kracht. Creativiteit en design wordt regelmatig ingezet bij gebiedsontwikkeling. Ik vind dat de resultaten wisselend zijn, maar hier zie je dat ze uitgegroeid zijn tot een fundament onder het gebied."

- *Martijn Paulen*²³ (directeur DDW Foundation)

Pioniers trekken weg

"De pioniers die op Strijp-S zaten, brachten een alternatieve stroom naar dit gebied op gang. Als dat eenmaal gebeurd is, wordt het stap voor stap commerciëler. En als het geld binnenkomt, gaan de pioniers weg en komt de middenstand daarvoor terug. Zo werkt het nu eenmaal altijd. Desondanks blijft er veel creativiteit over; dat straalt Strijp-S helemaal uit. Er zit veel dynamiek."

- *Lex Grote*²⁴ (kunstenaarscollectief S4)

Een soort spanning

"Als een transformatie echt slaagt, stijgt de marktwaarde van het vastgoed heel hard. Dat kan ertoe leiden dat precies die activiteiten die zorgden voor reuring, verdwijnen uit de buurt. Dat proces hebben we bijvoorbeeld in Soho gezien, en dat zie je nu ook wel op Strijp-S. De vastgoedprijzen van de woningen in de vrije sector zijn tussen de vierenhalf en vijfduizend euro de meter. Wat in de vrije markt is gebouwd, heeft niet zoveel verbinding meer met de reuring die we aanvankelijk hadden georganiseerd. Dat is wel een soort spanning. Je zou als overheid kunnen zeggen: we proberen toch die reuring op gang te houden door allerlei culturele activiteiten gewoon te faciliteren."

- *Thom Aussems* (directeur Trudo)

²² Bron: Aussems en Horsten, p. 442

²³ Bron: Aussems en Horsten, p. 593

²⁴ Bron: Aussems en Horsten, p. 447

HOE NU VERDER?

De beoogde transformatie is geslaagd. Strijp-S is een levendige hotspot die elk jaar meer publieke belangstelling trekt. Creatieve start-ups, grotere bedrijven en onderwijsinstellingen hebben zich er gevestigd. De horecazaakjes lopen goed, er komen steeds meer bewoners, en de urban scene is wereldwijd bekend.

Hoe dan verder? Lukt het ook om het succes te verankeren? Veel pioniers van het eerste uur trekken naar andere, ruwere plekken. Hoe blijft de hoogstedelijke vibe in Strijp-S aanwezig, nadat het hoogtepunt is bereikt? Zowel Trudo als de eerste bewoners en ondernemers zien in hoe belangrijk het is dat je mensen blijft mobiliseren.

In 2020 werkt Trudo een nieuwe visie uit voor de Driehoek Strijp-S. Trudo wil bijvoorbeeld dat er betaalbare woningen beschikbaar blijven voor de creatieve, ondernemende stadsbewoners die zo bepalend zijn voor het bruisende karakter van Strijp-S. Verder gaat Trudo in gesprek met andere partijen om bijvoorbeeld mee te investeren in onderhoud van het Ketelhuisplein en de Leidingstraat: plaatsen waar allerlei stakeholders de vruchten van plukken.

Een belangrijke knoop wordt doorgehakt: het Ketelhuisplein blijft. Oorspronkelijk was dat een bouwveld. Maar het plein heeft zo'n belangrijke rol gekregen, dat het niet bebouwd wordt. Het wordt ingericht met water en groen, en vormt straks een decor voor bijzondere, kleine evenementen. En de Apparatenfabriek blijft de komende jaren ruimte bieden aan startende, creatieve en innovatieve ondernemers. Area51 is intussen uitgegroeid tot een stevige thuisbasis voor urban sports, en Trudo onderzoekt of er een outdoor skatebaan bij kan komen. In de vernieuwde visie staat:

"Trudo is van mening dat het behoud en zeker het versterken van openbare ruimte in het belang is van héél Strijp-S. En zal daarom hier nadrukkelijk de samenwerking opzoeken met andere eigenaren, ondernemers, bewoners, de gemeente en andere stakeholders. Om draagvlak te krijgen voor gedeeld eigenaarschap van de levendigheid, wil Trudo een manifest opstellen. Om zo met anderen te blijven werken aan een levendig en bruisend Strijp-S."

The story continues ...



Strijp-S anno 2021. Foto: Eliene Rutten

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?

Vijftien jaar verder

“Inmiddels zijn we ruim vijftien jaar verder. We hebben onze bestaande visie goed tegen het licht gehouden. Vragen als ‘zijn onze oorspronkelijke uitgangspunten gerealiseerd en hebben ze nog voldoende toegevoegde waarde voor de toekomst?’ stonden daarbij centraal. Maar ook ‘op welke wijze gaan we hier de broodnodige woningen ontwikkelen zonder de unieke industriële sfeer van het gebied te verliezen?’. En ‘kunnen we het ons veroorloven om het waardevolle Ketelhuisplein te behouden in plaats van bebouwen?’. Om deze en vele andere vragen te beantwoorden, hebben we uitvoerig gesproken met onze stakeholders. We hebben input gegeven en opgehaald bij bewoners, ondernemers, mensen uit de creatieve industrie, (vastgoed) professionals, ontwikkelaars en de gemeente.”

- *Theo van Kroonenburg*²⁵ (directeur Trudo)

Magneetkracht

“De rock-'n-roll-tijd is voorbij, maar er gebeuren nog steeds heel bijzondere dingen, op bijzondere plekken en met bijzondere mensen. De dynamiek verandert nu er meer woningen worden bijgebouwd. Wonen, werken en recreëren worden daardoor meer een eenheid. Dat gaat misschien ten koste van hele grote events, maar er is nog genoeg leuks en experimenteels te bedenken. Mensen zien vaak alleen de buitenkant van die gebouwen, maar het gebeurt er aan de binnenkant. Aanvankelijk dacht ik: na een paar jaar is de spanning er wel vanaf. Maar ik merk dat het blijft trekken als een magneet.”

- *Suna Karaca*²⁶ (head of operations STRP)

Mooi naast oerlelijk

“Ik hoop dat ze in het gebied de contrasten en confrontatie blijven toestaan. Je moet ervoor zorgen dat zwart naast wit kan bestaan, en harstikke mooi naast oerlelijk. Dat maakt een plek intrigerend.”

- *Joep Königs*²⁷ (kunstenaarscollectief S4)

Energiesmakers van de toekomst

“De Strijp-S-mensen van nu moeten de energiesmakers van de toekomst worden. Niemand anders gaat dat doen. Daarom moet Trudo de durvers en creatieven de kans blijven bieden zich op Strijp-S te vestigen. Dan krijg je spannende combinaties. Anders wordt Strijp-S gewoon the next thing en houdt het een keer op.”

- *Maarten Hendriks*²⁸ (ontwerper en oprichter Little Mountain/Founded By All)

25 Bron: FRITS 2020, https://cms.trudo.nl/files/shares/trudo/FRITS_webversie_1.pdf

26 Bron: Aussems en Horsten, p. 44727

37 Bron: Aussems en Horsten, p. 453

28 Bron: Aussems en Horsten, p. 582

Take it easy

“Ik ben benieuwd wat er gaat gebeuren met het gebied. Hoe sterk is de humuslaag. Ik heb de indruk dat hij stilaan een beetje kleiner wordt, het is een challenge om dat te volgen en te zien waar de verandering plaatsvindt. Met het toenemen van de bebouwing zal ook de schaal van de festivals minder worden. Zelf houd ik heel erg van die evenementen, ik ben altijd blij met reuring. Maar intiem kan ook heel leuk zijn. Aan de andere kant: je woont in een hoogstedelijk gebied, het is geen buitenwijk. Het is belangrijk dat we als gebruikers van het gebied nadenken over het beheer van Strijp-S. De rauwheid gaat een beetje verdwijnen. Dat is gewoon evolutie. Als je 55 bent, voelt je velletje ook heel anders aan dan als baby. Dat is inherent aan groei en vooruitgang. Ik denk dat Strijp-S vooral gebaat is bij geduld. Neem bijvoorbeeld de Vershal in het Veemgebouw. Dat loopt nog helemaal niet, maar de ondernemers daar hebben wel durf. Take it easy zou ik daarom zeggen: geef Strijp-S ruimte en kansen om echt tot bloei te komen.”

- *Ineke Hurkmans*²⁹ (Jump Movement en bestuurslid Ondernemer-S)

29 Bron: Aussems en Horsten, p. 588

The Story continues. Bron: ED

Wat kunnen vernieuwers leren van de transformatie van Strijp-S?



4. BEVINDINGEN: DE DYNAMIEK VAN TRANSFORMATIES

HET MODEL

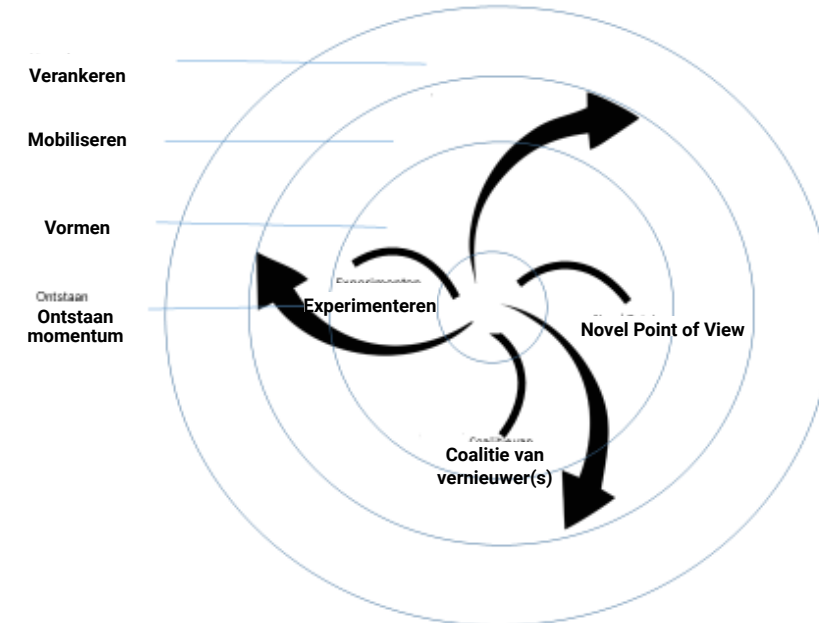
Kijkend naar beide cases zien we patronen terugkomen. De transformaties ontwikkelen zich zoals de beweging die ontstaat als er een steen in het water wordt gegooid. De steen veroorzaakt een golf die zich steeds verder in een grotere kring verspreidt.

Patronen in transformaties

De steen staat voor de samenloop van omstandigheden die de bestaande situatie doorbreekt en de transformatie op gang brengt: het momentum. De krachtige eerste golf staat voor de nieuwe denkwijzen, principes en aanpakken die worden geïntroduceerd en uitgetoet: de vormingsfase van de transformatie. Naarmate de golf zich verder verspreidt, worden de ringen steeds groter en veranderen de golven in rimpelingen. Het is duidelijker waar de transformatie naartoe gaat, en steeds meer mensen worden gemobiliseerd en raken betrokken. De koers is bepaald, en het is nu vooral een kwestie van volhouden, veranderkracht vergroten en een nieuwe situatie creëren. Wanneer de rimpelingen uiteindelijk zo klein worden dat ze verworden tot stilstaand water, dan gaat de energie naar het behoud van de nieuwe situatie en naar mogelijke nieuwe ontwikkelingen. In die laatste fase raakt de nieuwe situatie verinnerlijkt.

Bepalende transformatie proces

In het transformatieproces zijn vier fasen te onderscheiden: het ontstaan van momentum, het vormen van de transformatie, het mobiliseren van mensen voor de beweging, en het verankeren van de verandering. In het model hebben de fasen de vorm van ringen die laten zien dat de transformatie steeds groter wordt. De 'molen' in het model kan worden aangezwengeld op verschillende startpunten. Waar je begint, hangt af van de context.



