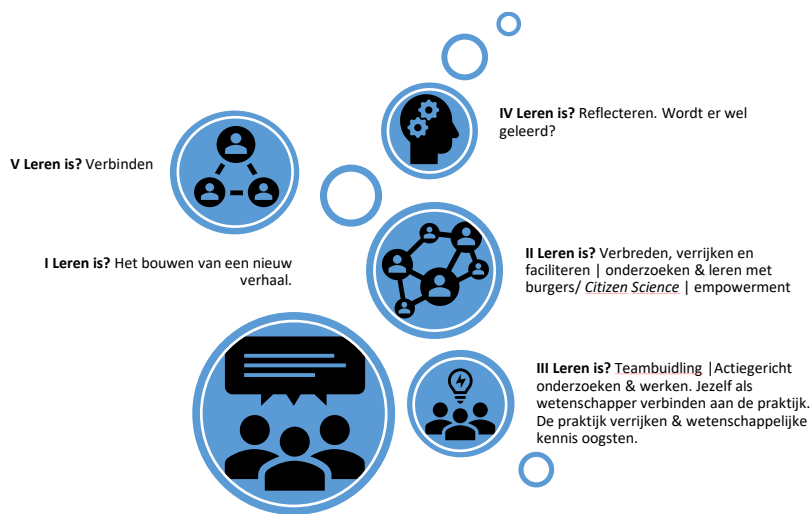


## Creëren van leeromgevingen door praktijkonderzoek

Maike Miedema, Julie Ferguson,  
december 2019 (aangepast maart 2021)

### Wat is leren?

Deze praatplaat doet verslag van gesprekken met onderzoekers en andere betrokken partijen, verbonden aan vijf onderzoeksprojecten van het Center of Expertise Urban Governance & Social Innovation (voorheen Speerpunt *Urban Management*). Deze projecten zijn House of Skills, het Bajes Kwartier, Teamprofessionalisering, Ondernemend participeren in de Wijk, en Toekomstbestendig Evenwicht. Daarbij staat de vraag centraal: hoe dragen deze projecten bij aan een leeromgeving? Daarnaast bespraken we: Wat is leren, welke complexiteit komt daarbij kijken, en waar moeten we ons op oriënteren voor toekomstige leeromgevingen? We destilleerden vijf punten, geïllustreerd met citaten van betrokken onderzoekers en partners. Deze punten komen hieronder aan de orde.



### I Leren is: *Changing the Game*

*House of Skills*: gesprekken met Alex Straathof en Elke van der Heijden  
Transitiemanagement | Waardecreatie

Binnen House of Skills gaat het bij het begrip ‘leren’ om het veroorzaken van transitie oftewel ‘transitiemanagement’. Projectleider Elke van der Heijden: ‘Het gaat bij House of Skills om de mismatches in de arbeidsmarkt voor lager- en middelbaar opgeleiden te verminderen. We hanteren daarbij het *reflection in action perspectief* over hoe je kunt leren. Lector Alex Straathof: ‘Leren is een redelijk lege categorie, en eigenlijk een beetje een buitenstaanderstaal. Ik denk dat leren in feite betekent, dat je bezig bent met waardecreatie in de werkelijkheid van een doelgroep of een bedrijf. De werkelijkheid beschrijf je dan vanuit hoe een partij zijn eigen omgeving ziet. Daarin moet dan waarde worden gecreëerd, daardoor zet je dingen in beweging. Dat is de kern. We zijn als UM sterk in die externe oriëntatie en in de waardecreatie voor partijen waarmee we samenwerken.’

Alex: ‘Leren is eigenlijk de toekomst meer in je greep krijgen. Ondernemers vinden dat heel belangrijk. Dus ook het leren zoals jij als interviewer het nu formuleert is eigenlijk een onderwijsding. Dan ben je eigenaar van de definitie van leren. Maar ik denk dat leren een hele andere hoedanigheid gaat krijgen. Elke cultuur heeft haar eigen werkelijkheidsdefinitie. Je moet daarbij aansluiten, dus leren vanuit de werkelijkheidsdefinitie van

die ondernemer of van die werkzoekende. Je praat dan niet over *leren*, maar je zegt: “Er zit een interessante klus aan te komen. Als jij die klus wilt, moet je je wel wat zaken eigen maken.”

Wat Alex betreft gaat het hier dan ook niet over informeel of formeel leren, maar om **non-formeel leren**, om *changing the game*, waardoor er meer beweging kan ontstaan. ‘Van oudsher is de politieke vraag of de arbeidsmarkt nu een publieke of een publiek-private zaak is. Wij hebben er voor gekozen om het een publiek-private zaak te laten zijn. House of Skills gaat over de transitie van de huidige arbeidsmarkt naar een skillsmarkt.’

