

Communities: een verkenning uit de praktijk

Januari 2017

Jacco van Mierlo

Aanleiding

In de track 'Social Innovation' aan de 'NHTV Academy for Leisure' herkent men het belang van het ontstaan van communities, het belang voor de samenleving en de bijbehorende sociale uitdagingen en ook het belang voor het onderwijs als sector in ontwikkeling. Om het gesprek hierover te stimuleren is dit artikel tot stand gekomen. De inhoud van dit artikel is tot stand gekomen aan de hand van 5 gesprekken met verschillende collega's, het pretendeert geen enkele waarheid te verkondigen maar een perspectief over communities in het algemeen en over een specifieke onderwijscommunity in het bijzonder te geven.

Inleiding

Steeds meer komen we tot de ontdekking dat de samenleving aan het veranderen is. Er is een kanteling gaande die niet te stoppen is en die de komende jaren in een enorme versnelling komt. De samenleving gaat zich horizontaler organiseren. Voorbeelden van hoe hier vanuit ondernemerschap op ingespeeld wordt zijn Uber en Airbnb.

Vanuit de traditionele systemen is op deze veranderingsprocessen nauwelijks invloed uit te oefenen. Om hierop in te haken is het zaak om te interacteren met bestaande en nieuwe netwerken. Het is essentieel om standpunten en belangen van netwerken te herkennen en ontmoetingsplaatsen te organiseren. Een interessante vraag hierbij is welke rol communities kunnen spelen in de nieuwe manier van kijken naar de vraagstukken waar we als samenleving mee worstelen. In dit artikel wordt stilgestaan bij wat een community is en of er vaste patronen te herkennen zijn bij het ontstaan van een community. Daarna wordt gekeken naar 'Performatory' als community, hoe die werkt en waar het toe zou kunnen leiden. 'Performatory' is de ontmoetingsplaats van de track 'Social Innovation', alumni, het werkveld en experts waarbinnen sociale vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken en oplossingen geïnitieerd worden vanuit vernieuwende perspectieven.

Wat is een community?

Community is een veel gebruikte term in het afgelopen decennium, het lijkt op een nieuw wondermiddel. We doen of we iets nieuws hebben ontdekt, maar eigenlijk hebben we het over een sociaal systeem, een samenleving, iets waaraan identiteit wordt verleend en dat deelnemers bindt. Zoeken naar een sociaal systeem waar je bij hoort en identiteit aan verleent is van alle tijden, denk hierbij bijvoorbeeld aan lid zijn van een geloofsgemeenschap of van de plaatselijke voetbalvereniging.

In communities komen mensen bij elkaar rondom een gemeenschappelijk thema, doel of interesse en voelen mensen zich verbonden door gelijke waarden. We zoeken identiteit en groepen waar we bij (kunnen) horen, zeker in een tijd van ontzuiling en individualisering waar keuzemogelijkheden haast onbegrensd lijken. Communities geven op die manier structuur en kunnen rondom ieder willekeurig onderwerp ontstaan daar waar meer mensen behoefte zien om rondom dat onderwerp met anderen te linken en samen verantwoordelijkheid te nemen. De Engelsen praten in dit geval over 'belonging' (daar waar je bij hoort) en dat gaat verder dan alleen verbonden voelen.

De complexiteit van hoe Communities zich organiseren kan vergeleken worden met een zwerm spreeuwen die in het najaar zijn te aanschouwen als zwarte wolken aan de horizon die constant in beweging zijn. Het is een samenspel van alle betrokkenen die allemaal bijdragen aan het ontstane resultaat. Ondanks dat het lijkt dat ze kriskras door elkaar vliegen worden ze als het ware door onzichtbare draden bij elkaar gehouden, een zeer dynamische community waar continue afwisselend leden een grotere of kleinere bijdrage leveren om het geheel in stand te houden. Soms zie je dat een groep zich van de zwerm afscheidt en een eigen weg gaat. Dit gebeurt als deze leden

de behoefte voelen om zich af te splitsen, omdat de ingeslagen weg teveel is gaan afwijken van hun behoefte en bestaansdoel.

