

Interveniëren op een ‘Community of Practice’

Een onderzoek naar de invloed van het uitvoeren van een
leerinterventie op een ‘Community of Practice’

Masterthesis Urban Geography

Max van den Berg 4007271

10 augustus 2018

Interveniëren op een 'Community of Practice'

Een onderzoek naar de invloed van
een leerinterventie op een 'Community of Practice'

Auteur: Max van den Berg

4007271

M.a.vandenberg@students.uu.nl

Begeleiders: E.L. van der Zee

S.P. Potjer

Universiteit Utrecht

Masterthesis Urban Geography

Faculteit Geowetenschappen

10 augustus 2018

Voorwoord

“Ik hoor en ik vergeet. Ik zie en ik onthoud. Ik doe en ik begrijp”.

Deze uitspraak van de Chinese filosoof Confucius past goed bij de afgelopen 5 maanden die ik heb mogen besteden aan mijn stage en thesis. Ik had de eer om stage te lopen bij de Urban Futures Studio waar ik nauw betrokken was bij het project: ‘Experimenteren in Steden’ dat geleid werd door Suzanne Potjer. Vol enthousiasme dook ik dit project in en met veel plezier kijk ik erop terug. Deze stage was als geen ander, want wij hebben in 5 maanden tijd drie leerinterventies ontworpen en uitgevoerd op experimentele samenwerkingsverbanden. Als een dynamisch duo gingen wij met de deelnemers aan de slag met vormen van ervaringsgericht leren.

De thesis die voor u ligt komt voort uit dit project waarbij ik heb dieper heb gekeken naar een van de drie interventies en heb ik onderzocht of deze interventie een boost kon geven aan het desbetreffende samenwerkingsverband. Tijdens deze interventie heb ik samen met Suzanne drie spannende ervaringsgerichte werkvormen bedacht en mogen uitvoeren. Dit was niet alleen erg gaaf om te mogen doen, maar ook ontzettend interessant en dit zijn werkvormen geworden die in te zetten zijn voor vele situaties op diverse groepen.

Ik wil daarom Suzanne heel erg bedanken voor de kans die ze mij gaf door mij aan te nemen als stagiair, maar ook voor de begeleiding die ze mij gaf in het schrijven van mijn thesis. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider Egbert van der Zee hartelijk bedanken. Zelf is hij gespecialiseerd in andere onderwerpen dan waar mijn thesis over gaat, maar hij bleef altijd enthousiast meedenken in mijn ideeën en wist mij goed te sturen in het gehele proces door op de juiste momenten kritisch te zijn. Ik hoop dat jullie beide ook terugkijken op een fijne samenwerking.

Als laatste wil ik de respondenten van de interviews bedanken. Zij namen de tijd vrij om met mij in gesprek te gaan en dat waardeer ik zeer. Dit zijn ontzettend inspirerende mensen om mee te praten en ik hoop jullie in de toekomst ooit weer tegen te komen.

Ik wens iedereen die dit stuk voor zich heeft veel leesplezier.

Max van den Berg

Utrecht, 9 augustus 2018

Samenvatting

Er worden in Nederland steeds meer experimenteerpraktijken opgezet om te komen tot vernieuwingen voor problemen binnen de grenzen van de ruimtelijke ontwikkeling. In deze experimenteerpraktijken proberen de praktijkhouders nieuwe ideeën uit de in de praktijk en er wordt hiermee gezocht naar alternatieve oplossingen.

Al doende leren zij wat wel en niet werkt, maar het doel is om baanbrekende oplossingen te vinden die een bredere verandering in gang kunnen zetten. Deze verandering in gang zetten blijkt echter moeilijk te zijn in de praktijk, omdat de successen van een experiment gericht zijn op de lokale context. Om meer van invloed te kunnen zijn kunnen de praktijkhouders samenkomen in een netwerk. Hierin gaan zij actief van elkaar leren en vormen daarmee een lerend netwerk om de eigen praktijken vooruit te helpen, maar ook om gezamenlijke activiteiten te ondernemen om uiteindelijk de bredere verandering in gang te kunnen zetten.

Een speciale vorm van een dergelijk lerend netwerk is een 'community of practice', waarbij de deelnemers regelmatig bij elkaar komen om van elkaar te leren en samen gaan werken aan een gemeenschappelijke urgentie. Deze gemeenschappelijke urgentie bindt hen aan elkaar en vormt hun identiteit. In dit onderzoek wordt er een specifieke CoP nader bestudeerd: 'het landmakersnetwerk'. In dit netwerk zitten praktijkhouders met diverse experimenteerpraktijken in de ruimtelijke ontwikkeling. Dit netwerk is bij elkaar gezet door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) met als doel om Nederland op de kaart te zetten als een koploper in het toepassen van innovaties ten behoeve van de ruimtelijke ontwikkeling, maar ook zodat de deelnemers van elkaars praktijken konden leren.

Dit onderzoek richt zich op het leerproces onder de deelnemers. Er is namelijk vaak gezegd dat er geleerd kan en moet worden, maar hier werd tot dusver weinig invulling aan gegeven. De praktijken zijn erg divers en de leerpunten zijn moeilijk te generaliseren. Om deze reden is er door de Urban Futures Studio (UFS) een interventie gepleegd op de CoP om de deelnemers in een kort tijdsbestek van elkaar te laten leren in ervaringsgerichte werkvormen. Zij konden daarmee proeven aan de waarde van leren en zodoende geactiveerd worden om een gesprek aan te gaan over hoe zij als lerend netwerk willen opereren. De hoofdvraag luidt als volgt: **"Hoe kan een interventie zorgen voor het versterken van een 'community of practice' en op welke manier werkt dit?"**.

De interventie is ontworpen en uitgevoerd door de auteur van dit onderzoek die tijdens het onderzoek stagiair was bij de UFS. Tijdens de interventie werd er geobserveerd en gezocht naar factoren die deze CoP succesvol maken en dit heeft geleid tot een aantal inzichten. Achteraf zijn een vijftal deelnemers geïnterviewd om de terugkoppeling te maken om deze inzichten te verifiëren.

Wat cruciaal blijkt te zijn voor het bestaan van een CoP is dat er een gedeeld eigenaarschap moet ontstaan onder de deelnemers over een gemeenschappelijke urgentie. De interventie heeft ervoor gezorgd dat deze gemeenschappelijke urgentie werd gevonden: de koppeling maken tussen de

experimenteerpraktijken en urgente vraagstukken van de overheid (BZK). Over deze vraagstukken kan dan gedeeld eigenaarschap ontstaan en de identiteit van de groep vormt zich om de invloed die zij gezamenlijk uitoefenen op de beleidswereld.

Daarnaast blijkt dat weerstand tussen de facilitator en de deelnemers de groep vooruit kan helpen. Er vond tijdens de interventie een gesprek plaats waarbij BZK een manipulatieve houding aannam. Dit wekte veel weerstand op onder de deelnemers, want zij wilde zelf bepalen hoe dit netwerk moet optreden. Deze weerstand zorgde voor een bepaalde wending in het gesprek dat ertoe heeft geleid dat alle behoeftes van de deelnemers en BZK op tafel kwamen te liggen. Dit had tot gevolg dat de bovengenoemde gemeenschappelijke urgentie werd gevonden waarin afspraken zijn gemaakt naar elkaar toe en bracht de groep uiteindelijk verder.

Tijdens de interventie gingen de deelnemers aan de slag met drie ervaringsgerichte leersessies. De diversiteit van de praktijken werd voorheen gezien als een obstakel in het leerproces, maar de sessies hebben laten inzien dat het mogelijk is om een bepaalde verdieping slag te maken. Tijdens de drie leersessies werden de persoonlijke verhalen van de praktijken gedeeld, en de combinatie van deze verhalen met de ervaringsgerichte werkvormen hebben uiteindelijk bijgedragen aan het versterken van de CoP. Dit gebeurde op de volgende manieren: deelnemers gingen zich herkennen in soortgelijke problemen, onderling vertrouwen werd opgewekt, nieuwe inzichten werden opgedaan en complexe praktijken en problemen werden luchtig en bespreekbaar.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	p. 11
1.1 Experimenten	p. 11
1.2 Lerende netwerken	p. 11
1.3 Aanleiding van het onderzoek	p. 12
1.4 Leeswijzer	p. 13
2. Theoretisch Kader	p. 14
2.1 Wat is een 'Community of Practice'?	p. 14
2.2 Hoe wordt een 'Community of Practice' georganiseerd?	p. 16
2.3 Hoe werkt het leren in een 'Community of Practice'?	p. 19
3. Methodologie	p. 22
3.1 Casusomschrijving	p. 23
3.2 Onderzoeksontwerp	p. 25
3.3 Methodes	p. 26
3.3.1 Interventie	p. 26
3.3.2 Diepte-interviews	p. 31
3.4 Analyse	p. 33
3.5 Methodologische verantwoording	p. 34
4. Resultaten	p. 35
4.1 Deel 1: de ervaringsgerichte leersessies	p. 35
4.2 Deel 2: de toekomst van het netwerk	p. 42
5. Discussie	p. 48
6. Conclusie	p. 51
7. Literatuurlijst	p. 53
8. Bijlagen	p. 56
8.1 Bijlage 1: observatieschema deelnemers	p. 56
8.2 Bijlage 2: observatieschema facilitator	p. 57

1. Inleiding

Experimenten

Steden zijn wereldwijd experimenten aan het inzetten om te komen tot alternatieve oplossingen voor complexe maatschappelijke problemen. Volgens Evans et al. (2016) kunnen deze experimenten leiden tot effectieve oplossingen en kunnen er baanbrekende innovaties worden gedaan. De term 'experimenten' duidt hier niet op klassiek laboratoriumonderzoek, maar op doelbewuste interventies waarbij wordt geprobeerd te innoveren, leren en ervaringen op te doen in het vinden van nieuwe oplossingen voor complexe problemen of vraagstukken (Bulkeley & Broto, 2012).

Een experiment wordt volgens Potjer & Hajer (2017) onderscheiden op basis van drie kenmerken: het experiment betreft een bepaalde praktijk met de bedoeling die specifieke praktijk te verbeteren, er is meestal sprake van een samenwerking tussen verschillende private en publieke partijen en er eerst een proces van leren-door-doen, waarbij al doende nieuwe strategieën en oplossingen worden bedacht en uitgevoerd in de praktijk (Brown & Vergragt, 2008). Door nieuwe ideeën uit te proberen in de praktijk en daarbij verschillende partijen te betrekken kan er met deze experimentele werkwijze gekomen worden tot alternatieve oplossingen voor complexe problemen. Al doende leert men en tijdens het proces leren de betrokken partijen hierdoor ook van elkaar en kunnen er sociale netwerken ontstaan (Evans et al., 2016). Experimenten kunnen dus leiden tot innovaties, voor zowel complexe problemen als in de samenwerking tussen verschillende partijen (Potjer & Hajer, 2017).

Volgens Evans et al. (2016) is het voor de meeste experimenteerpraktijken het doel om uiteindelijk een bredere verandering in gang te zetten. Dit blijkt in de praktijk echter moeilijk te zijn, omdat experimenten vaak gericht zijn op een specifieke lokale context. Er kunnen dan in die context oplossingen gevonden worden, maar deze werken alleen effectief in dat gebied in die setting en het lukt dan niet om een transformatie te bewerkstelligen op grotere schaal. De vernieuwingskracht blijft dan op het lokale niveau, terwijl dit niet genoeg is om een bredere verandering in gang te zetten. Juist door die specifieke lokale context is het moeilijk om het experiment op te schalen, want dan verliest het zijn vernieuwingskracht (Potjer & Hajer, 2017).

Lerende netwerken

Om een bredere transformatie te bewerkstelligen en van invloed te kunnen zijn op het bredere systeem kunnen experimenteerpraktijken de samenwerking opzoeken. Er kan een lerend netwerk gestart worden waarin zij actief van elkaars praktijken gaan leren en gaan nadenken over gezamenlijke activiteiten met een bepaalde mate van vernieuwingskracht die een verandering in gang kan zetten (UFS, 2018b).

In dit onderzoek wordt er gekeken naar een dergelijk lerend netwerk van experimenteerpraktijken. Een speciale vorm van een lerend netwerk is een 'Community of Practice' (CoP), waarbij deelnemers van

elkaar kunnen leren om de eigen praktijk te verbeteren of om samen invloed uit te kunnen oefenen (Wenger, 1998). Binnen een CoP staat het onderling leren centraal door regelmatig met elkaar te interacteren (Falk & Kilpatrick, 2000). Een CoP kan ontstaan doordat de experimenteerpraktijken elkaar via een bottom-up manier vinden, maar in de praktijk is er veelal een externe partij, de facilitator die de groep bij elkaar brengt met een bepaald doel.

In dit onderzoek komt er een specifieke CoP aan bod: ‘het landmakersnetwerk’ dat bij elkaar is gebracht door de facilitator: het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Deze CoP dient als een *case study* waarbij de focus ligt op het onderling leren tussen de deelnemers. Het landmakersnetwerk bestaat uit 30 deelnemers die ieder een unieke praktijk hebben opgezet ten behoeve van de ruimtelijke ontwikkeling in diens leefgebied waarbij zij een experimentele werkwijze hanteren.

Het probleem binnen dit lerend netwerk is dat de praktijken een grote mate aan diversiteit kennen die allemaal zijn ingebed in een specifieke lokale context. Leerpunten zijn hierdoor moeilijk te generaliseren, maar er heerst een grote potentie tot leren. Er liggen mogelijkheden om van elkaar te leren om de eigen praktijken vooruit te helpen en om eventueel samen te werken aan een gemeenschappelijke opgave. De deelnemers hebben uit eerdere interviews met BZK aangegeven aanknopingspunten te zien in elkaars praktijken om van elkaar te leren hoe diegene omgaat met soortgelijke uitdagingen en kansen in de praktijk (BZK, 2017).

Aanleiding van het onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is dat er vaak gezegd werd door de deelnemers en de facilitator dat er geleerd kan en moest worden, maar hier weinig invulling aan werd gegeven. Om deze reden is een externe partij aangehaakt om hiermee aan de slag te gaan: de Urban Futures Studio (UFS). De UFS heeft een interventie gepleegd op de CoP met als doel om de deelnemers in een kort tijdsbestek van elkaar te laten leren. Zij konden daarmee proeven aan de waarde van leren en zodoende geactiveerd worden om een gesprek aan te gaan over hoe zij als lerend netwerk willen opereren (UFS, 2018c). De auteur van dit onderzoek was stagiair bij de UFS en heeft meegewerkt aan het ontwerpen en uitvoeren van deze interventie waarbij de focus lag op ervaringsgericht leren. De interventie staat centraal in dit onderzoek en de verwachting was dat het uitvoeren van een interventie op de CoP ervoor zou zorgen dat de CoP versterkt zou worden.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Hoe kan een interventie zorgen voor het versterken van een ‘community of practice’ en op welke manier werkt dit?’

Interveniëren op een 'Community of Practice'

Om dit te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld die ondersteuning en structuur bieden in het uitvoeren van dit onderzoek:

- 1) Wat maakt een 'community of practice' succesvol?
- 2) Wat is de rol van de facilitator in een 'community of practice'?
- 3) Hoe wordt er geleerd binnen een 'community of practice'?

Leeswijzer

Om de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is dit onderzoek opgebouwd uit een aantal onderdelen. In het tweede hoofdstuk zal er besproken worden wat er bekend is in de theorie over CoPs en worden er meerdere perspectieven van auteurs langs elkaar heen gelegd. Het derde hoofdstuk behandelt de methodologie waarbij de interventie wordt besproken. Ook zijn er diepte-interviews afgenomen met een selectie van deelnemers en deze zullen hier nader worden toegelicht. Daarnaast vindt in dit hoofdstuk een casusomschrijving plaats van het landmakersnetwerk, de rol van BZK en de rol van de UFS. Het vierde hoofdstuk presenteert de resultaten waaruit een aantal inzichten volgen na een analyse van de interventie en de interviews. In het vijfde hoofdstuk volgt er een discussie waarbij de resultaten worden teruggekoppeld naar de theorie van hoofdstuk twee en zal er advies worden gegeven voor verder onderzoek. Als laatste, zal hoofdstuk zes de conclusie behandelen waar er aan de hand van de deelvragen de hoofdvraag beantwoordt zal worden.

