

Lerend Regeren

Een inzicht in de leerervaringen van topbestuurders uit de publieke en private sector die samenkomen om te leren over complexe maatschappelijke vraagstukken



Dit artikel beantwoordt de vraag in hoeverre het samenkomen van topbestuurders uit de publieke en private sector bijdraagt aan het ontstaan van een leerervaring. Middels participatieve observaties en data uit interviews is één jaarlijks terugkerend forum op Raad van Bestuursniveau onderzocht. Geconcludeerd wordt dat een aantal factoren belangrijk zijn voor het bereiken van een double- of triple-loop leerervaring: een diverse samenstelling van de groep, het bestaan van een bepaalde gemeenschappelijke identiteit, het hebben van overeenkomende procesverwachtingen, een gemeenschappelijk leermotief en de openheid en communityvorming binnen de groep. Het onderzoek draagt bij aan kennis over de toegevoegde waarde van samenwerkingsbijeenkomsten op bestuurlijk topniveau en geeft in bredere context inzicht in de mate waarin deze bijeenkomsten een effectieve manier zijn om tot cognitieve doorbraken te komen bij de aanpak van wicked problems.

Key words: topbestuurders, double-loop learning, -loop learning, wicked problems.

‘Ik leer van mensen, die net als ik een grote verantwoordelijkheid dragen, maar wel een ander type verantwoordelijkheid, waardoor ik kan reflecteren op mijn eigen verantwoordelijkheid’.

Dit is niet zomaar een quote van één van de deelnemers van de jaarlijkse bijeenkomst voor topbestuurders van publieke en private organisaties die centraal staat in dit onderzoek. Een quote die precies het type leren beschrijft waar bestuurders aan het roer van grote publieke en private organisaties (zoals overheidsinstellingen, bedrijven, kennisinstellingen en non-gouvernementele organisaties) in Nederland in toenemende mate behoefte aan lijken te hebben. Zij moeten als gevolg van een steeds complexere samenleving dagelijks op zoek naar oplossingen voor *wicked problems* (Head & Alford, 2013). Dit zijn problemen die moeilijk definieerbaar zijn en waar geen directe overeenstemming voor een oplossing over bestaat (Head & Alford, 2013), zoals een wereldwijde economische crisis, internationale herverdeling van arbeid, onstuitbare groei van terroristische bewegingen, grote klimaatveranderingen en uitsluiting van grote groepen wereldburgers voor kennis, gezondheid en welvaart (Castells, 2011). De complexiteit van deze *wicked problems* maakt aan de ene kant dat bestuurders niet langer individueel op zoek kunnen naar oplossingen, maar worden gedwongen zich te verenigen (Castells, 2011). Aan de andere kant zorgen de kenmerken van *wicked problems* er voor dat samenwerking tussen bestuurders moeizaam tot stand komt. Om dit te doorbreken is volgens Verweij et al. (2006) een constructieve dialoog nodig op bestuurlijk niveau. Een dialoog die in veel gevallen scherp, tegenstrijdig en moeizaam zal zijn, maar die bestuurders dwingt tot cognitieve doorbraken waarmee ze hun invalshoek actualiseren, herzien en opnieuw uitvinden in het licht van de andere perspectieven.

In de sociale wetenschap en psychologie is veelvuldig onderzoek gedaan naar deze cognitieve doorbraak, als het veelomvattende fenomeen leren. Binnen één van die theorieën, *situated learning* (Handley et al., 2006), wordt leren gezien als actieve deelname binnen de praktijk van een sociale context en het ontwikkelen van een identiteit in relatie tot deze context (Wenger, 1998). Binnen deze definitie van leren vormen bijeenkomsten voor topbestuurders van publieke en private organisaties potentieel een gelegenheid om in dialoog te gaan en daarmee tot cognitieve doorbraken in de vorm van leerervaringen te komen. Deze bijeenkomsten worden binnen de theorie van *situated learning communities of practice* (Wenger, 1998) genoemd en gaan uit van vrijwillige deelname met als doel voortdurend samen te leren over een bepaald onderwerp waar deelnemers gezamenlijk in geïnteresseerd zijn. Hoewel deze bijeenkomsten door deelnemers vaak als leuk en interessant worden ervaren en dit voor hen een uitstekende mogelijkheid is hun netwerk uit te breiden, is er nog maar weinig bekend over de toegevoegde waarde van de bijeenkomsten. Leiden ze daadwerkelijk tot leerervaringen in de vorm van cognitieve doorbraken waar-

mee bestuurders dichterbij oplossingen voor *wicked problems* komen?