In brede zin kan een community worden gezien als een groep mensen die zich verbonden voelt rondom bepaalde waarden en gezamenlijke doelen. Individuen ontlent identiteit aan het geheel en voelen zich verantwoordelijk om actief op basis van betrokkenheid de community vorm te geven.

Ondanks dat de vergelijking met een zwerm spreuen tekortschiet met de complexe community-structuur, beoogt het een metafoor te zijn voor een dynamisch proces waar de leden van de community samen de (ongeschreven) spelregels vormen. Kenmerkend voor een community zijn de eenvoudige spelregels die de leden met elkaar hebben. In plaats van handboeken vol gedragscodes, sancties en procedures, organiseren communities zich rondom een klein aantal eenvoudige spelregels die als normaal beschouwd worden omdat ze ontstaan vanuit de gedeelde waarden waarop de community zich verbonden voelt. Door zo min mogelijk drempels op te werpen en een open ontmoetingsplek te creëren wordt het makkelijk om tot de community toe te treden. Openheid waarover hierboven wordt gesproken heeft eigenlijk een tweeledige betekenis, aan de ene kant benaderbaar, toegankelijk en aan de andere kant open in de zin van transparant. Doordat je als community transparant bent, jezelf kwetsbaar durft op te stellen, ontstaat er vertrouwen. Vertrouwen staat aan de basis van jezelf verbonden voelen, bovendien zorgt een groot vertrouwen ervoor dat er minder regels nodig zijn om de community te laten functioneren waardoor er meer ruimte is voor experimenteren. M.a.w. de ruimte nemen om activiteiten vanuit een goed gevoel te ontplooiën, aansluitend bij de impliciete waarden zonder dat vooraf het nut ervan bekend is, is essentieel. Gezien de complexe vraagstukken van onze huidige samenleving is het vanzelfsprekend relevant om op een vernieuwende manier naar deze vraagstukken te kijken en kan er betekenis worden gegeven aan de inhoudelijke doelen van de community.

Rollen binnen de community

Uit de bovenstaande omschrijving van een community lijkt het erop dat communities spontaan ontstaan rondom een bepaald onderwerp, echter spelen een regisseur en aanjagers hierbij een essentiële rol. Aanjagers ondernemen actie en betrekken anderen, met andere woorden ze zorgen voor energie in de community waardoor anderen kunnen instappen en meedoen. De regisseur is eigenlijk degene op de achtergrond die het geheel overziet en 'ballonnen oplaat' om vanuit de visie van de community aanjagers op gang te brengen. De regisseur is in veel gevallen nauw betrokken bij het ontstaan van de community, 'de geestelijke vader'. Dit wil overigens niet zeggen dat de regisseur aan de basis staat van alle activiteiten, veel acties komen vanuit de aanjagers of ontstaan spontaan binnen de community.

Er zijn naast regisseurs en aanjagers verschillende andere rollen in een community te onderscheiden die zijn af te leiden uit de mate van actieve betrokkenheid, enthousiasme en deelname aan activiteiten, namelijk:

- Regisseur(s);
- Aanjagers;
- Actievelingen;
- Enthousiastelingen;
- Deelnemers;
- Stille genietters;
- Opiniemakers/ambassadeurs.

Opiniemakers/ambassadeurs is in deze opsomming een beetje een vreemde eend in de bijt omdat zij geen onderdeel hoeven uit te maken van de community en voornamelijk extern in plaats van intern gericht zijn. Zij creëren 'buzz' rondom een community en zorgen ervoor dat potentiële leden met de community in contact worden gebracht.

Een interessante vraag die gesteld kan worden is hoe de verschillende rollen 'optimaal' kunnen worden benut binnen de community. Ideaal is het als de verschillende leden omschakelen naar en tussen de verschillende rollen. Met andere woorden ben je het ene moment een aanjager terwijl je bij een andere activiteit jezelf meer profileert in de rol van deelnemer, op het ene moment neem je initiatief en organiseer je acties en op het andere moment stap je in bij een door anderen georganiseerde activiteit. In de praktijk komt het echter vaker voor dat leden zich een rol aanmeten die bij ze past en die op den duur kan veranderen. De rol van regisseur laat zich überhaupt niet makkelijk overnemen en aanjagers blijven in dat geval een kleine groep die steeds meer gezien wordt als de leiders van de community met vaste volgers. Hierdoor dreigt het gevaar dat de community zijn dynamiek verliest en het systeem gaat lijken op een traditionele organisatiestructuur.

