

A photograph of a pond filled with green lily pads and several small pink flowers. In the foreground and middle ground, several large, circular tree stumps are arranged in a path-like pattern. The background shows a dense line of trees and a wooden trellis structure.

TIEN STAPPEN VOOR EEN SUCCESVOLLE COMMUNITY of PRACTICE

**José Andringa
Lidwien Reyn**

TIEN STAPPEN VOOR EEN SUCCESVOLLE COMMUNITY of PRACTICE

**José Andringa
Lidwien Reyn**

ISBN/EAN: 978-90-5748-096-6

2014 Rijksdienst voor Ondernemend Nederland –
programma DuurzaamDoor

De Creative Commons Naamsvermelding 3.0

Nederland Licentie is op deze uitgave van toepassing.

Zie voor meer informatie creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl



Voorwoord

Dit boekje is gericht op initiatiefnemers, organisatoren en facilitatoren van Community of Practice's. Maar ook potentiële deelnemers kunnen hiermee een indruk krijgen van wat een CoP is.

Er is in boeken en op internet veel te vinden over CoP's. We vonden echter geen of weinig informatie over hoe je nu zelf een CoP van begin tot eind opzet. Wie vraag je als deelnemer? Hoe zorg je dat er daadwerkelijk iets nieuws ontwikkeld wordt? Misschien is dat passend voor een instrument dat juist ingezet wordt daar waar papieren handreikingen niet voldoen. Toch hebben we dit boekje geschreven. Het beschrijft de elementen die volgens ons in een CoP horen en in de voorbereiding daarvan. We geven handreikingen en stellen vragen. Ingrediënten, maar géén recept. Het is bedoeld als uitnodiging om aan de hand van deze ingrediënten zelf een passende vorm te ontwikkelen.

Wij hebben als schrijvers vanuit overheidsprogramma Duurzaam-Door (en daarvoor Leren voor Duurzame Ontwikkeling, Duurzame Gebiedsontwikkeling en Competentie Centrum Transitie) veel ervaring opgedaan met CoP's, het opzetten en verbinden van netwerken en het aanjagen van nieuwe ontwikkelingen. Veel van de voorbeelden die we geven komen uit de wereld van duurzame ontwikkeling, omdat we daar zelf op gericht zijn, maar de stappen zijn toepasbaar in allerlei sectoren.

Wij bedanken Theo van Bruggen (manager DuurzaamDoor bij Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) voor het meelesen, de inspiratie en voor de ruimte die hij ons heeft gegeven om dit boekje te maken. Ook bedanken we alle collega's die bijgedragen hebben aan deze uitgave door zich te laten bevragen door ons, voorbeelden aan te leveren of door commentaar te geven op eerdere versies. Speciaal bedanken we hier onze collega's Caroline van Leenders en Irma Straathof voor hun concrete bijdragen en aanmoediging.

We hopen dat je met dit boekje in de hand je eigen pad gaat bewandelen. Om binnen jouw CoP met veel plezier samen iets nieuws te ontwikkelen!

José Andringa
Lidwien Reyn

“Tell me and I forget, teach me and I remember, involve me and I learn”

Tien stappen voor een succesvolle Community of Practice

WAT IS EEN COMMUNITY OF PRACTICE? Een *Community of Practice* (CoP) is een groep mensen die een gemeenschappelijk belang of passie deelt. Het is een ontmoetingsplek waar professionals analyses delen, elkaar informeren en adviseren en nieuwe praktijken ontwikkelen. Vooraf is niet bekend waar je uitkomt. Voortborduren op bestaande kennis en deze toepassen in de eigen specifieke situatie. Om de kennis die zodoende ontstaat weer door te geven aan een grotere kring. Daar horen ook individuele vaardigheden bij. Door vrije uitwisseling van kennis, inzichten en ervaringen leert en ontwikkelt een professional samen met anderen al doende nieuwe manieren om met problemen en uitdagingen om te gaan. Een CoP biedt dus een open en experimentele leeromgeving. Wat deelnemers aan een CoP bindt, is een gemeenschappelijke urgentie, een gedeeld weerbarstig vraagstuk en de noodzaak en de ambitie om het op te lossen. Je werkt met z'n allen gericht aan een vraagstuk. Samen leren en ontwikkelen in een CoP is een middel om slimmer, sneller, voordeliger en beter te kunnen werken. Wat mensen verbindt, is de liefde voor het vak en de beroepstrots die daarbij hoort. Daarin (h)erkennen ze elkaar.

VERSCHIL MET ANDERE VORMEN VAN LEREN Een CoP verschilt van andere groepen zoals organisatieafdelingen, (project)teams,

informele netwerken en communities of interest. De verschillen zitten met name in de doelstelling en in de aard van het lidmaatschap. Een CoP gaat verder dan *communities of interest* en informele netwerken, omdat het een gezamenlijke opgave kent. Bij een organisatieafdeling staat het leveren van een product of dienst door een groep werknemers die aan eenzelfde manager rapporteert centraal. En (project)teams richten zich op een specifiek werkproces of speciale opdracht op basis van een toegewezen taak.

WAAR EN WANNEER GEBRUIK JE EEN COP? EN WANNEER NIET? De methode van een CoP is te zwaar als het slechts een verbetering van een bestaande praktijk tot doel heeft. Of om een vraagstuk door middel van wetenschappelijk onderzoek te beantwoorden. Het gaat niet om het oplossen van bekende problemen of om kleine aanpassingen in bestaande routines (eerste orde leren). Daarvoor volstaan instructies, stappenplannen en kennisoverdracht. Een CoP is gericht op het vernieuwen van een situatie, door te kijken naar onderliggende patronen en waarden van de bestaande vraagstukken. Waarvoor je inbreng vanuit meerdere disciplines, achtergronden en perspectieven nodig hebt. Dat wordt ook wel tweede orde leren genoemd.

Ooit begonnen als een managementstrategie binnen multinationale bedrijven, wordt de werkvorm CoP steeds meer toegepast bij complexe (maatschappelijke) vraagstukken. Complexe vraagstukken gaan over de grenzen van organisaties en sectoren heen en raken veel partijen. Door die partijen samen te helpen leren en ontwikkelen is de kans groot dat er enerzijds geschikte oplossingen worden gevonden en anderzijds dat de inzichten in praktijk worden gebracht. Ook binnen Human Resources Development zien we aandacht ontstaan voor informeel en sociaal leren binnen organisaties. Juist omdat een CoP ook inzet op gedragsverandering is dit een welkome aanvulling op het bestaande leer- en ontwikkelaanbod.

HOE ZET JE EEN COP OP? Een CoP kan spontaan ontstaan en onder verschillende namen voorkomen. Leergroep, netwerk, themagroep zijn termen die ook veel gebruikt worden. Er zijn CoP's die losjes en open georganiseerd zijn, al dan niet geheel digitaal. In dit boekje gaat het over CoP's die behoorlijk gestructureerd zijn. Georganiseerd en opgezet door een initiatiefnemer die een (gezamenlijke) doelstelling wil bereiken middels een CoP. Waar ruimte is voor diversiteit en waar leden actief meesturen en meewerken aan de agenda. Met een jaar tot anderhalf jaar eens in de 6 weken fysieke bijeenkomsten en deelnemers van divers pluimage.

Een initiator kan een CoP inzetten als middel om iets te bereiken. Maar het is cruciaal dat deelnemers binnen een CoP zelf richting kunnen bepalen. Facilitatoren hebben een dienende rol. CoP's zijn niet aan te sturen zoals projecten en programma's met formele planning, controle en beheersingsmechanismen. Tussen de initiator die grip wil hebben en snelle resultaten wil zien en de facilitator die de nadruk legt op stimuleren en faciliteren van de community kan er zo spanning ontstaan. Het is goed daarop te letten.

Daarnaast kun je ervoor kiezen een klankbordgroep of een soort tweede ring te organiseren rond een CoP, waarmee je ervaringen en tussentijdse resultaten uitwisselt. Mogelijk gebruik je de klankbordgroep ook om de resultaten van de CoP te borgen.



