

“Verzet is vaak een natuurlijke reflex”



ALEXANDER D'HOOGHE

ARCHITECT, INTENDANT VAN ONDER ANDERE DE ANTWERPSE OOSTERWEEVERBINDING EN OPRICHTER VAN ORG. MET KANTOREN IN BRUSSEL EN NEW YORK.

“We starten binnenkort met een vergroeningsproject in de Egyptische woestijn.” Hij zegt het alsof het de normaalste zaak van de wereld is. “En denk maar niet dat je daar geen stakeholdermanagement nodig hebt.” Alexander D’Hooghe is de naam. Of is het Alexander de Grote? Met zijn urbanistisch bureau ORG is de wereld zijn werkterrein. En met Solv heeft hij nu ook een AI-stakeholdertool ontwikkeld.

DOOR BART DERISON & MICHAËL VAN TILBORG

Het kantoor van ORG is gevestigd in een oud industrieel pand langs het kanaal in Brussel, een voormalige opslagruimte van tapijten. Pure nostalgie. Een sterk contrast met het werk dat Alexander en het team van ORG hier verrichten. Op een innovatieve manier leidt hij ruimtelijke projecten over de hele wereld in goede banen. Van New York tot Egypte, van Zuid-Korea tot Reykjavik. Alexander D’Hooghe is een merk én een minzame man. Geen alledaagse combinatie.

Je wordt wel eens de mirakeldokter genoemd. Loopt een project moeilijk, bel Alexander D’Hooghe. Vertel ons, wat is het toverdrankje?

(bloost) “Ik beschouw mezelf in ieder geval niet als een mirakeldokter. Mijn methode is altijd en overal toepasbaar. Essentieel is: mensen hebben schrik voor een ingreep in hun omgeving. De eerste stap is dan ook om de gevolgen in beeld te brengen. En ik bedoel daarmee de mogelijke ruimtelijke effecten in diverse disciplines. Bij de aanleg van een brug over een rivier kijken we niet enkel naar de technische uitwerking van de brug, maar ook naar het effect op het geluid, de biodiversiteit op de oevers, de mariene mobiliteit, de kwaliteit van het water, de hydrologie... noem maar op.”

“Niemand leest nog, laat staan dat mensen zich door een projectnota heen worstelen. Alleen met beelden kan je mensen meenemen in een verhaal.”

“Dat klinkt eenvoudig, maar je hebt daarvoor verschillende expertises nodig en het vraagt een open gesprek. Het is eigenlijk permanent *joint fact finding*, op basis van feitenonderzoek komen tot gedeelde kennis, en dan kijken hoe

de verschillende gevolgen aangepakt kunnen worden. Maar, en dat is belangrijk, niet alleen vanuit de projecttechniek maar steeds in relatie met stakeholders.”

Speelt communicatie daarin geen grote rol? Wij hebben altijd de indruk dat je de meest ingewikkelde dingen op een begrijpelijke manier krijgt uitgelegd.

“Je moet je project wel vertalen in woorden die de omgeving begrijpt. Anders krijg je hen nooit mee. Wetenschappers en ingenieurs spreken graag in jargon en willen zo hun kennis hermetisch afsluiten. De omgeving kan dat niet volgen en verzet zich dan vanuit een natuurlijke reflex tegen het project. Terwijl kennisdeling essentieel is om een open gesprek te hebben. Dat is een opgave hoor. Maar het lukt steeds beter.” (lacht)

Ik kan me voorstellen dat die methode wel tijd vraagt. Tijd die er nooit is omdat er strakke deadlines zijn en er op de kosten wordt gelet?

“Tijd is zeker nodig. Je moet dit grondig doen en dus de tijd nemen om met de omgeving te spreken. Doe je dat niet, dan vertaalt zich dat misschien in een lange juridische strijd achteraf. Maar laat me wel duidelijk zijn, elk proces heeft een deadline nodig. Je moet naar een eindpunt toewerken. Anders wordt praten gewoon eindeloos discussiëren.”