2. Theoretisch Kader

Om meer inzicht te krijgen over CoPs als lerende netwerken zal er nu theorie aan bod komen over CoPs. Hierbij worden de belangrijkste factoren benoemd en besproken die kunnen zorgen voor het slagen of breken van een CoP en die van invloed kunnen zijn op het leerproces van de deelnemers. Zodra deze in zicht zijn dan wordt het mogelijk om deze factoren te operationaliseren en te onderzoeken tijdens de interventie en in de interviews.

Dit hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen waarbij de belangrijkste factoren aan bod komen. In het eerste onderdeel wordt behandeld wat een CoP is en komen de kernelementen van een CoP aan bod. In het tweede onderdeel wordt er theorie besproken over het organiseren van een CoP waarbij de rol van de facilitator wordt besproken. Als laatste wordt er ingegaan op wat er bekend is over het leerproces binnen de CoP. Op het einde van dit hoofdstuk zal er een schematisch overzicht gepresenteerd worden van de verschillende factoren die een CoP maken of breken.

2.1 Wat is een 'Community of Practice'?

Een 'community of practice' (CoP) is een groep van mensen die een gemeenschappelijk belang of passie deelt voor iets. Het is een ontmoetingsplek waar mensen elkaar informeren, adviseren en van elkaar leren om de eigen praktijk vooruit te helpen, maar ook om nieuwe gezamenlijke praktijken te ontwikkelen door regelmatig met elkaar te interacteren (Wenger, 1998; Andringa & Reyn, 2014).

Bowles (2002) voegt aan deze definitie toe dat het gaat om mensen met gedeelde expertises die op een informele manier samenwerken om een gedeeld probleem of situatie op te lossen die van invloed zijn op hun praktijken. Brown & Digiuid (2002) zeggen juist dat een CoP moet bestaan uit mensen met verschillende achtergronden en disciplines zodat ze van elkaars expertises kunnen leren om gelijksoortige problemen op te lossen vanuit verschillende invalshoeken. In ieder geval komen deze mensen samen, omdat het lukt deze individuen niet meer om op eigen kracht om te gaan met de complexe problemen die hun praktijken in de weg zitten (Schrage, 1990). Volgens Schrage (1990) zien zij een samenwerking tussen anderen die bezig zijn met een soortgelijk probleem als essentieel om de eigen praktijk vooruit te helpen.

Kenmerkend voor een CoP is dat er op voorhand niet duidelijk is wat de uitkomsten zullen zijn. Door een vrije uitwisseling van kennis, inzichten en ervaringen leert en ontwikkelt een deelnemer al doende samen met de anderen nieuwe manieren om met soortgelijke problemen en uitdagingen om te gaan en daarmee biedt de CoP een experimentele leeromgeving (Andringa & Reyn, 2014). Een CoP wordt gevormd door mensen die zich gaan verhouden in een proces waarin collectief van elkaar wordt geleerd om de eigen praktijk vooruit te helpen of om gezamenlijk een activiteit op te zetten (Andringa & Reyn, 2014 ; Wenger, 1998).

Een CoP is anders dan andere groepen of informele netwerken. Volgens Wenger (1998) onderscheidt een CoP zich door een drietal hoofdkenmerken: *domein, community en praktijk*. Binnen deze kenmerken komen een aantal factoren naar voren die een CoP kunnen maken of breken.

De deelnemers in een CoP hebben een gedeelde passie voor een bepaald veld van kennis, het *domein* (Wenger, 1998). Neem als voorbeeld het landmakersnetwerk. Zij hebben een gedeelde passie voor de ruimtelijke ontwikkeling van hun leefgebied. De kracht van een CoP zit hem volgens Pyrko et al. (2016) in de deelnemers die elkaar kunnen vinden in deze gedeelde passie en zo elkaar wederzijds kunnen begeleiden in soortgelijke problemen. Volgens Wenger (1998) en Andringa & Reyn (2014) kan hierbij een CoP alleen effectief van elkaar leren door zich als groep te binden aan een bepaalde gemeenschappelijke urgentie met actuele problemen en opgaven waar zij op regelmatig basis aan kunnen werken. De deelnemers kunnen dan gedeeld eigenaarschap krijgen over deze urgente problemen (Wenger, 1998). De combinatie van een gedeeld eigenaarschap over een bepaalde gemeenschappelijke urgentie kan zorgen voor het ontstaan van de identiteit van de CoP (Handley et al., 2006). De identiteit is hetgeen waar de groep voor staat. Vanuit deze identiteit kunnen allerlei activiteiten rollen die worden opgepakt door de deelnemers die in dienst staan van de gemeenschappelijke urgentie en hier komt dan een verantwoordelijkheidsgevoel bij kijken dat de deelnemers betrokken houdt. Om deze gemeenschappelijke urgentie te vinden is het volgens Andringa & Reyn (2014) van belang dat het domein van een CoP eerst duidelijk afgebakend is en dat de kaders scherp zijn. Een CoP is een zoek- en leerproces waar de uitkomsten moeten worden ontwikkeld door de deelnemers. Een te breed domein geeft het risico dat het alleen blijft bij het uitwisselen van kennis. Terwijl bij een CoP het doel is om actief gezamenlijk activiteiten op te pakken waarbij nieuwe bedachte ideeën door de groep samen worden uitgetest in de praktijk (Wenger, 1998; Andringa & Reyn, 2014).

De deelnemers in een CoP kunnen dus leren van elkaar door regelmatig met elkaar te interacteren in activiteiten die gecentreerd zijn rondom een gemeenschappelijke urgentie. Tijdens dit proces krijgen de deelnemers een wederzijdse betrokkenheid over de gemeenschappelijke urgentie (Iverson & Mcphee, 2008). In deze wederzijdse betrokkenheid interacteren de deelnemers met elkaar en dat kan zorgen voor het opbouwen van onderlinge relaties in de groep dat zorgt voor het vormen van een *community* (Wenger, 1998). Kilpatrick et al. (2012) voegen hieraan toe dat het opbouwen een community weer zorgt voor het faciliteren van de basis van het onderlinge leerproces. Dit wilt niet zeggen dat de deelnemers het continue eens moeten zijn met elkaar, want Sasha et al. (2002) geven aan in hun onderzoek dat spanningen die ontstaan tussen deelnemers de groep vooruit kunnen helpen. De reden hiervoor is dat alle behoeftes op tafel komen te liggen en dat er dan onderhandeld moet worden hoe de behoeftes op een eerlijke manier worden gerespecteerd. Er worden dan verbintenissen met elkaar aangegaan en er worden afspraken gemaakt om deze na te komen. Zo komt de groep weer verder (Sasha et al., 2002 ; Taylor, 2002).

Wel geeft Taylor (2002) aan dat het essentieel is dat er een klimaat van vertrouwen ontstaat in de groep. Deelnemers moeten het gevoel krijgen dat dat het niet erg is om nieuwe ideeën uit te proberen en voor te leggen aan de anderen of tegen ideeën in te gaan. Ook Watkins & Marsick (1999) en Wenger (1998) benadrukken in hun onderzoeken dat er onderling vertrouwen moet zijn om effectief samen te kunnen

werken, want anders zullen deelnemers moeite krijgen met het uitproberen van nieuwe ideeën en staat het een effectieve samenwerking in de weg.

Het derde hoofdkenmerk betreft dat de deelnemers in een CoP allemaal beoefenaars zijn van een bepaalde *praktijk*. Een CoP gaat verder dan een groep die met elkaar bepaalde interesses delen. Ze komen bij elkaar om de eigen praktijk vooruit te helpen die binnen de kaders afspeelt van het domein van de CoP (Wenger, 1998). Hierbij maakt het niet uit of de praktijken een grote mate aan diversiteit kennen onder de deelnemers. Zolang het maar valt binnen het afgebakende domein en de deelnemers de diversiteit hebben geaccepteerd (Flora et al., 1996). Volgens Flora et al. (1996) is deze acceptatie van diversiteit aan praktijken in een CoP een teken van bereidheid van de deelnemers om te leren van de ideeën en expertises van de andere deelnemers en ontarmen hierin verandering voor hun eigen praktijk. Deze acceptatie van diversiteit is een factor dat de CoP vooruit kan helpen. Dit hangt weer nauw samen met het punt van onderling vertrouwen. Het accepteren van diversiteit bevordert het leren door een klimaat van vertrouwen op te bouwen en het nemen van risico's te stimuleren (Kilpatrick et al., 2012; Taylor, 2002 ; Watkins & Marsick, 1999 ; Wenger, 1998).

Hierboven zijn een aantal essentiële factoren naar voren gekomen van een CoP en dit zijn de basis ingrediënten voor het ontstaan van een CoP. Naarmate deze meer aanwezig zijn bij een groep mensen, des te groter wordt de kans dat het lerend netwerk zelf-organiserend wordt. Volgens Wenger (1998) is een CoP succesvol wanneer het dit behaald heeft, maar hij benadrukt zelf dat er geen *one recipe fits all* bestaat. Dit houdt in dat er geen standaard stappenplan bestaat over hoe een CoP georganiseerd kan worden en dat het verschilt per groep en context wat goed kan werken. De definitie van CoP is daarmee flexibel, want de literatuur rondom CoPs is zich nog steeds aan het ontwikkelen en er worden nog steeds nieuwe factoren ontdekt die werken in een specifieke context (Linkkvist, 2015).

2.2 Hoe wordt een 'Community of Practice' georganiseerd?

Uit de literatuur blijkt dat een CoP kan ontstaan op twee verschillende manieren: op spontane wijze of door een facilitator.

Aan de ene kant zijn er de auteurs die vinden dat een CoP uit zichzelf moet ontstaan waarin mensen elkaar op een spontane manier vinden in een probleem dat zich voordoet in de praktijk vanuit een gemeenschappelijke urgentie (Gherardi et al., 1998 ; Nicolini, 2011). Zij komen in de eigen praktijk niet meer verder door de toename in complexiteit van de problemen en zoeken naar plekken waar ze nieuwe kennis kunnen opdoen (Kilpatrick et al., 2012). Zo kunnen zij mensen opzoeken waarmee zij in een leerproces stappen om over soortgelijke problemen na te denken en nieuwe oplossingen te testen.

Volgens Iverson & Mcphee (2002) kan een CoP niet strak gefaciliteerd worden, omdat CoPs in essentie dynamisch, interactief en flexibel zijn, alsmede de kennis die wordt gecreëerd. CoPs ontstaan op een organische manier waarbij deelnemers elkaar vinden rondom gezamenlijke interesses voor

een bepaald domein van kennis (Wenger, 1998). Zij vinden elkaar in soortgelijke problemen in de praktijk en vormen dan eerst een community waarin onderlinge relaties ontstaan. De sociale interacties onder de deelnemers zorgt voor het produceren van nieuwe kennis en dit kan niet gestuurd worden. Een CoP is vanaf het begin af aan zelf-organiserend (Gherardi et al., 1998 ; Iverson & Mcphee, 2002 ; Kilpatrick et al., 2012 ; Wenger, 1998).

Aan de andere kant wordt er besproken door auteurs dat het wel degelijk mogelijk is om bewust een CoP op te zetten, want zij geloven erin dat voordat een CoP zelf-organiserend kan worden, er in eerste instantie een partij moet zijn die de deelnemers bij elkaar brengt (Wenger, 2002 ; Waring et al., 2013). Dit is volgens Kaner & Wright (2009) de rol van de facilitator en diegene is verantwoordelijk voor het opzetten en organiseren van de CoP en helpt de groep om hen verder te brengen in het leerproces.

Het vinden van een gemeenschappelijke urgentie blijft hierbij cruciaal, maar het is de taak van de facilitator om deze te vinden en hierbij de geschikte deelnemers aan te laten sluiten (Andringa & Reyn, 2014). Mensen moeten voldoende commitment hebben en niet bang zijn om in een onzeker proces te stappen waarin gewerkt en geleerd wordt in een experimentele setting. Volgens Andringa & Reyn (2014) kunnen mensen aandachtig meedoen wanneer er een urgente vraagstelling is die voor hen relevant is. Deze urgente vraagstelling kan aanhaken op strategische vraagstukken die een bepaalde groep mensen bezighoudt. Brown & Diguid (2002) voegen hieraan toe dat het belangrijk is om deelnemers te zoeken met verschillende achtergronden en vanuit diverse disciplines erbij te halen. Er kan een bepaalde kracht ontstaan wanneer er verschillende expertises zijn binnen de groep. Zo kunnen de gemeenschappelijke urgente opgaven vanuit verschillende invalshoeken belicht worden en kan er een kruisbestuiving plaatsvinden (Andringa & Reyn, 2014). Wanneer er een facilitator is, dan wordt diegene volgens Kaner & Wright (2009) geleid door een drietal kernprincipes.

Ten eerste moet de facilitator een brede participatie bevorderen onder de deelnemers. Elke deelnemer moet hierin aangemoedigd worden om actief bij te dragen, met als doel dat er diverse bijdragen worden geleverd zodat er een voldoende hoeveelheid aan perspectieven op tafel komen te liggen dat kan helpen in het zoeken naar nieuwe oplossingen. Dit kan de groep vervolgens als geheel vooruithelpen en de eigen praktijken van de deelnemers. Er hangt hier wel een bepaald risico aan. Brede participatie kan namelijk *freeridership* uitlokken bij deelnemers (Ruël et al., 2003). Deelnemers kunnen het zien als het inwinnen van gratis informatie puur voor eigen belang zonder de gezamenlijke doelen van de CoP te honoreren. Aan de andere kant zijn CoPs geheel vrijwillig en moeten deelnemers vaak vrije tijd opofferen om aanwezig te zijn bij bijeenkomsten en dergelijke. Er wordt dus een bepaalde tijdsinvestering gedaan door de deelnemers wat een teken geeft van commitment aan de groep (Andringa & Reyn, 2014).

Ten tweede moet er gelijkheid binnen de groep zijn. Dit betekent dat elke leerbehoefte van de individuele deelnemers en hun perspectieven gelijkwaardig in acht worden genomen. Dit laat niet alleen toe dat elke deelnemer leert wat diegene wil leren, maar het ondersteunt ook de groep in het ontwikkelen van sterk gedeelde afspraken en verplichtingen naar elkaar toe. Elke deelnemer krijgt daarbij ook de kans om zijn ideeën te opperen en dit wordt gestimuleerd door de experimentele leeromgeving (Kaner & Wright,

2009; Andringa & Reyn, 2014). Gelijkheid binnen de groep kan echter bepaalde deelnemers in de weg staan in het nemen van initiatief. Het zou kunnen dat de deelnemers verschillen in de mate van ambitie en sommige kunnen met meer input komen. De facilitator probeert dan iedereen hierin gelijk te houden door mensen evenredig met ideeën te laten komen, maar dit staat dan juist initiatief in de weg (Wenger, 2002).

Ten derde moet de facilitator zorgen dat er een klimaat van vertrouwen ontstaat waarin open gesprekken kunnen plaatsvinden. Dit wordt door auteurs betiteld als een cruciale factor voor het slagen van een CoP (Taylor, 2002 ; Wenger, 1998 ; Watkins & Marsick , 1999). Deelnemers moeten het gevoel krijgen dat het niet erg is om risico's te nemen en fouten te maken. Dan kunnen deelnemers nieuwe ideeën opperen en met elkaar in gesprek. Een valkuil hierin is dat er geen concrete activiteiten worden ondernomen en kan het een praatclubje worden (Waring et al., 2013). Soms is er bepaalde sturing nodig zodat de CoP daadwerkelijk activiteiten gaat ondernemen. Daarnaast kunnen deelnemers afhaken wanneer het proces te open blijft. Dan kunnen zij het gevoel krijgen dat de groep geen richting opgaat en dat er niks wordt behaald en dat het de tijd en moeite niet waard is. De facilitator kan hierin een duidelijke rol hebben om af en toe in te kunnen grijpen (Waring et al., 2013).

