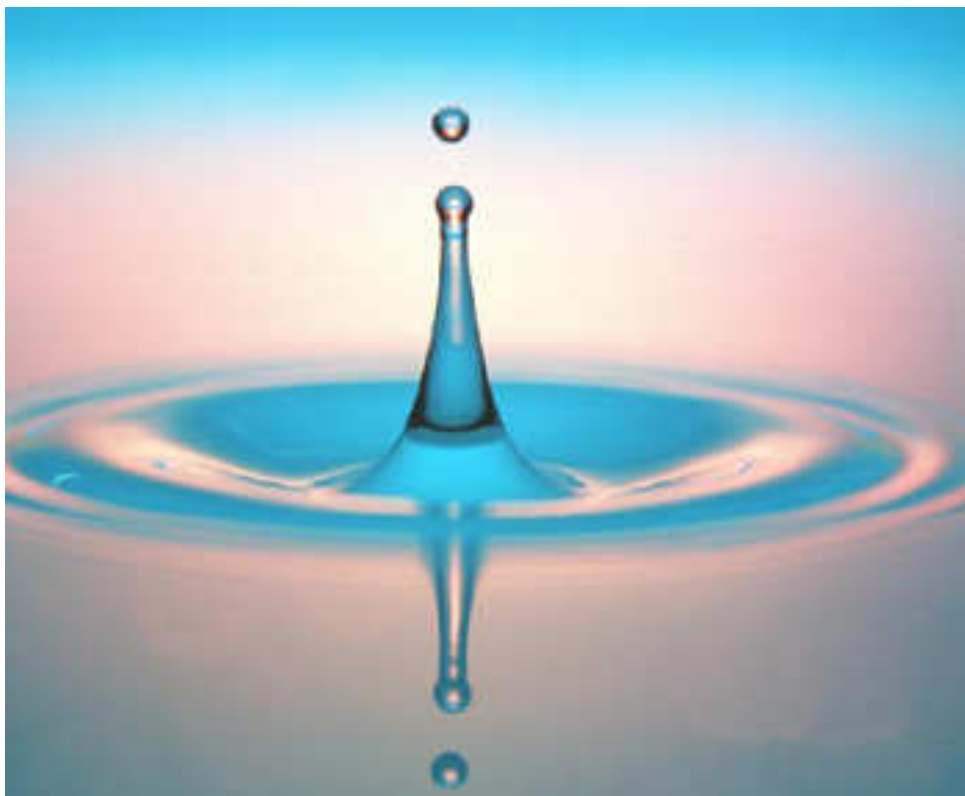


Communities of Practice

Van kritische massa naar kritische relaties



Jan Jutten

www.natuurlijkleren.org

Gebaseerd op het werk van Margaret J. Wheatley

In welke tijd leven we?

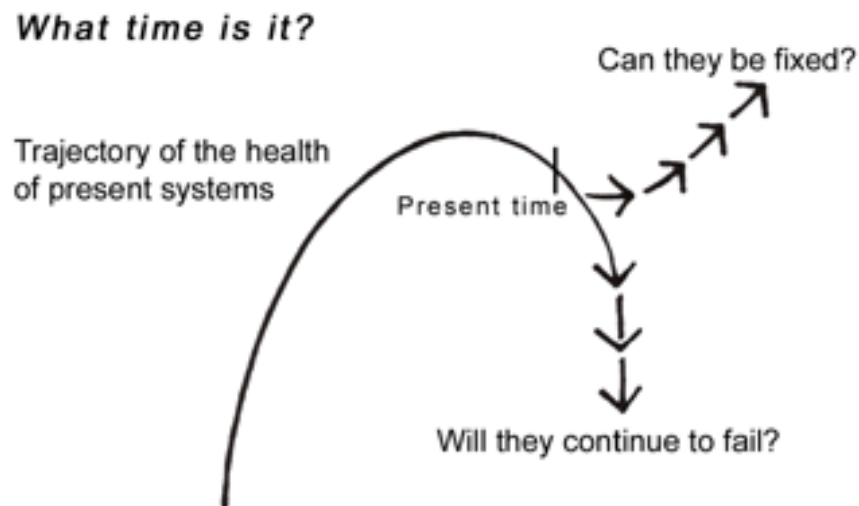
Neemt u wel eens afstand met de bedoeling het systeem als geheel te zien, bijvoorbeeld vanaf een bergtop van 4 km? Om dan te zien wat er allemaal aan de hand is in onze organisaties, in onze gemeenschappen, in de wereld? Hoe zou u de wereld beschrijven vanaf dit perspectief?