### **Toekomstoriëntatie**

Alex pleit voor een **externe oriëntatie**, zoals bij de fieldlabs, met een focus op het concept **waardecreatie** en **collaborative governance**. ‘Collaborative governance speelt op vele terreinen en daarbinnen zijn nog veel oplossingen te vinden’. Daarbij spelen ook grote uitdagingen een rol, bijvoorbeeld wanneer er - zoals bij House of Skills – er sprake is van een *displacement of political decision making*, ofwel het verplaatsen van besluitvormingsgremia. ‘Dit gepaard gaat met een enorme spanning, omdat de overheid niet geneigd is om beslissingen uit handen te geven. (...) Ik vind ons nog te weinig innovatief als het gaat om het bijdragen aan oplossingen voor de vraagstukken van deze tijd.’

Alex geeft aan ook het gesprek verder willen voeren over het belang van de verschillende transitie, zodat er een uitwisseling komt tussen trajecten als House of Skills, Toekomstbestendig Evenwicht, Ontwikkelbuurten en (in de nabije toekomst) Duurzaamheidsthematiek. ‘De problemen stapelen zich op rond duurzaamheid. Kijk naar de recente stikstofuitspraak van de rechter. Als we vanuit Urban Management iets met die grote transitiebewegingen willen, dan moeten we daar stelling in gaan nemen. Werken aan een *body of knowledge*. Wat zijn onze vernieuwende krachten? Wat zijn de kennishiaten die we aan het opvullen zijn? Wie zijn onze samenwerkingspartners? Wat is onze positionering? De epistemologie van fieldlabs: het ontwikkelen van een **eigen wetenschapsfilosofie**.’ Elke vult aan: ‘Ik zie graag een koppeling van ervaringsleren aan systeeminnovaties. Dat kan op vele manieren. Daarbij zou ik meer vaardigheden in onze gereedschapskist zien die uit de veranderkunde komen, bijvoorbeeld theatertechnieken zoals “*cops in the head*”. Ik zou graag enkele van deze alternatieve werkvormen tot ons handelingsrepertoire willen rekenen.’

## **I Leren is: Luisteren, verbreden, verbinden aan nieuwe partijen**



*Bajes Kwartier*: gesprekken met Harko van den Hende, Lea den Broeder

Onderzoeken én leren met burgers/ Citizen Science | Empowerment

‘Bij het Bajes Kwartier onderzoeken we hoe we een woonwijk nu zo gezond mogelijk maken’, aldus Lea den Broeder, bijzonder lector Gezondheid en Omgeving en tevens werkzaam bij het RIVM. ‘De betrokken partijen zitten vol goede ideeën, maar deze zijn nauwelijks onderbouwd door wetenschappelijke kennis. En dat is nu exact waar de projectontwikkelaar behoefte aan heeft.’ (...) vanaf het begin wilden we vanuit de HvA bewoners betrekken. Omdat er nu nog geen echte mensen wonen, werken we nu met zogenaamde *proxies* met het profiel van de toekomstige bewoners. Ook dat is nieuw voor ons lectoraat.’

‘Ik ben niet zo van de *governance* hoor’, stelt Lea. ‘Die term wordt heel vaak beleidsmatig en bestuurlijk gebruikt en ik ben meer van het **waarde creëren voor mensen**. Natuurlijk hoort daarbij dat je zaken op een bepaalde manier organiseert. Maar wat we eigenlijk doen bij project Bajes Kwartier, is kennis inbrengen zodat datgene wat er gebouwd wordt voor de toekomstige bewoners en gebruikers van een hogere kwaliteit zal zijn.

Het hoofdstuk governance hebben we wel zo'n beetje gehad. Vastgoedontwikkelaar AM coördineert het project en heeft daar al allerlei partijen bij betrokken.'

Maarten Marcus, projectleider duurzaamheid: 'Het is een breed spectrum dat betrokken is. Je hebt **de ontwikkelende partijen**, waarbij de vastgoedontwikkelaar de leidende project ontwikkelaar is. Belangrijke andere partijen zijn de andere **investeerdere**, ook internationale partijen horen daarbij. (...) Bajes Kwartier is een heel groot traject met 1350 woningen. Dat is meestal een schaal die je als Nederlandse ontwikkelaar niet alleen doet, daar heb je andere partijen bij nodig.'

Onderzoeker Harko van den Hende: 'In het begin dachten we nog dat we als onderzoekers een kritische rol konden spelen, maar dat vergt tijd. Het bouwproces gaat snel, we hebben niet altijd voldoende kennis en met name ook **onvoldoende positie** om een serieuze rol te spelen. De ontwikkelaar wil het liefst claimen dat bewoners in deze wijk twee jaar langer leven. Maar dat kunnen ze wat ons betreft niet hard maken. Dus raden we hen deze uitspraak af. Dit is nu eenmaal hoe de ontwikkelaar een verhaal verkoopt. Maar wij zetten daar onze naam niet onder.'