Kenmerken van een community

Ondanks dat de context waarbinnen een community ont-/bestaat bepalend is voor welke karakteristieke eigenschappen een meer of minder belangrijke rol spelen, wordt hieronder in willekeurige volgorde geprobeerd een aantal kenmerken voor communities rondom complexe vraagstukken te duiden.

Natuurlijke leiders

Een community is gebaad bij leiders die de community energie geven, het voortouw nemen en andere leden enthousiasmeren en betrekken. Vaak zijn dit personen met een missie, zij doen er alles aan om van de community een succes te maken en bewaken zodoende ook de grenzen. Deze leiders worden ook wel regisseurs en aanjagers genoemd.

Naast de leiders heeft een community baat bij opiniemakers, ambassadeurs die de community in de buitenwereld vertegenwoordigen.

Openheid

Een community moet toegankelijk, benaderbaar en transparant zijn. Door de open structuur voelen mensen zich er welkom en de transparantie zorgt voor vertrouwen in de community.

Authenticiteit

Door echt te zijn en jezelf bloot te durven geven als lid en als community ben je betrouwbaar voor je omgeving/(potentiële) leden.

Betekenis geven

Alle activiteiten van de community zijn er op gericht om voor de leden betekenis te geven. Pas als er betekenis gegeven wordt hechten de leden waarde aan de community en zal de band met de community sterker worden.

Eigen cultuur

Het bouwen van een eigen cultuur die aansluit bij de waarden en doelen van de community is belangrijk om binding te creëren. Rituelen, taal en verhalen die kenmerkend zijn voor de community spelen hierbij een grote rol. Door de dagelijkse realiteit te reframeen ontstaat een eigenheid die resulteert in herkenning, verbondenheid en trots.

structuur

Het is naïef te denken dat een community geen structuur nodig heeft. Communities hebben een platte organisatiestructuur, meer flexibel en vaak ook veranderlijk in een nieuwe context. Regels worden opgesteld, maar dienen herkenbaar te zijn en tot een minimum te worden beperkt. De eerder beschreven metafoor van de spreuwen komt hier goed van pas (zoiets als: houd de afstand tot degene voor je constant en houd je het niet vol dan stap je uit!).

Duurzame vernieuwing

De community moet continu in beweging blijven, stilstand is achteruitgang. Het enige dat duurzaam verankerd wordt is verandering, continue zoeken naar verbetering van hetgeen de community voor staat.

Ontmoetingsplaats

De leden moeten elkaar kunnen ontmoeten in bij voorkeur een fysieke ruimte, die kenmerkend is voor de community, waar spontane gesprekken ontstaan. Daarnaast is het aan te raden een digitaal platform te creëren die de ontmoetingen stimuleert. In internationale communities zie je dat het digitale platform de belangrijkste ontmoetingsplaats is en dat eens in de zoveel tijd fysieke ontmoetingen (bijvoorbeeld d.m.v. een conferentie) de contacten helpen intensiveren¹.

Co-creatie

In de door verandering gekenmerkte samenleving is het eigenlijk onmogelijk om nog te werken zonder co-creatieve principes. Het is daarom vanzelfsprekend zaak om activiteiten rondom de community gezamenlijk met verschillende stakeholders te organiseren waarbij de gedeelde verantwoordelijkheid voorop staat. Het betrekken van externe netwerken is bovendien goed voor het open en vernieuwende karakter van de community.

Small steps

Neem de tijd voor het laten ontstaan van de community, vaak wil men te snel waardoor er geen goede basis ontstaat. Het laden van een community is iets van de lange adem, met kleine veranderingen tegelijkertijd.