We leven in een onzekere tijd, een tijd van politieke en economische instabiliteit, van toenemende diversiteit, religieus en politiek fundamentalisme en angst, van falende systemen en uitstervende dromen. Ook het onderwijs kampt met onzekerheid, falend beleid, verloren gaan van talenten, tekorten aan goede leraren en leiders.

Tegelijk leven we in een tijd van enorme nieuwe mogelijkheden, van geweldige voorbeelden van hoop, van menselijke ontwikkeling. Slagen we erin de grote problemen op te lossen of creëren we er met de beste intenties alleen maar meer?

Het is erg belangrijk na te denken hoe we deze vragen beantwoorden omdat de antwoorden van invloed zijn op de keuzes die we maken en de acties die we ondernemen. Als we ervan uitgaan dat dingen goed gaan, dat het best mee valt, dat onze systemen goed werken en dat er slechts sprake is van incidenten en tijdelijke onzekerheid, dan zullen we niet kritisch kijken en geen vragen stellen over hoe het nu werkelijk gaat. Alles blijft dan bij het oude. We zijn dan slechts gericht op het verbeteren van het bestaande, we zijn in dat geval reactief en we creëren niets nieuws. We ondersteunen initiatieven en programma's die gericht zijn op het verbeteren van bestaande processen, op het effectiever en efficiënter laten functioneren van de reeds aanwezige systemen.

Als we ervan uitgaan dat het oude systeem niet gerepareerd kán worden, als we verwachten alleen maar meer slecht functionerende systemen te zien, dan bestaat ons werk niet langer uit repareren. Dan zal er ondersteuning moeten komen voor geheel andere processen en methodes, we zullen ons dan inzetten voor het creëren van nieuwe systemen die gebaseerd zijn op nieuwe aannames, nieuwe manieren van denken. Het werk is dan niet gericht op procesverbetering, maar op het tot stand brengen van een procesrevolutie.



Nieuwe uitdagingen, oude werkwijzen

Hoe kunnen we omgaan met de grote uitdagingen van deze tijd? Hoe bereiden we bijvoorbeeld in het onderwijs kinderen voor op een toekomst van wie niemand weet hoe die eruit ziet? We leven in een tijd waarin vele van onze oude mentale modellen ons en de wereld niet meer dienstig zijn. Erger nog, deze oude opvattingen en werkwijzen kunnen veel schade aanrichten en ons belemmeren bij het realiseren van gezonde duurzame veranderingen. Hoe langer we vasthouden

aan onze traditionele opvattingen en werkwijzen, hoe minder competent we zullen zijn om de wereld te creëren die we met zijn graag willen.

We hebben al veel schade aangericht in onze wereld doordat we handelen op basis van oude mentale modellen die niet leiden tot een gezonde samenleving en gezonde organisaties. Enkele van die mentale modellen zijn:

- mensen zijn alleen gemotiveerd uit eigen belang en angst;
- we leven als individu, niet als groep in onderlinge afhankelijkheid;
- hiërarchie en bureaucratie zijn nodig om organisaties te laten functioneren;
- in organisaties gaat het met name gaat om efficiëntie;
- mensen presteren het beste als ze gecontroleerd en aangestuurd worden;
- diversiteit is een probleem;
- een gezonde economie leidt vanzelf tot een gezonde samenleving;
- slechts weinig mensen zijn creatief.