“Wat ik vooral merk, is dat opdrachtgevers juist veel tijd verliezen door te lang vast te houden aan een achterhaalde en slechte projectdefinitie. Daar neem je best snel afscheid van. Zorg dat je projectdefinitie meteen breed en inclusief is zodat je niet bij voorbaat al oplossingen buiten de scope plaatst. Daarmee win je op het einde van de rit juist tijd.” ▶

Je hebt je wortels in de academische wereld maar tegelijk ben je ook een echte projectman. Theoreticus en pragmaticus. Kunnen die twee Alexanders met elkaar samenleven?

“Goede vraag, want er is wel een tegenstelling. Daarom heb ik ook afscheid genomen van de academische wereld. Binnen universiteiten is heel wat kennis aanwezig en werken enorm intelligente mensen, maar het is ook heel erg abstract en niet probleemoplossend. Ik had een lab in Boston (*Center for Advanced Urbanism, red.*) dat allerlei ruimtelijke projecten bestudeerde. Maar elke ochtend wanneer ik opsta, is het mijn drive om significante projecten ook echt te realiseren. Vanuit de universiteit was dit niet mogelijk, dus die jas heb ik uitgetrokken. Ik heb het geluk dat ik fantastische projecten mag doen. De beste stuurlui staan aan wal zeggen ze, maar ik ben blij dat ik nu meer zelf aan het stuur kan zitten. Daarom heb ik ORG opgericht en ben ik nu druk bezig met Solv.”

“Soms stranden projecten juist omdat er te veel focus is op de emotie. Je moet doorheen de emoties naar de diepere waarden kijken die belangrijk zijn voor die stakeholder.”

Je hebt gewerkt voor de Antwerpse Oosterweelverbinding maar ook voor de brug over het IJ in Amsterdam. Ik kan mij voorstellen dat dit toch twee verschillende werkculturen zijn?

“Ik zie nochtans geen grote verschillen. Of het moet de openbare spreekcultuur zijn. In Vlaanderen regelen we graag de zaken buiten de vergaderingen om. Toen ik aan de Oosterweelverbinding begon, had ik een bordje opgehangen in de vergaderzaal ‘na de vergadering is nu en de gang is hier’. In Vlaanderen hebben we soms nog wat last van conflictaversie. In Nederland is dat ondenkbaar. Daarom kan ik de Nederlandse cultuur, en eigenlijk ook wel de Amerikaanse,

wel smaken. Klinkt het niet dan botst het maar. Je moet juist het conflict opzoeken als je tot oplossingen wil komen.”

Meningsverschillen en conflicten zijn inherent aan ruimtelijke projecten. In het zoeken naar een oplossing, laat je je dan leiden door de omgeving of moet je de omgeving juist naar de oplossing leiden?

(lacht) “Klopt. De omgeving bepaalt vooral de probleemstelling en maakt spanningen en bekommernissen duidelijk. Ze zal niet zelf tot de oplossing komen, want die komt enkel naar boven in de samenwerking met wetenschappers en ontwerpers. Dan pas worden projecten gerealiseerd door opdrachtgevers.”

Interessant dat je hier de opdrachtgever expliciet benoemt. Zijn rol is belangrijk. Is het niet vooral noodzakelijk dat een opdrachtgever rechtlijnig is en een project durft te verdedigen?

“Ik zal even cassant zijn. De voornaamste taak van een opdrachtgever is om de hegemonie van het bureaucratisch denken te doorbreken. De overheid creëert strakke regelgeving waarvan een opdrachtgever dan vaak de gevangene is. Begrijp me niet verkeerd, ik ben geen anarchist. Regels zijn noodzakelijk, maar bij ruimtelijke projecten is het soms nodig dat er iemand opstaat en zegt: ‘En toch gaan we het anders doen!’ Vandaag is zowel in Vlaanderen als in Nederland alles heel erg verkokerd. Om dat tegen te gaan heb je een sterke bestuurder nodig. Gelukkig kom ik ze in mijn projecten ook wel tegen.”

In eerdere interviews zei je meer ontwerper dan architect te zijn. Je werkt liever met beelden dan met uitgetekende plannen.

(enthousiast) “Door in beelden te spreken, sloop je de muren tussen het project en de omgeving. Een ruimtelijk project dat beeldend gebracht wordt, komt veel sterker binnen. Laat ons eerlijk zijn, niemand leest nog. Laat staan dat mensen zich door projectnota’s heen worstelen. Met beelden kan je mensen wél



meenemen in een verhaal en dat is wat we met ORG vaak doen. Doe het dan wel goed. Een snel snel gemaakte *render* zorgt vaak voor meer verwarring. En dat geeft de tegenstand juist munitie.”