Om hier meer over te kunnen zeggen is onderzoek gedaan binnen één jaarlijks terugkerend forum voor stakeholders op Raad van Bestuursniveau. De bijeenkomst heeft als doel om tot meningsvorming tussen stakeholders met een verschillende achtergrond te komen. Ieder jaar staat een ander thema centraal en wordt een groep van tachtig deelnemers voor het forum uitgenodigd. De deelnemers behoren allen tot de bestuurlijke top van Nederland en zijn binnen verschillende sectoren werkzaam in het bedrijfsleven, de overheid, kennisinstellingen en NGO's. De verschillende achtergronden van de bestuurders maken het mogelijk vanuit verschillende perspectieven te kijken naar complexe maatschappelijke problemen en zo van elkaar te leren.

In dit artikel wordt een antwoord gegeven op de vraag in hoeverre het samenkomen van topbestuurders in communities of practice daadwerkelijk bijdraagt aan het ontstaan van een leerervaring. Dit wordt verbonden aan participatieve observaties en data uit interviews die verzameld zijn vanuit een positie dichtbij de bestuurlijke elite. Het artikel draagt daarmee bij aan onze kennis over de toegevoegde waarde van samenwerkingsbijeenkomsten op

‘De complexiteit van deze wicked problems maakt aan de ene kant dat bestuurders niet langer individueel op zoek kunnen naar oplossingen, maar worden gedwongen zich te verenigen.’

bestuurlijk topniveau en zegt in bredere context iets over de mate waarin deze bijeenkomsten een effectieve manier zijn om tot cognitieve doorbraken te komen voor het oplossen van *wicked problems*. Deze inzichten kunnen topbestuurders in de toekomst helpen om zich meer bewust te zijn van hun persoonlijke leerervaring die bepalend is voor de mate waarin zij kennis vergaren en reflecteren op de aanpak van *wicked problems*.

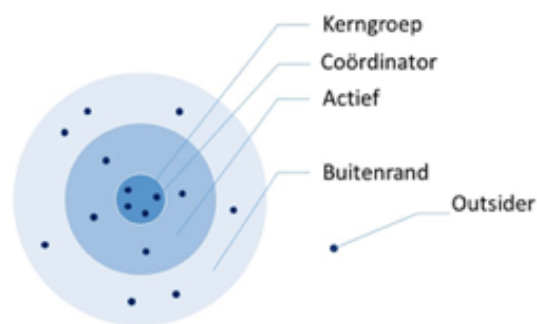
Hoewel onderzoek naar communities of practice al in grote mate bestaat (bijv. Wenger, 2000, Snyder en De Souza Briggs, 2003) en ook onderzoek naar leerervaringen niet nieuw is (bijv. Argyris & Schön, 1992, Capsi & Blau, 2008), geeft dit artikel toch een relevante nieuwe dimensie aan deze bestaande onderzoeken. De onderzochte communities of practice hebben namelijk niet enkel als doel een leerervaring te creëren in de zin van een simpele kennisuitwisseling, maar er wordt gestreefd naar daadwerkelijke reflectie op eigen ideeën en waarden of zelfs een transformatie van deze kernwaarden. Om dit aspect mee te nemen in het onderzoek is theorie over communities of practice gekoppeld aan theorie

over loop-learning. Er wordt gekeken welke aspecten binnen een *community of practice* belangrijk zijn voor het creëren van een *double- of triple-loop leerervaring* waarmee het niveau van reflectie en transformatie bij de leerervaring wordt bedoeld. Ook is de context waarin dit onderzoek zich afspeelt belangrijk. Inzichten over bijeenkomsten waarbij de elite die ons bestuurt samenkomt en hun leerervaring daarbij, voegt nieuwe perspectieven toe die van grote waarde zijn in literatuur over bijvoorbeeld publiek-private samenwerkingsverbanden (bijv. Reich, 2002) en netwerktheorie (bijv. Ansell & Gash, 2008).