Stap 1 *Maak scherp waarover het gaat*

Scherpe kaders voor een verrassende uitkomst. Als je begint met het opzetten van een CoP moet je er op bedacht zijn dat het nog niet helder is wat er uit komt. De uitkomst wordt door de groep gemaakt en is nog niet zeker. Bestaande oplossingen en routines voldoen niet meer en het is nog niet duidelijk hoe een ambitieuze doelstelling bereikt kan worden. Best lastig uit te leggen. Een CoP is een zoek- en leerproces dat gemakkelijk alle kanten op gaat als je niet scherp bent op de kaders. Wanneer het domein te breed is geformuleerd, blijft het bij uitwisselen van kennis. Omdat de praktijken dan teveel uiteen lopen kan er niet genoeg gefocust worden. Zorg daarom vóór de start van een CoP dat helder is waar deze inhoudelijk over gaat en wat de voornaamste vragen zijn die samen onderzocht worden. Kenmerkend voor een goede CoP is dat de groep zich steeds scherper gaat richten op een specifiek vraagstuk. Een duidelijk afgebakend domein zorgt voor een goede basis en een gevoel van gedeelde identiteit. Duidelijkheid over de vraagstelling en reikwijdte zijn ook nodig om de gewenste mix van deelnemers te interesseren. Vragen zijn de moeite waard als ze de potentie hebben om een groep mensen in beweging te krijgen. Sluit aan bij hun taal en benoem de uitdagingen op verschillende niveaus: voor het werkveld of vakgebied, voor de organisatie en voor het individu. Formuleer niet té concreet. Er moet ruimte blijven voor vrije invallen, gedachten en beelden. En ruimte om te experimenteren. Formuleer ook niet te breed, want dan wordt het te abstract.

VOORBEELD: POSITIONERING BINNEN DUURZAAMHEIDSNETWERKEN

De *CoP Duurzaamheidsknooppunten* moest voor de initiatiefnemers diverse beelden van knooppunten binnen duurzaamheidsnetwerken opleveren. En ook zicht geven op de ingrediënten die nodig zijn voor een goed functionerend knooppunt. Het initiatief een CoP te starten, sloot aan bij de opkomst van netwerken van organisaties gericht op duurzame ontwikkeling. Door expliciet te focussen op partijen die zich bezig hielden met duurzaamheidseducatie en die zich wilden positioneren in die opkomende netwerken ontstond een afgebakend domein. Hiermee werd duidelijk voor wie deelname aan deze CoP interessant is.

De keuzes resulteerde in de volgende uitnodigingstekst: 'Aan de CoP zullen een selecte en diverse groep van 15 á 20 mensen deelnemen die een passie hebben voor duurzaamheid en geloven in de kracht van educatie, open staan om persoonlijk en professioneel verder te groeien, die echte resultaten willen boeken en in een positie zijn om impact te hebben op de eigen organisatie en hun omgeving.' Dit bleek voldoende om 21 deelnemers te interesseren, afkomstig uit verschillende soorten organisaties. Eigen cases werden verder gebracht. En als overstijgend resultaat ontwikkelden ze drie beelden van duurzaamheidsknooppunten. Een knooppunt als ontmoetingsplek, als mobiliserende vraagbaak en als samenwerkingsverband om gezamenlijk duurzaamheid te realiseren in de praktijk. Deze beelden geven de sector een handreiking voor ontwikkeling richting de toekomst.

BENOEMEN VAN HET DOMEIN Je hebt een heldere inhoud, herkenbare vragen om te onderzoeken, een gedeelde identiteit en een gevarieerde groep van deelnemers nodig. Dat doe je door rekening te houden met:

- Het domein van de CoP. Waar gaat deze CoP over? Welk probleem wordt opgelost? Wat zie ik voor me als het probleem

is opgelost? Maak er in je hoofd een Youtube video van: wat zie je? Wat hoor je? Welk gevoel roept dit op? Wie doet wat? Deze vragen herhaal je een aantal keer en bespreek je met anderen.

- Een onderscheidende praktijk. Ga na welke soort functies, rollen of activiteiten de deelnemers aan de CoP bindt. Zo krijg je stap voor stap je domein en daarmee potentiële deelnemers scherper voor ogen. En ontdek je welke praktijken en netwerken je hiermee verbindt. Je kunt ook aan de potentiële deelnemers vragen wie zij er graag bij willen hebben.
- Opbrengstgericht werken. Wat moet deze CoP opleveren en voor wie? Voor de individuele deelnemers, voor de organisaties waaruit de deelnemers afkomstig zijn, voor het vakgebied of het systeem waar de vraagstelling van de CoP overgaat. En ook voor de initiator van de CoP.
- Om de omgeving in kaart te brengen, kun je gebruik maken van stakeholders-, causaal of sociotechnische probleemanalyse. Dit geeft je zicht op het speelveld en/of de vragen waar het in essentie om gaat. Kijk hiervoor eens op www.transitiepraktijk.nl



Stap 2 *Sluit aan bij urgentie*

Hoe urgenter een vraagstuk is, hoe beter voor een CoP. Soms vang je signalen op die allemaal in eenzelfde richting wijzen. Je ziet het thema telkens voorbij komen in de politiek, de samenleving, het Rijksbeleid, maar ook op congressen, in tijdschriften en in persoonlijke gesprekken. Je kunt het niet meer afdoen als een incident. Het is een patroon, of trend. Je moet er 'iets' mee.

Bij een urgente vraagstelling gaan mensen meteen op het puntje van hun stoel zitten. De vraagstelling haakt aan op strategische vraagstukken die een bepaalde groep mensen bezighoudt. Het vraagstuk kan inhoudelijk gericht zijn. En het kan gericht zijn op vragen die gaan over de eigen mogelijkheden in de context van het onderwerp.

Urgentie ontstaat vanuit beleid, een ambitie of commerciële noodzaak. Een natuurramp of ontwikkelingen op de wereldmarkt kunnen ook specifieke thema's of vragen oproepen. Het kan gaan om maatschappelijke urgentie of financiële noodzaak. Door mensen samen te brengen die zich over deze opkomende thema's buigen, kan een enorme kracht ontstaan. Vervolgens kun je die kracht benutten om oplossingen te vinden en in praktijk te brengen.

VOORBEELD: NOODZAAK TOT SAMENWERKING BIJ AANPAK KLIMAATVERANDERING

Vanuit de ambitie 'klimaatneutraal' te worden, voeren veel gemeenten al jaren een ambitieus klimaatbeleid. Steeds duidelijker wordt dat de gemeente de ambitie niet alleen kan waarmaken. Op 20% van de

CO₂-uitstoot heeft de gemeente direct invloed, voor 80% zijn andere partijen verantwoordelijk. Duidelijk is dat de gemeente het klimaatprobleem samen met de samenleving op moet pakken. Vanuit de ambitie van gemeenten om hun ambities samen met andere partijen in de samenleving te bereiken is de *CoP Psychologie van het klimaat* gestart. Tijdens de CoP-bijeenkomsten werd gesproken met de verschillende betrokkenen van gemeenten, woningbouwcorporatie, bewoners.

De CoP van gemeenteambtenaren ging ook op expeditie naar Rotterdam Heijplaat. Het traject om te komen tot een klimaatneutraal Heijplaat was tot dan toe vrij traditioneel ingestoken. De gemeentelijke instanties bepaalden het proces en vroegen de bewoners mee te denken. Dit bracht geen dynamiek bij de bewoners teweeg, terwijl zij juist centraal zouden staan in het traject. Het paradigma van de deelnemende gemeenten was 'wij hebben een goed plan en we moeten de bewoners mee zien te krijgen'. Met behulp van intervisietechnieken en doorvragen werd duidelijk dat de vraag 'hoe krijg ik de bewoners mee?' niet de goede vraag was. De vraag was juist hoe de gemeente en betrokken instanties de bewoners meer ruimte konden geven en de regie meer loslaten. Een interessante omkering. In het traject is naar aanleiding van dit inzicht een draai gemaakt naar een aanpak waarbij bewoners meer ruimte kregen voor inbreng in de wijkaanpak. Door het te onderzoeken en bevragen keerde het om in 'bewoners hebben goede ideeën, wat hebben zij nodig om deze uit te voeren?'. Een voorbeeld ook van tweede orde leren.