Lea en Harko benoemen dat het bij leren ook gaat om je aan nieuwe partijen te verbinden en nieuwe sectoren verkennen. 'Ik heb nog nooit met zo'n bouwpartij samen gewerkt, dus toen wij het masterplan kregen, heb ik uitgebreid de tijd genomen om het masterplan door te nemen op gezondheidsaspecten. En dan blijkt dat **het masterplan helemaal niet de realiteit** is, meer een soort *artist impression*. Pas halverwege het hele ontwikkelproces worden de architecten aan gewezen. In het echt gaat er misschien heel anders uit zien', aldus Lea.

Projectontwikkelaar Maarten vult aan: 'We wilden op **gebied van gezondheid** een statement maken. Als we op het gebied van gezondheid allerlei maatregelen nemen, wellicht leven mensen dan wel twee jaar langer? Dat was het idee. En welke maatregelen moeten dat dan zijn. We stelden een top-7 van fysieke maatregelen samen, zoals traplopen stimuleren of meer groen in de wijk. En dan blijkt het een gedragsvraagstuk: want gaan mensen dit daadwerkelijk doen? Toen we daar discussieerden, noemde iemand **de term 'living lab'**. Dat je de stad gebruikt als experimenteerruimte, dat je gaat onderzoeken in de praktijk. Dat vond ik gelijk een goed idee. Zo kan je die gedragsvraag meenemen en gezond gedrag verankeren in het planproces. Dit gebeurde in de tender-fase. Ik ben met twee collega's naar de HvA gestapt om kennis te maken. Ik was een beetje een *linking pin*.' Die verbindende rol blijkt dus van groot belang in het creëren van een experimentele leeromgeving.

### **Toekomstoriëntatie**

'Ik houd me al jaren bezig met *citizen science*, met participatief onderzoek', vertelt Lea den Broeder. Ik zou graag willen dat er meer aandacht komt voor *participatieve leeromgevingen*, waarbij bewoners in de stad ook inbreng hebben en de kennisvragen mede definiëren. Zo zorg je ervoor dat het onderzoek dat je doet, ook daadwerkelijk zinvol is voor de betreffende bewoners. Als onderzoekers zitten we vaak óver bewoners te praten in plaats van mét hen. Allerlei beleid wordt over hen uitgestort, over stadsvernieuwing et cetera, maar we weten helemaal niet of deze mensen dat wel fijn vinden. En of het ook het beoogde effect heeft.'

*Citizen science* is nog niet zo bekend. We kunnen daar als HvA een koploperspositie in krijgen. Zo doet Margot van Hartingsveldt, lector aan ergotherapieopleiding, al dergelijk onderzoek onder ouderen. Vanuit het RIVM ontwikkelen we een *citizen science* strategie, deze is inmiddels bekrachtigd door de directieraad. We willen vanuit het RIVM op dit gebied experimenten uitvoeren en werken aan *capacity building*: mensen opleiden, tools ontwikkelen en netwerken opbouwen. We zijn lid geworden van de *European Citizen Science Association*. Dat geeft gelijk ingangen tot mogelijke partners in het buitenland. We besteden binnen de HvA steeds meer aandacht aan kwalitatieve onderzoeksmethoden maar er is nog steeds geen leergang participatief onderzoek doen. Binnen het RIVM zijn we met een groepje van 20 mensen actief.' [...] 'Zelf zou ik graag de binnenmilieu-

kwaliteit van huizen door bewoners zelf laten uitvoeren. Het kunnen dus ook harde data zijn. Dit kan samen met het Citizen Science Lab van de HvA, waar onderzoek loopt naar de manier waarop burgers data kunnen verzamelen.'

### III Leren is: Teamwork & Actiegericht werken



*Teamprofessionalisering*: gesprek met Daniel van Middelkoop

De praktijk verrijken & kennis oogsten | Het bouwen van sterke teams

'We willen het professionele handelingsvermogen van (docenten)teams vergroten, *agency* in het Engels, maar hoe gaan we dit doen?' Dat is de centrale vraag van Daniel van Middelkoop, persoonlijk lector teamprofessionalisering. Met zijn lectoraat doet Daniel actiegericht onderzoek binnen enkele proeftuinen in Nederland: van docententeams tot bedrijfsleven.

Onderliggende vragen bij dit onderzoek zijn telkens: Wat bepaalt het handelend vermogen van teams? En hoe kan je dit handelingsvermogen van teams versterken? Daniel kijkt hiernaar op drie niveaus: individueel, team en organisatieniveau. 'Sommige vraagstukken zijn niet in het team op te lossen, deze zitten op een hoger niveau. Dan is dus de vraag hoe we op een optimale manier een organisatie inrichten. Ook duikt steeds vaker de vraag op in welke mate je als team echt kunt handelen. De druk op teamleden lijkt steeds meer toe te nemen. Als deze ontwikkeling overal zo is, wat zegt dat dan over de huidige sociaaleconomische setting?'