Model: dynamiek van transformaties

Ontstaan momentum

Momentum ontstaat als de spreekwoordelijke steen in het water wordt gegooid: de bestaande situatie wordt doorbroken, en de transformatie wordt aangewakkerd. Een samenloop van omstandigheden leidt ertoe dat de *sense of urgency* (het moet anders) gepaard gaat met de *possibility for change*: kansen dienen zich aan.

- In Woensel-West ontstond het momentum door een samenloop van drie aspecten: een gedreven wooncorporatie die door wil pakken met de veranderingen in de wijk, de gemeente Eindhoven die getriggerd wordt door de benoeming van Woensel-West tot Vogelaarwijk, en de tijdsgeest die meehielp.
- In Strijp-S ontstond het momentum toen het oude Philipsterrein vrijkwam en werd verkocht aan VolkerWessels. VolkerWessels zocht partners om samen het terrein aan te pakken. Die moesten niet alleen in staat zijn om huizen te bouwen, maar ook om Strijp-S te transformeren tot een aantrekkelijk gebied. Aangezien Trudo een aansprekende visie had – een hoogstedelijke vibe creëren met de creatieve industrie, zodat Eindhoven creatieven en internationals aan zich kon binden – en door eerdere succesvolle samenwerkingen, gunde VolkerWessels aan Trudo de Driehoek: het terrein met de meeste iconische en cultuurhistorische gebouwen.

Vormen

De krachtige eerste golf die door het momentum is veroorzaakt, bestaat uit drie bepalende factoren die op elkaar inspelen: er wordt een *krachtige coalitie van vernieuwers* gevormd, zij gaan *experimenteren*, en het *novel point of view* wordt geformuleerd: de stip op de horizon en het vernieuwend perspectief (zie ook hoofdstuk 5). De drie factoren samen bepalen de contouren, en geven vorm aan de manier waarop de transformatie wordt ingezet. Welke factor het startpunt vormt, verschilt en is afhankelijk van de context van de transformatie.

- In Woensel-West werd de urgentie gevoeld om iets te veranderen, maar in eerste instantie was nog niet precies duidelijk wat er moest veranderen. Er kwam een coalitie van vernieuwers, de Buurtonderneming, die aan de slag ging. Door te experimenteren met initiatieven en mogelijkheden kregen de vernieuwers een steeds scherper beeld van waarop ze wilden inzetten, en zo ontstond het novel point of view.
- Bij de start van de transformatie van Strijp-S had Trudo al een novel point of view. Het was vooral de vraag hoe de beweging in die richting op gang kon komen. Eerst werd een coalitie van vernieuwers gevormd door VolkerWessels en Trudo, en daarna werd de coalitie uitgebreid met de creatieve pioniers. Zij gingen experimenteren vanuit de visie om de transformatie op gang te brengen.

Mobiliseren

Als de transformatie is gevormd en de contouren zijn uitgezet, is het belangrijk de beweging te vergroten en mensen te mobiliseren om eraan deel te nemen. De golf in het model verspreidt zich verder. In beide cases werden vooral wegen ingeslagen waarvoor mensen openstonden en waarbij energie vrijkwam. Zichtbare successen en positieve ervaringen – en de erkenning die mensen ervoeren – hadden een aanzuigende werking. In hoofdstuk 5 wordt dieper ingegaan op de bepalende factoren die in deze fase belangrijk zijn: de verandering tastbaar maken en inleven in de betrokkenen.

- In Woensel-West ontstond energie door de eerste zichtbare successen, door de positieve ervaringen van bewoners met activiteiten, en door de waardering die zij voelden. Zo trok het taalprogramma niet alleen kinderen, maar ook hun ouders naar taalles. De activiteiten waren gericht op wat mensen zelf wilden ontwikkelen. Daardoor voelden ze zich gekend, en stimuleerden ze ook anderen om deel te nemen. Er ontstond een zwaan-kleef-aanefect, en steeds meer bewoners namen ook zelf initiatief. Zo zijn het Bouwkamp, de Kerstmarkt en de Kindervakantieweek opgestart door mensen die zelf aan de wijk wilden bijdragen. Om de transformatie breder te trekken, werd ook geïnvesteerd in de samenwerking met partners zoals de school, politie, bewonersstichting, huurdersvereniging, andere wooncorporaties, reclassering en zorg- en welzijnsorganisaties. De veranderkracht werd steeds groter.
- Op Strijp-S kwam steeds meer energie vrij, nadat de eerste pioniers zich er hadden gevestigd én na de eerste evenementen en festivals. De beeldvorming over het terrein veranderde, en het gebied kreeg meer aantrekkingskracht. Steeds meer creatieven, kunstenaars en ondernemers wilden iets op Strijp-S doen, en ook voor bewoners werd het een aantrekkelijke plek. Het vliegwiel dat op gang was gebracht won aan kracht, waardoor de bedrijvigheid enorm toenam.

Verankeren

Als de situatie daadwerkelijk is getransformeerd, is het belangrijk de verandering te verankeren. De golf is nu zo ver verspreid, dat hij overgaat in rimpelingen. Hoewel de nieuwe situatie wordt ervaren als vanzelfsprekend, is de verankeringsfase cruciaal: de aandacht mag niet verslappen. In beide cases rijst in deze fase de vraag hoe behouden kan worden wat is opgebouwd, en hoe de nieuwe situatie zich kan doorontwikkelen.

- In Woensel-West zal in 2024 de Buurtonderneming stoppen. Taken moeten worden overgenomen door de buurtbewoners zelf. Er wordt nagedacht over een Buurthuis 2.0-concept, zodat bewoners elkaar daarmee kunnen helpen. Daarnaast blijven veel bewoners in de wijk ondersteuning nodig hebben om te kunnen floreren. Er wordt gezocht naar manieren om die ondersteuning meer door de reguliere instanties op te laten pakken.
- In Strijp-S ligt gentrificatie op de loer, nu de wijk geliefd is. Om de eigenheid van Strijp-S te behouden moet er ruimte blijven voor pioniers en minder kapitaalkrachtigen. Anders dreigt het gevaar dat grote winkels of appartementencomplexen de creatieve geest van Strijp-S verdrukken, waardoor de eigenheid van het terrein verloren gaat. Onlangs heeft Trudo een herijkte visie opgesteld om – samen met andere partijen in het gebied – te borgen dat Strijp-S een creatief stadsdeel blijft.

In beide cases trekt de oorspronkelijke coalitie van vernieuwers zich in meer of mindere mate terug – mede ingegeven door het slagen van de transformatie, en doordat ze niet voor altijd betrokken kunnen blijven. Om te borgen wat er is opgebouwd, zoeken ze naar manieren om de nieuwe situatie in stand te houden en verder door te ontwikkelen, met een minder grote rol voor henzelf.



Iftarfeest Woensel West Foto: Igor Vermeer



Kinderen spelen in Woensel-West. Foto: Igor Vermeer

5. BEVINDINGEN: FACTOREN DIE TRANSFORMATIES EEN POSITIEVE IMPULS GEVEN

DE NEGEN FACTOREN

In de cases zijn negen bepalende factoren te onderscheiden die de transformatie aanwakkeren en in een stroomversnelling brengen.

Negen bepalende factoren

Het regisseren van een transformatie vraagt om specifieke handelwijzen (Waddock et al., 2015). Die zijn gestoeld op design thinking en op klassieke verandervaardigheden. In die handelwijzen staan niet alleen de handelingen zelf centraal. Het is ook belangrijk situaties te herkennen waarin de handelingen nodig zijn én de praktische kennis te hebben om die situaties te hanteren en erop te reflecteren (e.g.; Nicolini, 2017; Schmidt, 2017). Uit het onderzoek komen negen factoren naar voren die transformaties een positieve impuls geven:

1. Coalitie van vernieuwers vormen
2. Gedeeld novel point of view formuleren
3. Experimenteren
4. Varen op energie en toevalligheden
5. Inleven, en denken vanuit betrokkenen
6. Buiten de gebaande wegen denken en handelen
7. Verandering tastbaar maken
8. Aanpak en organisatie goed inrichten
9. Organisch werken

Wat houdt iedere factor in, welke elementen zijn te herkennen vanuit design thinking en veranderkunde, en in welke fasen van de transformatie zien we de factoren terug? Hier volgt de uitwerking per factor.

1. Coalitie van vernieuwers vormen

Energiek team Maatschappelijke transformaties zijn dusdanig groot en complex, dat er partners nodig zijn. In beide cases zien we dat er een leidende coalitie ontstond van vernieuwers – of van bewegingmakers zoals Verdonschot (2020) ze noemt. Een energiek team, gedreven om de situatie te veranderen en de transformatie op gang te brengen en te trekken.

Vorm die transformatie ondersteunt In de veranderkunde wordt gesproken over het bouwen van een ‘guiding coalition’ (Kotter, 2012, 1995; Greenwood & Suddaby, 2006). Om een verandering te leiden moet een groep worden samengesteld die voldoende veranderkracht heeft, met gelijkwaardige groepsleden.

Vorm die transformatie ondersteunt Waar gewoonlijk al snel standaardprojectgroepen worden gevormd, is in Woensel-West en Strijp-S gezocht naar nieuwe manieren van organiseren. Die deden recht aan de aard van de transformatie en stimuleerden goed leiderschap.

- In de transformatie van Woensel-West was er de samenwerking tussen de gemeente en Trudo in de vorm van de Buurtonderneming.
- In de transformatie van Strijp-S was er de samenwerking tussen Trudo en VolkerWessels in de opstartfase, en daarna de samenwerking tussen Trudo en de creatieve pioniers. Zij inspireerden elkaar.

Aanjaagfunctie Juist als mensen die iets willen en dromen koesteren, elkaar ontmoeten en merken dat hun ambities elkaar weleens kunnen raken, dan groeit de hoop dat die ambities werkelijkheid kunnen worden als zij hun krachten bundelen en zich met elkaar verbinden (Wielinga & Robijn, 2018). Dat is precies wat er gebeurde in beide cases. De chemie leidde tot veel energie om de transformatie te trekken. De coalitie van vernieuwers had een aanjaagfunctie.

Vooraf in vormingsfase In de cases zien we dat zo’n coalitie van vernieuwers ontstaat in de vormingsfase. De vernieuwers zwengelen de transformatie aan, ze experimenteren zelf met initiatieven, ze geven ook anderen ruimte om te experimenteren, en ze ontwikkelen samen een novel point of view. Zo vormen ze de transformatie. Ook in de andere fasen blijft de coalitie van vernieuwers essentieel als draaiende motor, gericht op draagvlak creëren, partners verbinden en activiteiten faciliteren. Denk aan de activiteiten van de ingeplaatsten in Woensel-West en de pioniers in Strijp-S.



Edisonstraat. Foto: Igor Vermeer

2. Gedeeld novel point of view formuleren: een vernieuwende kijk

Novelty

In beide cases werden de mensen gedreven door een vernieuwende manier van kijken. Vanuit het lectoraat Thought Leadership wordt dit een novel point of view genoemd, waarbij 'novelty' niet zozeer slaat op 'nieuw' ten opzichte van anderen, maar op de verschuiving in denken die de vernieuwers weten te introduceren en realiseren (Van Halderen et al.; 2013; Van Halderen & Martens, 2021)

- In Woensel-West kwam de vernieuwende zienswijze tot uiting in de visie 'Focus op emancipatie in een ander decor'. Niet de fysieke insteek van 'bouwen, bouwen, bouwen', maar juist de bewoners en hun welbevinden en ontwikkeling kwamen centraal te staan. Daarmee had het denken in de bouwwereld een draai gemaakt.
- In Strijp-S was het novel point of view de kijk op het gebied: de wens om een hoogstedelijke vibe te creëren en om het verlaten industrieterrein te veranderen in een creatief stadsdeel. Strijp-S zou gaan bruisen door mensen die andere mensen aantrekken, en niet door planmatig te bouwen. VolkerWessels en Trudo bewandelden een nieuwe weg, die nog niet op die manier was betreden door een aannemersbedrijf en een wooncorporatie.