URGENTIE BEPALEN Besluiten dat iets urgent is doe je door signalen op te vangen in de omgeving. Je kunt systematisch gaan onderzoeken of de signalen die je opgevangen hebt breder gezien en gedeeld worden. Hoe doe je dat? Een paar vuistregels:

- Beoordeel of het thema blijvend is of dat het slechts kort in de actualiteit zal zijn.

- Doorzoek (trend)rapporten of de signalen daarin bevestigd worden. Bijvoorbeeld de trendrede die sinds 2010 jaarlijks gemaakt wordt door een groep trendwatchers (www.trendwatchers.nl). Een andere trendsite is www.scienceofthetime.com
- Bespreek met anderen of zij dit thema ook telkens zien langskomen.

Als het idee van het opzetten van een CoP serieuzer wordt, kun je overgaan tot het houden van gesprekken met potentiële deelnemers. Hierin vertel je waar de CoP over zal gaan, en bevrage je de mogelijke deelnemer op zijn vragen. Zowel inhoudelijke vragen (vaktechnisch, communicatief, commercieel, etc.) als persoonlijke (leer)vragen. Juist in gesprek kun je dilemma's van mensen boven tafel halen en hen laten ervaren welke dat zijn. En daarmee werk je, via de gevoelde urgentie, al aan commitment.



Stap 3 *Werf een aantrekkelijke groep*

Zorgvuldig samenstellen van de groep zorgt ervoor dat de voorfase soms een traject is met een grote tijdsinvestering. Maar dat betaalt zich terug in commitment en in de kwaliteit van de resultaten. Breng in de CoP een groep vakbekwame mensen samen die een passie, belang of visie delen. Mensen die vanwege hun kennis en niveau interessant zijn voor elkaar. Idealiter vertegenwoordigen deelnemers alle voor het centrale vraagstuk relevante partijen. Dat betekent ook, dat deelnemers uit gelijke of overlappende practice komen. Daardoor kunnen ze sneller en meer diepgaand uitwisselen. Het is essentieel dat deelnemers eigen vragen hebben. Wat wil de deelnemer bereiken op dit onderwerp? Zien ze het zitten om vragen te bespreken met anderen en hierin samen te werken? Deelnemers moeten voldoende commitment hebben. De bottleneck is vaak tijd. Iedereen komt dit chronisch tekort. Hoe meer de groep te bieden heeft door de gevarieerde samenstelling, hoe groter de kans dat een individuele deelnemer voldoende uit de CoP kan halen om de tijdsinvestering te rechtvaardigen. Deelnemers zijn mensen die in een onzeker proces durven te stappen. Mensen die nieuwsgierig zijn naar oplossingen van anderen. En die kunnen reflecteren op hun eigen handelen en dat van iemand anders.

VOORBEELD: PIONIERS VAN BIODIVERSITEIT VOOR BEDRIJVEN De CoP

Bedrijven en Biodiversiteit kwam in 2012 tot stand via een zogenaamde Green Deal. Een samenwerkingsverband van een initiatief uit de samenleving met de overheid. In het geval van de CoP Bedrijven en Biodiversiteit kreeg dit de vorm van een CoP met bedrijven en een door de overheid betaalde, deskundige procesbegeleiding. De bedrijven in de CoP zijn allen heel verschillend van elkaar. Ze zijn bewust zo geselecteerd omdat dat de kans op het leren van elkaar het grootste maakt en er geen onderlinge concurrentie is. Zij verschillen per sector (food, industrie, energie), qua omvang (multinationals en heel kleine bedrijven), qua kernactiviteiten en qua ligging. Gaandeweg werd dan ook duidelijk dat de relatie van bedrijven met biodiversiteit per bedrijf ook verschilde. Soms werd dan in kleine groepen gewerkt, ingedeeld naar de relatie met biodiversiteit: Er zijn bedrijven die afhankelijk zijn van ecosystemen en natuurlijke bronnen, zoals bijvoorbeeld een bierbrouwer, een voedingsmiddelen leverancier of een drinkwaterbedrijf. Er zijn ook bedrijven die niet afhankelijk van biodiversiteit zijn maar er wel een negatieve impact op hebben. Dit zijn veelal bedrijven die geen natuurlijke grondstoffen gebruiken, zoals de maakindustrie, de wegenbouw etc. Tenslotte zijn er bedrijven die een positieve bijdrage aan biodiversiteit leveren, doordat ze met ecosystemen of biodiversiteit als natuurlijke oplossing werken. Hierbij kun je denken aan een landgoed, een zeeboerderij, groene daken etc. (Bouma en Van Leenders, 2013).

VERBIND BIJZONDERE MENSEN MET EENZELFDE PRACTICE De ideale omvang van een CoP is rond de 20 deelnemers. Klein genoeg om elkaar echt te leren kennen en samen te kunnen werken. Groot genoeg om de benodigde diversiteit te organiseren. Deelnemers kun je selecteren op grond van het domein en de doelen van de CoP.

Maar het gaat er evenzeer om dat de deelnemers samen een community kunnen en willen worden. Waar let je zoal op?

- Brede diverse groep of een select gelijkvormig gezelschap? Het is belangrijk dat de deelnemers een gelijksoortige praktijk hebben, maar ook dan kunnen mensen uit hele verschillende organisaties komen en verschillende functies bekleden.
- Directe concurrenten in één groep of juist uit verschillende sectoren? Concurrentie kan onveiligheid creëren en daardoor het leren bemoeilijken. Daarom kun je ervoor kiezen per branche slechts één bedrijf toe te laten.
- Eén of meer personen per organisatie in één groep? Meer mensen uit één organisatie geeft meer continuïteit en maakt het makkelijker voor deelnemers om het geleerde in hun eigen organisatie in praktijk te brengen.
- Koplopers of volgers? Door koplopers worden vraagstukken als urgent ervaren terwijl het bedrijf of omgeving dat nog niet zo ziet. Door deze pioniers in een CoP te verbinden is agendasetting mogelijk en krijgen pioniers het vertrouwen dat ze met belangrijke vragen bezig zijn.

In een persoonlijk gesprek of via een intakeformulier vraag je bijvoorbeeld naar de kennis en praktijkervaring die iemand in kan brengen, bestaande netwerken, de leervraag (vaak ook een concrete casus/project), de urgentie en manieren om doorwerking te organiseren. Je kan de intake zelfs afsluiten met een gezamenlijk contract dat deelnemer én initiator ondertekenen. Hiermee leg je vast dat iedereen bereid is waarde toe te voegen.



Stap 4 *Zorg voor doorwerking*

Met een CoP wil je een beweging op gang brengen die doorgaat na het ophouden van de CoP. Enerzijds gebeurt dat doordat deelnemers zich blijvend anders gedragen door de opgedane kennis en ervaring in de CoP. Daardoor zullen ze in het vervolg ook andere initiatieven ondernemen. Maar ook op organisatieniveau en werkveldniveau wil je zoveel mogelijk doorwerking bewerkstelligen. Daarom is het van belang dat de organisaties waarvan deelnemers afkomstig zijn en het werkveld (vakgebied) mee ontwikkelen. Wat zijn de condities waaronder zo'n ontwikkeling plaats kan vinden?

Om te beginnen is het raadzaam te zorgen dat deelnemers tijdens de looptijd van een CoP goede verbindingen leggen tussen de CoP en hun eigen organisatie. Innovatieve ideeën en vernieuwende aanpakken passen vaak niet zomaar binnen de bestaande regels en routines van de organisatie. Deelnemers moeten ruimte maken voor nieuwe praktijken door de machten en krachten in de organisatie te benutten die belang hebben bij verandering. Als organisator van een CoP kun je helpen ruimte te maken door de CoP in beeld van managers en bestuurders te brengen. Maar ook door bijvoorbeeld een bijdrage te vragen voor deelname aan de CoP breng je al een dynamiek op gang. Als je op een begroting terecht komt, besta je en wordt je gevraagd data aan te leveren voor rapportages. Zo krijg je aandacht van collega's die onbekend zijn met de CoP en wek je nieuwsgierigheid op. Een haakje om op verder te borduren.

