



DE NETWERKSAMENLEVING: COMMUNITIES OF PRACTICE ALS INNOVERENDE INTERVENTIE

TON RUTJENS EN CHRISTIAAN DE VRIES

5

De wereld waarin wij leven is in hoge mate een kennisamenleving geworden. Ze wordt kleiner, de communicatie wordt intensiever en als *global village* wordt ze ook almaar drukker. Wij zijn immers rijker en doen verschillende dingen. Dat doen we zowel individueel als collectief. De samenleving wordt door die intensieve, relationele samenhang steeds meer een netwerksamenleving. En dat doet ook weer wat met ons. We nemen deel aan veel verschillende processen en delen in verschillende verantwoordelijkheden. Zo achten we ons op tal van terreinen deskundig. En zo gedragen we ons ook. We hebben overal een oordeel over. Dat is niet zo gek, want we zijn bijna allemaal goed opgeleide professionals geworden. Die geprofessionaliseerde kennisamenleving is als het om haar functioneren gaat, afhankelijk van het circuleren van kennis als informatie. Tegelijkertijd is duidelijk dat diezelfde kennis ook vaak wordt gebundeld in professionele beleidsnetwerken. Daarmee gebeurt er iets paradoxaals. Daar wordt ze namelijk ‘gefixeerd’ met de eenzijdige blik die ook een belangenclub kenmerkt. Zo werkt het in de markt, in de bureaucratie én op het non-gouvernementele middenveld. En het speelt, om maar enkele voorbeelden te noemen, rond de grote infrastructurele werken in de ruimtelijke ordening, in het onderwijs, op het gebied van de academische kennis en in de zorg. Elke keer kan de vraag worden gesteld hoe het komt dat bij zo veel opgehoopte ken-

nis, zo veel professioneel toegeruste mensen en zo veel urgentie, de problemen níet worden opgelost.

Tegen die paradoxale achtergrond willen we hier de vraag behandelen hoe we de kennis kunnen bevrijden, hoe we professionals kunnen helpen elkáár te helpen. Met andere woorden, zijn uit de twee kenmerken, namelijk een van het circuleren van informatie afhankelijke kenniseconomie en een op professionalisering gebaseerde cultuur, nieuwe vormen destilleerbaar die ons de gelegenheid geven te leren van de dilemma’s die we tegenkomen?

AANSCHERPING VAN DE VRAAG: EEN CASUS

Het feit dat ons land steeds drukker bezet raakt, creëert behalve voor alle gedragsdeskundigen met name ook uitdagingen voor de professionals die zich met de *ruimtelijke inrichting* bezighouden. Op dit professionele veld wordt plannen maken en die vervolgens uitvoeren steeds complexer. Verschillende disciplines zijn bij het proces betrokken. Mede daardoor wordt het afstemmen met gebruikers en belanghebbenden een probleem van formaat. En dan hebben we het nog niet over de bureaucratische regels die hun invloed doen gelden. De beleidsproblematiek die daarmee ontstaat, is niet uniek voor de ruimtelijke ordening. In

alle maatschappelijke domeinen zien we een groeiende vervlechting van vraagstukken met een toenemende complexiteit, die zowel ontwerpers en uitvoerders als beleidsmakers en burgers voor problemen plaatst.

Zo ontstaat een onoverzichtelijke complexiteit. Maar soms zijn er ineens ‘momenten’ waarop doorbraken mogelijk zijn. Dat gebeurt dan altijd in min of meer toevallige netwerken van *geïnspireerde* professionals. Het gaat om ontmoetingen tussen mensen die mogelijkheden zien of het aantrekkelijk vinden om daarnaar te zoeken. De doorbraak begint waar zij samen iets gaan *doen*, samen iets gaan *ondernemen*. Dergelijke innovaties zijn in wezen collectieve leertrajecten waarin nieuwe kennis én nieuwe competenties worden geproduceerd. En dat creëert de intrigerende vraag *of je dergelijke processen van collectieve kenniscreatie ook kunt stimuleren, ja zelfs ‘organiseren’*.

