



# TOT SLOT

## COMMUNITIES OF PRACTICE: INNOVATIE IN DE PRAKTIJK

ROBERT BOOD EN MARC COENDERS

Om te innoveren is het nodig buiten bestaande kaders te treden. Als we binnen onze vertrouwde denkkaders blijven, komen we steeds weer met dezelfde oplossingen op de proppen. Het zijn vaak oplossingen die nauwelijks afwijken van de manier waarop we soms al jaren werken. *Echte* innovaties maken hier korte metten mee: ze doorbreken zonder enige schroom bestaande patronen en stellen alternatieven voor die radicaal afwijken van wat we kennen en waarmee we vertrouwd zijn. Meestal zijn we zelf verrast als we voor het eerst de contouren van zo'n innovatie ontdekken. Ons enthousiasme groeit tot ongekende hoogten als we zien dat het precies tegemoetkomt aan de uitdagingen waar wij, onze organisatie of wellicht zelfs onze samenleving voor staan. Er maakt zich in dit stadium een flonkerend gevoel van een groep meester, waarvan de stralen ook anderen raken. Met vereende krachten gaan we ermee aan de slag, voegen elementen toe en laten andere weg, bespreken en experimenteren, om uiteindelijk vol trots een uitgewerkt product of een vernieuwende aanpak te presenteren.

Hoe teleurstellend is dan vaak het vervolg: ons trotse product wordt gewikt, gewogen, bekritiseerd en ... terzijde geschoven. Soms komt het zelfs niet eens zo ver en geven onze collega's of bazen al snel de voorkeur aan een voorstel dat in onze ogen slechts een marginale variatie op het bestaande is. Weg is het flonkerende gevoel, weg de magie die ons indertijd samenbond en

ons zo veel energie gaf. We prenten in ons hoofd dat we de volgende keer wel twee keer nadenken voordat we ons weer in zo'n hachelijk avontuur storten ...

### WAT MAAKT COP'S SUCCESVOL?

Innovaties die wel een vervolg in de praktijk krijgen, ontstaan als mensen buiten bestaande denkkaders treden maar tegelijkertijd verbinding houden met het bestaande. Precies in dit spanningsveld tussen vrije ruimte en de drukte van alledag, floreren Communities of Practice. Zowel Ton Rutjens en Christiaan de Vries als Ab van Luin en Geert-Jan Verkade spreken in hun bijdragen over de *excentrische positie* die CoP's innemen: 'een vrijplaats buiten de bestaande orde' waarin 'professionals voor het moment bestaande oplossingen loslaten' om te kijken hoe ze nieuwe kunnen realiseren. Zoals Thijs Homan betoogt in de virtuele dialoog, kunnen CoP's 'juist in verkokerde situaties waarbij percepties vastzitten (...) een hoop goeds brengen.' De artikelen in deze uitgave bieden tal van inzichten die kunnen helpen om CoP's hiervoor in te zetten en in te richten. Ze geven echter ook aan dat dit verre van gemakkelijk is. Zo benadrukken wij in onze eigen bijdrage dat CoP's zich *op verschillende lagen moeten ontwikkelen*. Slagen ze hierin en vinden ze het *juiste ritme*, dan ontstaat een hechte en levendige gemeenschap die haar leervermogen optimaal benut om nieuwe

kennisterreinen te ontginnen. Met dit beeld in het achterhoofd willen we ter afsluiting van deze special kort enkele inzichten belichten die in meerdere bijdragen naar voren komen.