Resultaten van een CoP kunnen een plek krijgen in bijvoorbeeld overheidsbeleid, aangepaste aanbestedingsrichtlijnen, handleidingen of werkprocessen. Hierop kun je anticiperen door betrokkenen uit te nodigen in de CoP of op een andere manier verbinding te organiseren. En je kunt onderzoekers uitnodigen opbrengsten uit de CoP te valideren en betekenis te geven binnen hun vakgebied. Dat biedt kans op doorwerking in wetenschappelijke publicaties.

VOORBEELD: DOORWERKING VAN PRAKTIJK IN RIJKSBELEID Aan de start van de *CoP Oneindig Laagland* over duurzame gebiedsontwikkeling is bewust gewerkt aan doorwerking van resultaten. De ruimtelijke inrichting van Nederland wordt in belangrijke mate lokaal bepaald. Het Rijk ging over beleidsprogramma's met betrekking tot een duurzame leefomgeving. Daarom kwamen deelnemers aan deze CoP uit zowel gemeenten als van het Rijk (het ministerie van Infrastructuur & Milieu (I&M) en het Rijksvastgoed- en ontwikkelbedrijf). Vijf gebiedsontwikkelingsprojecten in de gemeenten Almere, Haarlemmermeer en de Floriade Venlo stonden centraal. Doordat de deelnemer van I&M tijdens de CoP werkte aan de handreiking Duurzame Gebiedsontwikkeling werden resultaten meteen verankerd in het rijksbeleid. Deelnemers betaalden voor de CoP een bijdrage. Niet heel gebruikelijk voor een door de overheid opgezette CoP. Maar juist door die bijdrage kreeg het een formele plek in de organisatie en de deelnemer rapporteerde over voortgang en resultaten. Daarnaast tekenden bestuurders van de deelnemende organisaties een samenwerkingsconvenant. Dit convenant bekrachtigde de overeenstemming over te behalen inhoudelijke resultaten en kennisontwikkeling. En de deelname van drie mensen per project zorgde voor versterking van elkaar binnen de eigen werkomgeving.

HAAK AAN BIJ BESTAANDE STRUCTUREN EN BEWEGING Wees je bewust van de tijdelijkheid van een CoP en probeer de voorwaarden die zorgen voor verankering en doorwerking te organiseren.

Aangrijpingspunten zijn:

- *Via bestaande instrumenten uit het vakgebied*
Haak aan bij de condities die het gedrag in organisaties bepalen. Bijvoorbeeld de beloningsstructuur, of de gebruikelijke communicatiekanalen. Maar gebruik ook instrumenten in het vakgebied: financiële regelingen, wet- en regelgeving, bestaande netwerken, etc.
- *Via patroontaal*
Maak overdraagbare patronen. Een patroon beschrijft de kern van een ontwerp oplossing. Die kern kan duizenden keren toegepast worden op iets, zonder dat de uiteindelijke oplossing twee keer dezelfde is. Patronen zijn korte verhalen in een vast format. Wanneer enkele tientallen of honderden patronen zijn ontwikkeld, ontstaat een patroontaal. Het zorgt dat de inzichten (kernen voor oplossingen) worden vastgelegd en overdraagbaar worden.
- *Via waarden van deelnemers*
Maak inhoudelijke thema's persoonlijk. Vraag bijvoorbeeld waarom het thema voor de deelnemer zelf belangrijk is en wat de deelnemer nodig heeft om een volgende stap te maken.



Stap 5 *Faciliteer ontwikkeling*

Waarnemen wordt voor het overgrote deel bepaald door het verleden, en niet door wat je nu ziet of hoort. Kennis van vroeger bepaalt hoe je woorden en situaties interpreteert. Ook in denken ben je vaak geneigd om te blijven bewegen binnen de patronen die in je jongere jaren geprogrammeerd zijn. Waarnemingen laat je makkelijker toe als ze bestaande kennis bevestigen. Om ontwikkeling te stimuleren is het nodig deelnemers te helpen uit dit soort patronen te komen. De facilitator heeft daar een belangrijke rol in. Je moet vanzelfsprekendheden en patronen kunnen herkennen en ter discussie stellen. En een omgeving scheppen voor creatie en in vertrouwen uit te wisselen. Zo kan er ruimte ontstaan voor zogenaamd tweede orde leren. Het vernieuwen van de situatie door onderliggende normen en waarden aan te passen.

De druk van deadlines voor productie, ingesloten patronen en hiërarchie in organisaties zorgt dat binnen teams en afdelingen vaak weinig ruimte is voor reflectie. In een CoP kun je uit die dagelijkse hectiek stappen. Van de begeleiding wordt enerzijds verwacht dat je inhoudelijk voldoende op de hoogte bent van het te ontwikkelen vraagstuk. En anderzijds dat je gericht bent op het proces. De valkuil is dat je te veel met of proces of inhoud bezig bent. Het is daarom effectief om deze taken bij twee elkaar aanvullende facilitatoren neer te leggen. Zeker in grotere groepen. De een nodigt uit op inhoud en

blijft in de begeleiding trouw aan de gezamenlijk bepaalde doelen en de gevoelde urgentie. En de ander is facilitator op het proces. Daarbij zul je steeds de balans zoeken tussen het ritme en dynamiek van de groep, en de groep sturen. Kwaliteiten als organiserend vermogen, heldere afspraken maken over acties en naar een resultaat toewerken zijn voor de facilitatoren dus ook van belang.

VOORBEELD: PERSOONLIJK MAKEN VAN LEEFBAARHEID EN BEREIKBAARHEID

De facilitatoren van de *CoP leefbaarheid en bereikbaarheid* vroegen de deelnemers in de eerste bijeenkomst na te denken over waar ze naartoe wilden werken in vijf bijeenkomsten. Voor zichzelf en voor hun organisatie. Uit de antwoorden werd duidelijk wat overeenkomstige thema's waren die als agenda voor de groep konden dienen: ontschotten, communicatie en participatie, integrale aanpak, nieuwe logica voor duurzaamheid en de CoP als sociaal instrument. De facilitatoren haalden inhoudelijke inspiratie van buiten de groep naar binnen. Directeuren en projectleiders vertelden over de aanbesteding van de tunnel in de A2 bij Maastricht, rivierverruiming in de Overdiepse Polder, snelweg-aanleg bij Watergraafsmeer en gebiedsontwikkeling Rijnenburg. De facilitatoren zorgden ervoor, dat inhoudelijke thema's persoonlijk werden gemaakt. Door bijvoorbeeld na de presentatie over rivierverruiming in gesprek te gaan over opgedane inzichten. De facilitatoren vroegen niet naar standpunten, maar naar gedeelde belangen en daarachterliggende waarden. Zodat deelnemers hun eigen waarden leren kennen, daarop reflecteren en ook zien en horen hoe dat anders kan. Bovendien werd het onderling vertrouwen en hechtheid van de community sterker. Een ander voorbeeld van persoonlijk maken tijdens de CoP bijeenkomst met de focus op strategie was de deelnemer zich te laten voorstellen aan de hand van waar hij zich op richt (toekomst) en waar hij in dat kader momenteel (nu) mee bezig is.

Door het stellen van procesmatige vragen zorgden de begeleiders dat het denken vanuit een ander perspectief werd uitgedaagd en dat deelnemers zich bewust werden van eigen positie, functioneren en invloed.

