

Eerste leermiddag brengt veel inspiratie voor City Deal Kennis Maken netwerk

Op 17 februari vond de eerste van vier leermiddagen plaats over opschaling voor het City Deal Kennis Maken. Een selectie van 50 deelnemers luisterden naar strategisch adviseur Suzanne Potjer die een introductie gaf over wat opschaling nu precies is, en deelden hun wensen en vragen waarmee ze zitten in het proces.

Programmamanager Rowinda Appelman opende de leermiddag en lichtte kort toe waarom de City Deal Kennis Maken deze serie bijeenkomsten organiseert. “We zijn nu bijna vijf jaar onderweg en hebben veel experimenten uitgevoerd en samenwerkingen bereikt. Er is veel behoefte in het netwerk om door te praten over de volgende stap: het groter maken en bestendigen ervan.”

De begeleiders van de leermiddagen zijn Suzanne Potjer, expert op het gebied van opschaling en als onderzoeker betrokken bij Agenda Stad in de functie van Chief Exploration Officer en Joshua Cohen die als PH.D *Responsible Research* aan de Universiteit van Amsterdam de trekker is van de bijeenkomsten. Hij heeft een groot hart voor de thematiek, en is als actieonderzoeker zelf ook bezig geweest met studenten koppelen aan de stad.

Van opschaaldromen en leerwensen

De groep kreeg eerst twee vragen voorgelegd: Wat is jouw opschaaldroom, en wat hoop je vandaag te leren? Daar was in de chats een enorme respons op. De droom bestond onder meer uit dat het normaal is dat studenten en docenten met externe partners samenwerken en dat zij daarbij geen barrières ervaren; dat elke student een City Deal ervaring mag krijgen of kan werken aan maatschappelijke vraagstukken; dat de impactruimte geïntegreerd is binnen elk bachelor programma en institutioneel kan worden weggezet, waarbij we regionaal vraagstukken tackelen waarbij jongeren zelf vorm geven aan hun toekomstige stad; dat er een goed werkend ecosysteem van instellingen en gemeenten ontstaat door heel Nederland die deze samenwerking omarmt.

Wat de deelnemers hopen te leren uit de eerste leermiddag varieerde nogal. Van het kennis vergroten over opschalen om dat zinvol te kunnen inzetten in het implementatieplan, waarmee de deelnemers bezig zijn, hoe je meer draagvlak kunt creëren binnen de eigen onderwijsinstelling, het leren van goede voorbeelden en tips & tricks van succesvolle opschaling, ter inspiratie voor de eigen aanpak, tot leren hoe samenwerkingspartners echt mede-eigenaar kunnen worden van de City Deal, en hoe je commitment en een proactieve houding in de samenwerking versterkt.

Wat is opschalen?

Suzanne Potjer introduceert het thema opschaling in haar keynote lezing. Hoe ga je van experimenten naar grote systeemveranderingen? Wat zit er in die term opschalen? De term staat niet in het Nederlandse woordenboek, concludeert ze, maar vanuit het Engels komt ze uit op de definitie: iets vermeerderen in grootte en bereik of het vermeerderen van capaciteit. Groei dus. Dat beeld is veel te nauw, stelt ze. Opschaling is veel gelaagder, zeker

als met partners werkt aan maatschappelijke opgaven. “Dan wordt de complexiteit alleen maar groter.”

Ze legt drie vragen voor in de lezing. Wat is opschalen? Waarom is het zo moeilijk? Hoe kunnen we het wél doen? Voorafgaand aan de leermiddag hebben Suzanne en Joshua al een 6-Pager verspreid waarin ze verschillende perspectieven naast elkaar zetten. Het is echt bedoeld als startpunt om op een rijke manier over dit onderwerp na te denken.

Wat is opschalen dan vanuit de City Deal Kennis Maken context? Dan gaat het volgens Suzanne om meer studenten trajecten laten doorlopen, of om het meer institutionaliseren van een initiatief, zodat het duurzamer plaatsvindt. Ook gaat het om het verbinden van meer initiatieven naar een overkoepelend geheel, beter leren samenwerken met de partners of deze manier van werken meer ‘normaal’ te maken en mensen daarvan de meerwaarde laten zien.

