

Community of Practice en Transitie Veehouderij

Opgesteld vanuit de ervaringen van en bespiegelingen met deelnemers in
verschillende CoP's

H.L.M. Aarts

Rapport nr. 506

Colofon

Titel	Community of Practice en Transitie Veehouderij
Auteur(s)	H.L.M. Aarts
A&F nummer	A&F 506
ISBN-nummer	90-6754-942-8
Publicatiedatum	September 2005
Vertrouwelijk	Nee
OPD-code	
Goedgekeurd door	C. Lokhorst

Agrotechnology & Food Innovations B.V.
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 475 024
E-mail: info.agrotechnologyandfood@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

© Agrotechnology & Food Innovations B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.



Het kwaliteitsmanagementsysteem van Agrotechnology & Food Innovations B.V. is gecertificeerd door SGS International Certification Services EESV op basis van ISO 9001:2000.

Inhoudsopgave

1	Aanleiding vanuit Transitie Veehouderij	4
2	Communities of Practice: niets nieuws onder de horizon	5
3	Specifieke kenmerken van een CoP	6
4	Sterke en zwakke punten van een CoP	7
5	CoP in relatie tot programma Transitie Veehouderij	10
6	Conclusie	12
7	Bronnen	13

1 Aanleiding vanuit Transitie Veehouderij

Het kabinetsbeleid staat voor een beweging die uitmondt in het nemen van eigen verantwoordelijkheid door de sector, burger en maatschappij. Het bedrijfsleven bepaalt haar eigen toekomst. De overheid stimuleert, faciliteert en wil bedrijven verleiden te bewegen naar verduurzaming van de landbouw, en maakt een veranderingsproces door van ‘zorgen voor naar zorgen dat’.

In het kader van het programma beleidsondersteunende programma ‘Transitie Veehouderij’ (BO-07-004) van het Ministerie van LNV vervult WageningenUR een ondersteunende rol in het proces van de stappen volgend uit het vervolgdebat Intensieve Veehouderij (19 januari 2005), en een faciliterende rol bij de zoektocht naar de invulling van de nieuwe rol en inzet van LNV, waarbij randvoorwaarde is dat LNV zelf interactief in het transitieproces staat.

In dit proces willen LNV en Wageningen UR mogelijk gaan werken met een Community of Practice, met het doel een omgeving te creëren waarbinnen LNV samen met andere partijen, organisaties en personen invulling kan geven aan haar rol bij transitie. Besloten is om een aantal praktijkervaringen met CoP's te inventariseren, om ervaringen en bespiegelingen te gebruiken bij de verdere invulling door LNV.

De vraagstelling komt direct voor vanuit de behoefte van LNV, maar kan net zo goed geïnterpreteerd worden als een vraagstelling vanuit bedrijfsleven, non gouvernementele organisaties als onderzoeksorganisaties. Zij allen zitten met dezelfde vraag of en hoe zij willen en kunnen participeren in een CoP.

2 Communities of Practice: niets nieuws onder de horizon

Eigenlijk zijn CoP's van alle tijden. Ze ontstaan overal waar mensen bij elkaar komen om hun inzichten en ervaringen uit te wisselen en samen te leren. In die zin niets nieuws onder de horizon. Wel zijn er inmiddels specifieke werkwijzen en methodieken ontwikkeld (zoals het framework van E. Wenger) om dergelijke (semi gesloten) netwerken structureel vorm te geven, te faciliteren en te sturen. Daarbij is het mogelijk om een CoP planmatig volgens een theoretische aanpak te ontwikkelen.

Er bestaan verschillende beelden en verwachtingen van CoP's. Het zijn groepen van mensen die hun kennis en ervaring rond een bepaald thema of vakgebied (domein) delen en met elkaar leren en samen nieuwe inzichten genereren, om beter met de problemen en uitdagingen in de praktijk om te gaan. De groep zoekt of heeft een gemeenschappelijk doel en gaat praktisch aan de gang om dit doel te verwezenlijken. Er is sprake van kennisoverdracht en kennisverrijking. Deelnemers dienen elkaar gevraagd en ongevraagd van advies. Er zijn toetreders en afhakers. Een CoP is constant in beweging, al doende bezig met leerprocessen, praktisch georiënteerd, ontwikkelt een sociale band en probeert tot vernieuwende inzichten of nieuwe conceptontwikkeling te komen. Het maakt als een levend organisme een groei door.