ONDERSTEUNEN EN STIMULEREN De begeleiding bepaalt, aansluitend op ritme en dynamiek binnen de groep, de mix van activiteiten en werkvormen. Ze kan dit doen samen met enkele (wisselende) deelnemers. De volgende elementen kunnen daarbij als geheugensteun dienen:

- Iedere deelnemer heeft verschillende kanten. Probeer zowel de ratio, het fysieke, het creatieve en het intuïtieve aan te spreken. Dit kun je doen door verschillende soorten vragen te stellen en gevarieerde werkvormen in te zetten. Doe eens gek!
- Ruim in je programma tijd in om de overtuigingen, intenties en drijfveren van deelnemers te leren kennen. Richt de aandacht afwisselend op de inhoud, het individu, de groep en de omgeving. Specifieke methodes zijn de U-theorie en Themagecentreerde Interactie (TGI).
- Zorg voor afwisseling in je programma tussen plenair, in groepjes of in tweetallen werken. Hoe meer mensen, hoe meer ideeën, dat pleit voor plenair met de groep werken. Met drie deelnemers ervaren mensen dat als groep. Niet iedereen gedijt in een (grote) groep. Tweetallen zijn veiliger en nodigen uit tot deelnemen.
- Gebruik de kracht van een goede vraag stellen. En wacht op antwoord. Zowel door de facilitator als door deelnemers onderling.



Stap 6 *Leg verantwoordelijkheid bij de groep*

De facilitator stuurt in een CoP niet vanuit eigen doelen. Ook niet stiekem! Als facilitator stuur je op de ambitie van de groep en ondersteun je het individuele en groepsleerproces. Maar leg je vooral ook verantwoordelijkheid bij de groep. Deelnemers zijn professioneel, verantwoordelijk voor het eigen leerproces en kunnen samen richting bepalen. Dit maak je vanaf het begin duidelijk. Het gaat er om dit niet alleen te vertellen, maar vooral door hier zelf naar te handelen. Als je merkt dat je je zorgen maakt over iets, breng dat dan in en los het niet altijd zelf op. Dat kan ongemakkelijk zijn, maar is essentieel om deelnemers in hun rol te zetten en houden. Degenen die deelnemen aan een CoP doen dat vanuit passie en verbondenheid met het onderwerp, de groep en haar expertise. Vrijwillig maar niet vrijblijvend.

Waar je als facilitator dus op moet letten is dat de deelnemers gezamenlijk aan het roer staan. Voor het bepalen van de inhoudelijke richting, maar ook voor de opzet en organisatie van de bijeenkomsten. De groep kan bijvoorbeeld beslissen over het al dan niet uitnodigen van externe experts. Ook kunnen ze de aanpak mede bepalen. Willen ze bijvoorbeeld vanuit praktijkcases werken of met algemene inhoudelijke thema's? In de startbijeenkomst kun je deelnemers de vraag voorleggen hoe ze met de gedeelde kennis

willen omgaan. Willen ze bijvoorbeeld dat iedereen een geheimhoudingsverklaring ondertekent of werken ze met de Chatham Rules? Die stellen *“participants are free to use the information received, but neither the identity nor the affiliation of the speaker(s), nor that of any other participant, may be revealed.”* Zorg dat na het uitwisselen van verschillende argumenten de groep samen een beslissing neemt. Dit helpt bij het kweken van betrokkenheid.

VOORBEELD: GROEP GEMEENTEN NEEMT HEFT IN EIGEN HAND.

Het programma van de CoP *Lokale Duurzame Energiebedrijven* is vanaf het begin ingevuld door de betrokken deelnemers. Dat waren gemeenten geconfronteerd met particuliere initiatieven rond duurzame energie opwekking. Ze hadden behoefte aan juridische, technische en financiële kennis. Maar ook behoefte aan reflectie op de rol van de gemeente in dit soort processen. Dit is omgezet in een schetsontwerp van het programma. In elke sessie werd opnieuw gevraagd: ‘Hoe verder?’ Elke bijeenkomst werd inhoudelijk voorbereid door enkele gemeenten. Eén was gastheer en één of twee anderen brachten een casus in. Er ontstond al snel een rode draad. Aan het begin van het traject werd verkend hoe een gemeente zelf een Lokaal Duurzaam Energiebedrijf op kon zetten en wat daarbij organisatorisch, juridisch en politiek komt kijken. In de loop van de bijeenkomsten verschoof het accent naar het faciliteren van de lokale samenleving om hén te helpen bij het opzetten van duurzame energie initiatieven. Dat de groep verantwoordelijkheid nam voor de inhoud van het programma bleek duidelijk tijdens de sessie in Amsterdam. Daar stond het initiatief ‘Wij krijgen kippen’ centraal. De politiek-bestuurlijke actualiteit vroeg op dat moment om een reactie vanuit lokale initiatieven en lokale overheden. De groep gooide het programma om, zodat men deze reactie kon geven. Resultaat was een Green Deal voorstel richting de Tweede Kamer.

BALANCEREN TUSSEN LOSLATEN EN STUREN. Enkele vuistregels die je kunnen helpen de verantwoordelijkheid bij de groep neer te leggen.

- Zodra je merkt dat je als facilitator hard aan het trekken bent, neem dan een pauze, ga achterover zitten en reflecteer. Denk na hoe je de rollen kunt omkeren.
- Stel jezelf de vraag in hoeverre je de deelnemers in contact brengt met hun eigen doelstellingen en leervragen. Bedenk dat persoonlijke drijfveren van deelnemers leidend zijn. Zij geven energie en doorzettingskracht. Dit is de intrinsieke motivatie. Wijs deelnemers er op dat ze ervoor kunnen kiezen om zelf op basis van vernieuwde inzichten, kaders en concepten te werken. Wat men moet leren doen, leert men door het te doen.
- Mocht het wat betreft het nemen van eigen verantwoordelijkheid met enkele deelnemers niet soepel gaan, kun je dat bilateraal bespreken of als casus in de groep brengen.
- Feedback geven is een belangrijk instrument in reflecteren en leren, maar ook in het helpen verantwoordelijkheden daar neer te leggen waar ze horen. Door te benoemen wat je opmerkt (hoort, ziet, ...) en wat het effect daarvan op jou is, geef je iemand waardevolle informatie. Dit kun je als facilitator doen. Belangrijker nog is dat je stimuleert dat deelnemers dit onder elkaar doen.



Stap 7 *Acteer en reflecteer*

De rol van monitoring is om steeds opnieuw te bezien of de groep nog bezig is de goede dingen te doen. Dat wil zeggen, de ambitie van de CoP na te streven. Monitoring is als het ware het 'geweten' van de CoP. Op het individuele niveau van de deelnemers, maar vooral ook op het niveau van de deelnemende organisaties en het bredere werkveld. Monitoring in een CoP gaat om het in kaart brengen van de activiteiten van en het leerproces in de CoP én van de omgeving van de CoP. De resultaten daarvan worden weer ingebracht in de CoP. Zo kan de groep reflecteren op deze resultaten. De resultaten afzetten tegen de oorspronkelijke ambities. Dit levert inzicht in de ontwikkelingen op. Én een basis voor vervolgactiviteiten. Reflectie gericht op actie. Deze vorm van monitoring wordt reflexieve monitoring in actie genoemd (Van Lienen, 2013, Van Mierlo et al, 2010).

Inzet van monitoring in een CoP is anders dan in projecten. Het gaat om leren en bijstellen, niet om verantwoorden. Mocht het op basis van inzichten uit de monitoring beter zijn, dan kun je als CoP best besluiten het programma van de volgende bijeenkomst om te gooien of het beoogd eindresultaat herzien.

De rol van monitoren kan belegd worden bij een aparte persoon, de monitor, of bij een facilitator. Het monitoren zelf gebeurt met participatie van betrokkenen. Verder kan monitoring helpen

probleempercepties, diepere voorkeuren en waarden te bezien en eventueel bij te stellen (tweede orde leren).

VOORBEELD: REFLEXIEVE MONITORING IN ACTIE In de *CoP Biodiversiteit en Bedrijf* is reflexieve monitoring in actie toegepast. De monitor maakte deel uit van het begeleidend kernteam. Centraal stond het dagboek dat de deelnemers van hun voortgang, ervaringen en inzichten bijhielden. Dit dagboek heeft geleid tot een learning history per deelnemer. Met een dynamische kennisagenda werden in de gehele CoP inhoudelijke vragen bijgehouden. Vervolg vragen of knelpunten werden in de volgende bijeenkomsten geagendeerd. Voor de monitor is de dynamische kennisagenda een instrument om de onderwerpen voor nieuwe bijeenkomsten te bepalen. De leer-vragen die gedurende langere tijd op de kennisagenda blijven staan vertegenwoordigen de hardnekkige problemen en fundamentele vragen.