Communities of practice

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende theorieën gebruikt voor het onderzoeken van een setting waarin individuen samenkomen om te leren. Belangrijk is het onderzoek van Wenger (1998) naar de *community of practice*. Hij beschrijft hiermee een groep individuen die op vrijwillige basis samenkomt om te leren over een bepaald onderwerp waar de groep gezamenlijk in geïnteresseerd is. Door middel van regelmatige interactie delen zij kennis, belangen en problemen over dit onderwerp met elkaar. Het motief voor deelname ligt voor deelnemers dus specifiek in de interesse voor het onderwerp en het verlangen hierover meer te leren. De bijeenkomsten waarbij topbestuurders vanuit de private en publieke sector samenkomen om te leren over complexe vraagstukken waar zij allen mee te maken hebben, is een voorbeeld van een dergelijke *community of practice*.

Een begrip dat centraal staat binnen de theorie over *community of practice* is 'participatie'. Dit wordt gedefinieerd als een activiteit waarbij iemand bijdraagt aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke identiteit en praktijken die bij de *community of practice* horen. Dit betekent dat een gezamenlijk interpretatiekader ontstaat, waardoor participatie niet alleen vormt wat iemand doet, maar ook wie iemand is en hoe deze persoon bepaalde dingen interpreteert (Wenger, 1998). Wenger, McDermott en Snyder (2002) beschrijven dat binnen een effectieve *community of practice* meerdere niveaus van participatie plaatsvinden, die ieder een eigen rol en functie hebben. Er is een coördinator, die de deelnemers samenbrengt en evenementen organiseert. Deze coördinator bevindt zich binnen een kleine kerngroep, een groep deelnemers die altijd actief participeert. Hieromheen bestaat nog een actieve groep deelnemers die vaak participeert, maar niet zo hevig betrokken is bij de community als de kerngroep. In de 'buitenrand' zitten tot slot deelnemers die nauwelijks participeren, maar wel eigen inzichten meenemen vanuit en naar de *community of practice*. Er zijn ook partijen die wel belang hebben bij de *community of practice*, maar er niet zelf in deelnemen, de outsiders. Dit zijn bijvoorbeeld de organisaties waarin de topbestuurders die samenkomen tijdens de bijeenkomsten actief zijn. Zie figuur 1 voor een overzicht.



Figuur 1: Niveaus van participatie in een *community of practice*

Ieder mens maakt in zijn persoonlijke en professionele setting deel uit van verschillende communities of practice (Handley, Sturdy, Fincham & Clark, 2006). Wanneer individuen vanuit verschillende communities of practice met verschillende identiteiten, leerpraktijken en procesverwachtingen samenkomen, ontstaat onbegrip en daarmee verschillende uitdagingen (Hong & Fiona, 2009). Zo moet er onderhandeld worden over een gemeenschappelijke identiteit, die erkend wordt en aanvaardbaar is voor alle participanten. Hierbij zullen zij zich open moeten stellen voor verschillende inhoudelijke bijdrages en verschillende kennisbronnen. Ook moet er overeenstemming gevonden worden over verschillende procesgewoonten en verwachtingen die participanten hebben rondom de bijeenkomsten. Echter, hoewel deze verschillende achtergronden interactie binnen de *community of practice* complex maken, vormt het juist de basis om tot reflectie te komen wat leren uiteindelijk mogelijk maakt (Engeström, 1993).

Leerervaring

Zoals hiervoor beschreven is gezamenlijk leren het doel van een *community of practice*. Er bestaat een grote verscheidenheid aan wetenschappelijke literatuur over leerprocessen vanuit verschillende stromingen en met verschillende invalshoeken. Eén concept is *perceived learning*: het geheel van opvattingen en gevoelens dat iemand heeft over het leerproces dat heeft plaatsgevonden (Caspi en Blau, 2008). Het is een evaluatie van het leerproces, waarbij het gaat om de daadwerkelijke ervaring die iemand heeft gehad tijdens het leerproces. In dit onderzoek is de term 'leerervaring' dan ook gebruikt om het resultaat van *perceived learning* aan te geven. Zoals Richmond (1987) beschrijft is juist deze leerervaring belangrijk, omdat hiermee onderzocht wordt wat "iemand er zelf uit haalt" en dus gekeken wordt naar de betekenisgeving van het leerproces. Het concept is daarmee ook relevant in deze context omdat de onderzochte bijeenkomst als doel heeft om de deelnemers een leerervaring te bieden. Interessant aan de onderzochte bijeenkomst is dat het doel niet enkel gericht is op het faciliteren van kennisuitwisseling als leerervaring, maar op een dieperliggende leerervaring waarin deelnemers