3 Specifieke kenmerken van een CoP

Uit gesprekken met deelnemers komen de volgende specifieke kenmerken van een CoP naar voren:

- Diversiteit van deelnemers en disciplines
- Meerdere bijeenkomsten binnen een proces
- Geen vooropgestelde doorlooptijdagenda
- Vrijheid van bewegen in de groep
- Groeien naar vertrouwen
- Energie en urgentie blijven hangen
- Zelfselectie in thema's en groepssamenstelling

De tafelschikking van een CoP is bijzonder. De groep bestaat uit een diversiteit van deelnemers en disciplines. Hiermee wordt een brug geslagen tussen de diverse 'werelden' van onderzoek, overheden en praktijk en vindt zowel uitwisseling van wetenschappelijke als ervaringskennis plaats. Een CoP bestaat uit meerdere bijeenkomsten binnen een proces wat een groep mensen voor langere tijd doormaakt. Door het maken van bindende afspraken zit er voortgang in. Een CoP moet groeien wat betreft vertrouwen en openheid maar ook in belang en commitment. Er zijn toetreders en afhakers. Je kunt ontmoeten, contact maken, aanschuiven maar ook weglopen. Op deze manier groeit het thema en ontwikkelt zich energie en urgentie rondom een bepaald gedeeld onderwerp of idee. In wezen vindt er zelfselectie plaats in de groepssamenstelling en in de gemeenschappelijke thema's.

4 Sterke en zwakke punten van een CoP

Een CoP heeft de potentie om vanuit verschillende invalshoeken en disciplines te verbinden en te verbeteren en tot gezamenlijke nieuwe inzichten te komen. Het in contact komen met anderen en de ruimte krijgen om iets op een ander manier te doen of te ontwikkelen is een trigger voor deelnemers. Iedere deelnemer kan er haar/zijn punten uithalen, maar het wederzijds uitwisselen van kennis en ervaring biedt de mogelijkheid om 'op elkaars schouders' tot grotere hoogten en nieuwere grensverleggende inzichten te groeien en verder te komen, grotere stappen te zetten, dan men afzonderlijk zou kunnen. Het geheel is dan meer dan de som der delen.

Een CoP geeft invulling aan kennismanagement door leerervaringen uit te wisselen en uit te diepen, deze expliciet, generiek en communiceerbaar te maken. Een CoP biedt een basis voor het in community-verband creëren van gezamenlijk belang en visie en gemakkelijke onderlinge bereikbaarheid (sociale band; hechte groep).

Als succesfactoren komen uit de gesprekken de volgende punten naar voren:

- Samenstelling gebaseerd op duidelijk gemeenschappelijk thema.
- Probleemhouders aan tafel met gedeelde problematiek.
- Duidelijk gezamenlijk belang hebben → win:win en brengen:halen.
- Sterke trekker(s) en competente facilitator(s).
- Sterk en hecht kernteam.
- Diepgang organiseren in uitwisseling van leerervaringen.
- Maskers af en harnessen thuis laten.
- Openheid en onderling vertrouwen.
- Positieve drive, creativiteit en doorzettingsvermogen.
- Commitment en verbintenis t.a.v. deelname en afspraken.
- Financiële middelen (enerzijds randvoorwaardelijk, anderzijds als bindmiddel).
- Het creëren van follow up, bindende afspraken maken, acties, tijdlijn, etcetera.
- Aandacht voor mensen vrijmaken van hun blokkades .
- Uit de normale omgeving halen van mensen.

Zwak punt is dat het functioneren van de CoP sterk afhankelijk is van de groep mensen in de community. Hierbij gaat het zowel om competenties als drijfveren van de deelnemers.

Door de mogelijkheid van de wisselende samenstelling van de community bestaat het risico dat er steeds wisselende thema's naar voren komen, zonder dat er voldoende aandacht, diepgang en energie voor een bepaald aspect komt. Hierdoor kan de CoP een creatieve bron worden die ideeën genereert, maar onvoldoende tot leerprocessen en realisatie komt. De valkuil is het blijven steken in ideeënvorming, terwijl het sociaal leren voornamelijk ook rondom implementeren en praktijk plaats moet vinden.

De begrenzing van de CoP voor wat betreft binnenwereld en buitenwereld is belangrijk. Er zit met name bij het traject van doorvoeren van veranderingen een leerproces.

Ook kan de diversiteit aan deelnemers een belemmering vormen. Bijvoorbeeld wanneer personen met verschillende beslissingsbevoegdheid aan tafel zitten. Hierdoor kan de bindendheid van gemaakte afspraken niet altijd waargemaakt worden. Met name richting het daadwerkelijk realiseren van ideeën, gaan afzonderlijke belangen meer en meer spelen en is daadwerkelijk commitment van deelnemers (en achterliggende organisaties/beslissers) cruciaal. Binnen de CoP is dit aspect moeilijk te tackelen. Het bevindt zich op het grensvlak van en de overgang tussen de wereld binnen de community en de wereld buiten de community.