De meeste van deze mentale modellen dateren uit het machinedenken van de 18^e en de 19^e eeuw. Ze hebben grote problemen veroorzaakt in onze huidige systemen. Ze staan in het algemeen haaks op wat de natuur ons leert. Het vernietigende karakter van deze mentale modellen wordt zichtbaar op tal van plaatsen in onze wereld: verlies van culturen, armoede, ziektes, oorlog, terrorisme, ongelijke verdeling van macht en welvaart. Miljoenen mensen zijn bezig met het proberen te bestrijden van deze problemen, miljarden dollars worden erin gepompt, toch zijn de resultaten van deze pogingen minimaal. We zullen eerlijk onder ogen moeten zien dat onze huidige aanpak niet of onvoldoende werkt. Einstein verwoordde het aldus: ***"No problem can be solved from the same level of consciousness that created it."***

De afgelopen jaren zagen (en zien) we in Amerika een triest voorbeeld van dit oude denken in het onderwijs: ***"No child left behind"*** (NCLB). De uitgangspunten en de doelstellingen van dit grootschalige project waren positief:

- meer eigen verantwoordelijkheid van de scholen voor de resultaten van het onderwijs;
- meer vrijheid voor de lagere overheden om het onderwijs zelf vorm te geven;
- bevorderen van het toepassen van methodes waarvan aangetoond is dat ze werken;
- meer keuzemogelijkheden voor ouders bieden.

Dit project had een enorme impact, niet alleen op het Amerikaanse onderwijs maar ook op de samenleving als geheel. Recente studies tonen aan dat de effecten van NCLB echter in veel gevallen het tegenovergestelde waren van de intenties van de beleidsmakers. De reden daarvoor is eigenlijk simpel: het veranderingsproces rond NCLB is gebaseerd op traditionele assumpties:

- veranderingen dienen van bovenaf te worden bepaald;
- veranderingen moeten zorgvuldig worden gepland en gecontroleerd;
- veranderingsprocessen verlopen lineair, stap voor stap;
- gedrag kan worden voorgeschreven;
- beloningen en straffen helpen om gewenst gedrag te ontwikkelen;
- grootschalige veranderingen vragen om grootschalige acties (kritische massa is nodig);

Dit alles leidde ertoe dat een leraar in Amerika het project iets anders ging noemen: ***"No teacher left standing!"***

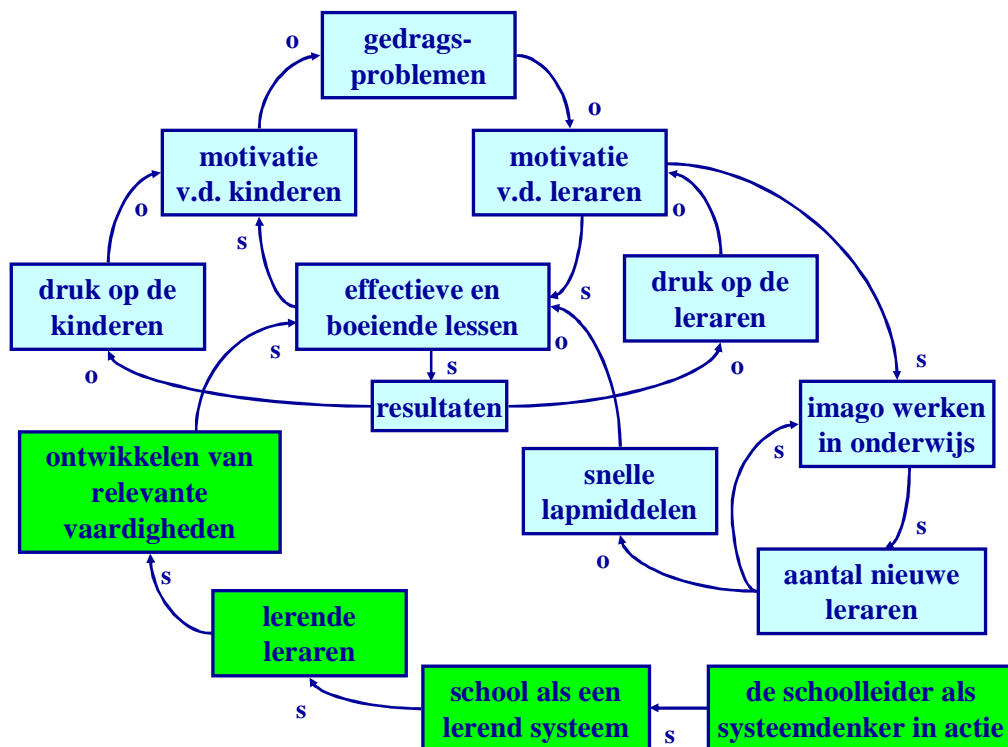
Ook in het Nederlandse onderwijs wordt nog steeds uitgegaan van deze mentale modellen. De druk om te presteren neemt ook in ons land nog steeds toe. Het beleid met betrekking tot opbrengstgericht leiderschap is gebaseerd op goede intenties (zoals No Child Left Behind) maar dreigt in de praktijk tot meer nadelige effecten te leiden. Deze recente ontwikkelingen tonen aan dat de traditionele aanpak ook in ons land niet leidt tot de gewenste situatie. Wat doen we echter in zo'n situaties? Nóg meer van hetzelfde!

