

TOOLBOX COMMUNITY OF PRACTICE

Tips en gereedschappen
voor het succesvol opzetten
van een Community of Practice



Over deze toolbox

Voor wie is deze toolbox?

Deze toolbox voor iedereen die een Community of Practice wil opzetten of benieuwd is naar de mogelijkheden van een Community of Practice.

Hoe gebruik je de toolbox?

De toolbox bestaat uit twee delen: de 'wat' en het 'hoe'. Deze zijn weergegeven in de twee tabbladen rechtsboven. Het stappenplan is een praktische verdieping op het eerste deel 'Wat is een CoP?'

Daarnaast vind je in het stappenplan zogenaamde 'tips' en 'tools': praktische handvatten voor het opzetten van een CoP, waarmee je direct aan de slag kunt.

Veel plezier en succes in jouw Community of Practice!



Wat is een Community of Practice? (CoP)

Een Community of Practice (CoP) is een open en experimentele leeromgeving waarin deelnemers vanuit verschillende disciplines met een gemeenschappelijk belang samenkomen om kennis, inzichten en ervaringen uit te wisselen volgens de *tweede orde van leren*.

Tweede orde van leren

We zijn vaak geneigd om situaties te beoordelen, gebaseerd op onze eerdere programmeringen en ervaringen uit het verleden. Waarnemingen laat je bijvoorbeeld makkelijker toe als ze bestaande kennis bevestigen. Om ontwikkeling te stimuleren, is het nodig om uit dit soort patronen te komen. Dit noemen we ook wel tweede orde van leren: het vernieuwen van de situatie door onderliggende normen, waarden en patronen aan te passen.



Kenmerken van een CoP



Bij aanvang van de CoP staat **de uitkomst nog niet vast.**

Deelnemers gaan zich in de looptijd van de CoP steeds scherper richten op een specifiek vraagstuk.



Deelnemers hebben een **intrinsieke motivatie** om deel te nemen aan de CoP doordat zij bijvoorbeeld binding voelen met het vraagstuk.



Een CoP is gericht op **lerend innoveren**, deelnemers brengen complexe vraagstukken uit eigen praktijksituaties in, met een focus op **hoe-vragen**. Het is van belang dat de verandering van inzichten die hierdoor ontstaat, leidt tot **verandering in gedrag**.



De CoP heeft een **duidelijk afgebakend domein** en bij de deelnemers heerst een gevoel van **gedeelde identiteit**.



De ideale grootte 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.



Bij een CoP gaat het niet om het oplossen van bekende problemen of om kleine aanpassingen in bestaande routines (eerste orde van leren). Daarvoor volstaan instructies, stappenplannen en kennisoverdracht. Een CoP faciliteert een tweede orde van leren (zie vorige pagina).



Een initiatiefnemer 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 dus een dienende rol.



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.

Hoe zet je een CoP op?

Je kunt onderstaand stappenplan gebruiken om je CoP op te zetten. Klik op de stappen voor meer informatie.



STAP 1

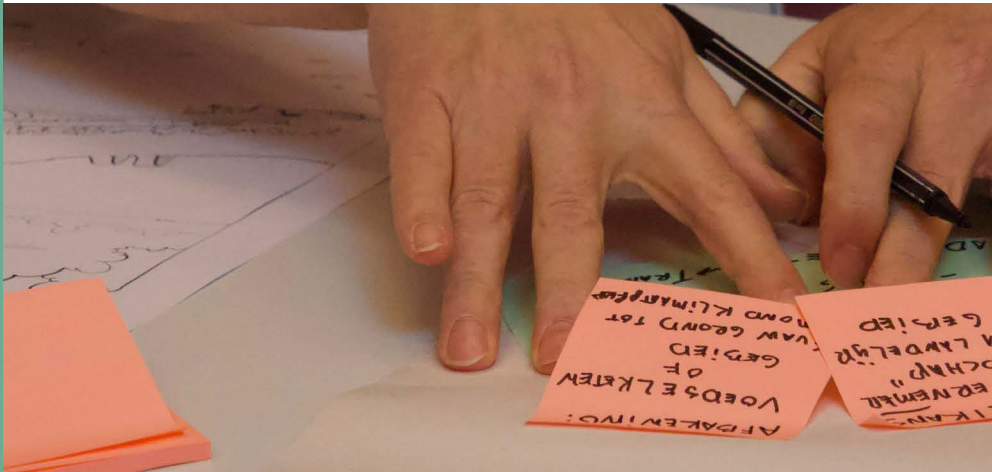
Definieer het vraagstuk

Bij de start van een CoP is het nog niet helder wat de uitkomst zal zijn. Het is een zoekend 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 het uitwisselen van kennis. Zorg daarom vóór de start van een CoP voor duidelijke onderzoeksvragen en heldere kaders voor de inhoud.

Tip

Sluit je vraagstuk aan bij urgentie.

Hoe urgenter een vraagstuk is, hoe beter voor een CoP. Beoordelen of 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. Bijvoorbeeld door het onderzoeken van trendrapporten. Of bespreek met anderen of zij dit thema ook telkens zien langskomen.



Hoe doe je dat?