Volgens Watkins & Marsick (1999) is het hierbij belangrijk dat er in een vroeg stadium wordt besproken in een open en eerlijk gesprek hoe de samenwerking zal zijn tussen de facilitator en de deelnemers. Er moet samen afgesproken worden wat de rollen zijn van beide partijen en hoe zij zich gaan verhouden in het leerproces. Mulford et al. (2002) zeggen dat de facilitator ondersteunend moet zijn in het aanbieden van de infrastructuur van het netwerk waarin het leren kan plaatsvinden. Zoals het organiseren van bijeenkomsten, zorgen voor financiële middelen en het aanbieden van mankracht om te helpen tijdens de bijeenkomsten. Zodra de gemeenschappelijke urgentie is gevonden waaraan de deelnemers zich kunnen binden, kan dit hun identiteit worden en kunnen er activiteiten ondernomen worden die in dienst staan hiervan. Er kan dan een community ontstaan en op een gegeven moment kan de facilitator zich terugtrekken en wordt de groep zelf-organiserend (Anand et al., 2007 ; Swan et al., 2002).

Volgens Anand et al. (2007) en Swan et al. (2002) is het de kunst om een balans te vinden als facilitator tussen het sturen van de groep zonder het in zijn geheel over te willen nemen zodat de groep niet te afhankelijk wordt van de facilitator. Het is daarom belangrijk dat de facilitator verantwoordelijkheid legt bij de groep. In het begin van de CoP is er afgesproken wat ieders rol is en het is aan de facilitator om iedereen hierin te houden en de deelnemers actief te houden. Het is volgens Andringa & Reyn (2014) belangrijk dat de deelnemers aan het roer blijven staan.

2.3 Hoe werkt het leren in een 'Community of Practice'?

Leren is een centraal begrip binnen een CoP en is een doel op zichzelf, maar wat betekent leren in deze context? In dit onderdeel wordt er eerst ingegaan op dat leren binnen een CoP sociaal geconstrueerd is. Dit is de basis van hoe leren werkt in een CoP (Dudley-Martin, 2012 ; Wenger & Lave, 1991). Vervolgens komt er een specifieke vorm van leren aan bod: ervaringsgericht leren (Kolb & Kolb, 2005 ; Lewis & Williams, 1994).

Volgens Dudley-Martin (2012) wordt leren normaal begrepen als het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden. Kinderen leren bijvoorbeeld praten, lezen en schrijven door het opdoen van nieuwe vaardigheden om dit effectief te kunnen doen, maar leren is volgens Dudley-Martin (2012) afhankelijk van de sociale setting waarin het plaatsvindt. Hij gaat uit van het begrip van sociaal constructionisme. Dit houdt in dat mensen leren praten, lezen en schrijven op specifieke manieren die bedoeld zijn voor specifieke sociale en culturele settings. Praten, lezen en schrijven in het specifiek zijn vormen van sociale praktijken die deelname mogelijk maken in bepaalde culturele activiteiten in verschillende culturele groepen (Gee, 2008). Deze sociale praktijken betrekken meer dan alleen het beheersen van taalvaardigheden. Taalgebruik, bijvoorbeeld gaat altijd om een bepaalde manier van gedragen, denken en interacteren waardoor je bij een bepaalde cultuur hoort of een community. Leren vindt plaats door de onderlinge relaties tussen mensen in verschillende sociale contexten (Wenger & Lave, 1991). Volgens Wenger & Lave (1991) betekent leren in een sociale context het vormen van een bepaalde identiteit. Sociaal constructionisme geeft aan dat wat mensen leren grotendeels gaat over deelname aan verschillende sociale gemeenschappen.

Volgens Wenger (1998) is leren binnen een CoP ook sociaal geconstrueerd. Deelname aan een CoP levert de deelnemers niet zo maar nieuwe vaardigheden en kennis op om de eigen praktijk te verbeteren, maar door als persoon een sociale transformatie mee te maken (Handley et al, 2006). Dit betekent dat deelnemers binnen een CoP zich binden aan een bepaalde gemeenschappelijke urgentie waaraan de groep zijn identiteit verleent. Deelname aan een CoP betekent dat een persoon zijn identiteit deels moet aanpassen aan de identiteit van de community en moet zich kunnen vinden in de gemeenschappelijke urgentie (Handley et al, 2006). De deelnemers gaan samen activiteiten ondernemen die in dienst staan van deze urgentie. Leren in deze betekenis betekent dat het een sociaal proces is dat plaatsvindt in de interacties van de deelnemers in het uitvoeren van deze activiteiten. De deelnemers in een CoP kunnen verschillende achtergronden hebben en komen vanuit verschillende sociale contexten met hun eigen identiteiten. In de CoP moeten de deelnemers met elkaar een nieuwe identiteit vormen die gecentreerd is rondom de gemeenschappelijke urgentie (Wenger, 1998 ; Handley et al, 2006).

In het nastreven van deze gemeenschappelijke urgentie komen de deelnemers op regelmatig basis bij elkaar om van elkaar te leren en samen activiteiten oppakken (Wenger, 1998). Door de verschillende achtergronden, disciplines, expertises van de deelnemers kan het leren moeilijk algemeen te maken zijn. Zelfs als ze gezamenlijk een urgent vraagstuk hebben waaraan zij hun identiteit verlenen kunnen mensen nog geneigd zijn om te blijven denken in bepaalde patronen die ze vroeger aangeleerd hebben in eerdere opleidingen of eerder werk. Om samen van elkaar te leren in een CoP is het nodig om buiten deze bestaande

denkpatronen te stappen (Andringa & Reyn, 2014). Het is volgens Didley-Martin (2012) daarnaast belangrijk dat de groep een eigen duidelijke taal ontwikkelt waarin er geen misverstanden kunnen bestaan over definities van eventuele begrippen. Mensen met verschillende achtergronden kunnen namelijk verschillende interpretaties hebben van een bepaald begrip terwijl ze denken dat ze het over hetzelfde hebben.

De experimentele leeromgeving van de CoP kan volgens Andringa & Reyn (2014) de juiste setting bieden voor het breken met bestaande denkpatronen. De CoP is een plek waar de deelnemers uit de dagelijkse hectiek van werk kunnen stappen en waarbij zij zonder enige lading om advies kunnen vragen en hun half uitgedachte ideeën kunnen opperen (Wenger, 2002).

Een vorm van leren die goed past bij de experimentele leeromgeving van een CoP betreft ervaringsgericht leren (Moon, 2004). Met deze manier van leren kunnen nieuwe ideeën geopperd en uitgetoetst worden en leert men samen al doende. Ervaringsgericht leren is het proces waarbij kennis wordt gecreëerd door de transformatie van ervaring (Kolb & Kolb, 2005). Zoals de naam al aangeeft, wordt hierbij geleerd van ervaringen: leren-door-doen. Ervaringsgericht leren laat deelnemers eerst een bepaalde activiteit uitvoeren om een ervaring op te doen om vervolgens te reflecteren over deze ervaring om nieuwe vaardigheden, kennis en inzichten te ontwikkelen. Ervaringsgericht leren benadrukt hoe ervaringen, cognities, de omgeving en emoties het leerproces beïnvloeden van mensen (Lewis & Williams, 1994).

Bewust of onbewust gebruiken de deelnemers hun kennis van de eigen praktijk en kunnen zij geleid worden door hun huidige denkpatronen. Door eerst te ervaren om er vervolgens over te reflecteren kan het duidelijk worden voor de deelnemer wat zijn denkpatroon is. Dit kan diegene anders doen denken over zijn eigen praktijk (Lewis & Williams, 1994; Andringa & Reyn, 2014). Vervolgens kunnen er volgens Moon (2004) nieuwe ideeën geopperd worden door de deelnemers die input kunnen leveren voor het vinden van alternatieve oplossingen voor de complexe problemen waarmee zij te maken hebben in de eigen praktijken.

Volgens Tuulos & Kirjavainen (2016) en Graetz & Goliber (2002) speelt bij ervaringsgericht leren de specifieke fysieke ruimte een grote rol in het leerproces van de deelnemers. De ruimte heeft invloed op de vorming van sociale interacties, die de basis vormen van het leerproces binnen een CoP. De ruimte moet de deelnemers prikkelen om actief mee te doen om vervolgens te kunnen leren van hun zojuist opgedane ervaringen. De ruimte moet *hands-on-learning* ondersteunen en het faciliteert creativiteit en de uitwerkingen ervan in een bepaalde vorm van actie (Leifer & Steinert, 2011).

Leren gaat volgens Kolb & Kolb (2005) voornamelijk om momenten van zelfreflectie. Door samen te praten over de opgedane ervaringen en wat dit met je heeft gedaan, kan zorgen voor het opdoen van nieuwe kennis en inzichten. Volgens Kolb & Kolb (2005) moeten moderne leeromgevingen genoeg momenten van zelfreflectie bieden en daarnaast vertrouwd, veilig, comfortabel, ondersteunend zijn en moet het zowel een actieve betrokkenheid als interacties stimuleren. Mensen moeten hierin ervaringen kunnen delen met elkaar en samen kunnen deelnemen aan activiteiten die gebaseerd zijn op actuele problemen praktijk (Brown & Adler, 2008; Laakso & Clavert, 2014).

In dit onderzoek is er tijdens de interventie gewerkt met een aantal ervaringsgerichte werkvormen waarbij de ruimtes zorgvuldig zijn uitgekozen zodat het een actieve betrokkenheid en interacties zou stimuleren onder de deelnemers. In het volgende hoofdstuk komt er aan bod hoe de interventie is ontworpen en met welke doeleinden alsmede hoe de data is verzameld.

Als conclusie voor het theoretisch kader hoofdstuk staat in tabel 1 een schematisch overzicht van de meest essentiële factoren die voortkomen uit de theorie voor het slagen van een CoP. Per paragraaf worden deze weergegeven. In het volgende hoofdstuk worden deze factoren geoperationaliseerd zodat er tijdens de interventie data verzameld kon worden.

Tabel 1 - *De factoren onderverdeeld in categorieën.*

Factoren		
Algemeen	4) Verschillende achtergronden & disciplines	
	5) Experimentele leeromgeving	
	6) Gemeenschappelijke urgentie	
	7) Gedeeld eigenaarschap	
	8) Verantwoordelijkheidsgevoel	
	9) Gezamenlijke activiteiten	
	10) Wederzijdse betrokkenheid	
	11) Onderlinge spanningen	
	12) Klimaat van vertrouwen	
	13) Acceptatie van diversiteit	
	Facilitator	14) Brede participatie bevorderen
		15) Gelijkheid binnen de groep
		16) Klimaat van vertrouwen faciliteren
17) Infrastructuur aanbieden		
18) Verantwoordelijkheid bij de groep leggen		
Leren	19) Sociale transformatie	
	20) Buiten bestaande denkpatronen stappen	
	21) Eigen taal ontwikkelen	
	22) Leren-door-doen	
	23) Fysieke leerruimte	
	24) Momenten van zelfreflectie	

3. Methodologie

Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken of er door middel van het uitvoeren van een interventie een CoP versterkt kon worden. Met als hoofdvraag:

“In hoeverre kan een interventie zorgen voor het versterken van een ‘community of practice’ en op welke manier werkt dit?”

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen konden apart onderzocht worden en gezamenlijk zouden ze helpen in het formuleren van een antwoord op de hoofdvraag. Deze staan weergegeven in tabel 2.

Tabel 2 – *Deelvragen van het onderzoek met toelichting*

Deelvraag	Toelichting
1 Wat maakt een ‘Community of Practice’ succesvol?	Dit slaat terug op de belangrijkste factoren dat een CoP doet slagen of breken. In het theoretisch kader zijn deze verkend en deze worden in dit hoofdstuk geoperationaliseerd om te onderzoeken of deze factoren van invloed zijn op het versterken van een CoP.
2 Wat is de rol van de facilitator in een ‘Community of Practice’?	Dit richt zich specifiek op de invloed van de facilitator in de CoP en wat de verhouding is in de organisatie van de CoP tussen facilitator en de deelnemers. Er kon zo onderzocht worden welke invloed de facilitator heeft op het versterken van een CoP.
3 Hoe wordt er geleerd binnen een ‘Community of Practice’?	De interventie richt zich op ervaringsgericht leren. Met deze vraag wordt onderzocht of de ervaringsgerichte werkvormen van de interventie de belangrijkste factoren voor het slagen van een CoP heeft gestimuleerd en hoe dit heeft gewerkt.

De bovengenoemde deelvragen bieden structuur en geven richting aan het onderzoek. Om deze te onderzoeken is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een tweetrapsmethode: de interventie en een vijftal diepte-interviews. Voordat deze tweetrapsmethode wordt uitgelegd vindt er eerst een omschrijving plaats van de specifieke casus waarbij de context wordt omschreven waarin dit onderzoek plaatsvindt.

3.1 Casusomschrijving

Het landmakersnetwerk

Het landmakersnetwerk bestaat uit 30 deelnemers. Deze mensen zijn allemaal op hun eigen manier bezig om Nederland in ruimtelijk opzicht te vernieuwen. Zij zijn actief gestart met de invulling van hun leefomgeving aan de hand van experimentele praktijken en hebben de naam gekregen van BZK: 'landmakers'. De landmakers hebben gemeen dat ze handelen vanuit een intrinsieke motivatie en hun praktijken betreffen vaak een aandachtsgebied dat over de jaren heen is verwaarloosd binnen de grenzen van de ruimtelijke ontwikkeling. Tegelijkertijd verschillen ze van elkaar. Zo bekleden zij elk een andere rol: de een is burger, de ander is ondernemer en de ander weer ambtenaar. Ze doen het 'landmaken' ook allemaal op hun eigen manier. Ze hebben verschillende praktijken die sterk zijn ingebed in specifieke lokale contexten. Waar de een Ameland volledig duurzaam wilt maken aan de hand van een zonnepark, wilt de ander een dijk realiseren waarbij de bewoners het zeggenschap hebben over het traject (BZK, 2017). In hun experimenteerpraktijken proberen de landmakers voor het aandachtsgebied oplossingen te zoeken voor maatschappelijke veranderingen die zich lokaal manifesteren.

De rol van BZK als facilitator

Het netwerk bestaat tegenwoordig uit 30 landmakers, maar bij de oprichting van het netwerk waren dit er oorspronkelijk 15. Deze eerste 15 landmakers (lees: oude landmakers) zijn geselecteerd door BZK in het jaar 2015. Het doel was om meer een verbinding te maken tussen de nationale overheid en regionale en lokale initiatieven door in de samenleving te kijken wat er zich allemaal afspeelde qua ruimtelijke experimenteerpraktijken. Op 14 april 2016 zijn de 15 geselecteerde landmakers bij elkaar gebracht om een lerend netwerk te starten. Op deze dag hebben zij samen met BZK een intentieverklaring ondertekend waarin zij afspraken om zich samen actief in te spannen onder de naam 'Proeftuin Nederland van Morgen' (lees: landmakersnetwerk). In deze verklaring hebben de landmakers afgesproken om zich zichtbaar te maken voor een breed publiek door zich om de twee jaar te presenteren op de volgende evenementen: Leeuwarden Culturele Hoofdstad 2018 (LCH2018), IBA Parkstad 2020 en Floriade Almere 2022. Er werd ook afgesproken dat het netwerk zou blijven groeien en BZK wilde meer landmakers opzoeken in de samenleving. Het doel van BZK met dit netwerk is om Nederland op de kaart te zetten als een 'levend laboratorium' dat koploper is in het testen en toepassen van innovaties/experimenten/proeftuinen ten behoeve van de ruimtelijke ontwikkeling (WijMakenNederland, 2016).

Places of Hope

In de aanloop naar het eerstvolgende evenement LCH2018 hebben 15 nieuwe landmakers (lees: nieuwe landmakers) uit Noord-Nederland zich aangesloten bij het netwerk op uitnodiging van BZK. Er werd afgesproken om de kans die LCH2018 biedt voor het landmakersnetwerk om zich te presenteren naar buiten toe optimaal te benutten. Deze kans heeft geresulteerd in de tentoonstelling *Places of Hope* in Leeuwarden waar op een verbeeldende wijze het verhaal van de ruimtelijke toekomst van Nederland wordt

verteld. De landmakers hebben een paar specifieke ruimtes in de tentoonstelling gekregen waar de verhalen uit hun praktijken zichtbaar worden gemaakt aan de bezoekers van de tentoonstelling (PoH, 2018). Het netwerk staat hier tentoongesteld als inspiratie voor anderen om te laten zien dat Nederland een koploper is in het testen en toepassen van innovatieve experimentele praktijken. Daarnaast zou het netwerk gaan dienen als een lerend netwerk. Om de zoveel tijd werd er door BZK een ‘landmakersbijeenkomst’ georganiseerd met als doel om elkaar te inspireren en om van elkaar te leren. De bedoeling van BZK was dat het netwerk een plek zou worden waar de landmakers elkaar konden helpen om verder te komen met de eigen praktijken. Eén van dit soort bijeenkomsten werd georganiseerd 23 mei 2018 in Places of Hope waarbij de UFS de interventie mocht plegen.