worden uitgedaagd om te leren door te reflecteren op hun dagelijks handelen en misschien zelfs tot transformatie van hun eigen kernwaarden komen. Om dit te kunnen vangen in een theoretisch model, wordt gebruik gemaakt van theorie over *single-*, *double-* en *triple-loop* learning (bijv. Argyris & Schön, 1992, Senge, 1990). Bij een *single-loop* leerervaring is er sprake van simpele kennisuitwisseling, waarbij deelnemers het gevoel hebben nieuwe inzichten te verkrijgen binnen hun eigen referentiekader. Een *double-loop* leerervaring gaat een stap verder, hierbij ervaren deelnemers een reflectieproces waarbij hun bestaande referentiekader wordt uitgedaagd. Bij het derde niveau, een *triple-loop* leerervaring, ervaren deelnemers een transformatie van hun dieperliggende kernwaarden. Het doel van de onderzochte bijeenkomst is dan ook het creëren van een *double-* of zelfs *triple-loop* leerervaring, omdat dit kan leiden tot een daadwerkelijke verandering in de manier van denken en zelfs handelen van de topbestuurders en meer begrip voor verschillende stakeholders. Hierdoor kunnen uiteindelijk nieuwe stappen worden gezet in de aanpak van *wicked problems*.

Leerervaring in communities of practice

Op basis van de theorie lijken een aantal factoren binnen de *community of practice* van invloed op de leerervaring van de deelnemers. Deze zijn verwoord in vijf verwachtingen en getoetst binnen een bestaande *community of practice* in de vorm van een bijeenkomst voor publieke en private topbestuurders. In de opgestelde verwachtingen staat het specifieke doel van de onderzochte bijeenkomsten, om een leerervaring op *double-* of zelfs *triple-loop* niveau te faciliteren, centraal.

Verwachting 1: Om een *double-* of *triple-loop* leerervaring te creëren, moet overeenstemming bestaan over het feit dat dit het motief is om deel te nemen aan de *community of practice*.

Verwachting 2: Om een *double-* of *triple-loop* leerervaring te creëren, moeten er verschillende niveaus van participatie aanwezig zijn in de *community of practice*.

Verwachting 3: Om een *double-* of *triple-loop* leerervaring te creëren, moet er een gemeenschappelijke identiteit gecreëerd worden welke erkend wordt door en aanvaardbaar is voor de gehele community.

Verwachting 4: Om een *double-* of *triple-loop* leerervaring te creëren, moet er overeenstemming bestaan over de procesgevoonten binnen de *community of practice*.

Verwachting 5: Om een *double-* of *triple-loop* leerervaring te creëren, moet interactie gecreëerd worden tussen deelnemers met verschillende achtergronden.

Methoden

Het onderzoeken van leerervaringen is moeilijk te kwantificeren en daarmee te generaliseren. Er is daarom gebruik gemaakt van kwalitatieve data vanuit een interpretatieve benadering waarin de percepties van onderzoekseenheden van groot belang zijn. Binnen de interpretatieve benadering is de keuze voor deductief of inductief onderzoek bepalend voor de rol die bestaande wetenschappelijke theorie speelt (Van Thiel, 2010). Dit artikel, en de voorafgaande onderzoeken, zijn deductief opgebouwd wat betekent dat bestaande theorie, met bekende variabelen, condities en mechanismen in een nieuwe context wordt geplaatst. Op basis van deze theorie zijn enkele verwachtingen opgesteld waarop gereflecteerd wordt aan de hand van de gevonden data. Voor het schrijven van dit artikel worden resultaten uit twee onderzoeken rondom eenzelfde enkelvoudige gevalstudie gecombineerd. Deze onderzoeken zijn na elkaar uitgevoerd in een tijdsbestek van een jaar. In beide onderzoeken is triangulatie toegepast, waarbij door verschillende databronnen en onderzoeksmethoden te gebruiken is gepoogd een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de casus (Bryman, 2012). Zo hebben de onderzoekers allereerst interviews afgenomen met de deelnemers van de bijeenkomst die centraal staat in de case. Er is gesproken met ongeveer 30 leden van de Raad van Bestuur binnen het bedrijfsleven, overheden, NGO's en kennisinstellingen, zowel in formele semi-gestructureerde interviews als in meer informele gesprekken. Daarnaast hebben beide onderzoekers de rol van participerende observant aangenomen tijdens het onderzoek en waren zij op deze manier actief betrokken bij de organisatie van de bijeenkomsten. Zo hebben zij onder andere deelgenomen aan verscheidene voorbereidings- en evaluatiegesprekken tussen de organisatie en deelnemers en waren zij aanwezig tijdens de bijeenkomst. Deze observaties worden meegenomen in de analyse maar dienen vooral als duiding in het hoofd van de onderzoekers.