Deze laatste vraag staat centraal in dit artikel. Hoe zijn krachtige innovatieve netwerken van professionals te creëren? Hoe zijn die, als interventie, in te zetten bij (blokkerende) processen? En kun je dergelijke netwerken inzetten als interventietechniek in beleidsnetwerken, bijvoorbeeld zoals die ontstaan in de ruimtelijke ordening? Wat zijn dan technieken en vaardigheden die als drijvende kracht kunnen opereren achter zo’n netwerk? Wat zijn de voornaamste condities waaronder dergelijke initiatieven mogelijk zijn? Dergelijke vragen creëren op hun beurt een dilemma, want is het niet juist een kenmerk van netwerken dat zij spontaan en vanuit de praktijk ontstaan? Kun je ze wel ‘organiseren’? En hoe zit het dan met de paradox die daarmee ontstaat?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden schetsen we kort de context van de ruimtelijke ordening, het professionele veld waaruit wij onze voorbeelden rekruteren. Vervolgens presenteren we onze ervaringen met een workshop die we onlangs faciliteerden ten behoeve van een departement en organisaties uit grote professionele netwerken in de ruimtelijke ordening. Die schets bevat ook een korte analyse van de veranderingen in die professionele sector. Daarna onderzoeken we hoe we nieuwe innovatieve netwerken kunnen organiseren. We onderscheiden daartoe enkele kenmerken waaraan een innovatief netwerk moet voldoen. Dit doen we aan de hand van de praktijk van de *Communities of Practice* (CoP’s) die zijn opgezet door Habiforum, expertisenetwerk ten behoeve van meervoudig ruimtegebruik. Wanneer laten mensen zich inspireren en verlokken tot creativiteit en kennisproductie? Heel belangrijk voor de praktijk is de vervolgvraag: hoe verhoudt deze manier van werken zich tot de manier waarop we in bestaande organisaties de pro-

cessen organiseren? Anders geformuleerd: hoe stap je buiten de organisatorische kaders van bureaucratie en economie en ín een innovatief netwerk?

VERANDERINGEN IN DE RUIMTELIJKE ORDENING: REDEN TOT BEZINNING

Ons land verstedelijkt. Als weggebruiker zie je de groeiende verstedelijking langs de snelwegen. In plaats van het open polderlandschap komt het beeld van een stedelijk landschap, dat de sporen draagt van de ongereemde economische groei van de afgelopen jaren. Zo zien we het effect van de groei van de ICT-sector terug in de concentratie van nieuwe kantoorlocaties in de Randstad. Onze eigen vraag naar ruimte en groen in en rondom onze woningen mondt uit in de uitbreiding van nieuwe woongebieden aan de randen van de steden. Op het platteland manifesteert zich ondertussen de structuurverandering in de agrarische sector. Natuurontwikkeling, extensivering én concentratie vinden tegelijkertijd plaats. In de steden struikelen we over de bouwprojecten, vaak gecombineerd met aanpassingen van de wegen. Veel steden krijgen daardoor in rap tempo een ander uiterlijk.

Het zijn allemaal ontwikkelingen die ook nog eens mede worden ‘gestuurd’ vanuit de overheid, bijvoorbeeld als het gaat om de afstemming met milieueisen. Het dichtbouwen van steden helpt bij het beperken van het energieverbruik en werd onderdeel van de ruimtelijke visie op stedelijke ontwikkeling. De ‘compacte stad’ was de doelstelling. Maar veel mensen dicht op elkaar laten wonen, levert ook milieuproblemen op: geluid, verkeer en luchtverontreiniging bijvoorbeeld. Dit dilemma creëerde de behoefte om het milieubeleid en het ruimtelijk beleid actief op elkaar af te stemmen in de ruimtelijke ordening. Maar hoe doe je dat succesvol? Het ‘polderen’ houdt een keer op. Niet alles kan bureaucratisch voor iedereen, of per akkoord tussen partners, of ‘bilateraal’ worden afgestemd.

EEN EFFECTIEVE KENNISINTERVENTIE

Tegen de achtergrond van de hierboven geschetste problematiek hebben wij onlangs een workshop gefaciliteerd waarin met belangrijke spelers uit de sector gezamenlijk werd nagedacht over de vraag hoe de blokkades kunnen worden geslecht die zijn ontstaan door de klassieke manier van werken in een verbu-
reaucratiseerde en overgereguleerde omgeving. We schetsen eerst onze ervaring met deze workshop en presenteren vervolgens een aantal aanvullende voorwaarden voor kennisproductie in een CoP.

De workshop

Het werd een zeer intensieve sessie met 25 deelnemers die allen cruciale posities bezetten op het speelveld van de ruimtelijke ordening. We hebben de groep in tweeën gedeeld: één die zich op de dilemma's van het stedelijk domein richtte, en één die zich richtte op de dilemma's in het landelijk domein.