Zo benoemt van Daniel vier voorwaarden voor collectief professioneel handelen als team, namelijk het hebben van een gezamenlijk doel (waar willen we als team naartoe?); wederzijdse afhankelijkheid; een optimale team en groeps grootte (5 tot 8 mensen bij een team, 20 voor een groep), en de stijl van leiderschap van de leidinggevende. Binnen de proeftuinen werkt Daniel's team aan de professionele dialoog. Voor experimenten met een controlegroep, is de materie te complex, maar het lectoraat wil wel komen tot algemene lessen als het om *agency* gaat. De onderzoeks cyclus waarin binnen de proeftuinen wordt gewerkt bestaat uit eerst het gezamenlijk bepalen van de **stip op de horizon** (waar willen jullie als team naar toe?); vervolgd met **interventies** (gericht op de vraag: wat mist er nog?). Tot slot volgt een fase van **evalueren**, een essentiële stap op het leerproces in actieonderzoek vooruit te brengen ook wanneer de begeleidende onderzoekers weg zijn.

#### **Toekomstoriëntatie**

Vanuit de vijf Centers of Expertise binnen de HvA zal er meer worden samengewerkt tussen lectoraten en met de verschillende opleidingen. Van Middelkoop: 'Van lectoraten gaan we steeds meer naar *research center*. Onder een Center of Expertise hangen dan meerdere van zulke *research centers*, ieder met eigen expertise en netwerken. Het is dan voor de hand liggend om binnen die centers ook gebruik te maken van de eigen expertise over het indelen van onderzoeksgroepen vanuit lectoraten en de HVA Academie, zodat die optimaal functioneren als team of groep.

### IV Leren is: Reflecteren



*Ondernemend Participeren in de Wijk*: gesprekken met Anna de Zeeuw, Maarten Hogenstijn  
reflecteren | activeren | balanceren

Uit de interviews rond Ondernemend Participeren in de wijk (OpidW), klinkt het geluid dat leren vooral ook reflecteren is. 'Wordt er wel geleerd?', vraagt Anna de Zeeuw. 'Ik krijg sterk de indruk dat sommigen binnen de gemeente helemaal niet leren willen.'

**Reflecteren op het ritme van de politieke cyclus vs. het ritme van het leren in (field)labs**

‘Uiteindelijk hebben we in het eerste jaar met een aantal initiatieven in de wijk een soort scholingsaanbod voor Participerend Ondernemerschap ontwikkeld, uitgevoerd en getest’, vertelt senior onderzoeker Sociaal Ondernemerschap Maarten Hogenstijn van het lectoraat HRM. ‘In het eerste jaar zochten we naar lessen om een definitief aanbod te ontwikkelen, dat in het tweede jaar grootscheeps zou worden uitgerold in samenwerking met de initiatieven. Dat is uiteindelijk niet gebeurd omdat de gemeente een koerswijziging heeft ingezet, waarschijnlijk door de komst van het nieuwe college.’ Maarten: ‘Om even te chargeren: in het eerste projectjaar had de gemeente na de initiële bijeenkomst Ondernemend Participeren zoets van: nou weet je wat, zoek het lekker uit daar bij de HvA. Wij doen helemaal niks. Het tweede jaar is de gemeente juist heel actief geworden. Nu is er een dedicated team van klantmanagers op Ondernemend Participeren gezet.’ (...) In dat tweede jaar is de dynamiek tussen de HvA en de gemeente ook veranderd.’

### **Reflecteren op de logica van het politiek bedrijf vs de logica van praktijk leren.**

‘Een tijdje geleden heeft de wethouder gezegd dat we van dertigduizend naar twintigduizend bijstandsgerechtigden moeten in Amsterdam in de komende zoveel jaar. Nou, dan weet je dat bij de WPI-ambtenaren de focus op uitstroom gaat liggen. Maakt niet uit hoe; die uitstroom moet er komen. Daar worden ze op afgerekend’, zo vertelt Maarten. Vanuit het scholingsaanbod voor Ondernemend Participeren zou juist de deelnemer centraal moeten staan, ‘Wat we met zijn allen bedenken moet getoetst worden aan de realiteit.’

### **Reflecteren op macht vs. leren**

‘De machtsverhoudingen binnen het project zijn ongelijk’, vertelt Maarten. ‘De gemeente heeft het geld, de gemeente stelt de regels. De HvA heeft met het Fieldlab ook wat geld of mogelijkheden om een aanbod te doen. De initiatieven daarentegen zitten steeds om middelen verlegen. Geld, tijd enzovoorts. Om mee te kunnen blijven doen, moeten de initiatieven dus telkens voldoen aan de veranderende eisen van de gemeente en - in dit geval - de HvA. Dat is niet helemaal in balans.’