Framecreation

Vanuit design thinking wordt de totstandkoming van een novel point of view gezien als een proces van 'framecreation': het vinden van alternatieve frames waarmee je het vraagstuk in een ander licht plaatst (e.g.; Dorst, 2015). Hoewel het novel point of view zelf geen visie is, ligt de vernieuwende zienswijze wel ten grondslag aan een visie die vernieuwing aanwakkert. Het novel point of view maakt mensen ervan bewust dat er een ander perspectief nodig is, omdat de oude conventies niet meer kloppen.

Wenkend en handelingsperspectief

Het novel point of view ligt aan de basis van een goede visie. De visie voorziet in een wenkend perspectief en een stip op de horizon. Daarnaast is de visie het kompas waarop wordt gevaren: ze geeft het handelingsperspectief aan (Collins & Poras, 1996). Kortom, de visie biedt richtlijnen en handvatten om de toekomst vorm te geven.

- In Woensel-West werd het visiedocument gezien als bijbel voor al het doen en laten.
- In Strijp-S was de stip op de horizon bepalend voor al het handelen.

De visie wordt in de veranderkunde gezien als belangrijk instrument om veranderkracht te richten en draagvlak te creëren (Kotter, 1995; 2012). Mensen voelen de ambitie om bij te dragen aan gedeelde dromen en ambities (Wielinga en Robijn, 2018). In beide cases was dat het geval.

Vooraf in vormingsfase

In de cases zien we dat het novel point of view wordt geformuleerd in de vormingsfase van de transformatie. In die fase wordt ook de coalitie van vernieuwers gevormd, en gaan de vernieuwers experimenteren. In Strijp-S is het novel point of view het startpunt om te gaan experimenteren. De vernieuwende zienswijze ontwikkelt zich steeds verder door. In Woensel-West komt het novel point of view juist tot stand dóór te experimenteren. In de fasen van mobiliseren en verankeren is het novel point of view vooral de basis van de visie: de stip op de horizon voor al het handelen. Het stimuleert anderen om actief te worden in de beweging (e.g.; Corner & Clarke, 2014).

3. Experimenteren**Werkenderwijs leren en ontdekken**

In beide cases werd in de beginfase geëxperimenteerd met allerlei vernieuwingsinitiatieven. Dat past bij transformaties, want het gaat om complexe, dynamische en gelaagde processen waarvan de uitkomst niet duidelijk is. Door uit te proberen, te reflecteren en te leren welke spontane en experimentele ideeën wel en niet werken, groeit werkenderwijs het inzicht hoe de transformatie zich kan ontwikkelen. In design thinking is de experimentele werkwijze een kernprincipe (Stompff, 2018; Elsbach & Stigliani, 2018). Vaak wordt gestart vanuit een intentie: een vaag omlind idee dat concreter wordt door te experimenteren. Uitgeprobeerde oplossingsrichtingen brengen nieuwe aspecten met zich mee om rekening mee te houden en het proces verder te brengen. Al doende wordt geleerd wat moet worden gecreëerd (Valkenburg & Dorst, 1998).

In beide cases werd de route naar de nieuwe situatie verder vormgegeven door te experimenteren. In Woensel-West kwam men op die manier tot de visie 'Focus op emancipatie in een ander decor'. In Strijp-S gaf men al experimenterend invulling aan de cultuurgedreven transformatie.

- Zo ontstond in Woensel-West het ingeplaatstenproject vanuit het idee om uit te proberen in hoeverre mensen van buiten de wijk met korting op de huur een woning wilden huren, in ruil voor maatschappelijk vrijwilligerswerk. Dat bleek een groot succes. De insteek was in eerste instantie breed, maar werd gaandeweg meer gericht op kinderen. Het project vormde uiteindelijk de basis voor de nieuwe visie. Ook de succesvolle formule voor taalcursussen in de wijk, met begeleiding op eigen niveau, ontstond door uit te proberen en gewoon maar te beginnen.

- In Strijp-S was er al een stip op de horizon, maar waren de vernieuwers zoekende hoe ze de hoogstedelijkheid konden realiseren. De voor de hand liggende gedachte om gevestigde culturele instituten naar Strijp-S te halen, bleek niet te werken, omdat die niet wilden komen. Nadat er enkele succesvolle festivals en evenementen op Strijp-S waren geweest, werd ingezet op events om meer levendigheid in het gebied te creëren. Dat zorgde al snel voor veel bezoekers die naar het terrein kwamen – ook nieuwe pioniers met nieuwe initiatieven. Die beweging begonnen ze de cultuurgedreven transformatie te noemen. De pioniers experimenteerden met initiatieven en activiteiten, en ze ontdekten wat werkte en wat niet.

Ruimte voor experimenten

De vernieuwers begrepen het belang van experimenteren met vernieuwingsinitiatieven. Ze creëerden bewust een omgeving om die initiatieven te laten ontstaan. Een omgeving die fysiek, emotioneel, qua netwerk en proces de ruimte biedt om te kunnen experimenteren, reflecteren, aanpassen en hervormen – zoals het in de verandekunde wordt geformuleerd (e.g.; Wielinga & Robijn, 2018; Loorbach et al., 2017).

- Zo kregen in Woensel-West studenten van de Design Academy Eindhoven bewust een vrijbrief om maar eens te kijken wat er zou gebeuren. De vernieuwers van de Buurtonderneming kregen alle vrijheid om uit te proberen hoe het inplaatsingenproject het best tot zijn recht kwam.
- In Strijp-S werden de creatieve pioniers bewust vrijgelaten om hun ding te doen. Het enige wat ertegenover stond, was dat ze exposure zouden creëren voor Strijp-S.

De vernieuwers waren zich ervan bewust dat de tijd moest worden genomen. Ingrijpende veranderingen gaan niet over een nacht ijs (Ardon, 2020).

Vooraf in vormingsfase

In de cases zien we dat de vernieuwers vooral in de vormingsfase experimenteren. Naarmate de koers duidelijker wordt, proberen ze minder uit. De initiatieven worden vooral verfijnd. De houding die door het experimenteren is gestimuleerd – flexibel en adaptief inspelen op situaties – blijft echter wel, en die is belangrijk voor het organische verloop van het proces.

OVERALL IN DE VORMINGSFASE:

Bovenstaande drie factoren versterken elkaar, en die dynamiek is bepalend voor de vorming van het proces. De vormingsfase is de fase waarin vernieuwers elkaar vinden, alternatieven ideeën aandragen, en beginnen te experimenteren. Het is de fase waarin veranderkracht samenkomt: gelijkgestemden vinden elkaar. Vanuit vertrouwen en een houding van 'wat als we dit eens proberen' en 'bekijk het eens anders'.

4. Varen op energie en toevalligheden

- Gaan waar energie is** In beide cases zien we dat de vernieuwers sterk voeren op de energie die ontstond, en op kansen die zich voordeden om de transformatie op te pakken en verder te brengen. Ze sloegen vooral wegen in waarvoor mensen openstonden en waarbij energie vrijkwam. Wat op minder enthousiasme kon rekenen, werd gestaakt.
- Energie aanwakkeren** In de coalities van vernieuwers kwamen mensen samen die gedeelde dromen koesterden. Er ontstond veel energie om de transformatie te trekken en enthousiasme aan te wakkeren bij anderen.
- In Woensel-West stak de energie van de Buurtonderneming wijkbewoners aan, zodat zij ook activiteiten gingen oppakken.
 - De energie van de vernieuwers van Trudo en de eerste creatieve pioniers wekte in Strijp-S veel enthousiasme op bij nieuwe pioniers, zodat er steeds meer actief werden.
- Denken in kansen** De vernieuwers hanteerden een aanpak waarbij zij dachten in kansen en mogelijkheden. Dat is iets wat ook design thinkers doen (Cross, 2001; Dorst, 2015). Ze gingen in op kansen die zich voordeden en waar mensen voor openstonden. Zo brachten zij een vliegwiel van enthousiasme op gang.
- Een belangrijke kans in Woensel-West was het project met inplaatsingen: mensen van buiten de wijk huurden er met korting in ruil voor maatschappelijke vrijwilligerswerk. Het project had een zwaan-kleef-aaneffect: steeds meer oorspronkelijke bewoners – ouders en kinderen – werden ook actief in de wijk. Ze hadden het gevoel van betekenis te zijn.
 - In Strijp-S sloegen de ideeën aan om van Strijp-S een hoogstedelijk gebied te maken. De pioniers op Strijp-S zetten met hart en ziel hun projecten op. Trudo-directeur Thom Aussems spreekt van een people's story: door mensen te verleiden activiteiten te ondernemen, ontstond er vanuit die mensen zelf een beweging.

Aansluiting zoeken

In de cases valt op dat de bewoners van Woensel-West en de creatieven van Strijp-S niet werden gezien als passieve personen die overtuigd moesten worden, maar als actieve actoren bij wie de vernieuwers aansloten om in co-creatie nieuwe dingen te ontwikkelen (e.g.; Wielinga & Robijn, 2018). De betrokkenen kregen geen takenpakket opgedragen om de doelen te bereiken, maar leverden vanuit zichzelf en hun innerlijke drive een bijdrage. Scharmer (2016) zegt daarover dat je vanuit jezelf diep overtuigd moet zijn van het belang van een transformatie om een bijdrage te kunnen leveren. Voel je dat een netwerk waarin je participeert iets oplevert, dan krijg je vanzelf meer zin om je ervoor in te zetten en je inzet af te stemmen op anderen (Wielinga & Robijn, 2018, p. 68). Daardoor levert het netwerk nog meer op, en zo versterkt het proces zichzelf.

Regie voeren op energiestromen

Om de beweging verder te stimuleren, helpt het om het netwerk te benaderen als een geheel waarin de energie kan stromen (Verdonschot, 2020; Wielinga & Robijn, 2018). In zo'n netwerk is het bijvoorbeeld mogelijk om groepjes mensen aan elkaar te verbinden – waardoor de trekkers zelf minder centraal komen te staan. Het is ook mogelijk om minder aandacht te besteden aan een deel van het netwerk waar het niet zo hard stroomt, en juist meer aandacht te geven aan een deel waar energie zit (Verdonschot, 2020, p. 25). De Buurtonderneming in Woensel-West en de kwartiermakers van Strijp-S hadden een regierol. Ze wisten wie er wel en niet betrokken waren, wie er actief was en wie nog niet, wie een impuls kon geven aan het netwerk, en wie ze met elkaar konden verbinden om energie op te wekken.

- De Buurtonderneming kende alle bewoners, vormde de schakel tussen alle partners en bewoners, en voelde zich verantwoordelijk voor de samenwerking.
- De kwartiermakers van Trudo legden de verbindingen tussen Trudo en de mensen van Strijp-S. Ze koppelden personen, ideeën en concepten aan elkaar, en keken hoe die ondersteund konden worden. Ze vormden als het ware de spil om de energie te laten stromen.

Belangrijk in alle fasen

In de cases is deze factor belangrijk in alle fasen. In de vormingsfase ontstaat vooral energie doordat gedreven mensen hun krachten bundelen, en door alle initiatieven die er plaatsvinden. In de fasen van mobiliseren en verankeren gaat het meer om wegen inslaan waarvoor veel enthousiasme is, en om regie voeren over het netwerk.

5. Inleven, en denken vanuit betrokkenen

Dicht bij de mensen staan

In beide cases valt op dat de vernieuwers in de haarvaten van het gebied zaten, en sensitief aanvoelden wat er gebeurde. Ze verdiepten zich in de leefwereld van belangrijke spelers – en in hun onderliggende waarden, behoeften, drijfveren en ervaringen – om te komen tot een diepgaand begrip van wat er speelde bij de mensen en in de situatie. Dorst noemt dat de functie van empathizing (2015, p. 77). Eigen vooropgezette ideeën worden opzij gezet om ideeën, gedachten en behoeften van anderen te begrijpen.