Je haalde eerder Solv aan als een nieuw instrument voor stakeholdermanagement. Hoe kan dat projecten vooruithelpen?

“De theoretische onderbouwing van Solv is de *actor-network theory* van de Franse antropoloog Bruno Latour. Maar de toepassing is zeer pragmatisch. Het is in feite een platform om complexe omgevingen in kaart te brengen met artificiële intelligentie. In veel projecten wordt enorm veel gesproken met

de omgeving, maar verdwijnt veel informatie in het grote niets: wat verslagen hier, post-its van telefoongesprekken daar, nog wat nota’s ergens anders... Solv maakt het mogelijk al die data blijvend bij te houden en te interpreteren. Met behulp van AI legt het kruisverbindingen tussen alle documenten. Zo bouwt het al snel een sociaal model van de projectomgeving. Voor elke stakeholder worden ook de belangrijkste waarden meegenomen. Het suggereert gespreksvormen en vragen voor ontbrekende of slechts gedeeltelijk begrepen stakeholders. En daar komt dan *machine learning* om de hoek kijken. We kunnen op basis van de ingevoerde data soms met een nauwkeurigheid tot 92% het standpunt van een stakeholder ►



Kennisdeling is essentieel om een open gesprek te hebben.

voorspellen, ook al is die nog niet geïnterviewd of heeft hij nog niet deelgenomen aan een werksessie. Ontbreken er bepaalde mensen? Dan suggereert het platform met wie het beste bijkomende gesprekken worden gestart. Daarnaast doet het model via AI suggesties om tot een betere projectdefinitie te komen, die beter gedragen wordt door de omgeving.”

Knap. Maar maakt dat jouw werk niet overbodig en bij uitbreiding de job van elke stakeholdermanager?

“Integendeel, je kan je juist beter focussen op de kern van je taak. Iemand moet natuurlijk nog altijd in gesprek gaan of sessies leiden, maar je krijgt wel een veel grotere objectivering van je stakeholdermanagement en een beter zicht op de projectrisico's. Stakeholdermanagement is toch een beetje zoals rijden door de mist en voorzichtig elke bocht insturen. Met Solv lost de mist op en kan je vlotter doorrijden.”

“Die objectivering is belangrijk. Om het fors te stellen: soms stranden projecten juist omdat er te veel focus is op de emotie. Je moet doorheen de emoties naar de diepere waarden kijken die belangrijk zijn voor die stakeholder. We gebruiken Solv in New York voor een ngo in South-Bronx en East-Harlem die een lokaal werkgelegenheidsproject wil opzetten. Tijdens een werksessie met 40 buurtbewoners zetten we Solv in om alles te horen en onmiddellijk terug te kunnen koppelen aan de aanwezigen. Iedereen voelde zich serieus genomen, en met de verkregen data kan je verder bouwen aan een inclusief project. (*onderbreekt plots zijn gedachtegang*) Maar nu heb ik niet echt op de vraag geantwoord zeker?”

Niet erg. Hoe reageren bestuurders op dit platform? Roept het geen weerstand op?

“Bestuurders reageren positief. Het zijn vooral experts, ontwerpers en stakeholdermanagers die terughoudend reageren op deze tool. Ten onrechte, want het versterkt hun mogelijkheden en moet vooral gezien worden als een ondersteunend instrument



in omgevingsmanagement. Niemand moet vrezen voor zijn beroep. (*glimlacht*) Voila, nu heb ik toch op je vorige vraag geantwoord.”

Er is geen toverdrank dus, maar misschien toch een magische tip?

“Ik heb er zelfs drie. Spreek met de omgeving, bundel alle input die je verzamelt in je stakeholdermanagement en gebruik *joint fact finding* om samen met de omgeving het project te realiseren. Kom niet aanzetten met afgewerkte mooie tekeningen en *renders* bij stakeholders, maar vertrek vanuit een wit blad in je gesprek met de omgeving. Wat je daar verzamelt, neem je mee in je verdere project.” ■

Meer weten?

solv.world

orgpermod.com