Tip

Stel jezelf de volgende vragen:

Waar gaat deze CoP over? Welk probleem wordt opgelost? Wat zie ik voor me als het probleem is opgelost? Herhaal deze vragen een aantal keer en bespreek ze met anderen.

Tip

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.

Tip

Houdt rekening met opbrengstgericht werken

Wat moet deze CoP opleveren en voor wie? Voor individuele deelnemers, voor hun organisaties, voor het vakgebied of het systeem waar de vraagstelling van de CoP overgaat? En voor de initiator van de CoP?

Tip

Breng de omgeving in kaart

Hiervoor kun je gebruik maken van stakeholders-, causaal of sociotechnische probleemanalyse. Kijk hiervoor eens op www.transitiepraktijk.nl



STAP 2

Stel de groep samen

Stel in de CoP een groep vakbekwame mensen samen met gedeelde passie of visie, die interessant zijn voor elkaar en relevante partijen vertegenwoordigen. Dit bevordert snelle en diepgaande uitwisseling. Deelnemers kun je selecteren op grond van het domein en de doelen van de CoP.

Kenmerken van een potentiële CoP deelnemer:

- Brengt eigen vragen in
- Toont betrokkenheid
- Durft in onzeker proces te stappen
- Is nieuwsgierig naar oplossingen van anderen
- Kan reflecteren op eigen handelen en dat van iemand anders

Een CoP kan open of gesloten zijn, afhankelijk van het doel, de structuur en de behoeften van de leden. Maak hier een keuze in bij het samenstellen van de groep. Een open CoP is vrij toegankelijk voor iedereen met interesse in het onderwerp deel kan nemen, terwijl een gesloten CoP alleen toegankelijk is voor professionals met specifieke expertise.

Tip

Samenstelling van de groep

Zorg voor een diverse groep deelnemers afkomstig uit verschillende organisaties en functies. Haak zowel mensen met kennis vanuit praktijk als mensen met theoretische kennis aan. Echter, afhankelijk van het doel van je CoP, kan een uniformere groep in sommige gevallen de voorkeur hebben.

Tip

Organisatie-vertegenwoordiging

Meerdere deelnemers uit dezelfde organisatie bevorderen continuïteit en implementatie van kennis.

Tip

Concurrentie vermijden

Voorkom concurrentie in de groep door een veilige omgeving te creëren en overweeg per branche slechts één partij toe te laten.

Tip

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.

STAP 3

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 het vakgebied en de organisaties waarvan deelnemers afkomstig zijn, mee ontwikkelen. Het is raadzaam te zorgen dat deelnemers tijdens de looptijd van een CoP goede verbindingen leggen tussen de CoP en hun eigen organisatie.

Tool

Als organisator van een CoP kun je helpen ruimte te maken door de CoP in beeld van managers en bestuurders te brengen. Eventueel 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.



STAP 4

Benoem twee facilitators

Waarom twee facilitators?

Van de facilitator wordt enerzijds verwacht dat hij/zij 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 een van deze twee bezig bent. Het is daarom aan te raden om deze taken bij twee facilitators neer te leggen die elkaar aanvullen.

Rol van facilitators

- Een omgeving creëren voor creatie waar in vertrouwen ideeën kunnen worden uitgewisseld.
- Activiteiten en werkvormen afstemmen op het ritme en de dynamiek van de groep, eventueel in samenwerking met deelnemers.
- Vanzelfsprekendheden en patronen herkennen en ter discussie stellen, om zo de tweede orde van leren te waarborgen.

Tip

Deel de verantwoordelijkheid voor het facilitatorschap

In plaats van twee vaste facilitators te benoemen, kun je er samen voor kiezen om de rol te laten rouleren per bijeenkomst. Bijvoorbeeld binnen een aangewezen kerngroep aan facilitators of zelfs binnen de hele groep aan deelnemers.



Voor facilitators

Tip

Spreek diverse aspecten van deelnemers aan

Combineer rationele, fysieke, creatieve en intuïtieve benaderingen van uiteenlopende vragen en werkvormen.

Tip

Stel goede vragen en wacht op antwoorden

Dit geldt zowel voor de begeleider als voor interacties tussen deelnemers, om verdieping en reflectie te stimuleren.

Tip

Varieer in werkvormen en groepsgroottes

Gebruik een mix van plenaire sessies, groepswerk en duo-oefeningen. Plenair biedt diversiteit aan ideeën, terwijl tweetallen veiligheid en betrokkenheid bevorderen.

Tip

Zorg voor verbinding

Zorg eerst voor verbinding tussen deelnemers en facilitator, duik daarna pas de inhoud in.

Tip

Leer de drijfveren van deelnemers kennen

Reserveer tijd om overtuigingen, intenties en motivaties te ontdekken. Wissel de focus af tussen inhoud, individuen, de groep en de omgeving, bijvoorbeeld met methodes zoals de U-theorie of Themagecentreerde Interactie (TGI).

Tool

Praktijkgids Transdisciplinair werken

[Bekijk deze Praktijkgids](#) voor nog meer praktische tools en tips om een transdisciplinaire samenwerking succesvol te maken.