Een risico van het aannemen van de rol van participerende observant is de neiging tot een bepaalde vooringenomenheid wat de betrouwbaarheid van het onderzoek in gevaar zou kunnen brengen. Gepoogd is een tunnelvisie te voorkomen door tijdens het proces onafhankelijke feedback te organiseren en doordat één van de twee onderzoekers tijdens het schrijfproces een gepaste afstand van de organisatie heeft genomen om zo meer onafhankelijk naar de resultaten te kunnen kijken. Een ander gevaar ligt in het feit dat uit naam en middels het netwerk van de faciliterende organisatie contact is gezocht met deelnemers. Dit kan hebben geleid tot sociaal wenselijke antwoorden richting de organisatie, maar is zoveel mogelijk ondervangen door te wijzen op anonieme verwerking zodat respondenten vrij konden spreken. Tegelijkertijd heeft de nauwe betrokkenheid van de onderzoekers bij de organisatie er wel toe geleid dat zij in staat waren een goed beeld te krijgen van de casus en veel data te verzamelen.

Resultaten

Vanuit de theorie zijn een aantal verwachtingen opgesteld met betrekking tot het ontstaan van een *double- of triple-loop* leerervaring in een *community of practice*. Hieronder wordt per verwachting gereflecteerd op de wijze waarop de gesproken topbestuurders dit ervaren binnen de onderzochte bijeenkomst.

Verwachting 1: Om een *double- of triple-loop* leerervaring te creëren, moet overeenstemming bestaan over het feit dat dit het motief is om deel te nemen aan de *community of practice*.

Op basis van interviews met verschillende bestuurders uit het bedrijfsleven, overheidsorganisaties, kennisinstellingen en NGO's komen vier motieven voor deelname naar voren: het netwerk, het onderwerp van de bijeenkomst, het imago van de community en het verbinden van verschillen (leren van elkaar). Duidelijk wordt ook dat niet alle vier motieven bij alle deelnemers terugkomen en dat de motieven in verschillende mate aanwezig zijn bij de verschillende respondenten. Het netwerk motief blijkt unaniem genoemd te zijn en is daarmee dominant binnen de deelnemersgroep van de bijeenkomst. In deze bevindingen vallen twee dingen op: de bestuurders hebben niet allemaal hetzelfde motief, waarmee zij deelnemen aan de bijeenkomst én het dominante motief sluit niet aan bij het doel van de bijeenkomst, namelijk het creëren van een leerervaring door bruggen te slaan tussen verschillende stakeholders. De motivatie, en daarmee de inzet waarmee het merendeel van de bestuurders deelneemt aan de bijeenkomst, is niet primair gericht op de *wicked problems* (Head & Alford, 2013), die centraal staan tijdens de bijeenkomst, maar op de aanwezigheid van andere bestuurders en het opbouwen van een netwerk. Er is dus op voorhand geen sprake van een gemeenschappelijk leermotief binnen de bijeenkomst waardoor niet alle deelnemers zich zullen inzetten om een *double- of triple-loop* leerervaring voor zichzelf en anderen te creëren en er dus een barrière bestaat voor het ontstaan van deze leerervaring.

Verwachting 2: Om een *double- of triple-loop* leerervaring te creëren, moeten er verschillende niveaus van participatie aanwezig zijn in de *community of practice*.

In de onderzochte bijeenkomsten bleek dat er verschillende niveaus van participatie bestaan binnen de *community of practice*. Er bestaat een duidelijke kerngroep, bestaande uit de faciliterende organisatie als coördinator en ook de partners, welke de bijeenkomst financieren en zeer bepalend lijken te zijn in het vormgeven van het programma en de samenstelling van de deelnemerslijst. Daarnaast is er ook een vrij dominante actieve groep aanwezig, welke door sommige deelnemers wordt geduid als een 'bepaalde gevestigde orde'.