We beginnen bij het interview met de leermeester zelf. Etienne Wenger wijst op het belang van vrijwilligheid en stelt dat organisaties CoP's niet 'top-down' kunnen opleggen aan hun medewerkers. Alleen CoP's die *aansluiten bij de behoeften van professionals* en door hen worden omarmd, hebben volgens hem kans van slagen. Anderen, van buiten een gemeenschap, kunnen een community niet draaiende blijven houden, laat staan ervoor zorgen dat ze vernieuwende aanpakken ontwikkelt. In navolging van Wenger benadrukken Ab van Luin en Geert-Jan Verkade dat dit alleen lukt als de leden van een CoP elkaar *wederzijds aantrekkelijk* vinden en oprecht menen dat ze iets van elkaar kunnen leren. Volgens Joseph Kessels (in de virtuele dialoog) luidt 'het opraken van de wederzijdse inspiratie' vaak het einde van een community in, tenzij er zich 'nieuwe leden bij aansluiten die het gezelschap opnieuw voeden'. Het laatste is bovendien essentieel om te voorkomen dat een CoP in de *groepscohesievalkuil* valt waar Marleen Huysman voor waarschuwt en waardoor ze 'hun informele en vooral creatieve karakter verliezen'.

## HOE KOMEN COP'S VAN DE GROND?

Moeten organisaties dan maar afwachten totdat hun professionals CoP's oprichten, om ze vervolgens alle vrijheid te verlenen? Als we enkele bijdragen goed lezen, kunnen organisaties beduidend meer doen dan alleen toekijken totdat ze mogelijk resultaten opleveren. Volgens Andriessen (in de virtuele dialoog) kan *sturing zelfs uitstekend functioneren* zolang organisaties CoP's maar zorgvuldig samenstellen en het voor experts *aantrekkelijk maken om kennis uit te wisselen*. Verschillende auteurs geven aan dat voor het produceren van wezenlijke vernieuwing er voor een CoP ook iets op het spel moet staan. Opvallend is dat de artikelen in deze special die gebaseerd zijn op praktijkervaring, benadrukken dat een zeker *bef van urgentie* helpt om het beste uit mensen boven te halen. Ben Römgens en Jan Schuurman betogen bovendien dat het voor CoP's die binnen multi-actornetwerken functioneren belangrijk is *concrete doelen te vast te stellen* en de voortgang en kwaliteit van de activiteiten zo veel mogelijk te meten en te monitoren. We voegen eraan toe dat *elke CoP hierbij zelf haar grenzen moet vinden*. CoP's moeten immers te allen tijde voorkomen dat ze verworden tot doodgewone werkgroepen die door opgelegde doelen en tijdsplanning niet meer in staat zijn huidige, dominante denkbeelden te ontvluchten. Het spanningsveld tussen vernieuwing in vrijheid en binding houden met het bestaande komt hier nadrukkelijk en concreet aan de oppervlakte.

## KANS VOOR HRD

Tot slot, HRD kan een bijzondere functie vervullen bij het ondersteunen van CoP's en volgens Maarten de Laat en Rob de Poell geldt dit ook vice versa. Zij betogen dat de informelere CoP's een *prima aanvulling kunnen vormen op de vele formele leertrajecten* die al binnen organisaties bestaan. Zo zouden CoP's bijvoorbeeld bij hun HRD-afdeling moeten kunnen aankloppen als ze een leerbehoefte gestructureerder willen opzetten. Joseph Kessels (zie de virtuele dialoog) gaat nog een stap verder en stelt dat HRD hier niet op moet wachten maar CoP's *actief moet stimuleren en faciliteren*, 'juist nu we op zoek zijn naar inspirerende alternatieven voor de klassiek geïsoleerde training of cursus'. Etienne Wenger stelt dat HRD hiervoor wel haar oriëntatie moet veranderen en nadrukkelijker een *strategische bril moet opzetten*. Slaagt men hierin, dan kan HRD CoP's gericht ondersteunen bij het ontwikkelen van de kennis en competenties die nodig zijn om organisatiestrategieën te realiseren. Volgens Wenger geeft dit uiteindelijk een nieuwe betekenis aan HRD, namelijk het ontwikkelen van de beschikbare human resources door het professionals mogelijk te maken uit te groeien tot échte kennismanagers. Communities of Practice vormen dus (ook) een uitdaging voor HRD!