Tool

Werkvormen

[Bekijk hier](#) voorbeelden van werkvormen die je kunt inzetten om samenwerking, innovatie en betrokkenheid te vergroten. [Klik hier](#) voor nog meer voorbeelden van werkvormen voor interdisciplinaire groepen.

STAP 5

Zorg voor groepsverantwoordelijkheid

Vervolgens is een andere belangrijke taak van facilitatoren om de verantwoordelijkheid bij de groep te blijven leggen. Deelnemers bepalen gezamenlijk de richting en blijven zo betrokken bij inhoud, organisatie en aanpak. De facilitator maakt dit vanaf het begin duidelijk door hiernaar te handelen. Hier een paar tips hoe je dat kunt doen.

Tip

Bespreek struikelblokken individueel of in de groep

Als sommige deelnemers moeite hebben met verantwoordelijkheid, behandel dit in een bilateraal gesprek of als casus in de groep.

Tip

Trek je terug bij te veel eigen inspanning

Reflecteer en zoek manieren om rollen om te draaien, zodat de groep zelf verantwoordelijkheid neemt.

Tip

Focus op persoonlijke doelstellingen

Help deelnemers verbinding te maken met hun intrinsieke motivatie en leervragen. Laat hen leren door te doen en vernieuwende inzichten zelf toe te passen.

Tip

Stimuleer feedback

Benoem observaties en hun effecten als facilitator, maar moedig vooral feedback tussen deelnemers aan.

Tip

Faciliteer het proces zonder alles zelf op te willen lossen

Dit versterkt de rol en eigenaarschap van deelnemers.

Tip

Gezamenlijke beslissingen

Beslissingen, zoals het uitnodigen van experts of omgaan met kennis, worden gezamenlijk genomen om betrokkenheid te versterken.

STAP 6

Monitor

Monitoring in een CoP is het proces van continu evalueren of de groep werkt aan het realiseren van haar ambitie. Het fungeert als het “geweten” van de CoP en is gericht op leren en, indien nodig, het bijsturen van de koers. Het doel is niet om verantwoording af te leggen, maar om de ontwikkeling en impact van de CoP te versterken. Hoe vaak je monitort, is afhankelijk van hoe vaak je als groep bij elkaar komt.

Proces van monitoring

Breng de activiteiten en het leerproces in de CoP en haar omgeving in kaart

Zet deze af tegen de oorspronkelijke ambitie

Breng de resultaten hiervan in de CoP in zodat de groep hierop kan reflecteren

Uitkomst

Basis voor vervol-activiteiten

Inzicht in ontwikkeling van de CoP

Hoe breng je de activiteiten van de CoP en haar omgeving in kaart? Een paar tools.

Tool**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.

Tool**Systeemanalyse (werkveld/systeemniveau)**

Aansluitend op bedrijfsprojecten en het werkveld waarin deze opereren is bijvoorbeeld de Technologisch Innovatie Systeem analyse een methode (Hekkert et al, 2010).

Tool**Bijeenkomsten**

Deze kun je met een korte evaluatie afsluiten die weer input is voor de volgende ontmoeting.

Tool**Individuele notities (individueel niveau)**

Bijvoorbeeld een verslag van het intakegesprek met de praktijkcasus, de leerdoelen en de hoogtepunten per CoP-bijeenkomst. Reflectie op de notities kan de deelnemer aansporen tot actie voor de praktijkcasus.

STAP 7

Experimenteer

Een CoP is gericht op lerend innoveren. Het is van belang dat de verandering van inzichten die hierdoor ontstaat, leidt tot verandering in gedrag. 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. Hier een aantal mogelijkheden om te experimenteren met nieuw gedrag.

Tool

De CoP zelf als oefenomgeving

Nieuw gedrag kun je heel goed uitproberen in bijvoorbeeld rollenspelen. In de CoP zelf, kun je als facilitator alert zijn op vertoond en gewenst gedrag (uit de leerdoelen). Laat de deelnemers een logboek bijhouden van hun acties en inzichten.

Tool

Experimenteer tussen bijeenkomsten door

Maak afspreken om stappen te ondernemen tussen de bijeenkomsten door en laat deelnemers hun ervaringen terugkoppelen aan de groep. Je kunt hierbij werken met 'buddies' die tussentijds met elkaar contact houden.

Tool

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.

Tool

De eigen praktijk

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.

STAP 8

Communiceer

Zorg dat resultaten van een CoP zichtbaar worden gemaakt en gecommuniceerd, zowel tijdens de looptijd van de CoP als bij afronding. Dit is belangrijk om verschillende redenen:

Verantwoording naar organisaties

Het is belangrijk om te laten zien dat de tijdsinvestering van de deelnemer aantoonbare resultaten oplevert voor de organisatie.

Vergroten effect CoP

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, wat weer het effect van de CoP vergroot.

Verantwoording initiatiefnemer(s) CoP

In het naar buiten brengen van de resultaten leg je ook verantwoording af aan een eventuele opdrachtgever en/of initiatiefnemer(s) van de CoP. Zij zullen willen weten wat de CoP heeft bijgedragen aan de initiële doelstelling.