Projectleider Anna de Zeeuw: ‘Onlangs speelden we zo’n gesprek na van een klantmanager met een klant die aan het ondernemend participeren was. Zo’n klantmanager heeft eigenlijk enorm veel macht over die klant, want hij gaat over de uitkerings situatie van die persoon. Zo’n klantmanager moet tegelijkertijd zorgen dat die uitkeringsgerechtigde zin heeft om aan het werk te gaan. En je voelt het al, dat kan bijna niet in één gesprek. Want er is een machtsverhouding in dat gesprek aanwezig, dus die persoon die in de bijstand zit die voelt zich onveilig in dat gesprek. (...)’

### **Reflecteren op het eigen handelen**

Is er dan te weinig betrokkenheid van de doelgroep waarom het draait: de uitkeringsgerechtigden, de nuggers, et cetera, bij de vormgeven van zo’n traject? Maarten: ‘Ja, dat denk ik wel. Vanwege..., ja dat is nu lastig te interpreteren, maar ik merk bij sommige projecten vanuit de HvA weleens de angst voor de deelnemers. Het is veiliger om hier met z’n allen in een zaaltje te blijven praten dan de wijk in te gaan en daar met mensen te praten die je jouw vrij ingewikkelde projecten in begrijpelijke taal zal moet uitleggen, en ook uitleggen wat zij er dan aan hebben. Het is tijdsintensief en je moet ook tot op zekere hoogte pragmatisch zijn en snel kunnen schakelen en improviseren in de wijk. En ook voor dat laatste is over het algemeen vrij weinig ruimte, want veel van de projecten zijn van aard ontzettend dichtgetimmerd.’

### **Toekomstoriëntatie**

Vooruitblikkend naar de komende jaren, zijn uit OPidW veel lessen te trekken. Het project wordt door Anna beschreven als “een bewegend geheel” waar zo’n veertig buurtinitiatieven, WPI (afdeling Werk, Participatie

en Inkomen van de gemeente) en de stadsdelen bij betrokken zijn. Als een “wandelende leeromgeving” ontwikkelde het project een “kant-en-klare workshopomgeving” voor mensen “die bij de initiatieven rondliepen [om zich te oriënteren] van is ondernemen iets voor mij.”

*Leren in een ‘unlevel playing ground’:* Onderzoekers van de HvA traden in het partnernetwerk van OPidW op “als een soort mediator eigenlijk” bij scheve machtsrelaties. Ze waren daarbij gericht op het creëren van een veilige omgeving waarin mensen zich op hun gemak voelen om hun ideeën en onzekerheden te uiten. Het doel was een werkwijze daarin te ontwikkelen gericht op samenwerking tussen initiatieven en klantmanagers, een complexe balanceeroefening tussen uiteenlopende belangen, een leeromgeving is niet neutraal. Want wanneer dat lukt, ontstaat er een “heel interessante omgeving voor, ja, om mensen zich prettig te laten voelen” – de voorwaarde bij uitstek om leren te bevorderen. “Mijn toegevoegde waarde is gewoon, [mensen] met elkaar in contact brengen. Op een open en eerlijke manier met elkaar te laten praten zonder dat ze, ja, eigenlijk dat ze gewoon interesse hebben in elkaar, met een open agenda”. Onderzoeker Maarten vult aan: “Daarom is het idee van een fieldlab wel goed en nuttig, want dat plaatst het wat verder weg van de gemeente. HvA is dan de afzender. Dat is voor deelnemers en initiatieven op zich een prettige situatie, je hebt een neutraler gezicht. Dat kan de HvA ook bieden, denk ik”.

*De linking pin:* Het partnernetwerk van OPidW is “een samenraapsel van extreme culturen” van de klantmanagers, de potentiële ondernemers, de mensen van de initiatieven, beschrijft Anna. Hoe ga je daar als onderzoeker mee om, gezien de vele uiteenlopende belangen en culturen? Mensen haken af, komen hun afspraken niet na: “je krijgt een ontzettende moeheid daarvan [...], ik moest steeds weer met andere mensen van de gemeente om de tafel [om de regeling te evalueren]”, vertelt Anna. Het Center of Expertise is erbij gebaat een werkwijze te ontwikkelen, met aandacht voor samenwerking met de specifieke doelgroepen en het faciliteren van verbindingen daartussen – ook wanneer dat moeizaam blijkt. OPidW toont dat het inzetten van creatieve methodes zoals *challenges* of *storytelling* sessies dergelijke verbindingen kunnen bevorderen.

*Regelmatig doelstellingen herzien:* “De spanning in het fieldlab is: the show must go on”. Hiermee duidt Anna op het gegeven dat het lab “eigenlijk iets te dicht op de praktijk zit, je merkt dat ze er eigenlijk een beetje last van hebben, ze staan niet los van de praktijk”, waardoor veranderdoelstellingen moeilijk realiseerbaar zijn. De spanning hierin is dicht op de praktijk te zitten om kennis te ontwikkelen, en tegelijk enige afstand te hanteren om voldoende reflectievermogen te behouden. Bovendien is er vaak veel tijd tussen het formuleren van een project en de implementatie, waarbij geleerde lessen onderweg ook aanpassingen vergen. Zo geeft onderzoeker Maarten bijvoorbeeld aan: “vanaf het begin was het einddoel voor de deelnemer niet heel duidelijk”. Het CoE is er mede hierdoor bij gebaat, regelmatig de **projectdoelstellingen** onder de loep te nemen, eventueel te herzien en aan te scherpen naar de verschillende belanghebbenden, zodat er voldoende ruimte blijft voor reflectie, ontwikkeling en daarbij leren.