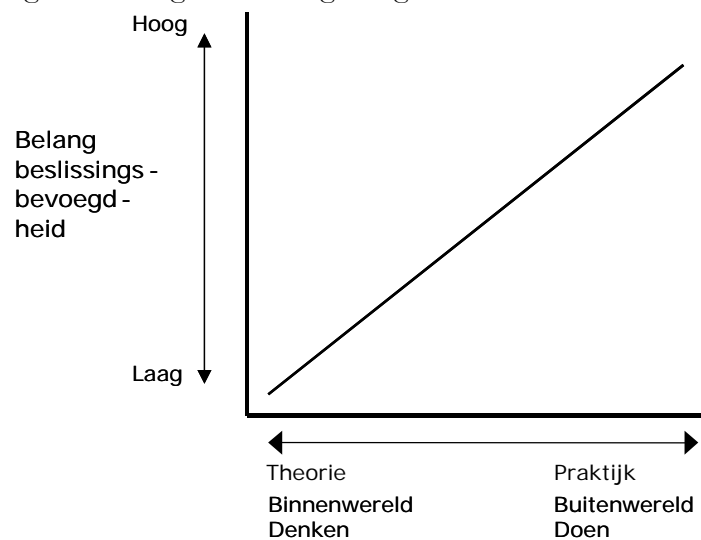
Als faalfactoren komen uit de gesprekken de volgende punten naar voren:

- De methode van de CoP in de vorm van werkwijze en aanpak is een middel om een gezamenlijk doel te bereiken en moet niet op de voorgrond treden. Een te procesmatige agenda werkt frustrerend en contraproductief.
- Verschillende ervaringsniveau van deelnemers met CoP kan de balans tussen procesaandacht en inhoudelijke discussie verstoren.
- Het aansnijden van snel op elkaar volgende wisselende thema's leidt tot oppervlakkigheid.
- Het niet gedekt (qua verbintenis en commitment) zijn van deelnemers door de achterliggende organisatie, of het niet voldoende sterk kunnen overbrengen van de CoP verworvenheden naar de organisatie, hindert de doorwerking van de individuele naar de collectieve leerervaring.

Specifiek aandachtspunt

Een specifiek aandachtspunt voor het functioneren van de CoP is de overgang van binnenwereld naar buitenwereld en de relatie met de buitenwereld. Binnen een CoP ontstaat naar verloop van tijd een gemeenschappelijk referentiekader. Er ontstaat continuïteit binnen de community. Hiermee ontstaat er tegelijkertijd discontinuïteit met de omgeving. Naar mate activiteiten meer op de buitenwereld betrekking hebben, in de zin van realisatie van verworven inzichten of vernieuwende projecten, wordt de beslissingsbevoegdheid van de deelnemers en andere betrokkenen een steeds belangrijkere succesfactor. Onderstaande figuur brengt dit schematisch in beeld.

Figuur 1. Belang van beslissingsbevoegdheid



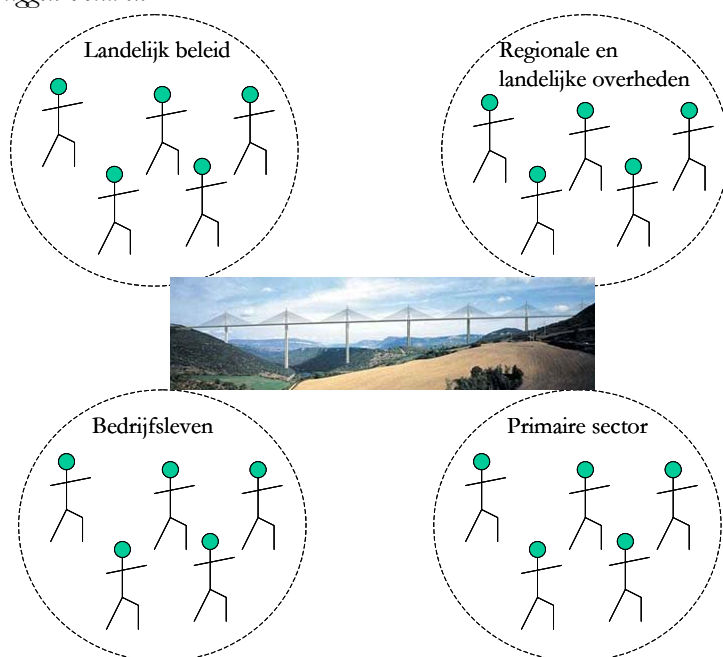
Tevens is het van groot belang om te onderkennen dat er bij betrokkenen vaak een verschillend beeld bestaat over het grensvlak van binnenwereld naar buitenwereld en de invulling van het begrip Practice.