- In Woensel-West probeerden de vernieuwers van de Buurtonderneming zo dicht mogelijk bij de bewoners te staan. Bijvoorbeeld met een kantoor in het wijkcentrum midden in de wijk, waar alle gezinnen en kinderen bekend waren. De mensen van de Buurtonderneming waren goed toegankelijk en zichtbaar: als er iets te doen was, waren ze erbij om voeling te houden met wat er speelde. Daarnaast organiseerden ze inspraak op allerlei manieren. Trudo kende de wijk al goed als sociale woningverhuurder: als er iets aan de hand was waardoor bewoners de huur niet konden betalen, merkten de mensen van Trudo dat als eerste.
- In Strijp-S hadden de vernieuwers vanuit Trudo veel contact met creatieven, bewoners en ondernemers. In gespreksessies kregen ze hun behoeften scherp. Met Eindhovenaren en partners werden ook sessies gehouden, zodat Strijp-S echt van de Eindhovenaren zou worden. En omdat Trudo veel voeling had met de Brainportregio en de sleutelfiguren daarin, had de wooncorporatie al voor de millenniumwisseling signalen opgepikt van wat er met de regio te gebeuren stond.

Verandering voelen

In beide cases zien we dat alle vernieuwers zich geraakt voelden door de transformatie, en zich persoonlijk verbonden voelden bij de veranderingen. Ze zagen de transformatie als 'hun kindje'. Vanuit de veranderkunde is de 'presencing-fase' van Scharmer (2016) te herkennen: om echt te vernieuwen en ingesleten patronen los te laten, moet je in verbinding – met jezelf, de betrokkenen en de omgeving, het verleden en de toekomst – helemaal terug naar de essentie om van daaruit verder te komen.

Erkenning

Vooraf in de fase van mobiliseren voelden de betrokkenen zich steeds meer erkend en gewaardeerd door de inlevende houding van de vernieuwers. Ze merkten dat ze niet werden overtuigd, maar dat er aansluiting bij hen werd gezocht (e.g.; Wielinga & Robijn, 2018).

Erkenning

- Zo vertelde een voormalige probleembewoner van Woensel-West dat hij niet kon lezen en schrijven. De gemeente stuurde hem wel allerlei brieven. Mensen van de Buurtonderneming kwamen met hem praten, en hij voelde zich gehoord: "Ze vertrouwden mij en lieten mij in mijn waarde. Zo hebben ze er steeds meer de mensen bij betrokken." Doordat de eigenwaarde van bewoners groeide, gingen ze ook zelf zoeken naar manieren om zich te ontwikkelen.
- In Strijp-S werd aansluiting gezocht bij creatieven, kunstenaars en pioniers. Rond 2005 was er in Eindhoven weinig oog voor hen. Ze konden moeilijk aan ruimte komen, en vertrokken na hun opleiding uit de stad. Trudo ging hen faciliteren op Strijp-S, en de kunstenaars en pioniers merkten dat ze ertoe deden.

Vliegwiel

De waardering die ze voelden, leidde tot een diepere connectie met de vernieuwers. De bewoners van Woensel-West en de pioniers van Strijp-S gingen zichzelf zien als onderdeel van het grotere geheel (e.g. Scharmer, 2014, p. 238). Ze gingen de dromen en ambities van de vernieuwers herkennen (e.g. Scharmer, 2014, p. 238). Steeds meer mensen raakten emotioneel betrokken. In beide cases ontstond energie om zelf in beweging te komen (e.g.; Wielinga & Robijn, 2018). Mensen namen niet alleen deel aan activiteiten, maar organiseerden die ook zelf. Ze stimuleerden elkaar, en daardoor ontstond een zwaan-kleef-aan-effect. Ze hadden het gevoel van waarde te zijn voor de wijk:

- Zo werden in Woensel-West naast ingeplaatsten ook oorspronkelijke bewoners van de wijk, ouders en kinderen, actief.
- De pioniers op Strijp-S organiseerden allerlei culturele en creatieve activiteiten die levendigheid op het terrein brachten.

Varend op de energie werd een vliegwiel op gang gebracht. Inleven, en denken vanuit de leefwereld van betrokkenen, leidde dus niet alleen tot inzicht in de situatie, maar ook tot allerlei nieuwe bewegingen vanuit de visie.

Belangrijk in alle fasen

In de vormingsfase is deze factor vooral belangrijk om de situatie goed te begrijpen, om van daaruit te experimenteren en een novel point of view te ontwikkelen. In de fasen daarna blijft het essentieel om behoeften aan te voelen en op toevalligheden in te spelen. Verdonschot (2020) noemt dat de kunst van het zoeken naar de juiste gelegenheid, en haalt Kairos aan. Kairos is de Griekse god van het juiste moment, die zorgt voor verandering, inzicht en ommekeer. Door zich in te leven in de betrokkenen, doen de vernieuwers het juiste op het juiste moment. Dat gebeurt veelal intuïtief.

Belangrijk in alle fasen

- Zo zag de schooldirecteur in Woensel-West dat moeders 's ochtends op het schoolplein bleven hangen, nadat ze hun kinderen hadden gebracht. De schooldirecteur signaleerde de behoefte om elkaar te ontmoeten. Daarom opende ze de docentenkamer voor moeders, zodat ze daar met elkaar konden 'kletsen'. Zo ontstonden er diverse vriendschappen die integratie in de wijk bevorderden.
- In Strijp-S zou het SEU-gebouw waarin Area51 huist, gesloopt worden. De vernieuwers van Trudo zagen echter dat die plek steeds belangrijker werd voor de urban sports community. Toen zich de kans voordeed om het gebouw te behouden, greep de directeur van Strijp-S, Jack Hock, die direct aan. Later zou hij zeggen dat hij op die actie het meest trots was.

6. Buiten de gebaande wegen denken en handelen**Afwijken**

In beide cases dachten en handelden de vernieuwers buiten de gebaande wegen. Ze kwamen met andere perspectieven. De zienswijze – het novel point of view – van waaruit ze handelden, week af van de status quo.

- Zo lag het in Woensel-West eerst voor de hand om alleen te focussen op de fysieke wijkvernieuwing, maar de focus kwam uiteindelijk te liggen op de ontwikkeling van de bewoners.
- Voor Strijp-S was het eerste plan om zo veel mogelijk te slopen en zo veel mogelijk nieuwe woningen te bouwen. In plaats daarvan stelde Trudo het ontwikkelen van een hoogstedelijk gebied met creatieve industrie centraal.

Generatief denken

Generatief redeneren – zoals design thinkers dat doen – helpt om buiten de gebaande kaders te denken en handelen. Dat houdt in: breed en holistisch over sectoren en grenzen heen denken, en het hele vraagstuk in beschouwing nemen met alle onderling verbonden elementen. Dan ontstaat ruimte om oplossingsrichtingen en alternatieve frames te ontdekken die het vraagstuk in een ander licht plaatsen en verder brengen (Dorst, 2015; Cross, 2001). Door die denkwijze waren de vernieuwers in staat verbanden te leggen. Ze kwamen tot diepere inzichten over wat in essentie nodig was om te veranderen, los van wat men gewend was om te doen (e.g.; Loorbach et al., 2017).

- In Woensel-West leverde generatief denken het inzicht op dat nieuwe woningen bouwen niet voldoende was om bewoners vooruit te helpen.
- In Strijp-S ontstond het inzicht dat het gebied hoogstedelijk moest zijn om de stad aantrekkelijk te maken voor internationals.

Moed

Voor een afwijkende denk- en handelswijze is moed nodig. In de cases zien we dat de vernieuwers buiten de gebaande paden traden én durfden te staan voor wat ze zeiden. Er was sprake van parrhesia, zoals Foucault dat noemt. Dat houdt in dat de spreker bij het verwoorden van zijn of haar waarheid risico's durft te nemen, en de eigen sociale positie op het spel wil zetten. In plaats van reeds geaccepteerde meningen te vertolken die de eigen positie binnen de maatschappij bevestigen, moet de spreker op het juiste moment de moed opbrengen zijn of haar waarheid uit te spreken – een waarheid die niet alleen zorgt voor verandering van inzicht, maar ook voor een verandering van handelen (Hermsen 2014, p 16).

Persoonlijk committeren

Alleen op een vernieuwende manier kun je tot vernieuwing komen, zegt Ardon (2020). Maar als je afwijkt van wat men gewend is, kun je rekenen op weerstand. Om de transformatie te laten slagen, is het belangrijk op die momenten de moed te hebben vast te houden aan je vernieuwende manieren van denken en doen, en je daar persoonlijk aan te committeren. Hans van Agt, de geïnterviewde business coach in Woensel-West: "Je hebt ook mensen nodig die in het belang van het doel bereid zijn zelf persoonlijk risico te lopen, en erin geloven en ervoor durven gaan."

Focus op wat nodig is

In de cases kwam de moed naar voren bij het focussen op wat nodig was, in plaats van op regels en richtlijnen. De vernieuwers keken naar de essentie.

- Zo zegt de schooldirecteur in Woensel-West: "Je moet dan niet meteen gaan roepen: 'Dat mag niet.' Of: 'We hebben geen geld.' Nee, het moet gebeuren, dus gebeurt het. En dan kijken we daarna hoe we dat binnen de juridische kaders plaatsen." De aanpak lag vaak bewust minder voor de hand. Naast reguliere inspraakavonden werd er bijvoorbeeld een diner georganiseerd waarbij de gasten hun ideeën op de tafelkleden tekenden.
- Ook in Strijp-S toonden de vernieuwers moed. Regelmatig botste Trudo met partners die meer redeneerden vanuit de richtlijnen en plannen – zeker in de beginfase. De grote kunst was om anderen mee te nemen in het generatief denken. Daarvoor werd onder andere de 'Board of Inspiration' opgericht.

Belangrijk in alle fasen

In alle fasen van het transformatieproces zien we die manier van denken en doen terug. Het is een houding. In de vormingsfase helpt deze attitude een nieuw perspectief te ontwikkelen. In de daaropvolgende fasen blijft durf en moed nodig om vast te houden aan het nieuwe perspectief, ook bij weerstand.

7. Verandering tastbaar maken

Verbeeldingskracht Een transformatie is de overgang naar een totaal nieuwe situatie die vooraf nog niet zichtbaar is. In beide cases zien we hoe belangrijk het is om de verbeeldingskracht van mensen aan te spreken, en de verandering tastbaar te maken. Want daardoor worden mensen meegenomen in de transformatie, krijgen ze vertrouwen en ontstaat er commitment. In de cases gebeurde dat op meerdere manieren.

Draagvlak voor visie laten groeien In beide cases ontstonden vernieuwende zienswijzen:

- Focus op de bewoners en hun ontwikkeling in Woensel-West
- Een hoogstedelijke omgeving die cultuurgedreven tot stand komt in Strijp-S

De vernieuwende zienswijzen werden uitgedrukt en uitgebeeld in levendige visiedocumenten. Die maakten zichtbaar hoe de gebieden zich konden ontwikkelen. In design thinking wordt 'het zichtbaar maken' gezien als een vorm van prototyping die onderliggende gedachten helpt uit te drukken (expressie). Onbelangrijke aspecten worden weggelaten, en belangrijke aspecten krijgen extra nadruk (Stompff, 2018). Zo wordt er een gevoel overgebracht van een gedeeld toekomstperspectief (Stompff, 2018, p. 178).