*Ontwikkel ook formeel scholingsaanbod.* Zoals veel onderzoeksinitiatieven, is ook OPidW vooral gericht op het ontwikkelen van een informele leeromgeving. Daarnaast is echter (zoals ook bij House of Skills) “daadwerkelijk met een aantal initiatieven in de wijk een soort scholingsaanbod ontwikkeld en uitgevoerd, getest”, vertelt Maarten. Dat liep parallel aan een onderzoeksopdracht dit aanbod “te observeren en lessen te trekken voor het definitieve aanbod dat er dan zou gaan lopen”, met als doel een *train-the-trainer* model gericht op buurtinitiatieven.

*Lokale kennishubs:* Samenwerking met lokale kennishubs (zoals BOOT) worden (onder andere door Maarten) geopperd als “een heel mooi instrument om in de wijk leerprocessen te faciliteren” en daarmee wat hij beschrijft als “project disease” de kop in te drukken – ofwel dat een initiatief begint en strandt bij de duur van



een project. Dat impliceert dat minstens projectmatig capaciteit voor ondersteuning van de lokale kennishubs moet worden ingericht. Daarnaast biedt een intensievere samenwerking met lokale kennishubs de mogelijkheid studenteninzet bij projecten te versterken in de lokale context, “om daar een stage of andere opdrachten te doen, en [deelnemers] toe te passen in de wijk”. Studenten spelen hierbij een belangrijke rol, want, zo legt Maarten uit, “Je geeft wat, je neemt wat. Je helpt studenten verder en je leert wat van wat de studenten allemaal geleerd hebben. Bovendien is qua diversiteit het studentenaanbod van de HvA wat diverser dan de werknemerspopulatie van de HvA. Dat kan in de wijk ook nog wel van belang zijn.”

Al met al concludeert Maarten: lokaal praktijkonderzoek “vergt een bepaalde mate van zelfreflectie ook op je eigen houding. Je moet vooral niet de wijk in gaan met het idee van we gaan even vertellen hoe het zit, maar vooral ook kunnen luisteren naar wat er gezegd wordt, en daar ook wat mee doen, vervolgens. En daar dan ook echt je analytische vermogen op inzetten, van wat pik ik hieruit. Dat is best wel een uitdaging”.

## V Leren is Verbinden

*Toekomstbestendig Evenwicht*: gesprekken met Sandra Bos, Jeroen Jonkers

LabGov Amsterdam | urban connectors | het realiseren van duurzame inzet | kapstokjes voor praktijkleren

### Netwerkjes creëren – en dan?

“We zijn heel erg zoekende geweest van wat kunnen wij in de buurt brengen, wat hebben wij aan *know how* zonder het over te nemen? Daarbij hebben we veel aan Jeroen en Redouan, die daar gewoon elke dag zitten en heel goed dat stadsdeel doorhebben, met het bestuur aan het praten zijn maar gelijktijdig met die ondernemers en marktcoöperatie. [...] Wij hebben het theoretische kader ingebracht en studenten aangeleverd, en op een gegeven moment moeten de juiste mensen daar mee aan de slag”. Hiermee beschrijft onderzoeker Sandra Bos de toegevoegde waarde van HvA onderzoek in het eerste jaar van het 4-jarige project *Toekomstbestendig Evenwicht*. Daarbij is veel aandacht besteed aan het opzetten van het onderzoekscomponent van de twee promovendi Joachim Meerkerk en Iris Hagemans, en is tegelijk ook de gelegenheid gegrepen om voort te bouwen op ons fieldlab fundament.

Sandra, een mede-initiator van een aantal fieldlabs en in het eerste projectjaar actief betrokken bij de lokale inbedding van TBE, vertelt: “Ik had een goed netwerk [maar] ben er op een gegeven moment uitgegaan omdat ik niet aan de goede touwtjes kon trekken om dit tot een goed eind te brengen. Ik vond ook de verhoudingen niet goed”. Naar aanleiding van initiatieven om te zoeken naar nieuwe vormen van democratisering kwam het gedachtegoed van onderzoeker Christian Iaione op ons pad: “Voor mij was dat LabGov een vervolgstap op Fieldlab. En ik dacht, hier kan ik me wel hard voor maken, zo’n gevoel had ik. En toen zijn we een clubje bij elkaar gaan groeperen [...] en gekeken, waar kunnen we dat nou in Amsterdam ergens plaatsen, uitproberen, experimenteren. [...] Toen hebben we als casus plein 40-45 genomen. Omdat we hier voldoende positieve energie van kregen, ook vanuit de gemeente”.