De kennisagenda van deze CoP zal worden aangeboden aan kennisinstellingen die onderzoek doen gerelateerd aan het interdisciplinaire werkveld biodiversiteit en bedrijven. Eén van deze vragen is reeds verder uitgewerkt door een partij buiten de CoP. Mede op basis van de learning histories en de antwoorden op de kennisagenda wordt een publicatie gemaakt voor andere bedrijven die met biodiversiteit aan de slag willen.

Op één van de laatste CoP bijeenkomsten is een sociale kaart gemaakt van het biodiversiteitsnetwerk dat de CoP deelnemers inmiddels tot hun beschikking hebben. Voor de monitor is het een manier om de omgeving van de deelnemers in kaart te brengen en inzicht in veranderende relaties te krijgen. Een belangrijke conclusie in deze CoP is dat als men gaat samenwerken vanuit een biodiversiteitsdoelstelling, er heel andere samenwerkingspartners in beeld komen dan vanuit een puur bedrijfseconomische invalshoek. Daarnaast ontstond het inzicht dat een

samenwerkingsverband met regionale partners van belang is, omdat vele biodiversiteitsthema's locatiegebonden zijn. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Kruidenier, Heineken en de provincie Zuid-Holland in het project Groene Cirkels.

GEBRUIK INSTRUMENTEN Voor het monitoren zijn verschillende methoden en instrumenten beschikbaar. Naast de dynamische kennisagenda geven we een aantal suggesties:

- Individuele notities (Individueel niveau). Zoals bijvoorbeeld een verslag van het intakegesprek waarin de praktijkcasus staat, de leerdoelen en de hoogtepunten per CoP-bijeenkomst. Via reflectie op de notities kan een deelnemer worden aangezet om acties te ondernemen die bijdragen aan die praktijkcasus.
- Aan de hand van individuele notities is naderhand relatief eenvoudig een Learning History te maken. Een Learning History is een reflectieproces waarin ontwikkelingen worden vastgelegd. Het is een verhaal dat gebeurtenissen, het perspectief van betrokkenen en de reflectie hierop van buitenstaanders systematisch onderscheidt.
- Bijeenkomsten kun je met een korte evaluatie afsluiten die weer input is voor de volgende ontmoeting.
- Sociale kaart maken (organisatieniveau). Om zicht te krijgen op alle nieuwe coalities en gezamenlijke initiatieven die er lopen, kun je een grafisch overzicht maken van deze coalities, samenwerkingsverbanden, etc. Op deze manier wordt inzichtelijk hoe de kennisoverdracht tussen partijen en systeemniveaus zich ontwikkelt en verspreidt.
- Systemanalyse (Werkveld/systeemniveau), aansluitend op bedrijfsprojecten en het werkveld waarin deze opereren is bijvoorbeeld de Technologisch Innovatie Systeem analyse een methode (Hekkert et al, 2010).



Stap 8 *Doe nieuwe dingen*

Een CoP is gericht op lerend innoveren. Deelnemers starten niet vanuit het perspectief van het leren, maar vanuit het perspectief van het werk. Ze brengen hardnekkige vraagstukken uit eigen praktijk-situaties in. Het draait dan vaak om ‘hoe-vragen’: hoe verduurzaam je resultaten, hoe speel je in op een snel veranderende omgeving? Het is van belang dat de verandering van inzichten die hierdoor ontstaat, leidt tot verandering in gedrag.

Leren en innoveren zijn cyclische processen die gelijktijdig plaatsvinden bij mensen, in groepen, in en tussen organisaties.

Kenmerk van dit soort leerprocessen is dat ze niet plaatsvinden op commando. Er zijn wel enkele vuistregels voor het vergroten van de kans dat er daadwerkelijk een nieuwe praktijk ontstaat.

Uit ervaring is gebleken dat een CoP-traject van anderhalf jaar met een frequentie van zes weken tussen de bijeenkomsten optimaal is om te leren, het geleerde te laten beklijven én in de praktijk te brengen.

Daarnaast helpt het om te werken met een eigen praktijkcasus.

Deelnemers leren onderling van andere cases, maar kunnen ook hun nieuwe inzichten direct toepassen in hun eigen casus. Als facilitator kun je de eigen praktijk van deelnemers steeds op de agenda houden door in iedere bijeenkomst terug te kijken op wat een deelnemer tot dan toe daadwerkelijk anders heeft gedaan. En door te sturen op activiteiten tussen de bijeenkomsten in.

VOORBEELD: EXPERIMENTEREN IN GEBIEDSONTWIKKELING

In de *CoP Oneindig Laagland* over 'Cradle-to-cradle' in gebiedsontwikkeling zijn op verschillende manieren nieuwe oplossingen in praktijk gebracht voor eenzelfde vraag. Verschillende deelnemende gemeenten liepen er tegen aan, dat de gemeente hoge duurzaamheidsambities had, maar dat dit in de praktijk niet geborgd werd. Daardoor delfde duurzaamheid vaak het onderspit in de uitvoering. Concreet ging het in Almere om een te ontwikkelen nieuwbouwwijk. Normaal gesproken wordt alles vastgelegd in een bestemmingsplan. Maar de gemeente wilde in die wijk duurzaamheid en organische stadsontwikkeling. In de CoP bijeenkomst is in kleine groepjes gewerkt aan deze vraag, waarbij ieder groepje werkte vanuit een ander perspectief. Het inzicht groeide, dat er ruimte zou moeten zijn voor toekomstige ontwikkelingen. En dat je in een bestemmingsplan toch wél ruimte kunt bieden: nieuw in die tijd. Als oplossing voor dezelfde vraag, het borgen van duurzaamheid, ontwikkelde Haarlemmermeer een tender, waarin partijen innovatieve contracten afsloten met de gemeente en als 'smart coalition' onderling. Besteed de vraag uit en niet de oplossing is hier de achterliggende gedachte. Ook hier heeft de gemeente dus juist ruimte gegeven. In dit geval door in de tender voor de ontwikkeling van het gebied slechts enkele functies mee te geven. Door geen harde afspraken en procedures te maken, maar samenwerking aan te gaan en bestuurders te betrekken bouwde de gemeente flexibiliteit in bij de implementatie. De gemeente is door deelname aan de CoP gaan experimenteren met deze oplossingsrichting, en is meer gaan sturen op de participatie in het project.

BEWUST AAN DE SLAG Om met nieuw gedrag te kunnen experimenteren is het nodig dat je je bewust bent van het huidige gedrag en eventuele obstakels voor ander gedrag. Deelnemers kunnen wel een zetje gebruiken als het om reflecteren en experimenteren met nieuw gedrag gaat. Wat kun je doen? Een paar mogelijkheden:

- **Backcasten:** vanuit de toekomst terug redeneren naar het nu. Je start bij een (of meerdere) gewenste toekomstbeelden en redeneert vandaar uit terug naar de huidige situatie. Je stelt bijvoorbeeld de vragen: wat vindt je belangrijk en hoe ziet het er uit als je dat bereikt? Wat heb je nodig om daar te komen? Wie gaat je helpen? Zo vormt zich een beeld van welke stappen in de tijd nodig zijn om dat toekomstbeeld te realiseren.
- **Afspraken om de stappen te ondernemen** tussen de bijeenkomsten door en terugkoppelen aan de groep. Je kunt hierbij werken met 'buddies' die tussentijds met elkaar bellen of met tussentijdse schriftelijke verslagjes.
- **Nieuw gedrag kun je heel goed uitproberen** in bijvoorbeeld rollenspelen. Maar ook in de CoP zelf, kun je als facilitator alert zijn op vertoond en gewenst gedrag (uit de leerdoelen). Zo gebruik je de CoP zelf als oefenomgeving voor nieuw gedrag van deelnemers. Laat de deelnemers een logboek bijhouden van hun acties en inzichten.
- **Laat de deelnemers tijdens bijeenkomsten** elkaar in kleine groepen bevragen over de eigen praktijk. Gebruik voorwerpen, tekeningen, creativiteit in de werkvormen om beide hersenhelften aan te spreken. Daarbij gebruik je de veelheid van perspectieven en de kracht van de groep. En breng je het zelf doen een stap dichterbij.