Small grants

Het is belangrijk dat de leden van de community zichzelf gewaardeerd voelen, hierdoor wordt het gevoel van 'beloning' en de wil om actief deel te nemen aangewakkerd. De beloning moet klein zijn in de zin dat hier niet per definitie wordt gesproken over een financiële of materiële genoegdoening voor de gedane arbeid, maar het gaat om een psychologische genoegdoening, een bevestiging dat de ondernomen activiteiten door de anderen leden gewaardeerd wordt.

Small groups

Het ontstaan van een community start vanuit een overzichtelijke groep die 'beheersbaar' is. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de groep waarmee je kunt starten om sociale cohesie in een stad te creëren. Begin dan niet gelijk bij de stad, niet bij de wijk, zelfs niet bij de buurt, maar eerder bij de straat of het hofje.

Praktijkvoorbeeld: 'Performatory'

De hierboven besproken kenmerken, zijn kenmerken van communities in meer algemene zin. Hieronder wordt vanuit dit perspectief gekeken naar een praktijkvoorbeeld van een community, ontstaan binnen een onderwijssetting: Performatory. Buiten de hogeschool bestaat veel interesse naar de manier waarop deze community is vormgegeven getuige de vraag vanuit andere opleidingen en het werkveld waarvoor opgeleid wordt.

In het onderstaande voorbeeld worden niet één voor één de bovenstaande kenmerken langsgelopen, maar komen de verschillende kenmerken gedurende de beschrijving aan bod.

¹ De manieren van ontmoeten hangt sterk af van het soort community. In een onderwijssituatie ligt een fysieke ontmoetingsruimte meer voor de hand dan bijvoorbeeld bij een community als Uber of AirBnB.

Zoals aangegeven bepaalt de context hoe een community ontstaat, vorm wordt gegeven. In dit geval is dat van origine het creëren van een nieuwe uitdagende onderwijsomgeving rondom social innovation. De basis wordt gelegd in een visie over leren en al dan niet impliciet zijn de eerste gedeelde waarden en doelen in het fundament verweven. Dat is niet alles, juist door het openstaan voor ideeën van alle betrokkenen (stakeholders) en door met de betrokkenen de community samen vorm te geven (*openheid* en *co-creatie*) ontstaat een vruchtbare omgeving voor ontwikkeling. Deze context leidde tot nieuwe vormen van onderwijs, LAB's waarin studenten uit verschillende leerjaren bij elkaar komen rondom een competentiegebied en waarin ze hun eigen specifieke opdracht uit het werkveld meebrengen. Een LAB is ook veel meer dan les of een bijeenkomst, er wordt afhankelijk van de vraag ingespeeld op de leerbehoefte door middel van discussies, vragen, presentaties, workshops, gastsprekers. Vormen waar de situatie om vraagt en die door de leden (lees: studenten, expert, professionals) wordt vormgegeven. De expert (lees: docent) is hierbij in eerste instantie niet meer of minder dan een procesbewaker.

Door bezig te zijn met veranderingen binnen het onderwijs bleek dat in het verlengde van het belang van de relatie met het werkveld waarvoor wordt opgeleid, het interacteren met netwerken en het verzorgen van betekenisvol onderwijs, Performatory eigenlijk meer is dan onderwijs. Door keer op keer verschillende stakeholders te betrekken (studenten, alumni, werkveld, experts en MT) zijn er in de loop van de jaren allerlei crossovers ontstaan die veelal door de regisseurs (*natuurlijke leider*) in gang worden gezet. Op dit moment is bijvoorbeeld een groep studenten verantwoordelijk voor het dagelijkse management van Performatory en is een alumnus verantwoordelijk voor het leggen van de link tussen school, professionals en opdrachtgevers.