De UFS heeft tijdens deze bijeenkomst de interventie uitgevoerd waarbij het doel was om de landmakers in drie ervaringsgerichte leersessies wat van elkaar te laten leren. Dit zou de basis bieden voor het vervolgesprek waarbij de landmakers en BZK gingen doorpraten over de lange leerlijn van het netwerk.

De rol van de UFS

Places of Hope is een initiatief dat voortkomt uit een samenwerking van de UFS en BZK. De UFS werd benaderd door BZK om de tentoonstelling vorm te geven en BZK zou zorgen voor de financiering. Een partnerschap was ontstaan en dit maakte de ingang naar het lerend netwerk van de landmakers toegankelijk voor de UFS. De interventie is namelijk onderdeel van een breder project van de UFS: ‘Experimenteren met Steden’. Om duidelijkheid te scheppen voor dit afstudeeronderzoek zal eerst de context omschreven worden van het project. In het project: ‘Experimenteren met steden’, werd er op een actiegericht manier onderzoek gedaan naar de onderwerpen van systematisch experimenteren en leren (UFS, 2018d). In dit project zijn er specifieke experimentele samenwerkingsverbanden gesignaleerd en er wordt onderzocht hoe het leren binnen deze samenwerkingsverbanden plaatsvindt waarbij er ervaringsgerichte leerinterventies ontwikkeld en uitgevoerd om het leren te versnellen. De leerinterventies waren gericht op ervaringsgericht leren en het doel van het project is om tot concrete inzichten en tools te komen die impuls kunnen geven aan bestaande experimentele samenwerkingsverbanden (UFS, 2018d).

Het landmakersnetwerk is een voorbeeld van een dergelijk experimenteel samenwerkingsverband en is een case geworden in het project waarbij er een interventie is georganiseerd en uitgevoerd waarbij de auteur van dit onderzoek actief betrokken was. De keuze is gemaakt om in dit afstudeeronderzoek deze case nadrukkelijk te bestuderen als een lerend netwerk. Er komt nu aan bod hoe dit onderzoek is uitgevoerd.

3.2 Onderzoeksontwerp: tweetrapsmethode en kwalitatief onderzoek

Tweetrapsmethode

Om de deelvragen uit tabel 2 te onderzoeken is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een tweetrapsmethode. Deze richt zich aan de ene kant op de interventie en aan de andere kant op diepte-interviews met een selectie van deelnemers die aanwezig waren tijdens de interventie. De interventie is erop gericht om data te verzamelen door te observeren en de diepte-interviews zijn afgenomen om terug te koppelen naar de interventie en de opgedane observaties. Door gebruik te maken van deze tweetrapsmethode kon er tijdens de interventie geobserveerd worden welke factoren de grootste rol spelen in het versterken van een CoP en de interviews konden dit achteraf verifiëren door de deelnemers hierover vragen te stellen.

Kwalitatief onderzoek

Zowel het uitvoeren van de interventie als de diepte-interviews maken dit onderzoek een kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het begrijpen van betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen in hun dagelijkse leven (Boeije, 2005). Zo maakt kwalitatief onderzoek het mogelijk om ervaringen van mensen te onderzoeken. Dit staat ook wel bekend als de interpretatieve benadering (Hennink et al, 2010).

Methodes zoals de interventie en de diepte-interviews zijn volgens Boeije (2005) strategieën voor een systematische verzameling en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door observaties (interventie) of gesprekken (interviews). Het doel van dit soort methodes is om inzichten te ontwikkelen die helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen en ervaringen van alle betrokkenen (Boeije, 2005).

Deze ervaringen werden eerst geobserveerd tijdens de interventie, waarbij gelet werd op concrete uitspraken van de deelnemers en gedragsvertoningen. Achteraf dienden de diepte-interviews met een vijftal deelnemers ervoor om betekenis te geven aan de observaties van de interventie en de uitspraken van de deelnemers. Zo kon er doorgevraagd worden naar de ervaringen en konden er achterliggende meningen boven water komen over hoe zij in het lerend netwerk staan en in hoeverre de interventie heeft bijgedragen aan het versterken van de CoP (Kvale & Brinkmann, 2008).

3.3 Methodes: de interventie en diepte-interviews

3.3.1 Interventie

De auteur van dit onderzoek was stagiair bij de Urban Futures Studio (UFS) en heeft de interventie ontworpen en uitgevoerd samen met een collega. Dit maakt de interventie als methode: participatief actieonderzoek. Bij participatief actieonderzoek gaat het om het ondernemen van een bepaalde actie (de interventie) en het creëren van kennis rondom die actie terwijl de onderzoeker onderdeel is in het gehele proces (Coughlan & Coughlan, 2002 ; Reason & Bradbury, 2006).

Typerend voor actieonderzoek is dat er actief wordt gezocht naar oplossingen voor een bepaald probleem. Het probleem bij de CoP van de landmakers was dat er te weinig invulling werd gegeven aan het leren en hoe dit zou moeten en daar wordt nu ervaringsgericht leren op uitprobeerd. Er is dus gekozen om niet alleen te observeren en te interpreteren, maar actief deel te nemen in het proces. Door in te grijpen in het proces en nieuwe werkvormen toe te passen kon er een beter inzicht ontstaan over het leerprobleem (Coughlan & Coughlan, 2002 ; Boog, 2007).

De interventie vond plaats op 23 mei 2018 tijdens de landmakersbijeenkomst die de facilitator BZK had georganiseerd. BZK had alle 30 landmakers uitgenodigd met het bericht dat de UFS met hun aan de slag ging met nieuwe vormen van leren. De interventie vond plaats in de tentoonstelling Places of Hope.

De interventie bestond uit twee delen tijdens de landmakersbijeenkomst. Voor deel 1 zijn een drietal ervaringsgerichte leersessies ontworpen en uitgevoerd door de UFS en de auteur van dit onderzoek. Tijdens dit deel was de insteek dat de landmakers eerst gingen ervaren en meemaken, om er vervolgens over door te praten. Het doel was dat de landmakers in een kort tijdsbestek wat van elkaar konden leren en daarmee de waarde konden proeven van leren, en zodoende geactiveerd zouden worden voor het 2e deel van de bijeenkomst waarbij er een discussie zou volgen over de toekomst van het landmakersnetwerk (UFS, 2018b).

De drie leersessies vonden plaats in drie bewust uitgekozen ruimtes van de tentoonstelling Places of Hope die de leersessies zouden ondersteunen in haar doel. Deze krijgen een nadere toelichting vanaf pagina 29. Nu volgt eerst een operationalisering van de factoren die benoemd zijn in het theoretisch kader en hoe deze geobserveerd zijn tijdens de interventie.

Interventie: data verzameling

Er zijn in het theoretisch kader een aantal factoren naar voren gekomen die in CoP literatuur als belangrijk worden gezien in het maken of breken van een CoP (tabel 1). Dit zijn redelijk wat factoren, maar om het overzichtelijk te houden worden deze factoren geoperationaliseerd naar **drie hoofd factoren** (tabel 3: hieronder) zodat deze onderzocht konden worden voor de case van de landmakers. De geoperationaliseerde

factoren vormen de basis van de observatieschema’s waarbij de deelnemers (bijlage 1) en de facilitator (bijlage 2) werden geobserveerd tijdens drie concrete momenten: algemeen, deel 1 en deel 2.

Tabel 3 – *Factoren van een CoP geoperationaliseerd*

Factoren geoperationaliseerd	Momenten
<p>Gedeeld eigenaarschap & identiteit gaat over dat de landmakers het erover eens zijn wat de gemeenschappelijke urgentie is van dit lerend netwerk waaraan zij gaan werken en of BZK ervoor zorgt dat er een brede participatie is. Dit vormt hun identiteit als groep waarin de landmakers een wederzijdse betrokkenheid hebben dat hen bindt aan de urgentie en aan elkaar. Ook beslaat deze factor of de landmakers de diversiteit aan praktijken hebben geaccepteerd waarbij zij vanuit verschillende achtergronden met verschillende expertises bij elkaar zitten.</p> <p>Onderlinge relaties & vertrouwen slaat terug op de mate in hoeverre er een klimaat van vertrouwen heerst onder de landmakers en hoe BZK dit probeert te faciliteren. De landmakers moeten kunnen zeggen wat zij willen zeggen zonder bang te hoeven zijn voor consequenties. Er moeten gesprekken zijn waar er nieuwe ideeën met elkaar in openheid worden besproken. Goede onderlinge relaties stimuleert dit, maar dit wilt niet zeggen dat dit een vereiste is. Spanningen en onenigheden onder de deelnemers kunnen de groep vooruit helpen door samen een oplossing te bedenken.</p> <p>Gezamenlijke activiteiten & verantwoordelijkheid kijkt naar of de landmakers samen concrete activiteiten ondernemen of gaan ondernemen die in dienst staan van de gemeenschappelijke urgentie. Hier komt dan een verantwoordelijkheidsgevoel bij kijken om het goed uit te voeren. In dit proces kan er van elkaar worden geleerd. In de samenwerking kunnen de onderlinge relaties verstevigd worden alsmede het gevoel van vertrouwen naar de ander. Er wordt hierin ook gekeken naar in hoeverre BZK verantwoordelijkheid legt bij de groep.</p>	<p>Algemeen werd er geobserveerd buiten deel 1 en 2. Momenten zoals de entree, pauzes, het plenaire nagesprek van deel 1 en de borrel.</p> <p>Tijdens Deel 1 werd er gekeken naar concrete uitspraken en gedragsvertoningen van de landmakers tijdens de sessies die relateren aan de factoren alsmede die van de facilitator (bijlage 1 & 2).</p> <p>Tijdens Deel 2 werd er wederom gekeken naar de concrete uitspraken en gedragsvertoningen en hoe dit relateert aan de factoren.</p>

De geoperationaliseerde factoren zijn abstracte begrippen en dit is moeilijk te observeren. Om deze reden zijn de observatieschema’s op zo’n manier gebruikt waarbij er gelet werd op concrete uitspraken en gedragsvertoningen van de deelnemers en de facilitator die relateren aan een van de drie hoofd factoren. Elke keer wanneer er een uitspraak, gedragsvertoning of een ander inzicht naar voren kwam dat relateerde aan een factor dan werd dit genoteerd op het observatieschema.

Er zijn twee schema’s gehanteerd tijdens het observeren. De eerste werd gebruikt om de landmakers te observeren (bijlage 1). De tweede diende om de rol van BZK te observeren (bijlage 2). Het verschil is dat bij de landmakers er gekeken werd in hoeverre de drie factoren aanwezig bleken te zijn, terwijl bij BZK er werd gekeken in hoeverre diegene de drie factoren probeerde te bewerkstelligen. Het schema van BZK is niet gehanteerd tijdens deel 1 van de interventie, want toen nam de facilitator zelf deel aan de sessies en kreeg zo niet de mogelijkheid om de factoren te bewerkstelligen.

Ter verifiëring van de geobserveerde inzichten en factoren die belangrijk zijn voor de CoP van de landmakers zijn er een vijftal landmakers op een later moment geïnterviewd. Deze interviews worden toegelicht nadat deel 1 en deel 2 van de interventie zijn toegelicht.

Interventie: toelichting deel 1

Er zijn door de auteur en de UFS drie leersessies ontworpen en uitgevoerd waarbij de focus lag op ervaringsgericht leren. Deze drie leersessies zijn zo ontworpen dat ze aansloten bij een specifieke ruimte in de tentoonstelling van PoH zodat ze elkaar zouden versterken. In de leersessies werden er verdiepende gesprekken gevoerd waarbij de verbeelding op verschillende manier werd ingezet als middel tot leren. Elke sessie werd afgesloten met een moment van zelfreflectie, waarbij de deelnemers konden delen wat zij hebben ervaren en hoe zij dit vonden. De sessies duurde ieder 30 minuten, maar vanwege een druk dagprogramma kregen de landmakers de gelegenheid om twee van de drie sessies bij te wonen. De sessies mikte in het ontwerp op 10 deelnemers per sessie. Nadat iedereen twee sessies had bijgewoond kwamen de landmakers samen in de debatruimte voor een plenair nagesprek. In dit nagesprek kwamen de ervaringen van de landmakers naar voren zodat iedereen mee kreeg wat er in de andere groepen gebeurde. De landmakers konden kiezen uit de volgende sessies: de ‘biechtsessie’, het ‘landmakerskabinet’ en het ‘rollenspel’.

De biechtsessie vond plaats in de ‘stemmen van hoop’-kamer en werd begeleid door de auteur van dit onderzoek. De kamer bestaat uit een aantal houten krukjes die opgesteld zijn in een kring (foto: biechtsessie). De setting van de kamer is gebruikt om de landmakers anders met elkaar in gesprek te laten gaan. De setting moet een biecht voorstellen waarbij zij zaten in een vertrouwde kring. In de sessie werden de landmakers geblinddoekt en mocht iedereen ongestoord zijn hart luchten over iets wat diegene als vervelend of moeilijk ervaart in het beoefenen van hun eigen praktijk. Het doel van de sessie was om ruimte te geven voor de negatieve ervaringen waarbij de landmakers zich in elkaars problemen konden gaan herkennen om zo een gevoel van onderling vertrouwen op te wekken (UFS, 2018c). Dit sluit aan bij een van de factoren van een CoP: onderlinge relaties & vertrouwen. De setting van de specifieke ruimte ondersteund in dit geval de leersessie in haar doel en dit kan een effect hebben op de ervaringen van de landmakers (Graetz & Goliber, 2002).

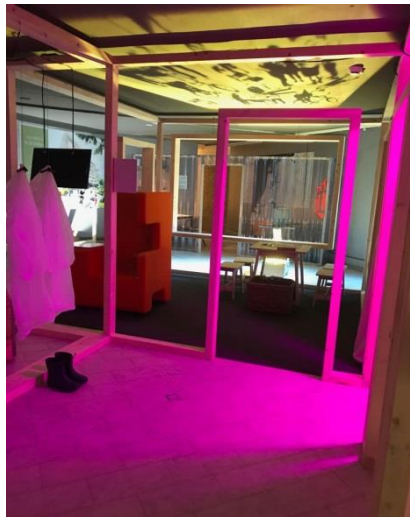
Biechtsessie



Bron: eigen foto

Het rollenspel werd uitgevoerd in de ruimte ‘huis van de toekomst’ onder begeleiding van de UFS. In deze ruimte bevinden zich allemaal kamers die gebaseerd zijn op een huiselijke setting waar de landmakers in duo’s hun eigen plekje konden opzoeken om dieper met elkaar in gesprek te gaan. De ruimte bood genoeg kamers om dit te doen voor de landmakers en dit creëerde de juiste setting voor het rollenspel, waarbij de landmakers in elkaars rollen gingen duiken (foto: rollenspel). Het rollenspel was bedacht, omdat de landmakersgroep erg divers is en de verwachting was dat er pas geleerd kon worden van elkaar wanneer je de ander zijn problemen echt begrijpt door ze letterlijk te ervaren. De landmakers wisselden van rol en zij moest elkaars grootste dilemma uit de praktijk behandelen waarbij ze elkaar hierover mochten doorvragen hoe diegene ermee om zou gaan. Het doel van het rollenspel was dat door zich in te leven in elkaars praktijken, de landmakers nieuwe ideeën en inzichten op konden doen over andersoortige praktijken en rollen dan die ze zelf hebben (UFS, 2018c).