De visiedocumenten waren in beide cases belangrijk om stakeholders erbij te betrekken en richting te geven aan de ontwikkeling. In de veranderkunde wordt het belang van een richtinggevend visie sterk benadrukt. Levendig geformuleerde visies die tot de verbeelding spreken, zijn bepalend voor het succes van de verwerkelijking van de visie, zo toonde een studie van Carton, Murphy en Clark (2014) aan. Scharmer & Kauffer (2013) benadrukken dat je pas actief gaat bijdragen aan een verandering, als je ervaart en voelt hoe een situatie zich kan ontwikkelen.

- Zo was het visiedocument 'Focus op emancipatie in een ander decor' in Woensel-West bedoeld om de buurt, de gemeentelijke ambtenaren en de politiek "...een woweffect te laten ervaren. 'Ze gaan daar gewoon echt aan de slag!' Dat heeft ook wel een hik veroorzaakt. Over het visiedocument zou jaren later gezegd worden dat de sfeer die in de wijk heerst, toen al is weergegeven in dat document.
- Ook de visienotities van Trudo over Strijp-S spraken tot de verbeelding. Ze boden een aantrekkelijk perspectief voor de ontwikkeling van het gebied. Dat perspectief was voor VolkerWessels zelfs de reden om met Trudo in zee te gaan. Het boek *Old buildings New Ideas* (2009) was de verbeelding van wat Trudo voor ogen had. Het was de weerslag van debatten, prijsvragen, interacties met stakeholders en de pioniers – bewust in een onhandig grote vorm gemaakt, zodat het opviel.

Successen zichtbaar

In beide cases werden ook de eerste aantoonbare successen zichtbaar. Dat is een andere vorm van tastbaar maken van de verandering (Kotter, 2012).

- In Woensel-West gaven de successen een boost aan het vertrouwen van bewoners en stakeholders. De erkenning voor de school in 2013 en het goed gelukte inplaatsingenproject bewezen concreet dat de transformatie slaagde.
- Op Strijp-S waren de vele festivals en activiteiten van creatieve pioniers een succes. Ze brachten levendigheid op het terrein en zorgden voor vertrouwen van stakeholders. Zo was de eerste editie van Extrema's New Years Eve in het Klokgebouw uitverkocht. Iedereen in de stad had het erover. Dat veranderde de perceptie van het gebied, en vergrootte het vertrouwen van stakeholders.

Over de tong gaan

In beide cases werden bewust opvallende activiteiten ondernomen. Die stimuleerden niet alleen de mensen in het gebied, maar ook daarbuiten. Ze gingen anders kijken naar het gebied en spraken er positiever over. Zoals Mart van Cleef (projectmanager stedelijke vernieuwing van Trudo) het uitdrukt: "Het moet gewoon over de tong gaan, in Eindhoven en internationaal, en daar moet je iets voor bedenken." Waddock (2020) spreekt over memes die de beeldvorming van situaties kunnen veranderen. Memes ziet hij als de kerneenheden van cultuur, de bouwstenen van verhalen en woordbeelden. Memes weerspiegelen vaak krachtige waarden, omdat ze verhalen vormen waarin mensen zich herkennen. Nieuwe memes kunnen nieuwe inspirerende, actiegerichte verhalen vormen die de nadruk leggen op een getransformeerde wereld (Waddock, 2020).

- In Woensel-West werd ingezet op de meest beruchte straat van de wijk, de Edisonstraat. Die veranderde in een levendige straat met winkeltjes en horeca – multicultureel, lokaal, artistiek en biologisch. De bijzondere architectuur van de nieuwe woonblokken en muurschilderingen gaven letterlijk kleur aan het gebied. Bovendien werd bewust ingestoken op publiciteit met een positieve invalshoek. Zo was het doel om vijf keer per jaar positief naar voren te komen in het Eindhoven Dagblad.
- Strijp-S had vanwege de historie en industriële iconische gebouwen al iets bijzonders. Creatieve en ondernemende gangmakers brachten dat nog meer onder de aandacht. Grote publiekstrekkingen als de DDW hielpen het gebied op de kaart te zetten. Op die manier veranderden de verhalen over het gebied.

De perceptie van Strijp-S is inmiddels al veranderd. De perceptie van Woensel-West is aan het veranderen, maar dat gaat langzamer bij het schrijven van dit boek.

Belangrijk in alle fasen In de vormingsfase ligt vooral de nadruk op manieren om de gedachten uit te drukken (expressie). Tijdens het mobiliseren worden de visiedocumenten en zichtbare successen ingezet om draagvlak te creëren en mensen mee te krijgen. Tijdens het verankeren groeit het vertrouwen verder, dankzij de zichtbare resultaten.

8. Aanpak en organisatie goed inrichten

Uitvoering Een goed ingerichte organisatie maakt het mogelijk om vernieuwende ideeën en gedachten ook echt uit te voeren. Transformaties zijn langdurige processen, en wijilveranderingen duren gemiddeld twaalf jaar – zo geeft het SCP aan (Knol et al., 2012). Als een transformatie eenmaal op gang is gebracht, moet er een aanpak komen die de transformatie op gang houdt en de continuïteit borgt. In de cases zien we dat de coalitie van vernieuwers zich na de vormingsfase doorontwikkelde tot een goed ingerichte organisatie.

- In Woensel-West was de Buurtonderneming in de lead.
- Op Strijp-S waren dat de vernieuwers vanuit Trudo: de kwartiermakers van het eerste uur, die samenwerkten met VolkerWessels.

Veel doen en regelen In beide cases werd een goede organisatie opgetuigd om zaken te regelen, mensen aan te sturen en het programma verder op te bouwen. Onvermoeibaar paktten de vernieuwers van alles op wat nog nooit eerder was gedaan (e.g.; Kelley, 2006). Ze deden er alles aan om de transformatie te laten slagen, en niets was hen teveel. Ze gaven niet op en bleven volhouden (e.g.; Kotter, 2012).

- Zo werd in Woensel-West het inplaatsingenproject opgetuigd: ingeplaatsten werden geworven, begeleid, aan het werk gehouden en gecontroleerd. De Buurtonderneming moest ook zorgen voor genoeg vrijwilligers voor de activiteiten. Kwetsbare bewoners werden actief benaderd om daaraan deel te nemen.
- Op Strijp-S moesten creatieve pioniers en ondernemers geworven worden. Zij moesten aan elkaar worden gekoppeld voor vrijkomende ruimtes. Steeds opnieuw werd daarbij gekeken wie er op Strijp-S pasten, wat hun meerwaarde voor het gebied zou zijn, en hoe ze daarin ondersteund konden worden. In samenwerking met de pioniers werden allerlei evenementen en festiviteiten georganiseerd.

Multi-actor samenwerking opbouwen Er werd gebouwd aan multi-actor samenwerkingen met partners, om samen de maatschappelijke verandering te bewerkstelligen. De vernieuwers waren daarbij de kartrekkers. Ze moesten relaties opbouwen en onderhouden. Daarnaast moesten ze goed kunnen omgaan met complexiteit en verschillende motivaties, rollen en verantwoordelijkheden van de partners. Bovendien moesten ze kunnen managen in niet-hiërarchische omgevingen. Dat zijn precies de competenties die een boundary spanner heeft (Williams, 2002). Gaandeweg ontstond een multidisciplinair netwerk waarin het perspectief op de transformatie werd verbreed. Daardoor groeide de veranderkracht.

- De Buurtonderneming in Woensel-West bouwde aan een sterk multidisciplinair netwerk van partners. Die committeerden zich aan de visie en paktten gezamenlijk de transformatie mee op. Daarvoor werden diverse overlegvormen opgezet – zoals casus-overleg en lunchbijeenkomsten – en partners werden actief betrokken bij het opstellen van de jaarlijkse buurtcontracten met speerpunten voor dat jaar.
- Op Strijp-S werd de verbinding met partners gelegd in een 'Board of Inspiration'. Daarin zaten de bestuurders van alle betrokken partijen. Trudo maakte de partners deelgenoot van andere mogelijkheden en benaderingswijzen dan ze tot dan toe gewend waren. Daarnaast werden inhoudelijke debatten gevoerd met stadsgenoten.

Faciliteren en stimuleren Last but not least zien we in beide cases dat de vernieuwers mensen stimuleerden het beste uit zichzelf te halen en hun talenten te ontplooien. Zoals Kelley (2006) zegt: ze brachten mensen samen om hen te inspireren en te laten schitteren.

- Zo werden in Woensel-West bewoners gestimuleerd ook zelf activiteiten te organiseren. Waar nodig werden ze ondersteund. De Buurtonderneming plaveide de weg.
- Met de creatieve pioniers op Strijp-S werd een culturele beweging op gang gebracht. De pioniers waren de ambassadeurs die de hele ontwikkeling van Strijp S vormgaven, en tegelijkertijd door Trudo werden gefaciliteerd om hun ding te doen. Trudo had vooral een aanjagende rol om creatieve pioniers naar Strijp-S te laten komen.

De organisatoren vervulden een soort makelaarsfunctie: ze trokken mensen aan die van meerwaarde waren voor de transformatie-opgave.

- In Woensel-West werd in sollicitatiegesprekken met nieuwe ingeplaatsten bepaald wie er in de wijk pasten en wie er van toegevoegde waarde konden zijn.
- Op Strijp-S werden personen, ideeën en concepten aan elkaar gekoppeld, en er werd gekeken hoe die gefaciliteerd en ondersteund konden worden.

Vooraf in fase mobiliseren en verankeren In het transformatieproces speelt deze factor vooral een rol na de vormingsfase, dus tijdens het mobiliseren. Om meer massa te krijgen, worden er actief partners, bewoners en pioniers bij betrokken. Verder moet er van alles worden georganiseerd om de transformatie handen en voeten te geven. Dat proces gaat door in de fase van verankeren.

9. Organisch werken

Geen vastgelegd plan In beide cases zien we dat er niet werd gewerkt volgens een vooraf vastgelegd plan, maar meer organisch – wel altijd vanuit de visie. Transformaties zijn complexe en langdurige processen: het is niet vooraf te voorspellen hoe ze zullen verlopen, en er is geen duidelijke weg (Dorst, 2019). Geleidelijk groeiden de situaties door ze te laten ontstaan. De houding die in de vormingsfase was gestimuleerd – flexibel en adaptief inspelen op situaties – werd steeds vastgehouden.

Deel-programma's Door de tijd heen werden deelprogramma's ontwikkeld om verder te komen. Die programma's sloten aan op de situatie op dat moment. Ze bouwden voort op de eerdere programma's, met de visie als strategisch kader. Ze stonden niet van tevoren vast. Het uitgangsprincipe was vooral: strak op het proces, flexibel op de inhoud, en werkend vanuit de visie – zoals dat in de veranderkunde vaak wordt gezegd (e.g.; Scharmer, 2016).

- In Woensel-West stonden de drie pijlers uit de visie centraal: focus op emancipatie, verandering van decor, en verbetering van imago. Elk jaar werden buurtcontracten opgesteld met de speerpunten van dat jaar. Dat gebeurde samen met partners en bewoners.
- Ook voor Strijp-S was de visie leidend, met vijf uitgangspunten:
 - Cultuur als gamechanger.
 - Het uitbreiden van de functies op Strijp-S: van enkele activiteiten, naar meerdere activiteiten, naar permanente activiteiten.
 - Het binnenhalen van innovators en early adopters, omdat volgens de innovatiecurve van Rogers dan de rest volgt.
 - De ontwikkelingspiramide van LaGroup en Trudo die inzet op verschillende niveaus van bereik van het gebied: lokaal & regionaal, bovenregionaal & landelijk, en internationaal. Er wordt daarbij ingezet op festivals.
 - Focus op het DNA: design, kunst, licht en sport.

De deelprogramma's gingen uit van de situatie op dat moment, en gaven de ontwikkeling van Strijp-S steeds de juiste impuls. In beide cases bleek het belangrijk om open te blijven staan voor ontwikkelingen en daarop in te spelen.