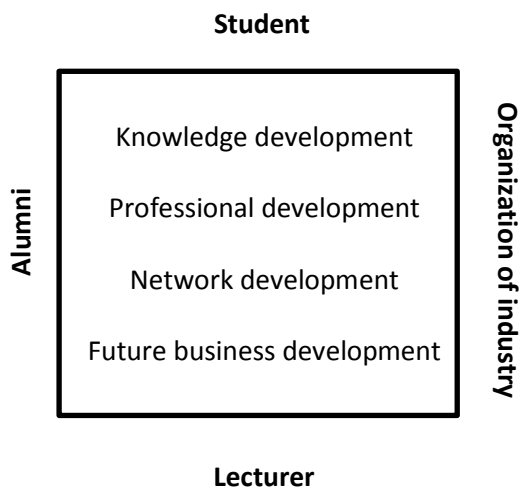
Externe opdrachten worden uitgevoerd² en linken worden waar mogelijk gelegd met het onderwijs. Dit heeft geleid tot de visie dat Performatory in de toekomst meer en meer een kennisHUB is met betrekking tot daar waar we goed in zijn: het faciliteren van vernieuwing en het maken van programma's en het nadenken over onderwijs-/trainingsvormen (*duurzame verandering*). De experts zijn daarbij in staat om een groot netwerk in te schakelen om de programma's vanuit werkveldexpertise te kunnen draaien. Het is daarbij de kunst om de netwerken van de verschillende stakeholders te betrekken (*co-creatie*). Interessant hierbij is de vraag hoe we de verschillende netwerken een rol kunnen laten spelen, hoe schakelen we op diverse niveaus? M.a.w. welke communities zijn waardevol om mee samen te werken om die kennisHUB te kunnen 'laden' en hoe wordt de inhoud daaraan gekoppeld?

De ontwikkeling van de Performatory laat zien dat de community onderwijs overstijgt of beter gezegd dat onderwijs een nieuwe weg in zou moeten slaan om aan te haken bij maatschappelijke ontwikkelingen.

Onderwijs is een sector van grote aantallen die langzaam verandert en is het zaak om te kijken hoe binnen Performatory hiermee om te gaan. Enerzijds gaan er stemmen op om op eigen benen te gaan staan om meer in vrijheid te kunnen ontwikkelen, te zoeken naar een verdienmodel waarin dat kan en waarin de NHTV de onderwijsactiviteiten voor de track Social Innovation inkoopt (*duurzame verandering en structuur*). Een interessant idee, anderzijds moet niet worden vergeten dat de inbedding in een grotere organisatie het voordeel heeft van stabiliteit. Je kunt uitproberen, een misstap maken terwijl je tegelijkertijd ook in de gelegenheid wordt gesteld weer op te staan en het opnieuw te proberen. Zonder dat vertrouwen vanuit de hogeschool zou de Performatory niet zijn wat het nu is en is het de vraag of men op dit moment beter af is zonder. Het blijft een uitdaging om de randvoorwaarden binnen de grote organisatie te blijven scheppen om de twee werelden naast elkaar te laten bestaan en elkaar te laten versterken. Hierbij moet men zich realiseren dat Performatory continu zoekend en experimenterend is naar verbetering (*duurzame vernieuwing*) en niet kan blijven teren op de huidige succesverhalen.

² De externe opdrachten zijn divers en worden waar mogelijk uitgevoerd door een divers team bestaande uit studenten, alumni en experts.

Performatory is een community met diverse leden, waarbij de studenten eigenlijk ‘lidmaatschap’ betalen in de vorm van collegegeld en waarbinnen aardig wat verplichtingen worden aangegaan in de vorm van een competentieprofiel, contacturen, e.d.. Experts worden (deels) betaald om hun bijdrage aan de community te leveren en alumni en het werkveld linken op inhoudelijke thema’s en leren met de rest van de community. Bovendien kan er (financiële) waarde uitwisseling plaatsvinden voor de activiteiten die met elkaar ontplooid worden. Een conglomeraat aan invalshoeken die rondom onderwijs (overstijgende doelen) (*betekenis geven*) met elkaar worden verbonden (figuur 1).