Rollenspel



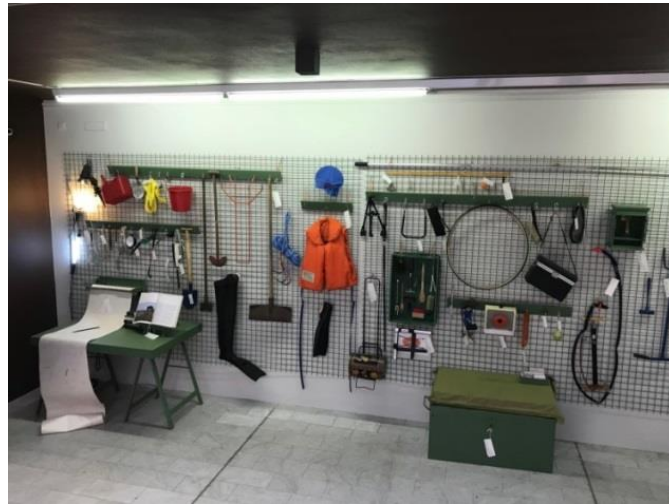
Bron: eigen foto

De landmakerstoels-sessie vond plaats in de kamer van het ‘landmakerskabinet’. Het landmakersduo Anne van Strien & Isis Boot van The Wise City hebben deze wand met gereedschappen ontworpen voor de tentoonstelling PoH. De auteur en de UFS hebben hiervan gebruik gemaakt door een samenwerking op te zoeken met hen om de wand met gereedschappen in te zetten als leersessie voor de interventie. Er is gezamenlijk gewerkt aan het ontwerpen van de leersessie, maar deze werd geleid door het landmakersduo.

De wand hangt vol met allerlei gereedschappen die symbool staan voor iets waar een landmaker echt niet zonder kan in het beoefenen van de eigen praktijk (foto: landmakerstoels). Een voorbeeld is een pingpongbal met de naam ‘stip op de horizon’. De stip op de horizon is iets wat alle landmakers zetten om naar hun doelen te streven in hun praktijk. Het doel van de sessie was om de gereedschappen actief in te zetten om van elkaar te leren. Uit CoP literatuur blijkt dat het gebruik maken van voorwerpen een goede manier is om ervaringsgericht te leren. Het forceert de landmaker om via een ander perspectief naar de

eigen praktijk te kijken en de ander leert in een korte tijd veel van de andere (Andringa & Reyn, 2014). De sessie stelt de landmakers in staat om op een symbolische manier met elkaar een gesprek te voeren over kansen en uitdagingen waar ze tegenaan lopen. In deze ervaring hebben de landmakers gesprekken gevoerd rondom de gereedschappen die ze zelf mochten uitkiezen. Vervolgens moesten ze aan elkaar uitleggen hoe ze het gereedschap terugzien in de eigen praktijk en de landmakers konden zo meer inzichten krijgen in elkaars praktijken (UFS, 2018c).

Landmakerstools



Bron: eigen foto

Interventie: toelichting deel 2

In het tweede deel van de dag werd er samen met de landmakers nagedacht over de lange leerlijn van het landmakersnetwerk. Het doel was om te komen tot gezamenlijke ideeën over de lange leerlijn en om een gevoel van gedeeld eigenaarschap te creëren rondom het lerend netwerk van de landmakers (UFS, 2018c). De insteek was om met elkaar een gemeenschappelijke urgentie te vinden waaraan het lerend netwerk zijn identiteit kon gaan verlenen. BZK organiseerde dit deel van de dag en nam de begeleiding op zich. De UFS had een ondersteunende rol in het gesprek.

Het gesprek vond plaats in de debataal (foto: debataal). Deze ruimte bood de juiste setting voor een plenair gesprek en de ruimte was zo ingericht dat iedereen werd uitgenodigd om mee te doen in de discussie. Het gesprek begon met een terugblik van BZK waarin werd verteld wat er tot nu toe bereikt is sinds de oprichting van het netwerk en wat de ambities zijn van BZK met het landmakersnetwerk.

Vervolgens gingen de deelnemers in vier groepen van ongeveer 5 à 6 met elkaar in gesprek waarbij de landmakers met elkaar zouden bespreken hoe zij de komende periode van elkaar willen leren en hoe ze samen invloed willen uitoefenen op de wereld (UFS, 2018c). De groepen werden gemaakt op basis van overlappende thema's en de praktijken werden hierdoor geclusterd. Het doel was om te komen tot concrete ideeën en acties die in dienst zouden staan van de gemeenschappelijke urgentie. Dit relateert aan de factoren gedeeld eigenaarschap & identiteit en gezamenlijke activiteiten & verantwoordelijkheid.

Debatzaal



Bron: eigen foto

3.3.2 Diepte-interviews

Als tweede methode zijn er diepte-interviews afgenomen met een vijftal deelnemers die aanwezig waren tijdens de interventie om hiernaar terug te kunnen koppelen. Zo konden de geobserveerde factoren geverifieerd worden of er konden eventueel nieuwe factoren aan het licht komen. Aan deze deelnemers zijn onder andere vragen gesteld over de interventie en hoe zij dit hebben ervaren.

Interviews: respondenten en structuur

In totaal zijn er vijf diepte-interviews afgenomen van elk 60 minuten. Twee oude landmakers die er sinds 2016 bij zitten en twee nieuwe landmakers die erbij zijn gekomen sinds 2018 zijn geïnterviewd. De reden hiervoor is dat de verwachting bestond dat de oudere landmakers op een andere manier naar de CoP kijken dan de nieuwere landmakers. Daarnaast is de facilitator, de projectleider van het landmakersnetwerk van BZK geïnterviewd.

Alle interviews zijn afgenomen op basis van eenzelfde structuur. Het waren semigestructureerde interviews waarbij er gewerkt werd met een paar topics waarbinnen vragen werden gesteld. De reden hiervoor is dat er zo ruimte bleef voor spontane beschrijvingen en verhalen van de respondent. Hier kon vervolgens op doorgevraagd worden mocht het relevant zijn voor het onderzoek. Op deze manier bood de flexibiliteit in het interview ook de ruimte voor andere interessante inzichten (Kvale & Brinkmann, 2008). In tabel 4 staat een schema gepresenteerd met daarin de respondenten en de topics. Gedetailleerde informatie over de respondenten staat weergegeven in bijlage 3.

Tabel 4 – Respondenten interviews

Naam	Functie/praktijk	Functie binnen het netwerk	Topics
Landmakers uit 2016			1) Netwerk 2) Interventie 3) Toekomst
- Janine Hogendoorn	RingRing	Deelnemers	
- Isis Boot	The Wise City		
Landmakers uit 2018			
- Henk Vellinga	Dorpsmolen Reduzum	Deelnemers	
- Luc van Tiggelen	Duurzaam Ameland		
Hanna Lara Palsdottir	Projectleider Proeftuin Nederland van Morgen BZK	Facilitator	

Alle topics zijn gebaseerd op de drie geoperationaliseerde factoren van een CoP van tabel 3.

De eerste topic betreft het **1) netwerk**. Tijdens dit onderdeel van het interview werden er vragen gesteld over het lerend netwerk van de landmakers in het algemeen. Er konden directe vragen gesteld worden hoe diegene bij het netwerk is gekomen en waarom diegene zich heeft aangesloten en wat de belangrijkste redenen voor diegene zijn om aangehaakt te blijven of om eruit te stappen. Er konden ook vragen gesteld worden of de respondent zich al eigenaar voelt van het netwerk en of er een duidelijke gemeenschappelijke urgentie bestaat. Wellicht bestond er al een gemeenschappelijke urgentie voor een bepaald vraagstuk waaraan het lerend netwerk van de landmakers haar identiteit verleend (Kilpatrick et al, 2012 ; Wenger, 1998). Dit kon letterlijk gevraagd worden. Aan de facilitator werden vragen gesteld over de oprichting van het netwerk en de redenen erachter.

De tweede topic omvatte vragen over de **2) interventie** en in het specifiek deel 1. Er is gevraagd naar de ervaringen van de respondenten van de deelgenomen leersessies en naar de meningen van hun tijdens de plenaire discussies. Er kon nu onderzocht worden of de landmakers de waarde inzien van de ervaringsgerichte werkvormen. Het leren was tot dusver moeilijk algemeen te maken onder de landmakers door de grote mate aan diversiteit, maar er kon nu gevraagd worden of de leersessies hier een oplossing voor bieden. Er konden daarbij vragen gesteld worden over eerdere bijeenkomsten zodat deze vergeleken konden worden met de interventie. Dit interview bood de kans dat de respondenten iets konden vertellen waar ze tijdens de interventie de kans niet toe kregen en dit kon leiden tot nieuwe inzichten. Dit onderdeel van het interview bood ook de kans aan om de geobserveerde factoren van de interventie te verifiëren bij de landmaker. Aan de facilitator werden dezelfde vragen gesteld als de landmakers.

De laatste topic ging over hoe het netwerk in de **3) toekomst** moet gaan optreden volgens de respondent. Er werden daarbij vragen gesteld hoe de respondent deel 2 van de interventie heeft ervaren. Het doel van deel 2 was om gezamenlijke ideeën te bedenken waarover een gedeeld eigenaarschap kon ontstaan. Hieruit moesten er concrete activiteiten rollen waaraan de landmakers zouden gaan werken in de toekomst. Er kon nu doorgevraagd worden of de respondent het eens is met deze bedachte ideeën en of diegene zich verantwoordelijk voelt voor de afspraken die zijn gemaakt. Daarbij kon ook de vraag gesteld

worden of diegene überhaupt wel door wil gaan met dit netwerk en waarom wel of niet. Dit kon een belangrijk inzicht opleveren over het netwerk. Ook aan de facilitator werden vragen gesteld of diegene het eens is met wat er allemaal is besproken in deel 2, maar er werden ook vragen gesteld over de doelen van BZK met dit netwerk.

3.4 Analyse

Tijdens de interventie zijn allerlei observaties gedaan aan de hand van de observatieschema's (bijlage 1 en 2), gebaseerd op de factoren van een CoP. Hieruit zijn een aantal inzichten naar voren gekomen. Daarnaast zijn achteraf diepte-interviews afgenomen en deze zijn getranscribeerd en geanalyseerd om de terugkoppeling te maken naar de interventie. Deze tweetrapsmethode zorgde ervoor dat de geobserveerde factoren en inzichten van de interventie konden worden geverifieerd en geëvalueerd door de interviews.

Zowel de interventie en de diepte-interviews hebben allerlei interessante inzichten naar voren laten komen, maar om hier betekenis aan te geven was het nodig om de belangrijkste inzichten van de interventie en de interviews met elkaar te vergelijken. Er is geanalyseerd of er een match is tussen de opgedane observaties van de auteur met de antwoorden van de respondenten. Zo kon er duidelijkheid ontstaan of de interventie de CoP versterkt heeft en hoe deel 1 en deel 2 van hierin hebben bijgedragen en wat de lessen zijn die hieruit getrokken kunnen worden.

Om de inzichten van de interventie en de interviews te vergelijken is het schema uit tabel 5 gebruikt voor de analyse. In het resultatenhoofdstuk worden de inzichten besproken die ontstaan zijn als match tussen de observaties van de interventie en de gesprekken in de interviews. De inzichten worden besproken per deel van de interventie.

Tabel 5 – *Schema ter analyse van de inzichten*

	Interventie	Diepte-interviews
Factoren	Deel 1 & 2	Belangrijkste inzichten
Gedeeld eigenaarschap & identiteit		
Onderlinge relaties & vertrouwen		
Gezamenlijke activiteiten & verantwoordelijkheid		

3.5 Methodologische verantwoording

De onderzoeksmethoden die zijn gebruikt in dit onderzoek, de interventie en de interviews moeten worden verantwoordt en deze worden beoordeeld aan de hand van drie onderzoekscriteria: interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid (Boeije, 2005 ; Hennink, 2010 ; Van der Zee, 2010).

De **interne validiteit**, ofwel de geloofwaardigheid van de verzamelde gegevens in dit onderzoek wordt gewaarborgd door gebruik te maken van de tweetrapsmethode. Door meerdere methodes te gebruiken wordt er zoveel mogelijk bevestigend bewijsmateriaal verzameld. Dit onderzoek is erop gericht dat de interventie observaties ophaalt die vervolgens zullen worden geëvalueerd in de interviews met de deelnemers die aanwezig waren tijdens de interventie. Het nadeel hierin is dat er twee tot drie weken tussen de interventie en de interviews zaten, waardoor de herinneringen van de respondenten vervaagd konden zijn (Boeije, 2005 ; Hennink, 2010).

De **externe validiteit**, ofwel de overdraagbaarheid van de verzamelde gegevens is in dit onderzoek redelijk zwak. Dit komt door de afhankelijkheid van de context en situatie waarin het onderzoek zich afspeelde. De verzamelde gegevens zijn namelijk gebaseerd op de case van de landmakers tijdens een momentopname, de interventie. De opgedane inzichten van de observaties kunnen gelden puur voor deze groep op een specifiek moment en zijn daarmee contextueel en situationeel afhankelijk (van der Zee, 2010). Wat goed werkt voor de CoP van de landmakers hoeft niet meteen te werken voor een andere CoP. Om de externe validiteit zo veel mogelijk te waarborgen is er eerst een verkenning gedaan op de theorie naar succesfactoren van een CoP en zijn deze geoperationaliseerd naar de landmakerscase. De kans is er dat er inzichten naar voren komen die in zijn algemeenheid gelden voor CoPs en daarmee worden de gegevens overdraagbaar.

De eigen rol als onderzoeker in actie-onderzoek kan beperkend zijn voor de eis van **betrouwbaarheid** (van der Zee, 2010). De nieuw verworven inzichten en kennis kunnen sterk gekleurd zijn door de onderzoeker zijn eigen ervaringen. Het is daarmee haast onmogelijk om vast te stellen of de onderzoeker zich voldoende gedistantieerd heeft van het object van studie: de deelnemers van de CoP. De actieonderzoeker is namelijk continue bezig met de onderzochten. Het is moeilijk om terug te kijken op de gang van zaken waarbij vaak verschillende opvattingen bestaan over wat zich werkelijk heeft afgespeeld en dat wat uiteindelijk doorslaggevend was geweest voor het resultaat (van der Zee, 2010). Om de betrouwbaarheid zo veel mogelijk te waarborgen zijn de opgedane observaties tijdens de interventie goed besproken met elke respondent van de interviews. Zo konden deze observaties geëvalueerd worden en deze werden betrouwbaarder naarmate meer respondenten de observaties erkende.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste inzichten besproken worden die zijn voortgekomen uit de analyse van de interventie en de interviews. Deze inzichten worden onderbouwd door quotes van de landmakers en BZK tijdens de interventie en quotes uit de interviews. Er zullen daarnaast afbeeldingen gepresenteerd worden die zijn gemaakt tijdens de interventie die zorgen voor de nodige verbeelding ter ondersteuning van de quotes.

Eerst zullen de belangrijkste inzichten worden besproken die naar voren zijn gekomen uit deel 1 van de interventie: de drie leersessies en het plenaire nagesprek. Vervolgens komt deel 2 aan bod met daarbij de belangrijkste inzichten. Voor het overzicht is hieronder een schematisch overzicht gepresenteerd met daarbij de belangrijkste inzichten. Deze worden vervolgens besproken per deel van de interventie.

4.1 Deel 1: de ervaringsgerichte leersessies

Door de diversiteit van de landmakers was het leren moeilijk algemeen te maken bij eerdere bijeenkomsten. Om hiermee om te gaan waren de drie leersessies van de interventie gericht op ervaringsgericht leren. De bedoeling was dat de landmakers eerst aan de slag gingen met een oefening om vervolgens met elkaar over de opgedane ervaringen te praten en om van elkaars ervaringen te leren. Een algemeen inzicht dat naar voren is gekomen uit deze leersessies is dat deze ervaringsgerichte werkvormen een bepaalde verdieping slag hebben gemaakt ondanks de diversiteit van de praktijken.

Bij de **biechtsessie** gingen mensen hun frustraties uitten in het uitvoeren van de eigen praktijk en hier bleek veel overlap in te zitten. Zij konden zichzelf herkennen in de problemen en frustraties van de ander door één na één te gaan biechten. Er werd letterlijk vaak gezegd: *“Ik berken mijzelf erg in mijn buurman, want bij mij*”. Naarmate er meer werd gebiecht, des te meer gingen de mensen delen met elkaar en er ontstond al een open en vertrouwde sfeer. Dit blijkt uit het interview met de facilitator die meedeed aan deze sessie:

“Wat mij opviel was dat er veel overlap bleek te zijn in de verhalen. Er sprongen een aantal dingen naar boven. Het was waardevol dat er in een vertrouwde setting een veilig gesprek gevoerd kon worden. De combinatie met de kamer van de tentoonstelling werkte hierin goed.”