Belangrijk in alle fasen In de vormingsfase komen de vernieuwers 'organisch werkend' tot het visiedocument. Ook in de fasen van mobiliseren en verstevigen spelen de betrokkenen steeds flexibel in op de situatie die tot dan toe is ontstaan. Nieuwe plannen of programma's bouwen voort op de visie en sluiten steeds aan op de actuele situatie, zodat ze op het juiste moment het doel dichterbij brengen. In de verankerfase blijven de betrokkenen flexibel inspelen op het hier en nu. Zo blijft de transformatie zich ontvouwen.

In de tabel zijn de negen factoren in de transformaties van Woensel-West en Strijp-S kort samengevat.

| | Bepalende factor | Toelichting | Fase proces |
|---|--|---|-----------------------------------|
| 1 | Coalitie van vernieuwers vormen | De vernieuwers vinden elkaar in een energiek team dat gedreven is om de situatie te veranderen, en de transformatie te trekken en op gang te brengen. | Vormen |
| 2 | Gedeeld novel point of view formuleren | Het novel point of view (vernieuwende zienswijze) ligt ten grondslag aan een visie die vernieuwing aanwakkert. Vanuit het idee dat de heersende conventies niet kloppen, maakt een novel point of view mensen ervan bewust dat er een ander perspectief nodig is. Het novel point of view biedt een wenkend perspectief en een handelingsperspectief. | Vormen |
| 3 | Experimenteren | Door uit te proberen, te reflecteren en te leren wat wel en niet werkt, ontstaat meer inzicht in hoe de transformatie zich kan ontwikkelen, en groeien de spontane en experimentele ideeën. | Vormen |
| 4 | Varen op energie en toevalligheden | In de transformatie wordt gekoerst op de energie van mensen, om zo de beweging op te pakken en verder te brengen. Dus: kansen grijpen en wegen inslaan waar mensen voor openstaan en waarbij als vanzelf energie vrijkomt. | Vormen, mobiliseren en verankeren |

| | | | |
|----|---|---|-----------------------------------|
| 5 | Inleven, en denken vanuit betrokkenen | De vernieuwers verdiepen zich sensitief in de leefwereld en onderliggende waarden van belangrijke betrokkenen, om tot een diepgaand begrip te komen van wat er speelt bij de mensen en in de situatie – met twee doelen: - experimenteren en een novel point of view ontwikkelen. - inspelen op toevalligheden. De inlevende houding van vernieuwers leidt ertoe dat betrokkenen zich meer gewaardeerd en erkend voelen, en dat er bij hen energie ontstaat om zelf in actie te komen. | Vormen, mobiliseren en verankeren |
| 6 | Buiten de gebaande wegen denken en handelen | De vernieuwers denken en handelen buiten de gebaande wegen, en komen met andere perspectieven. Ook durven ze te staan voor wat ze zeggen en doen, zelfs als er weerstand komt. Dat vergt moed. Persoonlijk commitment is belangrijk. | Vormen, mobiliseren en verankeren |
| 7 | Verandering tastbaar maken | Om mensen mee te nemen naar een nieuwe situatie die vooraf nog niet zichtbaar is, spreken de vernieuwers de verbeeldingskracht van mensen aan en maken ze de verandering tastbaar. Zo ontstaat vertrouwen en commitment. | Vormen, mobiliseren en verankeren |
| 8 | Aanpak en organisatie goed inrichten | Als een transformatie op gang is gekomen, moet er een aanpak komen die de transformatie op gang houdt en de continuïteit borgt. Die aanpak houdt in: - Een goede organisatie optuigen (dingen regelen, mensen aansturen, het programma verder opbouwen, volhouden) - Bouwen aan netwerken en samenwerkingen met partners - Betrokkenen faciliteren (bewoners in Woensel-West en creatieve pioniers op Strijp-S), zodat zij zich kunnen ontwikkelen en talenten ontplooien. | Mobiliseren en verankeren |
| 9. | Organisch werken | Transformaties zijn complexe, langdurige en onvoorspelbare processen. Situaties groeien geleidelijk door ze te laten ontstaan. Dat gebeurt niet volgens een vooraf vastgelegd plan, maar organisch vanuit een visie. Door de tijd heen worden deelprogramma's ontwikkeld om vooruit te komen. Die programma's gaan uit van de situatie op dat moment, en bouwen voort op de eerdere programma's – met de visie als strategische kader. | Vormen, mobiliseren en verankeren |

Tabel: negen factoren die transformaties een positieve impuls geven



Kids+-programma. Bron: Trudo

6. TOT SLOT: WELKE LESSEN ZIJN OVER TE DRAGEN?

TOEPASSINGSGERICHTE PRINCIPES

Het onderzoek was erop gericht inzicht te verkrijgen in het verloop van succesvolle maatschappelijke transformaties. Wat kunnen vernieuwers leren van de dynamiek van de transformaties van Woensel-West en Strijp-S? Welke toepassingsgerichte principes halen we uit de bepalende factoren? Een verkenning.



Strijp-S. Foto: Lucas van Oort, Unsplash

Ontvouwen

Dé weg naar transformatie bestaat niet. Er is geen stappenplan of succesformule om een transformatie te laten slagen. Uit het onderzoek komt naar voren dat een transformatie zich ontvouwt. Geleidelijk groeien situaties door ze te laten ontstaan. Een transformatie is een organisch proces dat zich steeds verder ontwikkelt naar een nieuwe situatie. Vergelijk het met de beweging die ontstaat wanneer er een steen in het water wordt gegooid die een golf veroorzaakt die zich steeds verder in een grotere kring verspreidt. Ook als de golf minder groot is, en als de situatie wezenlijk is veranderd, blijft de situatie zich verder ontvouwen vanuit de nieuwe essentie. Het is een doorgaand proces en nooit af. In die dynamiek onderscheiden we vier fasen en negen factoren die transformaties een positieve impuls geven. Deze zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4 (model) en hoofdstuk 5 (factoren).

Rol design thinking en veranderekunde

Zowel design thinking als verandervaardigheden spelen een rol in het proces. Waar een meer op design thinking gerichte houding vooral naar voren komt bij een oplossingsgerichte aanpak en bij vernieuwende zienswijzen (e.g.; Dorst, 2015; Cross, 2001), spelen verandervaardigheden vooral een rol bij het op gang brengen van de beweging en de intermenselijke processen vanuit een gedeelde vernieuwende visie (e.g.; Scharmer, 2016; Wielinga & Robijn, 2018, Verdonschot, 2020; Kotter, 2012). Ze maken elkaar compleet als yin en yang. Design thinking vormt de voeding van waaruit het netwerk wordt gemobiliseerd via verandervaardigheden. Zowel op het niveau van de hele transformatie als bij de afzonderlijke factoren komt het complementaire karakter van design thinking en verandervaardigheden naar voren. In de vormingsfase ligt de nadruk meer op de design thinking-kwaliteiten, en in de mobiliseer- en verankerfase meer op het op gang brengen en uitbouwen van de beweging vanuit de veranderekunde.

Kijk- en basishouding

Vernieuwers zwingelen de transformatie aan, en regisseren die vanuit een bepaalde *kijk- en basishouding*. Ruimte om te zoeken en ontdekken neemt daarbij een belangrijke plaats in. Gaandeweg komen de betrokkenen erachter welke handelwijzen wel of niet werken. Ze vertrouwen op het onbekende dat zich geleidelijk aan vormt, in plaats van dat ze uitgaan van controle, blauwdrukken of plannen. De veranderingen zijn immers zo langdurig, dynamisch en complex, dat ze niet te plannen zijn. In de cases zagen we dat de vernieuwers van nature een ontdekkende kijk- en basishouding hadden. Andere professionals kunnen die kijk- en basishouding en handelwijzen leren herkennen, zodat ze die zelf kunnen ontwikkelen.

Hier volgen zes kwaliteiten van de vernieuwers in Woensel-West en Strijp-S:

- De vernieuwers staan dicht bij de mensen en weten wat er gebeurt. Ze zijn zichtbaar en toegankelijk, hebben voelsprietten voor wat er gaande is, en weten hoe ze dat moeten duiden. Ze kunnen daardoor flexibel inspelen op situaties en kansen die zich voordoen, terwijl ze de achterliggende visie in gedachte houden.
- De vernieuwers denken vanuit mogelijkheden, ze experimenteren en proberen uit wat werkt en niet werkt. Al doende leren ze wat er moet worden gecreëerd (Dorst & Valkenburg, 1998). Flexibel en adaptief spelen ze in op situaties, en ze benutten kansen die zich voordoen en waar mensen voor openstaan. Juist die kansen kunnen veel energie losmaken en uiteindelijk zelfs voor een vliegwiel zorgen.
- De vernieuwers handelen vanuit een diepe waardering voor de betrokken spelers. Ze hebben oog voor wie zij zijn. Ze overtuigen niet, maar zoeken aansluiting en verbinding. Ze faciliteren de spelers, terwijl die het toekomstbeeld realiseren. Luisteren staat centraal.
- De vernieuwers hebben een generatieve houding, en ze denken over grenzen en structuren heen. Ze durven af te wijken van de gebaande wegen. Het draait niet om de regels, maar om wat nodig is om te doen.
- De vernieuwers zijn echte verbinders: ze verbinden partijen en mensen met verschillende belangen, achtergronden en motivaties.
- De vernieuwers (en iedereen die betrokken raakt bij initiatieven in de transformatie) hebben een innerlijke drive om de situatie beter te maken en de mensen te helpen. Ze voelen zich persoonlijk betrokken bij wat ze doen, en ze zijn enthousiast.

TOEPASSINGSGERICHTE PRINCIPES

In de factoren die transformaties een positieve impuls geven (hoofdstuk 5), zijn diverse toepassingsgerichte principes te onderscheiden. Wat werkt om het succes van een transformatie te vergroten? Ik noem er vijf: herken het momentum, volg de energie, werk aan vertrouwen, wijk af van platgetreden wegen, en hou vol op de ingeslagen weg.

1. Herken het momentum, en speel steeds in op wat er gebeurt

In de dynamiek van een transformatie spelen toevalligheden een grote rol. In de cases bleek het belangrijk om flexibel en adaptief in te spelen op die toevalligheden. Het is de kunst om die sensitief te herkennen als kantelpunten, en om mee te bewegen, zodat je de transformatie verder brengt richting de stip op de horizon. Een voorbeeld van zo'n toevalligheid die een kantelpunt vormde, was het moment dat de taalles ontstond in Woensel-West. Het werd belangrijk gevonden om ouders van schoolgaande kinderen taalles te geven, maar er waren maar zes mensen die konden starten – en die hadden ook nog een ander niveau. Toch werd er gekozen door te zetten, in een aangepaste vorm die gericht was op het begeleiden op eigen niveau en snelheid. Juist die aanpak bleek later de succesfactor voor de taalles. Om zulke momenten te leren herkennen, is het belangrijk je te verdiepen in de situatie en leefwereld van de betrokkenen. De factoren die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, kunnen helpen die momenten te herkennen en gevoel te krijgen voor wat werkt en niet werkt.

2. Netwerk met anderen is sleutel: volg de energie

De sleutel om een transformatie te bewerkstelligen is het netwerk met anderen. Maatschappelijke veranderingen zijn dusdanig groot en complex, dat je ze niet alleen voor elkaar krijgt. Om het netwerk in beweging te krijgen, nemen vernieuwers een aanjagende rol aan en vormen ze de schakel tussen alle partijen en spelers. Enerzijds om samenwerkingen tussen partners tot stand te brengen vanuit het vernieuwende perspectief, en anderzijds om de energie aan te wakkeren bij betrokken pioniers en zo een vliegwiel op gang te brengen. Verbinding rondom een gedeeld novel point of view kan vernieuwers helpen om de energie aan te wakkeren. In beide cases zijn de vernieuwers trots dat het gelukt is mensen te verbinden en zo een beweging op gang te brengen.