Deze kern en actieve groep zorgen voor het ontstaan van een hechte community, maar kunnen zo nu en dan ook een beperking vormen, wanneer deelnemers die hier niet toe behoren moeite hebben met het innemen van een bepaalde rol. Zo gaf een bestuurder aan niet te weten of een 'reportersrol' hem al paste, omdat hij zich nog relatief jong en nieuw in de groep voelde. Hierdoor kan er teveel een 'old boys network' ontstaan waardoor deelnemers niet genoeg nieuwe, verrassende inzichten krijgen om een *double- of triple-loop* leerervaring te hebben. Wel blijkt dat bestuurders over het algemeen erg open staan voor nieuwe input van buitenaf en dat zij ook ervaren dat dit specifiek bijdraagt aan het creëren van een betere leerervaring: "Er komen altijd weer anderen aan plakken, nieuwe input, dat vind ik fijn [...] ik leer veel meer van iemand die nog niet hetzelfde denkt." Nieuwe input kan volgens deelnemers juist zorgen voor nieuwe inzichten en het planten van zaadjes die uiteindelijk kunnen bijdragen aan een *double* of zelfs *triple-loop* leerervaring.

Verwachting 3: Om een *double- of triple-loop* leerervaring te creëren, moet er een gemeenschappelijke identiteit gecreëerd worden welke erkend wordt door en aanvaardbaar is voor de gehele community.

Op basis van de theorie is de verwachting dat het juist binnen communities of practice waarin deelnemers vanuit veel verschillende achtergronden deelnemen belangrijk is om een gemeenschappelijke identiteit te hebben. Bestuurders geven echter aan dat verschillende belangen, achtergronden en rollen zorgen voor grote controverses, waardoor enkel gelijkgezindheid niet mogelijk is: 'het is een illusie om te denken dat je alle grote leiders kunt verenigen rondom een abstract begrip als transformation'. Deze wrijving en botsing van verschillende visies hoeft echter niet te betekenen dat er geen gemeenschappelijke identiteit kan worden gecreëerd en noodzakelijk is. De bestuurders zijn namelijk allemaal hoogopgeleid en bekleden topposities in organisaties, waardoor er toch gesproken kan worden van 'een bepaald type mensen'. Veel bestuurders geven aan erg te spreken te zijn over het hoge niveau van de deelnemers aan de bijeenkomsten. Deze homogeniteit zorgt ervoor dat deelnemers 'dezelfde taal' spreken en elkaar begrijpen. Zij worstelen met dezelfde uitdagingen en hebben soortgelijke verantwoordelijkheden. Daarnaast gaf een bestuurder die voor het eerst meedeed aan een bijeenkomst aan duidelijk te zien dat er eigen grappes bestonden en dat er ook wel een bepaald 'wij-gevoel' heers-

'Het is een illusie om te denken dat je alle grote leiders kunt verenigen rondom een abstract begrip als transformation.'

te. Hieruit blijkt dat, ondanks dat bestuurders verschillende achtergronden hebben, er toch enige gemeenschappelijke identiteit bestaat, welke dient als startpunt voor het voeren van discussies. Juist dit maakt het mogelijk voor deelnemers om vanuit een gezamenlijk startpunt van herkenning en erkenning open te staan voor verschillende invalshoeken en uiteindelijk tot *double- en triple-loop* leerervaringen te komen.

Verwachting 4: Om een *double- of triple-loop* leerervaring te creëren, moet er overeenstemming bestaan over de procesgewoonten binnen de *community of practice*.