De oefening werd positief ontvangen door de landmakers. Dit werd benadrukt door een landmaker tijdens de interventie:

“Het mooie was bij de biecht dat door die blindmaskers mensen gedwongen werden écht naar elkaar te luisteren. Dit deed mij realiseren dat dit te weinig gebeurt op het werk en dat wij meer aandachtig moeten luisteren. Die blindmaskers zijn een goed middel om dit te doen”.

Biechtsessie in uitvoering



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

Eén persoon vond het niet prettig om te biechten en koos ervoor om het niet te doen. Wel hield diegene het masker op en ook hem viel het op dat er veel overlap zat in de verhalen. Deze landmakers was een van de respondenten van de interviews:

“Ik was aandachtig aan het luisteren en er werden veel dezelfde dingen genoemd. Ik weet niet of iedereen dit doorhad, maar dit was mooi om te horen. En ik was verbaasd hoe persoonlijk de verhalen waren. Niet iedereen kent elkaar, maar er werd veel gedeeld.”

Biechtsessie in uitvoering



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

De quote hierboven benadrukt de vertrouwde sfeer die er hing tijdens de oefening. Deze oefening heeft goed gewerkt om het onderlinge vertrouwen onder de deelnemers te laten toenemen en heeft hen laten

inzien in een korte tijd dat er veel soortgelijke problemen zijn binnen de eigen praktijken. Deze format van biechten lijkt goed te werken voor het opwekken van vertrouwen in een groep.

Bij het **rollenspel** gingen de landmakers van rol wisselen om aan de slag te gaan met het grootste dilemma van de ander om nieuwe ideeën en inzichten te verkrijgen over andersoortige praktijken en rollen dan die ze zelf hebben. In een kort tijdsbestek werd er veel van elkaar geleerd, want het dwong de landmakers om de juiste vragen aan elkaar te stellen waardoor de ander met antwoorden kon komen vanuit een ander perspectief dat kon leiden tot nieuwe inzichten voor het dilemma. Dit werd benadrukt door een aantal opmerkingen van landmakers tijdens de interventie:

"Het mooie was dat ik zonder enige lading naar een bepaald probleem kon kijken. Er zitten geen consequenties aan verbonden en je kon vrijuit spreken. Je bent namelijk onbevangen voor een ander zijn dilemma en kunt zonder ballast een oplossing bedenken".

Rollenspel in uitvoering



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

"Het is goed om eens door de ogen van de andere partij te kijken. Ook op het alledaagse werk moet je dit kunnen doen. Dat is essentieel bij landmaken, om zo verschillende belangen te kunnen verbinden".

Door van rol te ruilen ontbrak het verantwoordelijkheidsgevoel over het dilemma waardoor de lading ontbrak. Bij sommige landmakers lukte het zelfs om concrete ideeën op te doen voor de ander. Dit werd benoemd door een van de respondenten uit de interviews:

"Deze oefening deed mij denken aan hoe belangrijk het is om de juiste vragen te stellen. Ik kreeg al snel door dat de ander mij waardevolle dingen aan het vertellen was en uiteindelijk kwamen we al snel tot een idee voor een oplossing voor mijn eigen dilemma".

Het rollenspel hielp de landmakers daarnaast om in gezamenlijke problemen dichterbij elkaar te komen. Dit werd benadrukt door een landmaker:

“Deze oefening is een soort intervisie, wat heel belangrijk is om van te leren en voor het door ontwikkelen van het netwerk. Uiteindelijk lopen landmakers tegen veel dezelfde personen aan die niet willen of niet verder willen. Deze personen kom je overal tegen, in iedere praktijk”.

Rollenspel in uitvoering



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

De kracht van deze oefening zit hem in de simpliciteit. Door van rol te wisselen konden de landmakers elkaars praktijken en grootste dilemma's beter leren begrijpen en elkaar waardevol advies geven doordat er zonder lading naar een probleem gekeken kon worden. De format van het rollenspel kan ervoor zorgen dat deelnemers elkaar in gezamenlijke problemen kunnen vinden en elkaar voorzien van nieuwe inzichten en oplossingen. Deze oefening duurde in totaal 30 minuten, maar het was waardevol geweest als deze oefening langer geduurd had. Dan hadden meerdere landmakers met elkaar in gesprek kunnen gaan en kon er doorgepraat worden over opgedane inzichten.

De sessie **landmakerstoels** stelde de landmakers in staat om op een symbolische manier met elkaar een gesprek te voeren over kansen en uitdagingen waar ze tegenaan lopen. In deze ervaring hebben de landmakers gesprekken gevoerd rond de gereedschappen die ze zelf mochten uitkiezen. De gereedschappen hebben ervoor gezorgd dat complexe problemen en abstracte praktijken tastbaar en bespreekbaar werden:

“De gereedschappen werkte ontwapenend. Hierdoor kon je echt contact maken. Je komt erachter dat er zo veel lading kan zitten in woorden en soms kan het handig zijn om het letterlijk voor je te zien”.

Landmakerstools in uitvoering



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

Mensen waren erg positief over deze leersessie. De gereedschappen hielpen de landmakers om hun eigen verhaal simpel uit te leggen waardoor er in een korte tijd veel geleerd kon worden over elkaars praktijk. Dit wordt benadrukt in een interview:

“De tools waren een echte eye-opener! Iets wat je normaal moeilijk onder woorden kan brengen werd nu tastbaar. Bij een gereedschap kon je hele verschillende dingen bedenken die niet alleen ervoor zorgde dat de ander mij begreep, maar het dwong mijzelf om anders naar mijn werk te kijken”.

De begeleiders van deze sessie was het landmakersduo Anne van Strien en Isis Boot. Uit een interview met Isis wordt de kracht van deze oefening benadrukt:

“Er werd door de tools erg snel een bepaalde gesprekslaag bereikt. De tools lijken een ingang te bieden om in een hele korte tijd diep de stof in te duiken en ook nog is op een leuke manier, omdat het toch gekke tools zijn. Het viel mij op dat het mensen liet reflecteren op de eigen rol en op een laagdrempelige manier zonder dat het zwaar hoeft te zijn”.

“Er werd vaak een blinde vlek opengemaakt. Er viel een soort kwartje bij mensen. Een mooi voorbeeld was dat een landmaker een tool had gepakt dat symbool stond voor een probleem binnen diegene zijn praktijk, terwijl de ander een tool had gepakt dat de oplossing bleek te zijn. Dit heb ik een aantal keer voorbij zien komen”.

Landmakerstools in uitvoering



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

“Het zou mooi zijn om deze sessie uit te diepen. Dan kun je echt vertrouwen opwekken. Je leert door deze oefening elkaar beter kennen en je kan ook inzien hoe de ander werkt, maar als begeleider was het interessant geweest om meer tijd te hebben. Zo had ik de vinger op een aantal inzichten kunnen leggen en hierop door kunnen werken”.

Anne & Isis hebben in samenwerking met de Urban Futures Studio deze leersessie ontworpen. Door de samenwerking met hun op te zoeken is het netwerk daarmee geactiveerd, want zij zijn zelf deelnemers in het netwerk. Zij hebben aangegeven zich nu meer gemotiveerd te voelen om bij het netwerk te horen:

“Wij hadden eerder aan BZK laten weten dat wij de tools wilden inzetten om een workshop te organiseren in het kader van de tentoonstelling Places of Hope. Het was erg leuk voor ons dat jullie (Urban Futures Studio) ons benaderde om samen een leersessie te ontwerpen. Sommige landmakers hebben namelijk een werkbezoek georganiseerd, maar dit was voor ons een soort kijkje in onze praktijk. Het was een manier om onszelf te laten zien en dit motiveert wel weer”.

De kracht van deze oefening was dat de complexe praktijken en problemen luchtig en bespreekbaar werden door de gereedschappen waardoor snel een diepere gesprekslaag werd bereikt in korte tijd. Hierdoor leerden de landmakers de praktijk van de ander beter begrijpen en het zorgde er ook voor dat er inzichten ontstonden over de eigen praktijk door het via een andere manier uit te leggen. Net zoals het rollenspel was het waardevol geweest als deze sessie langer had geduurd. Meer landmakers hadden dan met elkaar in gesprek kunnen gaan waaruit meer inzichten hadden kunnen komen.

Plenair nagesprek

De landmakers hadden tijdens de interventie de mogelijkheid om te kiezen uit twee van de drie leersessies. Om de opgedane ervaringen met elkaar te delen en hierover te reflecteren vond er na de laatste leersessie een plenair nagesprek plaats. Uit dit nagesprek komt het volgende inzicht naar voren: **het delen van de persoonlijke verhalen werkt verbindend.**

Tijdens het plenaire nagesprek hebben een aantal landmakers uitgesproken dat zij het waardevol vinden dat zij in een veilige omgeving van alles met elkaar in vertrouwen kunnen bespreken. De praktijken verschillen op inhoud erg van elkaar, maar toch lopen ze soms tegen soortgelijke problemen aan en er is gemeenschap in de persoonlijke kenmerken:

"Het mooie is aan de landmakers dat wij allemaal 100x onze neus stoten, maar toch het positieve verhaal blijven vertellen".

Het delen van de persoonlijke verhalen werkt verbindend



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

Dit netwerk kan een plek zijn waarin de landmakers elkaar inspireren. Als de landmakers het gevoel krijgen dat ze niet de enige zijn die aan het ploeteren zijn, maar dat andere dit ook meemaken dan kunnen ze zich onderdeel gaan voelen van een grotere beweging. Hiervoor is het nodig dat de landmakers de persoonlijke verhalen aan elkaar blijven delen.

"De essentie van landmaken is dingen doen. Bij landmaken overstijgt de beloning van succes de financiële waardering. Dit netwerk is een plek waar we dit kunnen adresseren".

Het delen van persoonlijke verhalen, zowel de negatieve en positieve kan de groep aan elkaar verbinden. Het kan ze het gevoel geven dat ze er niet alleen voor staan en dat er geleerd kan worden van elkaars ervaringen in de praktijken. De drie leersessies hebben de potentie om deze ervaringen over te brengen van landmaker tot landmaker in een vertrouwde setting.

Uit het interview met BZK bleek dat ook zij dit hebben geobserveerd, maar dat de specifieke ruimtes van de tentoonstelling een grote rol speelde hierin:

“Ik vind dat die leersessies de gehele dag een extra dimensie gaf. Niet puur de sessies, maar de combinatie van de sessies met de kamers van de tentoonstelling. Deze versterkte elkaar en hierdoor kon er in een vertrouwde setting een veilig gesprek gevoerd worden. Dit was erg waardevol. De werkvormen van de leersessies lokte bepaalde gesprekken uit”.

4.2 Deel 2: de toekomst van het netwerk

Deel 1 was zo ontworpen zodat de landmakers in een korte tijd wat van elkaar konden leren en zodoende geactiveerd zouden worden voor het tweede deel van de dag. Deel 2 stond in het teken om het te hebben over de lange leerlijn van het netwerk. Het doel was om te komen tot gezamenlijke ideeën over de lange leerlijn en om een gevoel van gedeeld eigenaarschap te creëren rondom het lerend netwerk van de landmakers. In dit deel is er gezocht naar een gemeenschappelijke urgentie waaraan de landmakers zich kunnen verbinden zodat er gewerkt kan worden aan gezamenlijke activiteiten. Er zijn een aantal inzichten naar voren gekomen tijdens dit deel.

Vermijdt als facilitator een manipulatieve houding

BZK kwam tijdens de interventie met het idee om relevante landmakers met elkaar te clusteren om in kleinere groepen met elkaar in gesprek te gaan over de toekomst van het netwerk en er moesten onderling concrete werkafspraken worden gemaakt.

De clustering was op voorhand gemaakt door BZK, maar dit leverde veel frustraties op bij de landmakers:

“Met clusters ga je weer top-down sturen en ga je als overheid manipuleren. Het eerste deel was erg leuk om te doen dat voelde erg vertrouwd. Toen voelde deze indeling een beetje als een klap in het gezicht”.

Vermijdt als facilitator een manipulatieve houding



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

De gefrustreerde reacties van de landmakers legde een bepaalde spanning bloot tussen de landmakers en BZK die is vastgepind door een landmaker in een interview:

“BZK is gewend om een bepaalde controle positie te hebben en alles in het gareel te houden. Vandaar dat ze met een cluster idee kwamen om een beetje richting te geven. De landmakers waren het hier niet mee eens en toen zag je dat er vanuit twee richtingen gezocht werd naar het doel van het netwerk”.

Dit betekent dat BZK en de landmakers op een punt in het netwerk zitten dat er gezamenlijk nagedacht moet worden over het doel van het netwerk en hoe iedereen hierin zich gaat verhouden naar elkaar toe. BZK moet niet zonder overleg gaan bepalen wat het beste zou zijn voor het netwerk, maar het is van belang dat de landmakers zelf hierover moeten nadenken waarin BZK meedenkt en sturing geeft zonder het geheel over te willen nemen.

Weerstand brengt het netwerk verder

Er was in het tweede deel van de dag veel onenigheid tussen BZK en de landmakers over de cluster indeling, maar wat blijkt is dat de weerstand die er toen heerste waardevol was om het netwerk vooruit te helpen. Dit wordt later erkend door zowel de landmakers die zijn geïnterviewd.

“Dit is iets waar je als groep doorheen moet om vervolgens echt samen te kunnen werken. Dus in die zin goed dat het gebeurt is. Het was misschien flink veel gespuid, maar bij de volgende bijeenkomst kun je dit weer achter je laten”.

Weerstand brengt het netwerk verder



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

“BZK had natuurlijk gehoopt op andere reacties wat betreft die clusters, maar dit moet voor hun een les zijn en ik vind het leuk om te kijken hoe zij hiermee om zullen gaan. Het gaat in zo’n netwerk om continue stroom van feedback waarin we van elkaar moeten leren. Belangrijk hierbij is dat er duidelijk en open naar elkaar toe gecommuniceerd blijft worden”.

Ook BZK erkent dit in het interview:

“Ik snap goed dat ze zo reageerden en terecht ook besef ik. Wat goed werkt in Den Haag is opknippen en thema’s in vakjes gieten, maar dit betekent niet dat je dit kan doen met de landmakers. Dit gesprek moest daarom ook gebeuren en ik vond het niet moeilijk om ermee om te gaan. Hieruit zijn uiteindelijk concrete afspraken gekomen”.

“Zonder wrijving is er namelijk geen glans. Ik zou het jammer vinden als we bij elkaar komen en dat iedereen zegt dit is geweldig. Dan zijn we echt niet goed bezig. Dan leren we niks”.

Hier komt wel weer een nieuwe spanning bij kijken. BZK deed met de clusterindeling een poging om het netwerk te activeren. Hier waren de landmakers het niet mee eens, maar hoe maak je het netwerk actief als facilitator zonder een manipulatieve houding aan te nemen? Deze spanning wordt benadrukt in het interview met BZK:

“Wij willen met dit netwerk dat het meer zelf gaat lopen, maar het is even zoeken hoe je dat doet. Die clusterindeling komt natuurlijk omdat wij een bepaald denkpatroon hebben bij de overheid. Ik zou graag willen dat het netwerk ook eigen initiatief neemt. En dat mis ik, en dat heb ik misschien niet expliciet uitgesproken, maar dat is wel iets dat ik wil uitlokken”.

Uit deze quote komt naar voren dat BZK wilt dat het netwerk meer initiatief gaat tonen zodat het meer zelf-organiserend kan worden. BZK is dus zoekende naar manieren om dit te bewerkstelligen en het clusteren van de praktijken was hiertoe een poging. Dit heeft geresulteerd in veel weerstand en er werd duidelijk uitgesproken waar de landmakers geen behoefte aan hadden: de overheid die zegt wat ze moeten doen, maar dit leidde heeft er wel toe geleid dat er ook werd uitgesproken over wat zij wel willen met het netwerk en dit verhoudt zich tot het volgende inzicht.