Boundary-spanner-kwaliteiten zoals het opbouwen van duurzame relaties, en het goed kunnen omgaan met complexiteit en verschillende motivaties, rollen en verantwoordelijkheden zijn daarbij van belang (Williams, 2002). De uitdaging is vooral het netwerk in beweging te krijgen door mensen te verbinden, door hen te stimuleren en vooral door hen wegen in te laten gaan waar ze enthousiast over zijn. Zo zien we in de cases dat vernieuwers vooral wegen ingaan waarvoor mensen openstaan en waarbij energie vrijkomt. Wat op minder enthousiasme kan rekenen, wordt gestaakt.

3. Stel de betrokkenen centraal, en werk aan vertrouwen

De mensen in de transformatie staan centraal. In beide cases hebben de vernieuwers veel voeling voor de mensen in het gebied. De vernieuwers zitten in de haarvaten van het gebied en zoeken aansluiting bij de

mensen, in plaats van hen te overtuigen. Ze verdiepen zich in hun leefwereld – en in hun onderliggende waarden, behoeften, drijfveren en ervaringen – om te komen tot een diepgaand begrip van wat er speelt bij betrokkenen en in hun situatie. Eigen vooropgezette ideeën worden opzijgezet om hun ideeën, gedachten en behoeften te begrijpen. De waardering die betrokkenen daardoor voelen, leidt tot een diepere connectie met de vernieuwers.

De spelers in de cases gaan zichzelf zien als onderdeel van het grotere geheel, en ze herkennen de dromen en ambities van de vernieuwers (e.g., Scharmer, 2014, p. 238). Steeds meer mensen raken emotioneel betrokken. Dat blijkt een belangrijke sleutel te zijn voor de verandering. De transformaties nemen een grote vlucht wanneer deze spelers gaan ervaren, dat ze gerespecteerd worden om wie ze zijn en hun betekenis voor het gebied. “Je kunt dingen alleen maar veranderen als je vertrouwen hebt en mensen respecteert”, aldus een betrokkene. De vernieuwers stimuleren mensen het beste uit zichzelf te halen en hun talenten te ontplooiën. Zoals Kelley (2006) zegt: ze brengen mensen samen om die te inspireren en te laten schitteren. Dat leidt niet alleen tot inzicht in de situatie, maar tot allerlei nieuwe bewegingen vanuit de visie.

4. Wijk af van platgetreden wegen, en durf te staan voor een novel point of view

Wijk af van platgetreden wegen waarmee je de situatie niet wezenlijk verandert. Om echt te vernieuwen, moet je ingesleten patronen loslaten en focussen op wat nodig is. In beide cases handelen de vernieuwers vanuit een wezenlijk andere en nieuwe zienswijze: een novel point of view. Om daartoe in staat te zijn, moet je in verbinding – met jezelf, de betrokkenen en de omgeving, het verleden en de toekomst – helemaal terug naar de oorspronkelijke essentie om vandaar uit verder te komen. Een generatieve manier van denken helpt daarbij: breed en holistisch denken over sectoren en grenzen heen, het hele vraagstuk in beschouwing nemend. Zo geeft de directeur van de basisschool in Woensel-West aan dat ze vooral keek naar wat kinderen nodig hebben om zich te ontwikkelen, in plaats van zich af te vragen of het onderwijs zich daarmee wel bezig moet houden.

Voor zo'n afwijkende denk- en handelwijze waarbij je buiten de lijntjes kleurt, is moed nodig. Als je afwijkt van wat men gewend is, kun je rekenen op weerstand. Om de transformatie te laten slagen, is het belangrijk op die momenten de moed te hebben vast te houden aan je vernieuwende manieren van denken en doen, en je daar persoonlijk aan te committeren. Te durven staan voor wat je zegt en je eigen sociale positie op het spel durven zetten. Dat betekent natuurlijk niet dat je geen overleg meer hebt: het blijft belangrijk om blijven luisteren naar wat mensen zeggen, en uit te leggen waarom je doet wat je doet.

5. Hou vol op de ingeslagen weg

Een transformatie is geen vrijblijvend proces en neemt vele jaren in beslag. Als een transformatie eenmaal op gang is, moet die volgehouden worden om de gewenste situatie ook daadwerkelijk te realiseren. Als je te snel opgeeft, slaagt de transformatie alsnog niet (Kotter, 2012). Dat betekent vasthouden aan wat eerder in gang is gezet en veel *hands on* doen, regelen en achter de mensen aan zitten. De hordeloper (the hurdler) van Kelley (2006) is hierin te herkennen. Dat is de onvermoeibare probleemoplosser die er alles aan doet om iets aan te pakken wat nog nooit eerder is gedaan. Dat is de harde werker die onverzettelijk door blijft gaan op onbekend terrein. Veelzeggend is bijvoorbeeld de manier waarop vernieuwer Nienke Bruinsma in Woensel-West de transformatie oppakte.

TOT SLOT: BLIJVEN ONTWIKKELEN

Dit onderzoek geeft inzicht in de dynamiek van een transformatie, en in de wijze waarop je het succes van een transformatie kunt vergroten. Dé weg naar transformatie bestaat niet. Een transformatie ontvouwt zich, en je moet surfen op de kantelpunten. Uit het onderzoek komen factoren naar voren die de transformatie een positieve impuls geven. Die vormen een repertoire dat je kan helpen het succes van een transformatie te vergroten. Maar als er iets uit het onderzoek blijkt, is het wel dat transformaties mensenwerk zijn. Uiteindelijk zijn het de mensen die het doen: mensen maken de shift. De echte beweging, de echte veranderkracht, moet uit de energie van mensen komen. Vernieuwers kunnen die energie aanwakkeren en regisseren. De beschreven cases kunnen helpen om die vaardigheid op te bouwen. Dat gebeurt door er zelf mee aan de slag te gaan. Al doende leer je een intuïtie en een eigen repertoire voor dergelijke veranderingen te ontwikkelen. Dit onderzoek kan daarbij dienen als basis om daarmee aan de slag te gaan en het eigen repertoire verder uit te bouwen.

Zelf zal ik daar ook mee verdergaan. Dit onderzoek is gebaseerd op twee succesvolle cases. Maar hoe komt het dat sommige transformaties juist *niet* van de grond komen, en wat zou je dan kunnen doen? Daar wil ik verder onderzoek naar doen. Dit onderzoek richtte zich op twee maatschappelijke transformaties van een gebied. In vervolgonderzoek wil ik verkennen in hoeverre de thematiek in andere sectoren vergelijkbaar is.

Dat de onderzochte thematiek zeer actueel is, blijkt wel uit de oproep die vijftien burgemeesters van grote steden op 26 mei 2021 aan het kabinet hebben gestuurd⁴⁰. Zij betogen dat het nieuwe kabinet moet werken aan herstel en perspectief van kwetsbare stedelijke gebieden die te kampen hebben met hardnekkige sociale problemen en achterstelling – om zo de leefbaarheid en veiligheid van Nederland te verbeteren. Dat kan door samen met bewoners, gemeenten en maatschappelijke partners een nationaal programma op te richten, extra investeringen te doen en meer uitzonderingswetgeving en onorthodoxe maatregelen mogelijk te maken. De oproep wordt ondersteund door grote maatschappelijke organisaties. Vanuit Fontys willen we een bijdrage leveren aan die nieuwe opgave. De opgedane inzichten uit dit onderzoek kunnen gebruikt worden om de transformatie van stedelijke gebieden in de regio te bevorderen.

40 <https://www.ad.nl/binnenland/dicht-de-kloof~a560d9b1/>

LITERATUURLIJST

Aussems, T. & Horsten, H. (2018). *Transformatie Strijp-S*. Eindhoven: Lecturis.

Ardon, A. (2020). Traag versnellen. *Reflectief en krachtig veranderen in het NU*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Van der Bijl-Brouwer, M. & Dorst, K. (2017). Advancing the strategic impact of human-centred design. *Design Studies*, 53 (November 2017), 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.06.003>

Carton, A.M.; Murphy, C. & Clarke, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0101>

Clarke, A. E. (2005). *Situational analysis. Grounded theory after the postmodern turn*. Thousand Oaks: Sage.

Collins, J. C. & Porras, J. I., (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 65-77.

Corner, A. & Clarke, J. (2014, December). *Communicating climate change adaptation. A practical guide to values-based communication*. Scotland, Edinburgh: Climate Outreach <https://climateoutreach.org/reports/communicating-climate-change-adaptation-a-practical-guide-to-values-based-communication/>

Cross, N. (2001). Design cognition: results from protocol and other empirical studies of design activity. In: Eastman, C.; Newstatter, W. and McCracken, M. eds. *Design knowing and learning: cognition in design education*. Oxford, UK: Elsevier, pp. 79-103.

Dorst, K. (2019). Design beyond design. *She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation*, 5(2 Summer 2019), 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.05.001>

Dorst, K. (2015). *Frame Innovation. Create new thinking by design*. Cambridge, Massachusetts: The MIT press.

Dorst, C. H. (2013). Academic design. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven. <https://research.tue.nl/publications/academic-design>, inaugurele rede 23 oktober 2013.

Eisenhardt K.M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532 - 550.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *The*

Academy of Management Journal, 50, 25-32.

Elsbach, D. E. & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture. A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6, juli 2018), 2274- 2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>

Johansen, F.; Loorbach, D. & Stoopendaal, A. (2018) Exploring a transition in Dutch healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 32(7), 875-890. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2018-0185>

Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1),27-48.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.

Gladwell, M. (2000). *The tipping point. How little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown & Company. Grint, K. (2015). Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership. *Clinical Leader*, 1(2, December 2008), 11-15.

https://www.researchgate.net/publication/281357989_Wicked_problems_and_clumsy_solutions_The_role_of_leadership

Van Halderen, M. & Martens, B. (2021). Though leadership in een tijd van transformaties.Fortcoming

Van Halderen, M. D. (2015). *Shifting Paradigms: Thought Leadership as instigator of Societal Change, Book as part her inaugural speech on oktober, 15, 2015*. Eindhoven: Fontys.

Van Halderen, M.; Kettler-Paddock, K. M. & Badings, C. (2013). *Thought Leadership. Vernieuwende inzichten en waardecreatie op het snijvlak van markt en maatschappij*. Amsterdam: Adformatie groep.

Hermesen, J. J. (2014). *Kairos. Een nieuwe bevoegenheid*. Amsterdam: De Arbeiderspers.

Van den Hurk, P. (2009). *Casestudy: 'Strijp-S de creatieve stad.'* Masterthesis. Rotterdam: Erasmus Universiteit, Media and Communication Department.

Kelley, T. (2006). *The ten faces of innovation. Strategies for heightening creativity*. London: Profile Books.

Kotter, J.P. (2012). Accelerate. The big idea!. *Harvard Business Review*, november, 45-58.

Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.

Loorbach, D.; Frantzeskaki, N. & Avelino F. (2017). Sustainability transition research: transforming science and practice for societal Change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599-626. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>

Nicolini, D. P. (2017). Practice theory as a package of theory, method and vocabulary: affordances and limitations ? In M. Jonas, B. Littig & A. Wroblewski (Eds.), *Methodological Reflections on Practice Oriented Theories*. Editors. Switzerland, Cham: Springer (pp. 19-34). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52897-7>

Schmidt, R. (2017). Sociology of social practices: theory or modus operandi of empirical research? In M. Jonas, B. Littig & A. Wroblewski (Eds.), *Methodological Reflections on Practice Oriented Theories*. Switzerland, Cham: Springer (pp. 3-18). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52897-7>

Knol, F.; Boelhouwer, J. & Veldheer, V. (2012). *Statusontwikkeling van wijken in Nederland 1998-2010* (SCP-publicatie 2012). Den Haag: SCP. Geraadpleegd op <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=2295&m=1422883093&action=file.download>

Scharmer, C. O. (2016). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges* (2nd edition). San Francisco, California: Berrett Koehler.