De meerderheid van de gesproken bestuurders geeft aan dat de huidige werkvormen op een prettige manier bijdragen aan het behalen van een zo optimaal mogelijke leerervaring tijdens de bijeenkomsten. Er blijken wel andere verschillen binnen de procesgewoonten van invloed te zijn op leerervaring van de deelnemers. Bijvoorbeeld als het gaat om de mate van het de diepte ingaan tijdens de bijeenkomsten: “Het is ook de vraag, wil je bij dit soort bijeenkomsten naar een hoger abstractie niveau? Dan kan je niet meteen pinpointen om er iets concreets mee te doen. Nu adresseren we concretere vragen, maar je kunt ook naar een abstracter niveau, maar wordt het dan niet te zweverig? De één zou dan zeggen, ja wat doe ik hier mee, de ander denkt dan weer: wauw. Dat is lastig.”. Ook wanneer het gaat om de mate van transparantie die nodig is voor een optimale leerervaring geeft een aantal bestuurders aan zich gemakkelijk open te kunnen stellen binnen de groep, terwijl een aantal andere bestuurders vindt dat de verschillende meningen te weinig worden geventileerd: ‘ik vind dat het te weinig kritisch is. Het is veel het verhaal vertellen van hoe het is en daarbij onderstrepen dat het goed is zoals het nu is. Het mag wat mij betreft wel meer gaan over waar we naartoe willen, hoe zouden we het kunnen verbeteren’. Dit leidt er toe dat bestuurders die meer openheid nodig hebben om tot een dieperliggende leerervaring te komen, hier niet aan toe komen tijdens de bijeenkomst. Tot slot verschillen de meningen van bestuurders wanneer het gaat om de voorbereiding en opvolging van de bijeenkomst. De ene bestuurder geeft aan buiten de bijeenkomst geen tijd aan de *community* te willen besteden, terwijl de andere bestuurder zegt pas tot een *double- of triple-loop* leerervaring te kunnen komen als er daadwerkelijk actie en opvolging uit de bijeenkomst komt. Duidelijk wordt dus dat bestuurders niet met dezelfde procesverwachtingen deelnemen aan de bijeenkomst, waardoor niet alle deelnemers tot een *double- of triple-loop* leerervaring zullen komen.

Verwachting 5: Om een *double- of triple-loop* leerervaring te creëren, moet interactie gecreëerd worden tussen deelnemers met verschillende achtergronden.

In de bestudeerde casus zijn de bestuurders afkomstig uit ver-

schillende sectoren met verschillende opleidingsachtergronden en verschillende belangen. Zoals eerder genoemd bestaat er wel enige gemeenschappelijkheid in de identiteit van de *community* welke dient als belangrijk vertrekpunt, maar is juist een diversiteit in achtergrond nodig om tot waardevolle discussies te komen. Bestuurders geven aan meer te leren van iemand die met dezelfde thema's bezig is, maar daar op een andere manier naar kijkt. Juist dit kan zorgen voor “een stukje reflectie op dingen uit het dagelijks leven.” Over het bereiken van die diversiteit blijkt echter geen overeenstemming te bestaan onder de gesproken bestuurders. Er worden verschillende suggesties gedaan om tot meer diversiteit te komen door te kijken naar verschillen in sectoren, geslacht, leeftijd en/of etnische achtergrond. Duidelijk wordt dat een aantal van de bestuurders de huidige deelnemersgroep te homogene gevestigde orde vindt en diversiteit aan tafel mist om tot reflectie en daarmee een dieperliggende leerervaring (Senge, 1990) te komen: “Als je elke keer uit die gevestigde orde mensen haalt dan vallen vrouwen er misschien net iets buiten maar dan breng je ook geen vernieuwing in. Er is een betere mix nodig om tot reflectie te komen”. De verwachting dat interactie tussen deelnemers met verschillende achtergronden nodig is om tot een *double- of triple-loop* leerervaring te komen blijkt dus te kloppen. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat binnen de onderzochte *community of practice* nog niet voldoende diversiteit aanwezig is om iedere deelnemer op dat niveau van leren te krijgen.

Conclusie

In dit artikel is gepoogd een antwoord te vinden op de vraag in hoeverre het samenkomen in *communities of practice* daadwerkelijk bijdraagt aan het ontstaan van een leerervaring voor publieke en private topbestuurders. Om tot een antwoord te komen is gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur over *communities of practice*, *perceived learning* en *loop-learning*. Op basis hiervan zijn enkele verwachtingen opgesteld over factoren binnen de *community of practice* die van invloed zijn op het wel of niet creëren van *double- of triple-loop* leerervaring bij de deelnemers. Deze verwachtingen zijn onderzocht in een specifieke casus die centraal stond in dit onderzoek. Op basis van deze casus kunnen enkele conclusies worden getrokken.

Conclusie 1: Er is op voorhand geen sprake van een gemeenschappelijk leermotief binnen de bijeenkomsten waardoor niet alle deelnemers zich zullen inzetten om een *double- of triple-loop* leerervaring voor zichzelf en anderen te creëren.

Conclusie 2: Er bestaat een vrij dominante kerngroep bij de bijeenkomsten, maar juist het feit dat de *community* ook in grote mate open staat voor inzichten van buitenaf kan zorgen voor een *double* of zelfs *triple-loop* leerervaring bij de deelnemers.

Conclusie 3: Een bepaalde gemeenschappelijke identiteit maakt het mogelijk voor deelnemers om vanuit een gezamenlijk startpunt van herkenning en erkenning voor verschillende invalshoeken uiteindelijk tot *double- en triple-loop* leerervaringen te komen.