Koppel de praktijken aan urgente vraagstukken

De weerstand jegens de clusterindeling heeft ervoor gezorgd dat er een gesprek plaatsvond waarbij de behoeftes van de landmakers werden uitgesproken en er werd gediscussieerd waarover het netwerk zich moet gaan heen buigen. Dit heeft ertoe geleid dat er een gemeenschappelijke urgentie is gevonden door de landmakers en BZK waarover gedeeld eigenaarschap kan ontstaan. Uit observaties blijkt dat er een gemeenschappelijke vraag bestaat vanuit de landmakers om een verbinding te maken met urgente vraagstukken die liggen bij de overheid. Dit blijkt uit meerdere quotes van de landmakers:

“We moeten proberen momenten van urgentie te benutten om onszelf als netwerk te activeren. Bijvoorbeeld een Nationale Omgevingsvisie die eraan komt, dit is een moment om daar met de praktijken bij aan te haken. We moeten meer werken vanuit beleidsurgentie, want zonder urgentie gebeurt er niks”.

“De waarde van dit netwerk zit voor mij in het bespreken en zien van urgente onderwerpen, het leren kennen van andere pioniers en met mensen in Den Haag over de projecten kunnen praten”.

Het is hierbij wel belangrijk dat de vraagstukken worden gekoppeld aan de relevante praktijken die overlap hebben in de praktijken. Niet elke praktijk zou met elkaar kunnen samenwerken, omdat ze te veel van elkaar verschillen:

“Ik heb wel behoefte om in een cluster te spreken die bezig zijn met dezelfde ontwikkelingen. Ik kan daar veel meer uithalen dan een project wat niets of nauwelijks iets met mij te maken heeft”.

Koppel de praktijken aan urgente vraagstukken



Bron: Menno Bakker, 23 mei 2018

De landmakers met relevante praktijken kunnen dan gekoppeld worden aan een urgent vraagstuk waarover zij gedeeld eigenaarschap krijgen en hieruit kunnen gezamenlijke activiteiten opgepakt worden die in dienst staan van het vraagstuk. Dit vraagstuk bindt de relevante landmakers aan elkaar en wat uiteindelijk het hele lerend netwerk aan elkaar kan binden is het gevoel dat zij gezamenlijk invloed uitoefenen op de beleidswereld. Cruciaal hierin is echter dat BZK zorgt voor de koppeling met de vraagstukken of de verbinding maken tussen de landmakers en relevante ambtenaren:

“Stel dilemma’s centraal en verbind daar regionaal praktijken en Haagse beleidsmakers aan. Dan ontstaat de kans om een relevant, dynamisch en volhoudbaar leernetwerk te bouwen”.

“We kunnen de echte leerpunten uit de verhalen van de landmakers halen en die vertellen aan relevante ambtenaren. De ambtenaar moet door die verhalen gaan mee borrelen, waardoor een wederzijdse leerrelatie ontstaat. Pak de koppeling op een probleem of urgentie”.

BZK is voor de landmakers de ingang naar de beleidswereld en zij weten welke urgente vraagstukken op de agenda staan. Deze ingang naar Den Haag is een bredere behoefte van de landmakers blijkt. Dit is bevestigd door een landmaker in een interview:

“Je voelt wel bij alle bijeenkomsten dat er bij de landmakers een bepaalde blik naar boven is. Ze zien het als een soort ingang naar Den Haag en dat dit voor vele een motivatie is om bij het netwerk te zitten. Ze zien het als een kort lijntje en willen meer inzichten hoe ze dat lijntje kunnen activeren. Als iedereen deze behoefte heeft dan kan dit een kans zijn van het netwerk om ons verder te ontwikkelen”.

Of BZK daadwerkelijk zal zorgen voor de ingang is afhankelijk van de doelen die BZK heeft met het lerend netwerk van de landmakers. BZK wilt namelijk dat het netwerk meer zelf gaat lopen, maar nu moet BZK actief de verbinding gaan leggen met relevante beleidsstukken. Op het einde van de dag is er in ieder geval door BZK afgesproken dat zij een verkenning zullen doen van de urgente vraagstukken die eventueel gekoppeld kunnen worden aan de praktijken.

De belangrijkste les die dit inzicht levert is dat deel 2 van de interventie ervoor heeft gezorgd dat er een gesprek plaatsvond waarbij de landmakers en BZK samen zochten naar het gedeelde eigenaarschap van het netwerk. Dit blijkt de koppeling te zijn tussen urgente vraagstukken van de overheid met relevante praktijken van de landmakers. De weerstand die eerder ontstond bij de clusterindeling bracht de groep verder in de discussie over de toekomst van het netwerk. Er is een vanuit de landmakers een gezamenlijke behoefte om invloed uit te oefenen op de beleidswereld door een leerrelatie aan te gaan met relevante ambtenaren.

Alle inzichten die zijn opgedaan worden schematisch weergegeven in tabel 6 op de volgende pagina.

Tabel 6 – *Belangrijkste inzichten per deel van de interventie*

Inzichten	
	<p>Algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De ervaringsgericht werkvormen maken een verdieping slag in het leren ondanks de diversiteit <p>Biecht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herkennen van soortgelijke problemen - Opwekken van vertrouwen onderling <p>Rollenspel:</p>
Deel 1	<ul style="list-style-type: none"> - Herkennen van soortgelijke problemen - Opbouwen van onderlinge relaties - Genereren van nieuwe inzichten en oplossingen <p>Landmakerstools:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opbouwen van onderlinge relaties - Complexe problemen en praktijken werden luchtig en bespreekbaar - Het bereiken van diepere gesprekslagen <p>Plenair nagesprek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het delen van de persoonlijke verhalen werkt verbindend
Deel 2	<p>Gesprek over de toekomst van het netwerk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vermijdt als facilitator een manipulatieve houding - Weerstand brengt het netwerk verder - Koppel de praktijken aan urgente vraagstukken

5. Discussie

In het theoretisch kader zijn de factoren besproken die een CoP maken of breken. Deze factoren zijn in dit onderzoek samengebracht onder drie hoofdfactoren: gedeeld eigenaarschap & identiteit, onderlinge relaties & vertrouwen en gezamenlijke activiteiten & verantwoordelijkheid. Er is onderzocht of de interventie deze heeft gestimuleerd en op welke manier dit heeft gewerkt. Naarmate deze factoren meer aanwezig zijn in een CoP, des te groter is de mogelijkheid dat het een zelf-organiserend netwerk wordt (Wenger, 1998). Volgens (Wenger, 1998) is een CoP succesvol wanneer het dit behaald heeft, maar dit onderzoek heeft laten zien dat dit bij het landmakersnetwerk anders in elkaar zit. De interventie en de interviews hebben een aantal inzichten gegenereerd die relateren aan de drie hoofdfactoren. Deze worden hier besproken, maar ook zijn er nieuwe inzichten opgedaan die verschillen van de bestaande literatuur over CoPs.

Uit de resultaten blijkt dat tijdens deel 2 van de interventie er een gemeenschappelijke urgentie is gevonden. Er ontstond een gemeenschappelijke stem die uitsprak dat er behoefte is om met dit netwerk invloed uit te oefenen op de wereld in Den Haag. Dit werd concreet gemaakt toen het idee werd geopperd om de praktijken van de landmakers te koppelen aan urgente vraagstukken die op de beleidsagenda staan van BZK.

Dit resultaat komt overeen met eerder CoP onderzoek, waaruit blijkt dat het zoeken naar een gemeenschappelijke urgentie cruciaal is voor het bestaan van een CoP waarin wordt gewerkt met echte problemen en actuele opgaven (Wenger, 1998 ; Handley et al, 2006 ; Andringa & Reyn, 2014). Uit deze onderzoeken komt ook naar voren dat deelnemers van een CoP effectief van elkaar kunnen leren door regelmatig met elkaar te interacteren waar gewerkt wordt aan de gemeenschappelijke problemen waarover gedeeld eigenaarschap ontstaat. In de CoP van de landmakers kan er gedeeld eigenaarschap ontstaan over de urgente vraagstukken van de overheid en hieruit kunnen gezamenlijke activiteiten rollen. Zo kan het netwerk geactiveerd worden, maar het blijkt dat BZK moet zorgen voor deze koppeling.

BZK heeft aangegeven een verkenning te willen doen naar relevante vraagstukken, maar dit is geen garantie dat een koppeling zal lukken. Daarnaast moet BZK hierin een actieve rol bekleden, want de landmakers hebben zonder BZK geen directe toegang naar de overheid. Dit komt in strijd met de belangen van BZK, want zij hebben aangegeven dat het een behoefte van hun is dat deze CoP zelf-organiserend wordt. Volgens (1998) Wenger is een CoP succesvol wanneer het dit behaald heeft, maar uit dit onderzoek blijkt dat de landmakers dit netwerk nog niet op zichzelf kunnen organiseren aangezien de gemeenschappelijke urgentie afhankelijk is van BZK.

Het zal in de praktijk moeilijk worden voor BZK om zich op een gegeven moment geheel terug te trekken als facilitator en wellicht is dit niet mogelijk. Swan et al. (2002) benadrukken in hun onderzoek dat het in de praktijk een complex proces kan zijn hoe de verhouding tussen de facilitator en de deelnemers is. De facilitator moet de nodige sturing geven, maar niet te veel zodat de groep te afhankelijk wordt. BZK heeft wel pogingen gedaan om de verantwoordelijkheid te leggen bij de landmakers.

Een voorbeeld is de clusterindeling van BZK. Dit was een poging om meer verantwoordelijkheid te leggen bij de groep zodat zij zelf meer invulling gingen geven over de toekomst van het netwerk. Volgens Andringa & Reyn (2014) moet er door de facilitator verantwoordelijkheid bij de groep gelegd worden wil het meer zelf-organiserend worden, maar deze sturing van BZK leverde weerstand op van de landmakers waar een aantal spanningen naar boven kwamen. Een verrassend resultaat hierin was dat deze weerstand zorgde voor een bepaalde doorbraak.

Door de weerstand van de landmakers ontstond er ter plekke een gesprek waarbij uitgesproken werd door hen wat zij echt waardevol vinden aan dit netwerk en wat hun leerbehoeftes zijn. In dit gesprek werd de gemeenschappelijke urgentie gevonden. BZK stelde zich ontvankelijk op en ging mee in het moment. Achteraf waren BZK en de geïnterviewde blij dat dit moment gebeurt was, want het bracht de groep een stap verder. Dit sluit aan bij het onderzoek van Sasha et al. (2002) die hebben waargenomen dat onderlinge spanningen de groep vooruit kunnen helpen, omdat er ter plekke onderhandeld moet worden hoe alle behoeftes kunnen worden gerespecteerd. Hierdoor kunnen de deelnemers en de facilitator verbintenissen aangaan met daarbij afspraken om deze na te komen. In dit onderzoek leidde dit tot het vinden van de gemeenschappelijke urgentie (koppeling praktijken met urgente vraagstukken) met een afspraak van BZK deze koppeling mogelijk te maken.

Essentieel voor dit moment was dat het gesprek een bepaalde openheid met zich mee bracht. De landmakers waren eerlijk aan het uitspreken wat zij van dit netwerk vinden en wat hun eigen doelen zijn. Er was een gemeenschappelijke stem dat de kracht van dit netwerk het gevoel van een onderling vertrouwen is. Mensen hebben het gevoel dat ze kunnen zeggen wat zij willen zeggen. Dit gevoel droeg bij aan het uitspreken van de frustraties van de landmakers richting de clusterindeling, maar dit heeft uiteindelijk de groep verder gebracht. Deel 1 heeft bijgedragen aan het opwekken van dit gevoel en dit heeft de landmakers zodoende geactiveerd voor deel 2 van de interventie.

De drie ervaringsgerichte leersessies hebben er namelijk voor gezorgd voor het maken van een bepaalde verdieping slag. In relatief korte tijd (30 minuten) werd er met elkaar op de inhoud ingedoken. De verwachting was dat het leren moeilijk algemeen was te maken door de diversiteit van de praktijken, maar wat blijkt is dat de sessies de landmakers lieten inzien dat zij meer gemeen hebben dan zij oorspronkelijk dachten. Dit zorgde ervoor dat er een gevoel van vertrouwen werd opgewekt op bij elkaar. De fysieke ruimtes droegen hier sterk aan bij. Dit sluit aan bij het onderzoek van Goetz & Goliber (2002) die hebben onderzocht dat de specifieke fysieke ruimte belangrijk is bij ervaringsgericht leren. De kamers van de tentoonstelling Places of Hope werkte hierin ondersteunend

Elke sessie werd afgesloten met een moment van reflectie waarbij er werd doorgevraagd naar de ervaringen van de deelnemers. Volgens Kolb & Kolb (2005) is dit moment van zelfreflectie essentieel voor het leerproces. Ervaringen zijn moeilijk over te brengen, maar de sessies lieten de landmakers in elkaars ervaringen duiken en hierdoor werd het zo concreet dat het kon leiden tot nieuwe inzichten. Dit biedt dan de basis voor het opdoen van inspiratie dat kan leiden tot het ondernemen van actie. Dit wil niet zeggen dat dit direct zorgde voor de uitkomsten van deel 2, maar er is aangegeven dat de drie leersessies zorgde

voor het opwekken van een bepaald gevoel van vertrouwen tijdens de gehele interventie waardoor mensen zich vrijer voelde om te delen wat zij wilden delen. Uit de CoP literatuur (Wenger, 1998 ; Kaner & Wright, 2009 ; Taylor, 2002) blijkt dat het gevoel van een onderling vertrouwen een kernfactor is voor het bestaan van een CoP en uit dit onderzoek komt naar voren dat deze drie ervaringsgerichte leersessies hieraan hebben bijgedragen.

Dit onderzoek draagt bij aan de CoP literatuur, omdat de verbinding nog niet was gemaakt tussen ervaringsgericht leren en het laten slagen van een CoP. Het blijkt dus dat de ervaringsgerichte leersessies zorgen voor het opwekken van vertrouwen in de groep en zorgen voor een basis voor een vervolg gesprek waarin de gemeenschappelijke urgentie werd gevonden.

Wel moet gezegd worden dat dit onderzoek een aantal beperkingen kent die van invloed waren op de resultaten. Ten eerste de eigen rol als onderzoeker. Tijdens de leersessies was de onderzoeker actief bezig met de 'biecht'. Dit maakte het onmogelijk om aanwezig te zijn bij het 'rollenspel' en de 'landmakerstoel' om hier te observeren. Op basis van de observaties van de andere begeleiders zijn de inzichten uit de resultaten gegenereerd, maar de observaties kunnen dus gekleurd zijn door de perspectieven van drie verschillende personen. In een vervolg onderzoek worden de resultaten betrouwbaarder wanneer de onderzoeker op afstand kan observeren bij een leersessie.

Ten tweede was de interventie een momentopname. Niet alle landmakers uit het netwerk waren aanwezig. In totaal waren er 18 van de 30 landmakers aanwezig en hierbij is het moeilijk om de opgedane resultaten te generaliseren naar de gehele groep. Er zijn 5 van de 18 deelnemers geïnterviewd voor de terugkoppeling naar de interventie. Alleen de inzichten zijn gebruikt waarbij er overlap is bij de respondenten. Dit hadden meer inzichten kunnen zijn als er meer deelnemers waren geïnterviewd. Voor een volgend onderzoek zou het waardevol zijn om een tweede interventie te organiseren met meerdere interviews zodat er gemeten kan worden in hoeverre het netwerk is versterkt sinds de interventie uit dit onderzoek. Dit is wel afhankelijk van BZK aangezien zij de landmakersbijeenkomsten organiseren.

6. Conclusie

Binnen het landmakersnetwerk is er vaak gezegd dat er kan en moet worden geleerd van elkaar. Hier werd tot dusver weinig invulling aangegeven en om deze reden is er een interventie gepleegd om op zoek te gaan naar geschikte leervormen. Dit onderzoek was erop gericht om deze interventie nader te bestuderen om te kijken of het een effect heeft gehad op de CoP. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:

‘Hoe kan een interventie zorgen voor het versterken van een ‘community of practice’ en op welke manier werkt dit?’

Uit de resultaten blijkt dat de interventie een bepaald effect heeft gehad op de CoP. Er zijn namelijk een aantal factoren naar voren gekomen die een CoP kunnen maken of breken. In dit onderzoek is er eerst een verkenning gedaan naar de meest essentiële factoren die een CoP maken of breken en deze zijn vervolgens geoperationaliseerd om ze te kunnen onderzoeken bij het landmakersnetwerk. Deze komen in zekere mate terug en de ervaringsgerichte werkvormen hadden hier ook invloed op. Door het beantwoorden van de vier deelvragen wordt de bovenstaande hoofdvraag beantwoordt.