HYDE PARK
CHRISTIAN FELLOWSHIP
SINCE 1985

WWW.
HYDEPARKCFE.
CALIFORNIA.NET

Stap 9 *Benoem resultaten en communiceer*

Zorg dat er in je programma tijd en aandacht is voor het benoemen van de resultaten en breng dat naar buiten. Tijdens de looptijd én tegen de tijd dat een CoP stopt. Een van de valkuilen van CoP's is dat ze onzichtbaar kunnen zijn voor het management van organisaties waaruit deelnemers komen. Managers zijn niet altijd op de hoogte van de sociale (leer)netwerken van hun medewerkers. Het is belangrijk om te laten zien dat de tijdsinvestering van de deelnemer aantoonbare resultaten oplevert voor de organisatie. Neem daarvoor de tijd. Communiceer dus, laat zien waar je mee bezig bent!

De waarde die de CoP voor de organisatie oplevert kan op verschillende manieren worden uitgedrukt. Zo hebben de kennis, tips, methoden, instrumenten of netwerken van CoP deelnemers, toegepast in de praktijk, een directe waarde voor de organisatie. En ook veranderen of verbeteren van een procedure of betere tools levert toegevoegde waarde op. Minder zichtbaar maar zeker zo waardevol zijn de inzichten, relaties en kennis die deelnemers opdoen, waarvan pas later duidelijk wordt of de waarde kan worden verzilverd: de potentiële waarde.

Over de professionele competenties van individuen kun je minder expliciet zijn in de communicatie naar buiten toe vanwege het vertrouwelijke karakter. Deelnemers zullen zelf deze kennis-overdracht naar managers en teamleden moeten doen.

Bij het communiceren van de resultaten op het vakgebied kun je aansluiten bij de bestaande kanalen daarvoor: vakbladen, nieuwsbrieven, cursussen en trainingen. Zorg dat vakbroeders kennis kunnen nemen van de inzichten uit de CoP via netwerken, presentaties, publicaties, social media en workshops. Juist door andere interpretaties en opvattingen over de resultaten van de CoP, vergroot je de mogelijkheden voor reflectie en het stimuleren van vaktechnische ontwikkeling. En daarmee voor het vergroten van het effect van de CoP.

In het naar buiten brengen van de resultaten leg je ook verantwoording af aan een eventuele opdrachtgever en/of initiator van de CoP. Hij of zij zal willen weten wat de CoP heeft bijgedragen aan de doelstelling om bijvoorbeeld bij te dragen aan een systeem-innovatie richting Groene Groei.

VOORBEELD: OVERDRAGEN VAN AANPAK PROBLEEMWIJKEN VIA PUBLICATIE

In de *CoP Wijkenaanpak* zaten deelnemers uit 18 steden, het Rijk (Wonen, Wijken en Integratie, WWI, van het ministerie van Binnenlandse Zaken) en brancheorganisatie van corporaties Aedes. De CoP ging over de aanpak van 40 aandachtswijken in Nederland (beter bekend als Vogelaarwijken). Door het strategisch overleg tussen WWI en de steden in te bedden in deze leeromgeving ontstond de kans om via partnerschap de wijkenaanpak te sturen. Voor steden bood het de kans om het rijksbeleid te beïnvloeden en voor het Rijk bood dit de kans om op organische wijze kabinetsbeleid lokaal te verankeren. De praktische oplossingen en kansen die deze CoP opbracht zijn in een publicatie verzameld. De noties zijn een mix van lessen die door de deelnemers zelf zijn getrokken, inbreng door gasten van de CoP en reflectie op de gevoerde discussie. Deze publicatie is bedoeld om kennis over de CoP-aanpak en over de wijkenaanpak door te geven aan andere

steden met dezelfde problematiek. Maar ook om mensen die nieuw in het gezelschap van de community komen 'bij te praten' en zo makkelijk te laten instromen.

KOM NAAR BUITEN Er zijn vele wegen die naar Rome leiden.

Een aantal wegen:

- Maak samen met deelnemers in 2 dagen een publicatie of film, die deelnemers in hun eigen omgeving kunnen inzetten. Houd ook hier de agenda voor ogen en laat deelnemers terugkoppelen over wat zij hebben bereikt voor zichzelf, voor het inhoudelijke vraagstuk en voor de organisatie waarin ze werken.
- Vraag relevante wetenschappers te reageren op de uitkomsten van de CoP en organiseer daarop een dialoog.
- Organiseer een workshop of onderdeel van een cursus voor vakgenoten van de CoP deelnemers waarin deelnemers de presentatie(s) verzorgen.
- Haal zelf de rode draad uit de CoP bijeenkomsten en toets deze vervolgens bij de deelnemers. Daarna publiceren.
- Laat deelnemers bevragen die het moeilijk vinden te benoemen wat ze geleerd hebben .
- Gebruik de tijdlijn methode. Laat zien welke momenten belangrijk zijn geweest in de looptijd van de CoP. Aan de hand daarvan kun je de deelnemers uitnodigen te benoemen of te beschrijven wat de beginsituatie was, wat er is gebeurd en gedaan en wat het effect daarvan was. Help concreet maken waar dat effect te zien, te meten of te ervaren is.



Stap 10 *Hoe gaat jouw CoP eruit zien?*

Wat vind jij belangrijk in jouw CoP?

Dat betekent voor de opzet van de CoP:

Wie gaat je hierbij helpen?

INSPIRATIE OM HET ANDERS TE DOEN DAN WIJ IN DE VOORGAANDE

HOOFDSTUKKEN BESCHREVEN HEBBEN:

'Our Common Future 2.0: Roadmaps for Our Future Society'

De kern van het *Our Common Future 2.0* project was om met een groep van driehonderd vrijwilligers in korte tijd een inspirerende visie te ontwikkelen op de maatschappij van morgen. Welke droom staat ons dan voor ogen en op welk terrein? En als we dat helder hebben, waar moeten we dan nu aan gaan werken? Uitgangspunt is het idee dat mensen anders gaan denken en doen als ze een nieuw perspectief hebben om naar toe te werken. Een grote groep mensen die elkaar vooraf niet kende schreef samen het boek "Duurzaam Denken en Doen". Dit was de basis voor een grootschalige eindconferentie op 20 mei 2011 in Nederland. Zie voor inhoud en aanpak: www.ourcommonfuture.nl

Economy Transformers

Een fundamentele heroriëntatie in de economie. Dát was de ambitie van de initiatiefneemster, die in 2009 een aantal mensen en een stuurgroep, beschermheer en procesbegeleider bijeenbracht. Een belangrijk uitgangspunt was een groep mensen bijeen te brengen vanuit diverse achtergronden, perspectieven en ervaring. Begonnen met 40 mensen, zijn het er nu 500. Allen met een sterke betrokkenheid. Mensen met veranderkracht. Want nieuwe theorievorming en praktijk gaat samen met persoonlijk leiderschap en groei. Er was aandacht voor mentale verdieping en het delen van persoonlijke verhalen en reflectie op de eigen relatie met bijvoorbeeld eigendom. Maar ook voor collectieve beeldvorming over verleden en toekomst, natuur, stilte, lichaamsbeweging, muzikale reflectie van het groepsproces en goed eten. Zie voor bijv. de ontwikkelde veranderdimensies en nieuwe activiteiten: www.economytransformers.com



Meer informatie

COMMUNITIES OF PRACTICE

Meer informatie over de in dit boekje genoemde CoPs is te vinden in verschillende publicaties en op websites.