Die meervoudigheid is ook in de theorie terug te zien. Suzanne verwijst naar twee theorieën:

1. Turnheim Kivamaa en Berkhout: 4 soorten opschaling: groei, repliceren van een initiatief, circulatie (elementen benutten voor andere context) en institutionaliseren (veranderen van beleid en regels)
2. Moore, Riddell en Vocisano: Scale Up, Scale Out en Scale Deep. Gaat over de *hearts & minds*.

Die geeft ze weer in een meervoudige lens voor opschalen

Meervoudige lens voor opschalen

Opschaal-dimensie	Moore et al.	Turnheim et al.	Uitleg
Vermeerderen	...	Groeien	Het laten groeien van een of meerdere initiatieven
Verspreiden	Scaling out	Repliceren, circuleren	Het herhalen en/of hergebruiken van elementen van een of meerdere initiatieven op andere plekken
Verankeren	Scaling up	Institutionaliseren	Het veranderen van structuren, regels en beleid
Verleggen	Scaling deep	...	Het veranderen van onderliggende normen en waarden, cultuur en relaties tussen mensen

In veel experimenten is het moeilijk om de stap te maken naar brede systeemverandering. *Pilots never fail but they also never scale?*

Suzanne noemt als goed voorbeeld een onderwijsproject in Utrecht van een paar jaar geleden. Studenten mochten samen met inwoners van de wijk Lombok nadenken over een

nieuwe bestemming voor een kerkgebouw. Dit was een succes, want het project dreef op de inzet van betrokken docenten én omdat het een prachtkans was, namelijk om een nieuwe invulling te geven aan een kerk. Dit project paste niet in het curriculum, maar daardoor waren de studenten bereid veel meer te doen dan alleen studiepunten halen.

Pilot-Paradox

Zoiets opschalen blijkt keer op keer moeilijk te zijn, legt Suzanne uit. Dat komt door de Pilot-Paradox. De factoren die succes hebben in een pilot maken juist opschaling moeilijk. Het gaat bijvoorbeeld om enthousiaste mensen. Die hebben moeite het los te laten of over te dragen, om ruimte te bieden voor anderen en andere meningen. Dat is een grote uitdaging.

Pilot-paradox

Kenmerk pilot	Succesfactor (experimenteren)	Faalfactor (opschalen)
<i>Meer ruimte</i>	Minder last van hiërarchie, regels en routines	Afstand tot de reguliere institutionele omgeving
<i>Extra middelen</i>	Net dat stapje extra kunnen doen	Past niet binnen het reguliere budget, geen extra capaciteit beschikbaar
<i>Enthousiaste betrokkenen</i>	Mensen die gedreven zijn om te werken aan een vernieuwing	Andere mensen voelen zich niet verantwoordelijk iets met de resultaten te doen
<i>Eigen werkwijze</i>	Gemakkelijk samenwerken en leren-door-doen	Staat los van wat gebruikelijk is binnen de organisatie

Wat is nu de faalfactor die de deelnemers bij zichzelf herkennen? 'De pilot paradox is mijns inziens ook vooral: vanuit welk perspectief beoordeel je succes? WC-eend adviseert altijd WC-eend, maar wie zijn de belanghebbenden van opschaling?', of 'bij enthousiaste betrokkenen: in het onderwijs is mijn ervaring dat het niet alleen is dat ze zich niet verantwoordelijk voelen, maar ook dat ze soms capaciteiten missen', of 'Er zijn enthousiaste betrokkenen in project, maar de buitenwereld blijft het als 'project' zien, als een hobbyding. Hoe ga je dan naar opschaling/ inbedding?'

Een antwoord is om groot te kijken en klein te doen, stelt Suzanne. Hoe groter, hoe duurzamer, hoe makkelijker het is om anderen mee te krijgen. Wat is er in de bredere buitenwereld nodig om jouw experiment op te schalen?