Scharmer, C. O. & Kauffer, K. (2013). *Leading from the emerging future. From ego-system to eco-system economies*. Oakland, CA: Berrett Koehler.

Stompff, G. (2018) *Design Thinking. Radicaal veranderingen in kleine stappen*. Amsterdam: Boom.

Valkenburg, R. & Dorst, K. (1998). The reflective practice of design teams. *Design Studies*, 19 (3), 249–271. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(98\)00011-8](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(98)00011-8).

Verdonschot, S. (2020). Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing. Een onderzoek naar de mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken. Utrecht: Foundation for Corporate Education. Geraadpleegd van https://www.kessels-smit.com/files/2020_Verdonschot_-_Van_kleine_doorbraak_naar_grootschalige_vernieuwing-111937992982.pdf

Verheul W.J.; Daamen, T.; Heurkens, E. Hobma, F. & Van Zoest, S. (2019) *Leren van stedelijke transformaties. Over sturingsdilemma's en veerkracht in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Stedelijke Transformatie, Platform31. <https://www.stedelijketransformatie.nl/publicaties/essay-leren-van-stedelijke-transformaties>

Waddock, S.; Meszoely, G.M. Waddell, S. & Dentoni, D. (2015). *The complexity of wicked problems in large scale change*. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 993 – 1012. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2014-0146>

Waddock, S. (2020). Thinking transformational system change. *Journal of Change Management*, 20(3), 189-20. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1737179>

Wielinga E. & Robijn, S. (2018). *Netwerken met energie. Gereedschap voor co-creatie*. Schiedam: Scriptum.

Williams, P. 2002 The competent boundary spanner *Public Administration*, 80(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods (4 th ed.)*. Thousand Oaks California: Sage.

De Zwart, B. (2006). Waar flaneren tot kunst verheven is. *De rol van citybranding bij de herbestemming van Strijp S*. Masterthesis. Eindhoven: TUE.

BIJLAGE ONDERZOEKSVERANTWOORDING

ONDERZOEKSMETHODE:

- Vergelijkende casestudy (Yin, 2009)
- Grounded Theory Approach (Glaser & Strauss, 1967)
- Situationele Grounded Theory-benadering (Clarke, 2005)

Transformaties hebben een complexe dynamische context. Om daar systematisch inzicht in te krijgen, is een verdiepende vergelijkende casestudy uitgevoerd (Yin 2009). Casestudy's leveren praktijkgerichte kennis op over de aard van transformaties, aangezien ze de 'rijke, realistische context beschrijven waarin het fenomeen plaatsvindt' (Eisenhardt & Graebner, 2007; Nicolini 2017, p. 25). Daarnaast zijn casestudy's geschikt om inzicht te vergaren in relatief nieuwe onderwerpen – zoals transformaties in deze tijd van snelle technologische en maatschappelijke veranderingen (Eisenhardt, 1989). Casestudy's hebben een intieme connectie met de empirische realiteit, wat de ontwikkeling van vernieuwende inzichten mogelijk maakt.

De Grounded Theory-benadering (Glaser & Strauss, 1967) is gehanteerd om processen en bepalende factoren te ontdekken.

Voor de situationele benadering van Clarke (2005) – gericht op analyse van de situatie en de context – is relevant, omdat die het mogelijk maakt na te gaan hoe betekenis wordt gegeven aan gebeurtenissen, en hoe bepalende factoren leiden tot veranderingen in het transformatieproces. Voor deze analyse zijn interviews getranscribeerd. In beide cases zijn aan de hand van de interviews, deskresearch en observatiestudie fasen onderscheiden, en in navolging van Clarke (2005) is per fase gekeken naar vier aspecten: de specifieke situatie waarin de transformatie zich op dat moment bevond, de relevante betrokkenen in die fase, de manier waarop zij handelden, en hoe hun handelwijze bijdroeg aan de transformatie. Op basis daarvan is een model ontworpen dat de dynamiek van transformaties weergeeft en zijn negen bepalende factoren onderscheiden.

Twee succesvolle transformatiecases

De transformatie in beide cases heeft volgens de geïnterviewden en de bronnen uit de deskresearch geleid tot een hernieuwde en betere situatie voor bewoners, ondernemers en andere stakeholders (zie hoofdstuk 3 en 4). De twee onderzochte transformatiecases waren succesvol, omdat in beide cases een wezenlijke

Twee succesvolle transformatiecases

De transformatie in beide cases heeft volgens de geïnterviewden en de bronnen uit de deskresearch geleid tot een hernieuwde en betere situatie voor bewoners, ondernemers en andere stakeholders (zie hoofdstuk 3 en 4). De twee onderzochte transformatiecases waren succesvol, omdat in beide cases een wezenlijke verandering heeft plaatsgevonden^{29,30}, maar dat hoeft niet te betekenen dat alle intenties zijn uitgekomen: transformaties zijn een doorgaand proces, en de nieuwe situaties vormen zich nog. Wel is duidelijk dat de beginsituatie totaal anders is dan de situatie aan het einde van de casestudy.

Een tweede belangrijke indicator voor een succesvolle transformatie – naast het waarneembare succes – is dat de cases dienen als voorbeeld voor vergelijkbare situaties: er zijn diverse prijzen mee gewonnen, en anderen hebben veel belangstelling voor de aanpak. Zo kreeg de wijkvernieuwingaanpak in Woensel-West diverse prijzen en nominaties (o.a. Corporatie Award 2015 voor Kids+, nominatie architectuurprijs wijk Volta Galvani, finale Appeltjes van Oranje, 2017). De school werd uitgeroepen tot beste basisschool van Noord-Brabant (cito-scores 2012), en werd in 2018 zelfs als excellent beoordeeld door de onderwijsinspectie. Het succesvolle project Kids+ is inmiddels ook in andere wijken van de stad opgezet. Dit project scoorde bovendien bij een aantal landelijke instituten als indrukwekkend voorbeeld van sociale innovatie. Daarnaast was er internationaal belangstelling voor de aanpak van de wijk, waaronder in Taiwan, Portugal, Zweden, Duitsland en Australië (Aussems en Horsten, 2018).

De transformatie Strijp-S wordt nationaal en internationaal beschouwd als exemplarisch voor de veranderende tijdgeest rondom industrieel erfgoed en tijdelijke dan wel permanente culturele voorzieningen (Verheul, Daamen, Heurkens, Hobma en Van Zoest, 2019, p. 26). De Rijksdienst van het Cultureel Erfgoed noemt Strijp-S een voorbeeld van duurzame ontplooiing van een heel nieuw stuk stad³¹. Ook was Strijp-S de inspiratiebron voor veel recente transformaties (zoals het Loc-gebouw in Tilburg) van industrieel erfgoed, en worden er veel rondleidingen en workshops gegeven³². Ook Strijp-S heeft diverse prijzen gewonnen zoals De Gulden Feniks voor gebiedstransformatie in 2013³³ en de NEPROM-prijs voor locatievernieuwing in 2019³⁴.

Dataverzameling Woensel-West

Voor de case Woensel-West zijn dertig diepte-interviews gehouden met 28 professionals en bewoners (geselecteerd via snowball sampling). Daarnaast is deskresearch verricht (analyse van basisrapporten, reportages, visie- en strategische notities³⁵, documentaires over de wijk, artikelen uit het Eindhovens

30 Bij het beschrijven van de transformatie van Woensel-West richtten we ons op de emancipatie van de wijk. Voorafgaand aan deze periode was de inzet van politie, gemeente en Sint Trudo vooral gericht op een veilige leefomgeving. We beschouwen dat in deze studie niet als onderdeel van de transformatie, maar als randvoorwaarde. Hoewel een veilige leefomgeving essentieel is voor een aantrekkelijke leefomgeving – net als de stenen/woningen – verander je daarmee niet de situaties van mensen zelf. Er is meer nodig voor een beter toekomstperspectief.

32 Bijvoorbeeld <https://www.braintours.nl/>

33 <https://www.nrpguldenfeniks.nl/archief/jaargangen/2013/gebiedstransformatie/strijp-s-eindhoven/>

34 <https://www.neprom.nl/dvdp/2019/nepromprijs/default.aspx>

35 Visie- en strategische notities:
 - Emancipatieprogramma Woensel-West
 - Visie-document

Dagblad). Verder is er een observatiestudie uitgevoerd. Bij de selectie van interviewees is getracht een zo breed mogelijke schakering aan opvattingen te verzamelen³⁶. De interviews zijn afgenomen totdat er saturatie optrad. De beschrijvingen van de cases zijn voorgelegd aan belangrijke actoren om te toetsen of ze correct zijn weergegeven. Het model en de negen bepalende factoren van transformatie, die uit de cases zijn afgeleid na analyse met de situationele GT-benadering van Clarke (2005), geven antwoord op de onderzoeksvraag 'wat zijn bepalende factoren bij succesvolle transformaties'.

Dataverzameling Strijp-S

Over de case Strijp-S was al veel gedocumenteerd. Er is geput uit diverse bestaande bronnen. Belangrijke input vormde het wetenschappelijke essay *Leren van Stedelijke transformaties* van Verheul, Daamen, Heurkens, Hobma en Van Zoest (2019) waarin de transformatie van Strijp-S wordt geanalyseerd, en het boek *Transformatie Strijp-S* (Aussems en Horsten, 2018). In dat boek wordt vanuit het perspectief van Trudo-directeur Aussems beschreven hoe de transformatie is verlopen, er worden visiedocumenten en strategische notities gedeeld, en er komen betrokkenen aan het woord die de transformatie mee vorm hebben gegeven. Verdere deskresearch was gericht op analyse van visiedocumenten, publicaties, artikelen en documentaires over de transformatie³⁷. Ook in deze case zijn krantenartikelen geanalyseerd en is er een observatiestudie gedaan. Er zijn drie diepte-interviews gehouden met vernieuwers vanuit Trudo, aangevuld met interviews van Bart de Zwart (2006) en Paul van den Hurk (2009) die beiden voor hun masterscriptie relevante stakeholders spraken en de transcripten daarvoor volledig uitgewerkt hadden. Daarnaast zijn twee recent gepubliceerde interviews met kwartiermaker Sietske Aussems³⁸ geanalyseerd. Aanvullend waren er diverse gesprekken met ondernemers, bewoners en vaste bezoekers van Strijp-S, mede om de bevindingen te toetsen.

-
- Rapport RIGO 2011
 - Omdat Smaken verschillen, aangepast (2015)
 - Reportage van der Lans (2017)
 - Rapport Anderson Effix (2018)
 - Rapport RIGO jan2020
 - Rapport Anderson Effix (2018)

- 36 Geïnterviewde bewoners: jongeren, bewoners (met kinderen) met een niet-Nederlandse achtergrond, kritische oorspronkelijke 36, actieve oorspronkelijke bewoners, ingeplaatsten. Geïnterviewde professionals: wijkagent, maatschappelijk werker, wethouder, schooldirecteur, kunstenaarsondernemers, business coach, coördinator inplaatsingen/sociaal programmeur emancipatieprogramma, kunstenaar, diverse project- en programmamanagers, diverse directeuren Buurtonderneming, directeur Trudo.
- 37 Waaronder de herijkte visie in de Frits (2020), en de weergave van de visie in Old Buildings New Ideas (2019) en in jaarverslagen cultuurfonds.
- 38 Interview Sietske Aussems: 24 januari 2021: <https://www.facebook.com/braintours040/videos/2769804226600915> interview Strijp-S en 12 november 2019: <https://indebuurt.nl/eindhoven/eindhovenaren/eindhovenaren-van-de-week/sietske-aussems-zette-strijp-s-op-de-kaart-ik-was-er-vanaf-het-begin-bij-94085/>



dr. Marieke Wenneker

Lectoraat Thought Leadership in a Society of Change & onderzoeksthema Smart Society, Fontys Hogescholen