Een andere beperking bij de aanpak van deze grootschalige veranderingen is fragmentering. Als we kijken naar de onderwijsproblemen van de laatste jaren, spelen daarbij een groot aantal factoren een rol: (hier slechts een kleine greep, vul ze aan met andere factoren)

- een grote verscheidenheid aan pedagogische en didactische behoeften van leerlingen;
- een dalend imago van de leraar in de samenleving;
- vroegtijdig schoolverlaten zonder diploma;
- bedrijven die klagen dat leerlingen te weinig kunnen en kennen;
- kinderen die minder presteren dan je zou mogen verwachten: verloren gaan van talent;
- de focus op resultaten die gemeten kunnen worden: leren voor de toets i.p.v. leren voor het leven;
- een tekort aan leraren en schoolleiders;
- een cultuur die gericht is op snelle acties: meestal gericht op symptomen;
- diverse lagen van management die met name geleid hebben tot nog meer planning, aansturing, controle en regels;
- negatieve publiciteit in de media;
- gebrek aan motivatie bij leraren en leerlingen.

Bij de aanpak van deze problemen richten we ons op één of enkele van deze factoren zonder te beseffen dat ze nauw met elkaar samenhangen. De Volkskrant is onlangs gestart met een Onderwijsdebat, waarbij lezers uit een waslijst met problemen konden stemmen welk het belangrijkste probleem was. Het grootste probleem is echter de waslijst zelf!!

In navolging van Isaac Newton zien we de werkelijkheid nog steeds als een optelsom van losse dingen in plaats van als systemen. Daniel Kim pleit ervoor niet langer te praten over key success factors, maar over key success loops. Vanuit een systeembenadering zou het onderzoeken van het probleem een “loop” kunnen opleveren die er als volgt uit ziet. (het betreft hier slechts een voorbeeld)



Grootschalige verandering door “emergence”

In de natuur vindt geen verandering plaats op basis van een vooropgezet plan, of door de macht van een individu dat bepaalt wat er moet gebeuren. Veranderingen beginnen meestal klein als lokale acties die als het ware ontspringen, te voorschijn komen in het systeem. Als deze lokale acties niet met elkaar worden verbonden, zal er echter geen sprake zijn van grootschalige verandering. Daarvoor is het noodzakelijk de verbindingen tot stand te brengen. De lokale acties kunnen dan uitgroeien tot een nieuwe standaard waar anderen niet langer omheen kunnen.

“Emergence happens through connections.”

We denken nog steeds dat succesvolle veranderingen gerealiseerd kunnen worden door middel van planning, modellen en blauwdrukken en niet door natuurlijke processen. Zo’n processen zijn zeer complex, altijd nieuw en verrassend en ze werken door middel van kritische relaties, niet door kritische massa.

Wheatley schetst een andere benadering voor grootschalige verandering. ***Grootschalige verandering komt tot stand vanuit plaatselijke kleinschalige veranderingen via relaties tot grote veranderingen met een grote invloed. There is no greater power than a community discovering what it cares about.***

Een mogelijk aanpak ziet er dan als volgt uit:

1. Start ergens, waar mogelijk.

Dat kan zijn in je eigen situatie, omgeving, organisatie. Bij voorkeur met een onderwerp dat er voor u (voor jullie) toe doet. Mensen gaan alleen voor die dingen die ze zelf creëren. Ze handelen verantwoordelijk als ze ergens écht om geven.