Buitenwereld

Ze laat een schilderij zien van Pieter Breugel, waarop ze de hele buitenwereld in kaart brengt, waar je mee te maken hebt als je wilt opschalen. Je hebt allereerst te maken met je eigen onderwijsinstelling of gemeente, denk aan opleidingen, docenten, opleidingsdirecteuren, en CvB. Maar in de City Deal-projecten gaat het juist om samenwerking met andere instellingen, die weer een eigen wereld hebben. Van gemeente, en woningcorporaties tot wijkorganisaties. Waar loop je tegen muren aan van dit systeem?

Wat zijn *windows of opportunity*? “Vergeet vooral niet te leren van elders. Het is zonde om alles maar zelf te willen uitvinden”, stelt Suzanne’. “Zonde van het publieke geld.”



Suzanne gaat verder in op wat je nodig hebt in je zoekrichting als je het systeem wilt begrijpen. Daarvoor biedt ze een systemisch perspectief op 3 niveaus:

1. Lokaal: experimenten waar mensen concreet werken en experimenten voor nieuwe initiatieven
2. Horizontaal: er zijn heel veel soortgelijke praktijken, je hebt er veel aan om van elkaar te leren
3. Verticaal: verbinden experimentele met het reguliere (multilevel institutionele context).

Het is goed om verder te kijken: wat speelt er horizontaal, waar kunnen we verbinden. Waar begin je dan eigenlijk? Hoe eet een muis een olifant? In hapjes. In plaats van top down te plannen, begin van onderop in stapjes. Kleine diepgaande ‘stapjes vooruit’ maken immers grote veranderingen mogelijk. Suzanne noemt dit het *Small Wins Framework*. Dit zijn de kleine successen die je boekt met je project of experiment. Bijvoorbeeld blijf wijkbewoners, extra financiering, een werkbezoek dat inspiratie oplevert of een nieuwe maatschappelijke partner die instapt.

Vanuit de deelnemers worden verder nog als voorbeelden genoemd: enthousiaste docenten die in een *community of practice* gebundeld zijn, een mooi inspirerend concreet verhaal delen dat werkt, bandwagon is belangrijk, communicatie over je successen.

Suzanne: “Deze stappen zijn ongelooflijk belangrijk, al voelen ze klein en vormen ze een kronkelend pad. Het risico van deze aanpak is wel dat het bestaat uit een beetje losse flodders. Ben je in staat om de ene *small win* in zetten voor een volgende, en kun je ze verbinden: het vliegwielmechanisme?”

Small wins framework: vliegwielmechanismen

Vliegwiel-mechanisme	Indicator
<i>Energizing</i>	Energie en enthousiasme komt los. Mensen raken <i>empowered</i>
<i>Learning-by-doing</i>	Lessen benut in nieuwe stappen. Doorexperimenteren, bij succes én falen
<i>Logic of attraction</i>	Buitenstaanders zien en waarderen small wins. Nieuwe middelen komen vrij
<i>Bandwagon</i>	Tonen en vieren van small wins
<i>Coupling</i>	Maken van nieuwe connecties met andere problemen, doelen en schalen
<i>Robustness</i>	Verschillende small wins worden samengebracht

Hoe kunnen we wel opschalen? Suzanne noemt daarvoor een aantal contra-indicatoren:

- Kijk uit dat het niet te oppervlakkig is
- Kijk uit voor verlies. Heb oog voor keerzijde: winst altijd gepaard met verlies, hou de balans
- Kijk uit dat ze niet te hoog-over zijn. Daarin kun je kwaliteit verliezen. We hebben mooi geëxperimenteerd, maar nu weer verder alles top-down te doen.

“De basis vindt echt tussen organisaties plaats”, aldus Suzanne. “Omdat het gaat om aanpak van maatschappelijke vraagstukken voor het onderwijs betekent dat het opschalen in die samenwerking met de partners (gemeenten, bewoners) plaatsvindt. Als kennisinstelling voel je urgentie dat alle studenten dit moeten doorlopen. Een wijkorganisatie vindt het juist belangrijker dat er per jaar 4 concrete projecten zijn. Ben je in staat verschillende wensen samen te brengen. Er mag geen mismatch ontstaan.”