Het initiatief wekte veel energie bij verschillende belanghebbenden, en ook de gemeente was aangehaakt als belangrijke en enthousiaste partner. Het ontwikkelen van een duurzame samenwerking bleek echter lastig: “Achteraf denk ik dat we te veel zijn blijven hangen bij de volgers die we al hadden. En het politieke speelveld was toch te grillig, we hadden ook weer verkiezingen en het speelveld veranderde. [...] We dachten met die paar ambtenaren met wie we stadsfestival *We Make the City* hadden gedaan, dat we voldoende aangehaakt waren. Een van de dingen, daar ben ik nooit helemaal achter gekomen, maar we kregen te horen: jullie waren voor de al enthousiaste ambtenaren zichtbaar, maar jullie hebben te weinig gedaan om de rest van het

apparaat mee te krijgen”. Het team had diverse pogingen om die bredere inbedding te realiseren, maar afspraken “werden uitgesteld en afgezegd. Dus daardoor hadden we een beetje het idee, ze laten ons, ze kijken en het is genoeg. En kennelijk kregen we dat als een boemerang terug, van ‘jullie hebben te weinig aangesloten bij de rest’”.

De initiële teleurstelling ten spijt om *alle* belanghebbenden duurzaam aan te haken, blijkt dat het LabGov initiatief erin geslaagd is om een aantal succesvolle *spin-offs* te realiseren: “Er zijn zoveel zaadjes geplant: Joachim is bezig, Jeroen en Redouan zijn bezig, Aartie is bezig, de Oasis game gaat komen, het is nu misschien voldoende. Metropolis van Pakhuis is gekomen, Peter die doet heel goed werk. Dus misschien is het goed.” Dit is echter alleen te realiseren met een actieve aanjager, met een actief netwerk van “urban connectors”: Je ziet hoe belangrijk het is dat je iemand hebt die een soort spil is, een neutrale spin in het web”.

Tegelijkertijd: “Het voelt nu nog een beetje uit onze handen laten vallen. Daar moeten we nog een manier voor vinden, om de *lessons learned* op te schrijven”. Daarnaast blijkt het een uitdaging om die lessen te tillen naar een overkoepelend niveau, om initiatieven zichtbaarder te maken: “we zijn een soort mobiele brigade”.

Kortom: voor de onderzoekers van het CoE een uitdaging, om die faciliterende rol te spelen zodat initiatieven verbonden kunnen worden: in de eerste plaats tussen verschillende belanghebbenden, om tot een verduurzaming van initiatieven te komen; en in de tweede plaats tussen verschillende fieldlabs in de stad, zodat lessen worden overgedragen voorbij individuele personen en hun kleine netwerkjes van enthousiastelingen. Daarmee wordt het risico beperkt, dat kennis verdwijnt wanneer een centraal persoon uit een netwerk wegvalt, en kan worden voortgebouwd op de energie die ergens in is gestoken. Tegelijk blijft het zoeken naar actieve lokale stakeholders, die inbedding van initiatieven kunnen realiseren en daarmee *collaborative governance* in de praktijk kunnen waarborgen voorbij de experimentele fase, om de transitie te realiseren die we gezamenlijk nastreven. Hieruit blijkt dat opschalen naar bredere netwerken – waaronder ook terugkoppeling naar de interne organisatie belang is, waarbij aandacht is voor *feed forward* loops en daarbij doorontwikkeling van onze kennis.

### **Kapstokjes aanbieden en je perspectief verbreden**

Jeroen Jonkers, projectpartner en kwartiermaker vanuit de gemeente, bevestigt: “De praktijk wordt beter van samen dingen doen. Praktijkleren, dat zit er heel erg in, in dit soort modellen. Voor iedereen, ook voor de ambtenaar [...] met de mensen die je normaal niet tegenkomt, uit de wijk. [...] maar] de efficiëntste manier om beleid te realiseren is vanachter je bureau. En dat is niet handig voor de relatie met de praktijk en de buurt. [...] Je krijgt ook meer plezier van je werk als je dichterbij de buurt waar je voor werkt zit”. Daarbij geeft Jeroen aan dat er langzaam maar zeker ook een organisatiestructuur ontwikkelt die deze ambitie ondersteunt: “Kijk, het stadsdeelkantoor is eigenlijk een gebouw vol met mensen die heel graag dingen voor de maatschappij willen doen. De structuur is best wel goed. Je hebt een oren- en ogenstructuur op straat”. Dat vergt wel een daadkrachtige aanpak: “Ik kan vrij makkelijk mensen regelen voor mijn team als ik ze nodig heb [...], ik ga onderhandelen, ik kom op iets uit.” Structurele systeemverandering echter blijkt ingewikkeld, enerzijds door de politieke grilligheid die Sandra ook al benoemde, en anderzijds door de traagheid van de bureaucratische benadering: “Pas als het investeringsbesluit aan het einde genomen is, dan heb je ook geld, budget.”