Als facilitators hebben we de groep drie technieken voorgesteld. Daar zijn we vervolgens mee aan de slag gegaan. We noemen deze hier expliciet, omdat ze de eigen kracht van een professioneel netwerk versterken:

- De eerste techniek is afgeleid van de *kritische incident-analyse*. Hierin stelden we vier vragen: wat maakt onze vraagstelling urgent, wat zijn concrete voorbeelden waarin het er écht op aankomt, wat gaat ons helpen om de problemen op te lossen, en wat leren we daarvan voor een aanpak meer in het algemeen?
- De tweede techniek die we daarbinnen hebben gehanteerd, is een *dilemma-afleiding*, die we hebben gebruikt om door dóórvragen te komen tot differentiatie én clustering, heel snel slagen te kunnen maken in het denken.
- De derde techniek ten slotte is dat we de deelnemers hebben gevraagd *dóór te denken op elkaars bijdragen*, in plaats van te disputeren.

De deelnemers kwamen tot drie conclusies als het gaat om de vraag 'What makes an effective network tick?':

1. In een netwerk wordt effectieve kennisproductiviteit bereikt als de actoren met elkaar op basis van een gevoelde *urgentie* aan de slag gaan.
2. Het moet *verleidelijk* zijn om met elkaar iets te gaan creëren. De focus ligt bij de *opbrengst*. In *zegen* gaat het om verhoogde of geïntensiverde aantrekkelijkheid. Pas dan ga je ook echt iets *doen*.
3. Een succesvol kennisproductief proces leidt tot *knoopen doorhakken*. En dat leidt weer tot gezamenlijk *ondernemen* en vrijwel altijd tot innovaties en unieke situatiegebonden oplossingen.

Dit zijn de drie algemene kenmerken van effectieve innovatieve netwerken die de deelnemers verzamelden. Door de deelnemers werden die vervolgens verder uitgewerkt in *condities en eigenschappen* van effectieve gemeenschappelijke processen van kennisproductiviteit. We hebben daarbij dus in de procesmatige werkzaamheid, en niet in het inhoudelijk onderwerp, de reden gevonden voor succesvolle netwerken van professionals. In deze laatste, meestal 'impliciet' bestaande netwerken vinden we de ook de 'oervorm' terug voor wat we de *Communities of Practice* zijn gaan noemen. Dergelijke professionele netwerken komen tot leven wanneer er iets wordt *gedaan*, wanneer in wat gedaan wordt krachten worden gebundeld, expertises samengevoegd, bekwaamheden geschaard. Dat gemeenschappelijk *momentum* geeft de doorslag. Daarin ligt naar ons

idee dan ook het voornaamste aangrijpingspunt om kennisnetwerken of CoP's ook echt te gaan stimuleren.

Het gemeenschappelijk momentum waarvoor we hier aandacht vragen, verwijst ook naar de noodzaak van ontwikkeling van stijl. Daardoor ontstaat een verbinding die de passie geleidt. De urgentie van het onderwerp, de contextgebondenheid en het 'eigene' van het proces, het unieke van de samenstelling van de community onderstrepen de noodzaak van aandacht voor sfeer en stijl. Het gaat praktisch om zaken zoals de mensen die je vraagt, de keuze van de facilitator die qua sfeer, competenties en stijl bij de groep moet passen. Het gaat om de locatie en om de opstelling in de ruimte die werkt; zit je aan tafels of niet? Zelfs een ter plekke geïmproviseerde verhuizing kan van belang zijn voor de manier waarop je de mensen de gelegenheid biedt bij de eerste sessie het ijs te breken.

AANVULLENDE CONDITIES EN EIGENSCHAPPEN VOOR KENNISPRODUCTIVITEIT ALS NIEUWE UITDAGING

Wat zijn dan nog verdere condities en eigenschappen voor die laatste meer expliciete en uitgewerkte vorm van kennisproductie, zoals die in de CoP zijn beslag krijgt?

Zelfstandigheid, excentrische positionering en legitimiteit

Soms kan onder de druk der omstandigheden zo'n initiatief tot gericht onderzoek op gang komen, bijvoorbeeld bij een impasse of bij een ramp. Adviesbureaus specialiseren zich erin om dergelijke condities te creëren. Maar dergelijke doorbraken zijn dan meestal afhankelijk van derden. Hoe organiseer je competentie *transfer*, opdat de deelnemers *zelfstandig* tot doorbraken in staat zijn? Dat lijkt een paradox. Zouden die doorbraken ook op een andere manier en dus zelfstandig door deelnemers te bereiken zijn?