Figuur 1: presentatie Frank Crucq

Aanjagers

Vanaf het begin is de Performatory geladen door regisseurs en aanjagers (*natuurlijke leiders*) van het eerste uur, authentieke leiders die met een enorme drive hun ambities gestalte hebben gegeven. Ze hebben dit gedeeltelijk gedaan vanuit de onderwijsuren, maar nog meer in hun eigen tijd waarin hun ideeën samensmolten met het onderwijs. Aanjagers met een open blik en een transparant beleid (*openheid*) waarin stakeholders werden uitgenodigd om aan te haken en met ideeën te komen (*co-creatie*). Zonder deze *aanjagers* zou het onmogelijk zijn geweest een Performatory te creëren zoals die nu is. Goed dat er nog steeds een regisseur en experts zijn die zich verantwoordelijk voelen voor het voortbestaan van de community omdat zij een constante factor vormen door de jaren heen en binnen de onderwijsorganisatie de randvoorwaarden blijven bewaken (*herkenbare structuur*). Echter essentieel is de verantwoordelijkheid die genomen wordt door de andere leden, zoals team 0, een studententeam dat verantwoordelijk is voor het dagelijkse management van de Performatory en de Alumni die zorg dragen voor het leggen van de link tussen school, professionals en opdrachtgevers. Het durven loslaten van verantwoordelijkheden vanuit de experts is van groot belang voor de ontwikkeling van de Performatory.

Profilering

Naast het spreiden van de verantwoordelijkheden en het betrekken van de verschillende stakeholders slaagt Performatory er steeds beter in om zich naast intern ook extern te profileren. Door middel van eigen onderscheidende verhalen en taal (*eigen cultuur*) wordt steeds beter het verhaal verteld. Voorbeelden hiervan zijn: projecten waaraan door verschillende stakeholders samen gewerkt is; eigen naamgeving aan onderdelen zoals LAB's, Fireplace, de Bunker, the garden en team 0; en de manier waarop er wordt gewerkt, de cultuur. Omdat de cultuur samen met elkaar in een open en transparante omgeving (*openheid*) is gebouwd en de stakeholders continue co-creërend werken aan opdrachten is er door de jaren heen een sterke

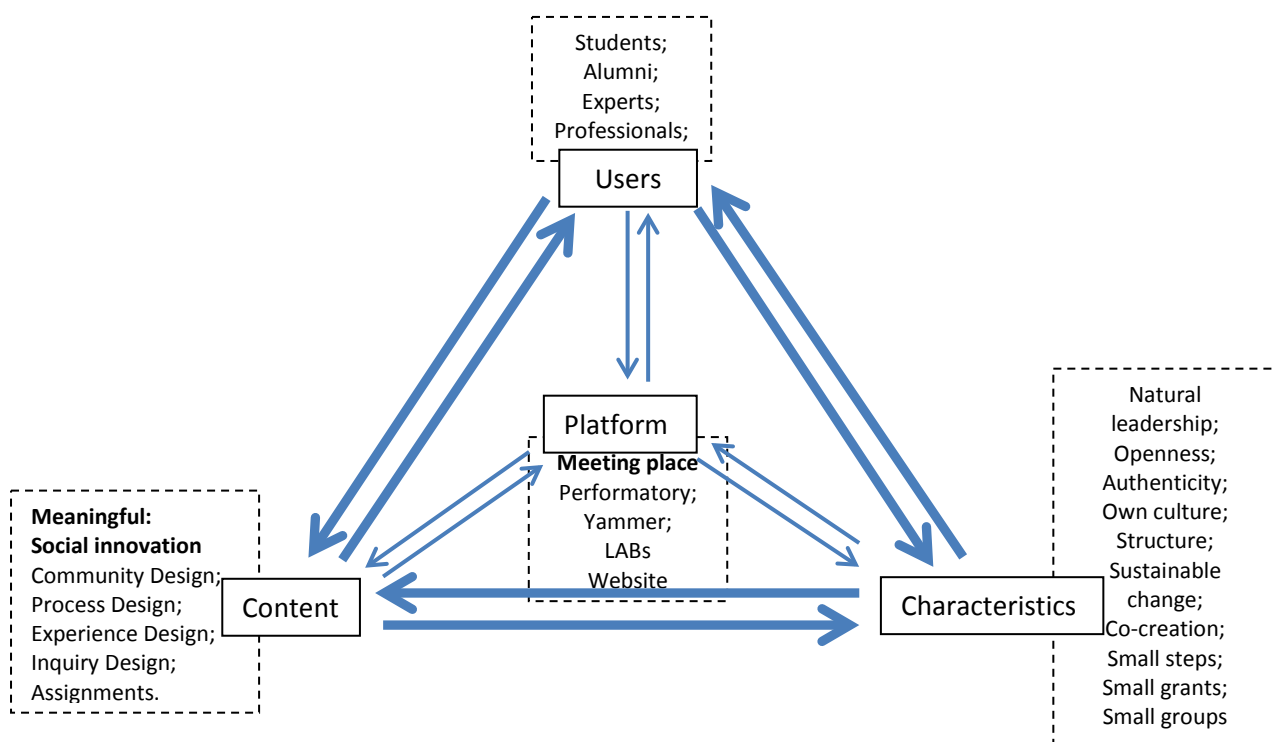
verbondenheid ontstaan tussen de betrokken partijen dat uitmondt in ‘beloning’ en trots. Een cultuur waarbinnen de leden zich kwetsbaar durven op te stellen en waar het gewoon is waardering naar elkaar uit te spreken (*authenticiteit*).