Joshua en Suzanne raden echt aan om op het horizontale niveau en van anderen te leren. “De wereld is groter dan jezelf. Overal zijn partijen waar je van kan leren of mee kan samenwerken. Het is gemakzuchtig als je niet wilt leren van elkaar. Het *Not invented by me*-syndroom is heel inefficiënt gebruik van publieke middelen.”

Inzichten om mee te nemen

Na het plenaire deel gingen de deelnemers in vijf groepjes apart met elkaar praten over de inzichten die ze vandaag hebben opgedaan, om aan de slag te gaan met opschalen in de eigen context. Hoe kan je dat inzetten?

Marieke van Haaren leidde een van de sessies. Daarin kwam het leren van verhalen vertellen als een van de belangrijkste sessies naar voren. 'Opschaling gebeurt vooral tussen organisaties. Nu is het een proces in de eigen organisatie. Wat doen wij aan cultuurverandering? Dat ga ik op een rijtje zetten', reageerde een van de deelnemers. Ook het stapsgewijs vooruitkomen, in plaats van ineens een grote verandering te willen, was een inzicht dat werd meegenomen. Deze *small wins* werden door meerdere mensen in de sessie genoemd als inzicht. 'Ik wil kijken naar de verbinding tussen die losse *small wins*, om ze beter te versterken.' Het leren van anderen sprak ook meerdere mensen aan. 'Voor mij is het ook een inzicht: beter goed gejat dan zelf uitvinden.'

Wat wel ook herkend wordt is dat in de praktijk docenten heel druk zijn om elkaar te vinden. 'Nog een verbinding erbij halen is dan vaak te veel,' aldus een van de deelnemers. 'Volgens mij draait het vooral om de vraagstukken, en dan kijken welke partners erbij passen. We denken te veel vanuit bijeenbrengen van iedereen', voegde iemand anders toe.

Communicatie is een belangrijke factor, vindt iedereen. Maar het zichtbaar maken van *small wins* is wel vaak lastig te organiseren. Mond-op-mond reclame werkt goed, maar langzaam. Het inzetten van ambassadeurs werkt ook goed. In Leiden laten ze de studenten zelf hun resultaten presenteren. Die verhalen zijn het meest overtuigend. Er ontstaat veel energie en betrokkenheid, alleen het bereik is relatief klein. In de andere groepen werd de lezing van Suzanne als een feest der herkenning ervaren. In de groep van Roos van Lin kwamen inzichten voorbij als het groot denken klein doen en het belang van scherp maken wat de *small wins* precies zijn. Bandwagon werd weer genoemd en het zichtbaar maken en vieren van *small wins*, en ze aan elkaar koppelen.

In de groep van Renske van Heemskerk was er veel waardering voor het Breugelschilderij. Mensen gaven aan zelf ook in kaart te willen brengen welke partijen allemaal meedoen bij de opschaling. Ook was er waardering voor de taal die Suzanne heeft geïntroduceerd. 'Die gaan we landelijk invoeren.'

In de sessie van Nurhan Abujidi waren voor de drie niveaus, de vier dimensies en verschillende opschaling inspirerend. 'Die kunnen ons helpen een mooi verhaal te ontwikkelen over wat we doen.' Communicatie en taal werden verder ook als belangrijk genoemd. In de groep van Sigrid Bleize stond ook communicatie centraal onder de opgedane inzichten. 'We willen meer en beter laten zien wat en hoe we het doen en wat het oplevert. Dat helpt met verder opschalen.' Ook is het belangrijk om samen met elkaar te definiëren wat precies met opschalen wordt bedoeld.

Als laatste stak Suzanne iedereen nog een hart onder de riem. "Jullie zijn al lang bezig met het opschalen. Wees ervan bewust dat je al heel ver bent."