Dat betekent dat de deelnemers zelf het initiatief nemen tot gezamenlijke reflectie. Bovendien is dan de eigen creatieve vrijheid een vereiste. Kortom, er moet een ruimte en een context kunnen worden gecreëerd waarin men niet als ambtenaar of projectontwikkelaar (en dus gestuurd door belangen), maar als '*professionals*' aan tafel zit. In die context moeten voor het moment de wettelijke, politieke, economische en sociaal vastgelegde 'oplossingen' kunnen worden losgelaten, opdat de ruimte wordt geschapen om te onderzoeken wat een wederzijds aantrekkelijk resultaat is én hoe dat kan worden gerealiseerd. Dat betekent dus dat je als community net even naast, of *excentrisch* ten opzichte van de bestaande krachtenvelden moet kunnen opereren.

Omgekeerd is ook van belang dat er commitment is van de deelnemende organisaties, afdelingen of groepen. Dat is met name voor het ook echt kunnen bereiken van een excentrische positie van belang. De deelnemende professionals moeten immers zijn *gelegitimeerd* om, nadrukkelijk los van de tegenstellingen van alledag, in coöperatie te zoeken naar innovaties, teneinde effectieve oplossingen te produceren.

Leegerichtheid en tijd

Wat de leden van de CoP doen, is reflecteren, ontwerpen, uitproberen en reflecteren. In die *leercyclus* komen de innovaties tot stand. Een en ander betekent wel dat aan een innovatienetwerk de *tijd* moet worden gegund om minstens een paar keer de leercyclus te doorlopen om te kunnen ontwerpen, te beproeven, te reflecteren en weer te herontwerpen.

Werkplaats en methodische ondersteuning

De CoP vormt daarbij een werkplaats. In dit laboratorium worden de *verbindingen* tot stand gebracht die verschuivingen tot gevolg hebben. Daardoor ontstaan *nieuwe perspectieven* en ruimte voor nieuwe verhoudingen.

De Cop's worden in hun proces ondersteund door kenniscoaches, die speciale technieken inbrengen, zoals communicatieve vaardigheden, scenariodenken, toekomstanalyse, *critical incidents*, interactieve ontwerp-technieken en dilemma-afleiding.

Coöperatief werken en open instelling

Onze veronderstelling is dat in innovatieve netwerken doorbraken in feite alleen totstandkomen wanneer de ruimte wordt gecreëerd om *in samenspraak* alternatieve oplossingen uit te werken. Dat verwijst naar de stijl die een community ontwikkelt. Het geheim schuilt echter in de staart van de redenering. Het wordt immers pas echt aantrekkelijk als de oplossing ook *wérkt*. Daarom loont het om met het netwerk de omstandigheden te creëren waarin oplossingen kunnen worden gevonden én beproefd, in de praktijk dus.

Het hiermee samenhangende kritische kenmerk is dat van de *principiële open instelling* als het om het 'eindproduct' gaat. Het is geen project waarbij het inhoudelijk eindresultaat vaak in eindtermen of verwachtingen omschreven is.

Competentiegericht

In het creatieve proces in een community gaat het om diffusie, om expressie (stijl) van individuele bekwaamheden, om aanwending van eigen expertise, om het kiezen van rollen, gebaseerd op eigen kracht. Om het

komen tot fusie, om het vinden van synthese, om gedeelde passie en de wil om tot doorbraken te komen.

HET ORGANISEREN VAN COP'S: EEN INTERVENTIE

Gelet op de bovenstaande kenmerken en condities komt een community pas tot leven als er een initiatief wordt genomen, als er wat wordt gedaan, als er wordt gehandeld. In dat handelen worden competenties aangewend om samen iets te creëren. Om deze notie nog wat aan te scherpen gaat het dus om zoiets als een 'innovatienetwerk'.

Hier is het interessant om eens even te kijken naar de twee termen waaruit de begrippen zijn samengesteld: 'innovatie' en 'netwerk' en 'praktijk' en 'gemeenschap'. Eigenlijk vinden we hierin de samenvatting van ons hele betoog terug: *op basis van een gemeenschappelijke praktijk vormt zich een gemeenschap – een netwerk dat innovaties produceert.*

Tegenwoordig worden er gerichte initiatieven genomen om in blokkerende beleidsprocessen te interveniëren door middel van het creëren van innovatieve netwerken. Waar dus sprake is van complexe, blokkerende processen en van uitgebreide en impliciete netwerken van 'professionals', daar kunnen Communities of Practice uitkomst bieden. Een van die beleidsvelden is de ruimtelijke ordening, en Habiforum heeft een expertisenetwerk opgezet rond meervoudig ruimtegebruik. Habiforum heeft gedurende de afgelopen vier jaar een heel aantal Communities of Practice opgezet, waaronder enkele zeer succesvolle.