5 CoP in relatie tot programma Transitie Veehouderij

Bij CoP in relatie tot het programma Transitie Veehouderij en de doelstellingen van LNV, is er vanuit de gesprekken het een en ander op te merken over de *gewenste interactie* naar met name de praktijk (bedrijfsleven en primaire sector). Gechargeerd zou je kunnen spreken over het *slaan van bruggen* of het *overbruggen van kloven* tussen diverse actoren in het speelveld van transitie.

Vooropgesteld moet worden dat LNV, of een andere specifieke individuele organisatie, wel kan willen, maar dat het met name van de stakeholders (betrokken partijen, organisaties en personen) afhangt of een CoP kans van slagen heeft. Ervaringen geven aan dat een CoP pas succesvol kan zijn wanneer een gedeelde urgentie wordt gevoeld. Bovendien is er kans op een krachtig resultaat wanneer het een redelijk afgebakend vraagstuk betreft. Voor het werken in een CoP is bovendien vertrouwen nodig en moet een bepaalde verbintenis en commitment (ook vanuit de achterban van deelnemers) worden aangegaan.

Figuur 2. Bruggen bouwen



Uit verschillende gesprekken komt naar voren dat het goed zou zijn om vanuit praktijksituaties en concrete vraagstukken, bottom-up, te beginnen. Naast de 'CoP' vanuit de specifieke situatie met direct betrokkenen uit de praktijk, kan eventueel parallel of erop volgend de meer kennisontwikkende, lerende omgeving (andere CoP met andere deelnemers) vormgegeven worden en daar de generieke en algemene inzichten uit te halen.

Wellicht zou vanuit LNV de handschoen meer opgepakt kunnen worden door allereerst met de laarzen in de modder te gaan staan. Ga de praktijk in, deel ervaringen, bekijk de problemen en kansen vanuit meerdere perspectieven. Probeer je te verdiepen in andermans denkwereld. Sla eerst de brug naar de praktijk, werk aan vertrouwen en start dan van daaruit desgewenst een CoP, en alléén wanneer er gezamenlijk commitment en energie is rondom een gedeeld thema.

Figuur 3. De laarzen aan



6 Conclusie

De potentie om te komen tot nieuwe inzichten is in CoP verband sterk aanwezig. De overgang naar het realiseren van verworven inzichten in de praktijk verdient speciale aandacht, waarbij beslissingsbevoegdheid randvoorwaardelijk is. Het opzetten van en deelnemen aan een CoP is een investering, waarbij de Return On Investment van tevoren niet te bepalen is. Werk bottom-up vanuit praktische afgebakende vraagstukken.

Karakteristieke uitspraken van deelnemers

“Het gemeenschappelijke probleem moet ook een individueel probleem zijn.”

“Een feest van herkenning van de gedeelde ervaring.”

“Mensen moeten lef hebben of zich te misdragen.”

“Maskers af en harnassen thuis laten.”

“Commitment gaat voor het resultaat uit.”

“Behalve positieve ervaringen ook negatieve ervaringen uitwisselen.”

“Gezamenlijk kan men erachter komen waar de ‘knoppen‘ zitten waar je aan moet draaien om daadwerkelijk verder te komen rondom een bepaald vraagstuk.”

“Meest krachtige resultaat wanneer het een redelijk afgebakend vraagstuk is”.

7 Bronnen

Gesprekken met deelnemers uit CoP's van:

- Platform Agrologistiek (www.agrologistiek.nl)
 - M. Kuijpers (Kuijpers Kip)
 - A. Simons (WUR Agrotechnology and Food Innovation)
 - J. Broeze (WUR Agrotechnology and Food Innovation)
 - D.F. Broens (Agrologistiek Productions)
 - J.C.L. Wassink (Platform Agrologistiek)
- Agrofoodcommunity Zuidoost-Nederland (www.agrofoodcommunity.nl)
 - R. van der Waart (KnowHouse)
 - H. Caubo (AgroFood Community Zuidoost Nederland)
- Habiforum (www.habiforum.nl)
 - A. van Luin (Habiforum)

Kersten P. en R. Kranendonk (2002); *CoP op Alterra-Alterra –rapport 546*; Wageningen.

Bood R. en M. Coenders (2004); *Communities of Practice; bronnen van inspiratie*; Uitgeverij LEMMA BV Utrecht; ISBN 90 5931 256 2.

Wenger E., (1998); *Communities of practices, learning, meaning and identity*; Cambridge University Press.