Performatory als ontmoetingsplek

De digitale omgeving is voornamelijk ondersteunend voor Performatory als fysieke *ontmoetingsplaats*. Er is bewust gebouwd aan een plek die onderscheidend is voor onderwijs waar de verschillende stakeholders elkaar kunnen treffen. In een open ruimte worden zowel studenten, alumni, het werkveld als experts uitgenodigd om te komen werken en elkaar te ontmoeten. Daarnaast zijn er verschillende multifunctionele ruimtes die kunnen worden gereserveerd. Bovendien vinden er ook verschillende sociale activiteiten plaats als filmavonden en borrels en heerst er sfeer die niet als ‘schools’ wordt ervaren (*eigen cultuur*).

Gestaag

Performatory is in 10 jaar geworden wat het nu is en zal zich gestaag blijven ontwikkelen waarbij ‘niet te snel willen’ het uitgangspunt is en waar wordt vertrouwd op het proces (*small steps*). Zo is ook in de loop van de tijd duidelijk geworden dat de groepsgrootte die jaarlijks instroomt tussen de twintig en vijfentwintig studenten zijn (*small groups*). Toch is het van belang om de community te blijven monitoren om waar nodig op te schalen naar voor dat moment de optimale balans (*duurzame verandering*).



Figuur 2: SI-community pyramid

Conclusie

In onze snel veranderende wereld worden communities gezien als een mogelijke oplossing voor hedendaagse maatschappelijke problemen. In dit artikel is geprobeerd om helderheid te scheppen in wat een community is. Naast kenmerken waaraan een community zou moeten voldoen om een grotere kans van slagen te hebben, is de belangrijkste conclusie dat de vorm van een community afhankelijk is van de specifieke context waarbinnen de community ontstaat. Een handleiding om te komen tot de ideale community is daarom niet te geven, het blijft een weg van ‘trial and

error'. Toch kunnen de gegeven handvatten bijdragen aan het opzetten van een duurzame community, waarbij de duurzaamheid juist zit in de continue verandering, de continue zoektocht naar de optimale balans voor dat moment. Daarmee is duidelijk geworden dat de traditionele voetbalvereniging of school niet onder de term communities valt, maar dat met een andere benadering en structuur dit zomaar zou kunnen.

Performatory is een voorbeeld van een community in een onderwijssetting die zich in de afgelopen 10 jaar heeft ontwikkeld tot een onderwijsversterkende community waarin continue kleine veranderingen hebben geleid tot een slagvaardige community waar zowel studenten, alumni, het werkveld als experts bij willen horen en trots op zijn. Op zoek naar nieuwe uitdagingen.

Bronnen

Crucq, Frank, *'Strengthen relationship industry @ track Social Innovation'*, presentatie NHTV, 29-11-2016.

Woord van dank

Mijn dank voor hun bijdrage aan dit artikel gaat uit naar Sophie Klok, Pauline Romanesco, Simon de Wijs, Ger Pepels en Youp Selen. Allemaal gedreven collega's met vernieuwende ideeën die tijd vrij hebben gemaakt om met mij in gesprek te gaan over communities.

Speciale dank gaat uit naar Pauline Romanesco die naast een gesprek ook achteraf concrete feedback heeft gegeven die het artikel beter heeft gemaakt.