COP NAAR EEN KNOOPPUNT VOOR DUURZAAMHEIDSEDUCTIE: verslagen van de bijeenkomsten en resultaat op www.nme.nl/content/communities-practice-cop

COP PSYCHOLOGIE VAN HET KLIMAAT: onderdeel van de Lokale Klimaatagenda. De opbrengsten zijn in tegeltjeswijsheden gegoten en zijn terug te vinden op de website van advies- en ontwerppraktijk Origame www.origame.eu/tegeltjes/

COP BEDRIJVEN EN BIODIVERSITEIT: vrij toegankelijke LinkedIn groep CoP Business and Biodiversity NL

COP ONEINDIG LAAGLAND: resultaten zijn beschikbaar in magazine Oneindig Laagland. Op te vragen bij het kennisprogramma DuurzaamDoor van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (voorheen AgentschapNL en SenterNovem) in Utrecht of te downloaden op www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/content/magazine-cop-oneindig-laagland

COP LEEFBAARHEID EN BEREIKBAARHEID: resultaten zijn beschikbaar in een pocketposter. Op te vragen bij het kennisprogramma DuurzaamDoor van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (voorheen AgentschapNL en SenterNovem) in Utrecht

of te downloaden op www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/content/community-practice-leefbaarheid-en-mobiliteit-0

COP LOKALE DUURZAME ENERGIEBEDRIJVEN: meer informatie beschikbaar op www.rwsleefomgeving.nl/onderwerpen/lokaal_klimaatbeleid/nieuws/content/praktijklessen/

COP WIJKENAANPAK: resultaten in publicatie Samen inspireren, leren en sturen (2011) 'De oogst van twee jaar Community of Practice Wijkenaanpak', Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Nicis Institute (nu Platform 31 te Den Haag) en Frans Soeterbroek, De Ruimtemaker. www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2011/06/16/community-of-practice-wijkenaanpak.html

COP ECONOMY TRANSFORMERS: www.economytransformers.com

OUR COMMON FUTURE 2.0: www.ourcommonfuture.nl

COP GROEN EN GEZOND: Oogst van een CoP Groen en Gezond (2012) 'Wie groen doet, gezond ontmoet', Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling en Natuur- en Milieueducatie en adviespraktijk Viatore en Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg. www.kcwz.nl/groengezond en www.nme.nl

LITERATUUR

- Christopher Alexander, Sara Ishikawa, Murray Silverstein, Max Jacobson (1995) 'Een patroontaal: steden, gebouwen, constructie', Woord Noord/Educare
- Jos Arets, Vivian Heijen en Joost Robben (2012) 'Professionals behoren tot hun community of practice', interview met Etienne Wenger in Tijdschrift voor ontwikkeling in organisaties, nr. 3, september 2012
- Robert Bood, Marc Coenders, Ab van Luin (2010) 'Netwerklernen, omgaan met gemene problemen', Habiforum
- Rick Bosman, Derk Loorbach, Roel van Raak, Katinka Wijsman (2013) 'Transitieperspectief vanuit de Community of Practice

Bedrijven en Biodiversiteit', Dutch Research Institute for Transitions, Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van Agentschap NL in samenwerking met Anne-Marie Bor, AMBOR creatie.

- Jetske Bouwma en Caroline van Leenders (2013) 'Bedrijven en biodiversiteit-verkenning van een beleidsinstrumentarium', Tijdschrift Milieu december 2013.
- Sarah Cummings and Arin van Zee (2005) 'Communities of practice and networks: reviewing two perspectives on social learning', KM4D Journal 1 (1)
- Marco Hekkert, en Marjan Ossebaard (2010) 'De innovatiemotor – Het versnellen van baanbrekende innovaties', Van Gorcum, Assen
- Gosse Jongstra, René Schepers (2002) 'Werk met Waarden', Bureau Echte Welvaart, Utrecht
- Remco Kranendonk (2007) 'Community of Practice stimuleert gebiedsontwikkeling Greenport', Syscope, kwartaalblad van systeeminnovatieprogramma's, nr. 15, najaar 2007
- Frédérique Van Lienen (2013) 'Reflexieve Monitoring in Actie in CoP Biodiversiteit en Bedrijven', definitief verslag, Wageningen Universiteit
- Mierlo, van B., B. Regeer, M. Van Amstel, M. Arkesteijn, V. Beekman, J. Bunders, T. De Cock Buning, B. Elzen, A-C Hoes, en C. Leeuwis (2010) 'Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten', Boxpress, Oisterwijk
- Peter M. Senge (1990) 'De vijfde discipline, de kunst en de praktijk van de lerende organisatie', scriptum management, Schiedam
- Peter de Roode, leren met behulp van de U-theorie (2010), M&L Maart 2010, www.slowmanagement.nl

- Suzanne Verdonschot, Paul Keursten (2010) 'Ontwerpen van leeromgevingen voor leren en innoveren', M&O, nr. 4, september 2010
- Etienne Wenger (1997) 'Communities of practice: learning, meaning and identity', Cambridge University Press, Cambridge
- Etienne Wenger (2005) Communities of Practice a brief introduction, www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro.htm

WEBSITES

Etienne Wenger over CoPs: www.ewenger.com

Transities: www.transitiepraktijk.nl

Reflexieve monitoring: www.transitiepraktijk.nl/monitoren

Learning histories: www.learninghistories.com

CoPs: www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/content/communities-practice

Sociale innovatie: www.duurzaamdoor.nl

Trends: www.trendwatchers.nl en www.scienceofthetime.com

GERAADPLEEGDE PERSONEN

Anne-Marie Bor, Theo van Bruggen, Keelin O'Connor, Wim Doedens, Carla van Dorp, Dinand Ekkel, André de Hamer, Jelle de Jong, Caroline van Leenders, Hans van de Locht, Martin Lok, Tarsy Lössbroek, Damaris Mathijssen, Carl Samuels, Irma Straathof, Fernanda van der Velde, Jessica Winter, Huib Zevenhoven, Anne-Flor Zuurbier

BEELD

Pagina 16, Agressieve verkoop, Merijn de beeldverteller

In deze reeks verschenen

- » Tien Tips voor slimme sturing, Caroline van Leenders (2009)
- » Tien lessen in leren, Elsbeth Roelofs (2011)
- » Tien kansen voor de energieke ambtenaar, José Andringa, Liane Lankreijer, Caroline van Leenders, Lidwien Reyn (2012)
- » Tien perspectieven uit de natuur, Douwe Jan Joustra, Caroline van Leenders, Bowine Wijffels (2013)

Over de auteurs

JOSÉ ANDRINGA

combineert graag praktisch met strategisch. Ze werkte aan Duurzame Technologie Ontwikkeling, in het MKB aan milieu-innovaties binnen Milieu en Technologie en later in het Competentiecentrum Transities. Ze is mentor binnen Pioneers into Practice in de Duitse regio Hessen en adviseur trainingen voor zes Europese regio's gericht op het overdragen van transitiekennis. Binnen Rijksdienst voor Ondernemend Nederland werkt ze aan kennismanagement en het opzetten en begeleiden van CoP's. Ze begeleidt processen en intervisie, was coach in een PhD Summerschool over transities en geeft regelmatig workshops op het gebied van sociaal instrumentarium. Daarnaast is ze personal coach en mindfulness trainer.



LIDWIEN REYN

mobiliseert en ondersteunt organisaties en professionals zodat duurzame innovaties in de praktijk gaan werken. Ze bouwt en begeleidt krachtige CoP's. En ze ondersteunt energieke ambtenaren om hun vindrijkheid te vergroten. Met passie voor duurzame ontwikkeling werkt ze met haar eigen bureau Mozaiek op het snijvlak van organiseren, leren en duurzaamheid. Eerder werkte ze bij AgentschapNL aan



het kennisprogramma DuurzaamDoor, Leren voor Duurzame Ontwikkeling en Duurzame Gebiedsontwikkeling door het ondersteunen en opzetten van netwerken, Communities of Practice en andere leertrajecten. Ze initieerde en begeleidde diverse CoP's en schreef daarover. Bijvoorbeeld over duurzaamheidsknooppunten en duurzame gebiedsontwikkeling. Tot 2001 gaf zij als management consultant bij Ernst&Young vorm aan organisaties tussen markt en overheid.