Conclusie 4: Bestuurders nemen niet met dezelfde procesverwachtingen deel aan de bijeenkomst, waardoor deelnemers die meer verwachten dan anderen niet tot een *double- of triple-loop* leerervaring zullen komen.

Conclusie 5: Diversiteit onder deelnemers is zowel volgens de theorie als volgens de gesproken bestuurders nodig om tot een *double- of triple-loop* leerervaring te komen, maar blijkt binnen de onderzochte *community of practice* nog niet voldoende aanwezig te zijn om iedere deelnemer op dat niveau van leren te krijgen.

Bovenstaande conclusies geven inzicht in de factoren die, volgens de theorie over communities of practice (Wenger 1998), van invloed zijn op het ontstaan van leerervaringen tijdens bijeenkomsten voor topbestuurders. De inzichten zijn casus specifiek en daarmee in eerste instantie vooral relevant voor de topbestuurders die deelnemen aan de onderzochte bijeenkomst. Het kan hen helpen zich in de toekomst meer bewust te zijn van hun persoonlijke leerervaring die bepalend is voor de mate waarin zij kennis vergaren en reflecteren op de aanpak van *wicked problems*. Vervolgonderzoek is nodig om te kunnen toetsen of in andere bijeenkomsten voor topbestuurders dezelfde conclusies naar boven komen. Dat is theoretisch relevant omdat het enerzijds nieuw inzicht geeft in de werking van communities of practice binnen een bestuurlijke elite groep en daarnaast kennis oplevert over de factoren die binnen een *community of practice* van invloed zijn op de mate van loop-learning. Naast de theoretische relevantie zou vervolgonderzoek binnen soortgelijke casussen ook een bredere maatschappelijke relevantie opleveren. Het zou daarmee op grotere schaal kunnen bijdragen aan het creëren van leerervaringen die nodig zijn voor een gezamenlijke aanpak in het oplossen van *wicked problems*.

Eva van den Berg

Evamarie.vandenberg@gmail.com

Maxime Dekkers

Maximeconny@hotmail.com

Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *On organizational learning*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford:

Oxford university press.

- Bueren, E. M. van, Klijn, E. H., & Koppenjan, J.F. (2003). Dealing with wicked problems in networks: Analyzing an environmental debate from a network perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 193-212.
- Caspi, A., & Blau, I. (2008). Social presence in online discussion groups: Testing three conceptions and their relations to perceived learning. *Social Psychology of Education*, 11(3), 323-346.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Engeström, Y. (1993). Development studies of work as a testbench of activity theory: The case of primary care medical practice. In Chaiklin, S. & Lave, J. (Eds.) *Understanding practice: Perspective on activity and context (64-103)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R., & Clark, T. (2006). Within and beyond communities of practice: making sense of learning through participation, identity and practice. *Journal of management studies*, 43(3), 641-653.
- Head, B. W., & Alford, J. (2013). *Wicked problems: implications for public policy and management*. Administration & society, 47(6), 711-739.
- Hong, J. F., & Fiona, K. H. (2009). Conflicting identities and power between communities of practice: The case of IT outsourcing. *Management Learning*, 40(3), 311-326.
- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein*. Bussum: Coutinho.
- Reich, M. R. (2002). Public-private partnerships for public health. *Public-private partnerships for public health 1*, 1-18.
- Richmond, V. P. (1987). The Relationship Between Selected Immediacy Behaviors and Cognitive Learning. *Communication yearbook*, 10, 574-590.
- Senge, P.v M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Thiel, S.V. van, (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business Press.

Eva van den Berg



Eva is na haar master Publiek Management als Community Manager bij MVRO Management gaan werken. Vanuit die rol was zij inhoudelijk en logistiek verantwoordelijk voor een aantal communities waarin topbestuurders van publieke en private organisaties elkaar ontmoeten. Sinds 1 september 2016 is zij begonnen als Management Trainee bij Achmea.

Maxime Dekkers



Maxime heeft afgelopen jaar haar bachelor Bestuurs- en Organisationswetenschappen afgerond. Dit jaar doet zij extra ervaring op o.a. in haar werk als Project Manager bij MVRO Management, als student-assistent bij de UU en als student-onderzoeker in een onderzoeksproject in Suriname, voor zij volgend jaar start met een master.