Enkele voorbeelden daarvan zijn de communities die zich rond infrastructurele knooppunten hebben gericht op doorbraken in de stedelijke vernieuwing. Andere hebben vooral gefocust op instrumenten, zoals de 'functiemixer' of de 'ruimtegebruik-comparator'. Dit zijn instrumenten die werken als versnellers in het deliberatieproces dat voorafgaat aan ruimtelijke beslissingen. Weer andere communities richtten zich op meervoudig ruimtegebruik en functiemixen voor bedrijventerreinen.

Voor het slagen van dergelijke kennisstrategische interventies is de conditie van de legitimiteit die we hierboven noemden, een vereiste. De verantwoordelijke opdrachtgevers moeten het erover eens zijn. Dat vereist transparantie en ook pertinentie. Aan de andere kant vraagt het ook van de degenen die adviseren dat ze samen met de opdrachtgevers de opdracht en dus de vraag ontwerpen. Van belang is dan *de vraag achter de vraag* naar voren te halen, om de intrigerende motieven op te sporen die de opdrachtgever het gevoel geven dat er iets bijzonders gaat gebeuren. Iets bij-

zonders dat gaat helpen, want dat is de reden om zich te committeren.

LANGE EN KORTE TRAJECTEN: CONCLUSIE

Vele malen hebben wij vragen ontmoet als: *'Hoe krijgen we dit probleem opgelost? Het is ingewikkeld én de belangen matchen niet'*. Wat meestal gebeurt, en niet echt helpt, is dat de belangrijkste bestuurders worden uitgenodigd voor een bespreking. De problemen worden nog een keer doorgenomen en een opdracht voor advisering wordt gegeven. Een ander ding is te vragen of de bestuurders de op het probleemgebied belangrijkste professionals willen uitnodigen, om met elkaar een zoekproces in te gaan, teneinde nieuwe eigen oplossingen te vinden die voor alle partijen en voor langere tijd een uitkomst betekenen.

5 Wanneer men geïnteresseerd is, is een volgende vraag vaak hoe lang het 'eigenlijk moet duren vóór er witte rook uit de schoorsteen komt'. Wij hebben geleerd dat die vraag wel degelijk van belang is, ook om jezelf scherp te houden. Daarom hebben we nu een aantal keren geëxperimenteerd met langlopende trajecten van meer dan een jaar, en met kortlopende trajecten van enkele maanden. Daarnaast hebben we gewerkt met heuse *pressure cookers*. De keuze is ons inziens afhankelijk van de condities, de situationele context en de mensen en niet zozeer van de inhoud. Afhankelijk van de condities en de mensen lijkt het inderdaad mogelijk de procedure te verkorten, mits recht gedaan blijft worden aan de hiervoor besproken condities en eigenschappen. Dat betekent dat de groep een paar keer bijeen moet komen om, al werkende, het onderlinge vertrouwen te kunnen opbouwen. Wanneer je een pressure cooker creëert, is aparte aandacht nodig voor de opbouw van het vertrouwen *in* het proces. Net zo belangrijk is je te realiseren dat een geslaagde pressure cooker niet is afgelopen als de bijeenkomst is geëindigd. Aan het opgebouwde gevoel van urgentie kun je gevolg geven door mensen voornemens te laten formuleren en als dat mogelijk is, bilateraal afspraken te laten maken.

Vóór alles is van belang dat het een open proces is en het werkplaatskarakter behouden blijft: niet praten over, maar iets doen! Ook tussen de bijeenkomsten door moet kunnen worden gewerkt. En methodische ondersteuning wordt dan alleen maar crucialer. Terwijl tegelijkertijd ook de eis van 'zelfstandigheid' moet worden gesteld. Dat betekent dat de facilitators zich met hun versnellende technieken moeten instellen op een proces van competenties delen, op een 'samen-tot-stand-brengen'.

Als conclusie moet worden opgemerkt dat, al of niet in de tijd geconcentreerd, een innovatienetwerk een manier is om *'in de buurt van de praktijk'* nieuwe kennis te ontwikkelen. Dat laatste is dan ook wat het innovatienetwerk zijn specifieke dynamiek verschaft. Het is een dynamiek die mede steunt op het feit dat men vanuit verschillende achtergronden praktijkervaringen deelt (wat dus iets anders is dan uitwisselen). Op basis van een urgente vraag wil men iets met elkaar bereiken. Iets dat in de praktijk een verandering teweeg zal brengen, een probleem oplost of een innovatie betekent. Een innovatienetwerk is dan ook een productieve manier van kennis ontwikkelen én delen.