1 Wat maakt een ‘community of practice’ succesvol?

De interventie heeft ervoor gezorgd dat de gemeenschappelijke urgentie van de CoP werd gevonden. Binnen een CoP is het cruciaal dat dit wordt gevonden waarover de groep een gedeeld eigenaarschap kan krijgen. Bij het landmakersnetwerk blijkt dit de koppeling te zijn met urgente vraagstukken van de overheid. Er bleek een gezamenlijke behoefte te zijn om invloed uit te oefenen op de beleidswereld en deze koppeling maakte dit mogelijk. Hieromheen ontstaat de identiteit van de CoP zodat het duidelijk wordt waar zij voor staan als groep. BZK gaf aan de koppeling te willen maken tussen de praktijken en de urgente vraagstukken en hieruit kunnen er gezamenlijke activiteiten rollen waarover de landmakers een verantwoordelijkheidsgevoel krijgen. Uiteindelijk kan dit de landmakers meer aan elkaar binden zodat het een stabiel netwerk wordt.

2 Wat is de rol van de facilitator in een ‘community of practice’?

Uit de literatuur blijkt dat de facilitator in een CoP de nodige sturing moet geven zonder het in zijn geheel over te willen nemen. BZK probeerde dit te doen tijdens de interventie, maar dit leidde tot de nodige spanningen. BZK wilde aan de hand van thematische clusters de landmakers met elkaar in gesprek laten gaan en nam een manipulatieve houding aan. Er kwam weerstand vanuit de landmakers jegens het clusteridee, maar deze poging van BZK om te sturen heeft er uiteindelijk toe geleid dat de gemeenschappelijke urgentie werd gevonden. Vanuit de weerstand ontstond er een gesprek waarbij de behoeftes van de landmakers op tafel kwamen te liggen en BZK stelde zich hiervoor ontvankelijk op.

Doordat BZK een ontvankelijke en flexibele houding aannam kon het gesprek begeleid worden zonder dat het te veel gestuurd werd zodat de landmakers het gesprek voerde over hoe zij het netwerk graag zien optreden. Uiteindelijk werd er zo een afspraak gemaakt waar beide partijen zich in konden vinden: de koppeling van de praktijken met urgente vraagstukken.

3

Hoe wordt er geleerd binnen een 'community of practice'?

Binnen een CoP staat leren centraal, maar het leren binnen het landmakersnetwerk was moeilijk algemeen te maken door de grote diversiteit aan praktijken. Deel 1 van de interventie was gericht op het toepassen van drie ervaringsgerichte werkvormen om te zoeken naar algemene leerpunten. Een uitkomst was dat er met elke werkvorm een bepaalde verdieping slag werd gemaakt. De landmakers konden onder andere inzien dat er soortgelijke problemen zijn binnen de praktijken en dat dit gesignaleerd kan worden door op een andere manier met elkaar een gesprek aan te gaan. Bijvoorbeeld aan de hand van een rollenspel of de praktijk verbeelden in een voorwerp. Het blijkt waardevol te zijn om eerst samen te ervaren in een oefening, waarbij de persoonlijke verhalen van de landmakers werden gedeeld om er vervolgens samen over te hebben. Dit moment van zelfreflectie is cruciaal in het leerproces. In dit moment worden de ervaringen bij elkaar gebracht en kunnen de landmakers zich in elkaar herkennen en nieuwe inzichten opdoen. Ervaringen kunnen moeilijk over te brengen zijn, maar de ervaringsgerichte werkvormen lieten de landmakers in elkaars ervaringen duiken en hierdoor werd het zo concreet dat het kon leiden tot inspiratie en nieuwe inzichten. De drie ervaringsgerichte leersessies hebben een extra dimensie gegeven aan deel 2 van de interventie. Er kan niet met zekerheid gezegd worden dat dit direct heeft bijgedragen aan de uitkomsten van deel 2, maar de sessies hebben een bepaald gevoel van vertrouwen opgewekt onder de deelnemers dat heerste tijdens de interventie waardoor de deelnemers zich vrijer voelde om te delen wat zij wilden delen.

Al met al heeft de interventie ervoor gezorgd dat de gemeenschappelijke urgentie van het landmakersnetwerk werd gevonden. De landmakers werden zodoende geactiveerd aan de hand van de drie ervaringsgerichte werkvormen voor deel 2 van de interventie waar het gesprek werd gevoerd waarin de urgentie werd gevonden. De drie ervaringsgerichte werkvormen lijken toepasbaar te zijn voor een diffuus netwerk zoals die van de landmakers. Soortgelijke problemen kunnen worden opgezocht ondanks de diversiteit van de praktijken. Het uitvoeren van een interventie kan dus wel degelijk een CoP versterken.

7. Literatuurlijst

- Anand, N., Gardner, H. and Morris, T. (2007). Knowledge-based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms. *Academy of Management Journal* 50(2), 406–428.
- Andringa, J. & Reyn, L. (2014). Tien Stappen voor een Succesvolle Community of Practice. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek: Denken en Doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.
- Boog, B. (2016). Handelingsonderzoek of Action Research. *Tijdschrift Kwalon*. https://www.tijdschriftkwalon.nl/scripts/shared/artikel_pdf.php?id=KW-12-1-4
- Brown, J. S., & Adler, R. P. (2008). Minds on Fire: Open Education, the Long Tail, and Learning 2.0. *Educause Review*, 43(1), 16–20.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science* 2(1), 40–57.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-practice Perspective. *Organization Science* 12(2), 198–213.
- Corradi, G, Gherardi, S, Verzelloni, L (2010). Through the Practice Lens: Where is the Bandwagon of Practice-based Studies heading? *Management Learning* 41(3), 265–283.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220–240.
- Dewey, J. (1938). *Education and Experience*. (S. and Schuster, Ed.). New York.
- Dudley-Marling C. (2012). Social Construction of Learning. In: Seel N.M. (eds) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Graetz, K. A., & Goliber, M. J. (2002). Designing Collaborative Learning Places: Psychological foundations and new frontiers. *New Directions for Teaching and Learning*, 92, 13–22.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2010). *Qualitative Research Methods*. Sage.
- Hughes, J. (Ed.), Jewson, N., Unwin, L. (2008). *Communities of Practice*. London: Routledge.

- Joel O. Iverson & Robert D. McPhee (2008). Communicating Knowing Through Communities of Practice: Exploring Internal Communicative Processes and Differences Among CoPs, *Journal of Applied Communication Research*, 36 (2), 176-199.
- Kaner, S., & Wright, D. (2009). Working Effectively in Groups: Developing your Collaborative Mindset. In Bandrowski, J., Discover your inner strength, Ch. 15. Sevierville, TN: Insight Publishing.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning Styles and Learning Spaces : Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193–212.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laakso, M., & Clavert, M. (2014). Promoting Creativity and Design Thinking Skills Among University Students. Originally in Bas, E. & Guilló, M. (Eds.): INJUVE Special Issue on “Youth and Future Images,” 1–14.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. University Press, Cambridge.
- Lesser, E. and Everest, K. (2001). Using Communities of Practice to manage Intellectual Capital. *Ivey Business Journal* 65(4), 37–41.
- Leifer, L. J., & Steinert, M. (2011). Dancing with Ambiguity : Causality Behavior, Design Thinking, and Triple-loop-learning. *Information Knowledge Systems Management*, 10(2011), 151–173.
- Lewis, L.H. & Williams, C.J. (1994). In Jackson, L. & Caffarella, R.S. (Eds.). *Experiential Learning: A New Approach* (pp. 5-16). San Francisco: Jossey-Bass.
- McDonald, J. P., Mohr, N., Dichter, A., & McDonald, E. C. (2007). *The Power of Protocols: An Educator's Guide to better Practice* (2 nd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijkrelaties (2017). Interviews met de Landmakers. E-Publicatie: [Proeftuin Nederland van Morgen](https://proeftuin.nederland.van.morgen.nl/)
- Moon, J.A. (2004). *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*. New York: RoutledgeFalmer.
- Places of Hope (2018): <https://placesofhope.nl/>
- Potjer, S. & Hajer, M. (2017). Learning with Cities, Learning for Cities. The Golden Opportunity of the Urban Agenda for the EU. Urban Futures Studio. Beschikbaar via: <https://www.uu.nl/en/news/essaylearning-with-cities-learningfor-cities>
- Rachael Addicott , Gerry McGivern & Ewan Ferlie (2006). Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks, *Public Money and Management*, 26:2, 87-94

- Reason, P., & Bradbury, H. (2006). *The Handbook of Action Research. The Handbook of Action Research - Concise Paperback Edition*. SAGE Publications
- Ruël, G. C., Nauta, A., & Bastiaans, N. (2003). Free-riding and Team Performance in Project Education.
- Sasha A. Barab, Michael Barnett & Kurt Squire (2002). Developing an Empirical Account of a Community of Practice: Characterizing the Essential Tensions, *The Journal of the Learning Sciences*, 11:4, 489-542
- Swan, J., Scarbrough, H. and Robertson, M. (2002). The Construction of Communities of Practice in the Management of Innovation. *Management Learning* 33(4), 477–496.
- Tuulos, T., & Kirjavainen, S. (2016). Creating a Home for Experiential Learning: A Case study of an Interdisciplinary Product Development Course. *Proceedings of NordDesign 2016*, August 10-12 2016, Trondheim, Norway.
- Urban Futures Studio (2018a). 'Experimenteren met Steden'. Leerinterventie voorstel UFS. Beschikbaar via: <https://www.docdroid.net/F6EVXQD/leerinterventie-ufs-landmakersbijeenkomst-23-mei-2018.docx>
- Urban Futures Studio (2018b). 'Experimenteren met Steden'. Meedenkmiddag EmS. Beschikbaar via: <https://www.docdroid.net/OgMs1Us/ufs-meedenkmiddag-18-april-2018.docx>
- Urban Futures Studio (2018c). 'Experimenteren met Steden'. Programma 23 mei Leerinterventie. Beschikbaar via: <https://www.docdroid.net/eJNoUbX/programma-landmakersdag-23-mei-urban-futures-studio-17032018.docx>
- Urban Futures Studio (2018d). 'Experimenteren met Steden'. Two Pager Project. Beschikbaar via: <https://www.docdroid.net/TeRffVA/two-pager-experimenteren-met-steden-urban-futures-studio.pdf>
- Van der Zee, F. (2010). *Kennisverwerving in de Sociale Wetenschappen: de Methodologie van Wetenschappelijk Onderzoek*. BMOOO.
- Wenger, Etienne (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization* 7(2), 225–246.
- Wenger, E. (2004). Knowledge Management as a Doughnut: Shaping your Knowledge Strategy through Communities of Practice. *Ivey Business Journal* Jan – Feb.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Wenger, E. and Snyder, W. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*(January–February), 139–145.
- WijMakenNederland (2016). *Intentieverklaring Proeftuin Nederland van Morgen*. Beschikbaar via: <https://wijmakennederland.nl/praktijk/intentieverklaring>

8. Bijlagen

Bijlage 1 – Observatieschema landmakers

	Gedeeld eigenaarschap & identiteit	Onderlinge relaties & vertrouwen	Gezamenlijke activiteiten & verantwoordelijkheid
Algemeen	<p>Hoeveel praktijken zijn in totaal vertegenwoordigd?</p> <p>Hoeveel oude landmakers zijn er in verhouding tot de nieuwe?</p> <p>Zijn de landmakers er, of zijn er afgevaardigden?</p> <p>Hoeveel mensen zijn er voor de eerste keer bij?</p>	<p>Hoe zijn de onderlinge relaties tussen de deelnemers:</p> <p>Lijkt het erop dat mensen elkaar al kennen van eerdere bijeenkomsten?</p> <p>In hoeverre hangt er een ontspannen sfeer onder de landmakers?</p> <p>Wordt er gelachen met elkaar?</p>	<p>Wordt er gesproken over eerdere activiteiten?</p> <p>Spreken landmakers uit dat ze een verantwoordelijkheid voelen voor dit netwerk?</p> <p>Zit hier een verschil in tussen de oude en de nieuwe landmakers?</p>
Deel 1: verbeeldingsessies	<p>Hoe betrokken zijn de aanwezigen bij de drie leersessies:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hebben ze een actieve houding of zitten ze achterover gezakt? - Mengt iedereen zich in de discussies? <p>Is er een verschil in betrokkenheid hierin tussen de oude en de nieuwe landmakers?</p> <p>Wordt er soms gesproken in de wij-vorm? VB: "Als netwerk moeten wij echt....."</p> <p>Hoe zijn de reacties van de deelnemers van de sessies? Positief? Negatief?</p> <p>Komen er onderwerpen aan bod waarover de landmakers gemeenschap hebben?</p>	<p>Hoe open zijn de landmakers met elkaar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spreken de landmakers vanuit bepaalde emoties? - Hoe zijn de reacties van de deelnemers van de sessies? - Is er overlap in de ervaringen die zij delen? <p>Wordt er soms gesproken in de wij-vorm? VB: "Als netwerk moeten wij echt....."</p> <p>Ontstaan er levendige discussies tijdens de leersessies waarin men met respect met elkaar omgaat?</p>	<p>Wordt er soms gesproken in de wij-vorm? VB: "Als netwerk moeten wij echt....."</p> <p>Spreken landmakers uit dat ze een verantwoordelijkheid voelen voor dit netwerk?</p> <p>Zit hier een verschil in tussen de oude en de nieuwe landmakers?</p>
Deel 2: toekomst van het netwerk	<p>Hoe betrokken zijn de aanwezigen bij het tweede deel van de dag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hebben ze een actieve houding of zitten ze achterover gezakt? - Mengt iedereen zich in de discussies? <p>Is er een verschil in betrokkenheid hierin tussen de oude en de nieuwe landmakers?</p> <p>Wordt er soms gesproken in de wij-vorm? VB: "Als netwerk moeten wij echt....."</p> <p>Komen er onderwerpen aan bod waarover de landmakers gemeenschap hebben?</p> <p>Komt er één specifiek onderwerp nadrukkelijk naar voren?</p>	<p>Wordt er soms gesproken in de wij-vorm? VB: "Als netwerk moeten wij echt....."</p> <p>Spreken landmakers uit dat ze een verantwoordelijkheid voelen voor dit netwerk?</p> <p>Zit hier een verschil in tussen de oude en de nieuwe landmakers?</p>	<p>Wordt er gesproken over het ondernemen van gezamenlijke activiteiten?</p> <p>Wordt dit concreet gemaakt?</p> <p>Neemt een landmaker initiatief? In de zin van, gaat een landmaker zelf iets organiseren?</p>

Bijlage 2 – Observatieschema facilitator

	Gedeeld eigenaarschap & identiteit	Onderlinge relaties & vertrouwen	Gezamenlijke activiteiten & verantwoordelijkheid
Algemeen	Zijn er momenten waarop er gesproken wordt wat het netwerk allemaal heeft gedaan tot nu toe? Hoe reageren de landmakers hierop?	Is er ruimte voor de landmakers om elkaar beter te leren kennen? Hoe is de relatie tussen de facilitator en de landmakers? Is er vriendschap? Of meer een zakelijke relatie?	Worden de landmakers aangemoedigd om actief bij te dragen in het netwerk? Wordt iedere landmaker hierin gelijk betrokken?
Deel 2: toekomst van het netwerk	In hoeverre treedt de facilitator op om te praten over de toekomst van het netwerk. Neemt diegene continue het heft in eigen handen of krijgen de landmakers meer het woord? Wordt er gesproken over het eigenaarschap van het netwerk? Komt er een duidelijke gemeenschappelijke urgentie naar voren? Worden de doelen van het netwerk besproken? Worden de doelen van de facilitator duidelijk uitgesproken?	Krijgt iedereen de kans om zijn leerbehoeftes uit te spreken? Wat doet de facilitator om de gesprekken open te houden? Wordt er gesproken over een vertrouwde setting waarin alles gezegd kan worden? Ontstaan er spanningen tussen de facilitator en de landmakers? Hoe gaat de facilitator om met deze spanningen?	Wordt er gezegd dat de inbreng van elke landmaker van belang is voor het gesprek? Probeert de facilitator te komen tot concrete handelingen? Legt de facilitator hierbij de verantwoordelijkheid bij de landmakers?