Dit project is een duidelijke illustratie van *collaborative governance* in de praktijk, met de lokale gemeente als pragmatische partner: “We hebben besloten dat we met de buurt samen willen ontwikkelen. Dat betekent dat je de buurt ook tot partner moet willen hebben. En de buurt heeft geen informatiepositie en de professionaliteit niet altijd in huis. Dus dan moet je ze in de positie helpen brengen. [...] Je moet zoeken naar waar zit de eigen dynamiek? En dan krijg je een leuk partnerschap. Waar ik blij mee ben, is dat er hier gewoon



een nieuwe speler ontstaat die zelf dingen regelt”. Hoe je dit dan regelt? Onder andere door “koffie en theedrinken met iedereen in de buurt. Bewoners, ondernemers, ook collega’s, oud-collega’s”. Maar het vergt een doorlopende inspanning: Je gaat vooroplopen soms, maar je moet altijd in je hoofd houden ik ben zelf maar tijdelijk, het partnerschap met de gemeente is vaak ook maar tijdelijk. Er komt weer een ander bestuur. Het doel is dat er een coalitie ontstaat voor deze buurt met dagelijkse belanghebbenden die over acht jaar het nog steeds leuk vinden om iets te betekenen. Dan heb je echt veel bereikt. [...] Dus we zoeken echt naar mensen die met je mee willen doen. En er zijn altijd veel meer dan wij denken”.

Voor het CoE hier de taak: ondersteunen bij het slechten van de muren tussen groepen, om dergelijke partnerschappen te helpen smeden. Daarbij kan het helpen om goed gefundeerde, maar toegankelijke kaders aan te bieden waarmee praktijken geïnterpreteerd kunnen worden: “Als kennisinstelling zit je eigenlijk in de ideale positie om kapstukken te leveren, voortdurend in dit proces. Waar staan we, waarom doen we het, waarom met deze groepen, hoe denken wij over het vergeten van mensen, over de democratie, wat is eigenlijk een commons? Er zijn honderden invalshoeken te verzinnen, met daarachter een enorme diepte aan informatie”. Dat impliceert voor UM als kennispartner “een selectieproces op van wat is op dit moment het meest relevante domein, en voor wie doen we dat dan?”. Een “krachtige manier van werken”, zo daagt Jeroen ons uit, is “mensen te verleiden om zich te verplaatsen in de positie van een ander”.

Reflecterend op de ontwikkeling van TBE als project, is dat ook een belangrijke uitdaging die de kern vormde van het tweede projectjaar, waarbij centraal stond het verbinden van de vele praktijkpartners, het zoeken naar de vragen die hen verbindt, en deze doorvoeren in het onderzoek en de praktijkproducten die het project ontwikkelt. Daarmee komen we steeds dichterbij antwoorden op de vraag, hoe een ‘commoning’ benadering kan bijdragen aan innovatieve vormen van collaborative governance, en daarmee aan maatschappelijke democratisering.

### **Toekomstoriëntatie**

Voor de doorontwikkeling van de onderzoeksagenda van het CoE is een aantal belangrijke lessen uit TBE te destilleren:

- *Thematische verdieping*: De structuur van het CoE is onderverdeeld in thema’s. Formuleer gezamenlijk een kernvraag, werk deze uit met subvragen per thema, en bekijk hoe deze vragen terugkomen in de projecten. Hiaten kunnen aanleiding geven tot nieuwe projecten, en de vragen bieden tevens de ‘kapstukken’ om regelmatig te reflecteren welke lessen we kunnen onttrekken, en welke kennis we hebben ontwikkeld. Dit biedt een inhoudelijke aanleiding voor programmatische diepgang van thema’s.
- *Masterclasses*: Hoe kunnen we onze body of knowledge verdiepen en te verbreden? Het organiseren van regelmatige masterclasses met ontluikende en gevestigde experts uit verschillende gremia (praktijk, beleid, onderzoek) is een goede manier om dit te realiseren. Niet alleen de *usual suspects*!
- *Zet in op feed forward en feedback loops*: Een uitdaging voor het CoE is het bestendigen van initiatieven door netwerken te verbinden, voorbij de groep van initiatiefnemers. Feedback kan bestaan uit het nemen van ruimte om te reflecteren binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld aan de hand van inhoudelijke thema bijeenkomsten); feed forward impliceert het zoeken naar verbreding van netwerken, waardoor leren op individueel of team niveau kan verder vloeien naar de bredere groep. Hier proactief over nadenken in het ontwikkelen en plannen van projecten kan voorkomen dat na afloop lessons learned worden gemist, of kennis simpelweg wegsijpelt.

Meer weten over het *Creëren van Leeromgevingen* met het Center of Expertise? We staan altijd open voor vragen of ideeën! Neem contact op met [Julie Ferguson](#), trekker van dit dwarsthema.