2. Vorm netwerken: “discovering you’re not alone”

Zorg ervoor dat mensen die met hetzelfde bezig zijn, met elkaar verbonden worden. Zo leren ze van elkaar en raken ze geïnspireerd. Veranderingen beginnen op het moment dat twee of meer mensen met bezieling met elkaar gaan praten. Frances Moore Lappé noemt dit ***“relational power”***.

3. Leren wat werkt door het werk te doen

Dus niet eerst vooraf gaan bedenken hoe we het precies gaan aanpakken, maar leren door samen aan de slag te gaan, door ervaringen op te doen en samen ontdekken wat werkt en wat niet.

4. Vorm “communities of practice” (zie ook verderop in dit artikel)

The Ball Foundation in Chicago werkt in het onderwijs met deze communities. Hun omschrijving is als volgt: ***“A group of practitioners dedicated to learning with and from one another in pursuit of promising instructional, organizational and leadership practices that support increased student achievement.”***

Deze gemeenschappen vormen bronnen voor nieuwe praktijken, kennis en vaardigheden. Ze overstijgen het netwerk in de eigen kring. Mensen ontwikkelen hierin competenties op basis van relaties. Door het actief en gericht leggen van de verbindingen ontstaan allerlei vormen van leren en uitwisseling en kan de verandering steeds grootschaliger worden. Er ontstaat dan een nieuw “system of influence” met een grote impact op ons denken en handelen. In de kwantumfysica wordt dit ook wel een veld genoemd: een nieuwe cultuur met andere waarden, een levende visie en missie, nieuwe collectieve mentale modellen.

Nieuw leiderschap als hefboom

Om op een andere manier om te gaan met de grote uitdagingen van deze tijd hebben we nieuwe leiders nodig. Uitgaande van de boven omschreven werkwijze is een van de kerntaken van leiders het steeds sterker weven van een web van relaties. Ze ondersteunen op velerlei manieren

experimenten van medewerkers om nieuwe dingen uit te proberen, successen met anderen te delen, samen andere wegen in te slaan.

Het probleem is echter dat we een groot tekort hebben aan deze leiders. Bovendien is er veel te weinig ondersteuning voor leiders die daadwerkelijk nieuwe paden willen bewandelen. Ook voor hen zijn “Communities of practice” mogelijk een oplossing.

Er is niet alleen in het onderwijs, maar ook in het algemeen een groot gebrek aan goede leiders in onze samenleving. De wereld heeft vele jaren te maken gehad met falend leiderschap op diverse niveaus, zowel politiek als in organisaties. Leiders pasten en passen vaak niet effectieve methodes toe zoals bureaucratie, macht en controle of ze hielden vast aan de macht door middel van manipulatie of corruptie. We zijn nog niet helemaal bevrijd van deze vormen van leiderschap. In onzekere turbulente tijden proberen veel leiders nog meer machtsmiddelen toe te passen: vaak nóg meer corruptie en nóg meer geweld.

Macht, controle en aansturing blijkt niet te werken. Er is dan ook een grote behoefte aan nieuwe vormen van leiderschap. Leiders die in staat zijn de creativiteit, de vrijheid en de dienstbaarheid van mensen te stimuleren. Het is de taak van ons allen om deze vormen van leiderschap te bevorderen om te voorkomen dat de problemen alleen maar groter worden. Ontwikkelen van nieuw leiderschap is dus een van de belangrijkste collectieve uitdagingen van deze tijd.

Het verhaal van de CIDA City Campus

Een tijd geleden kreeg Margaret Wheatley te maken een een bijzondere jonge Zuidafrikaanse leider: Taddy Blecher. Samen met zijn collega's en vele vrijwilligers heeft hij in Johannesburg een zeer speciale universiteit opgericht: de CIDA City Campus. Hier studeren inmiddels enkele duizenden studenten uit de armste regio's van Zuid-Afrika. Taddy heeft een diep vertrouwen in de potenties van mensen. Op de CIDA ontwikkelen jonge mensen zich tot de nieuwe leiders van het land. Ze leren van elkaar, ze werken met elkaar samen in een gemeenschap, ze ondersteunen elkaar in hun proces. In de weekenden gaan ze terug naar hun eigen regio om iets te betekenen voor de lokale gemeenschap, b.v. op het gebied van het bestrijden van aids of helpen bij het opzetten van een bedrijfje. Op deze manier ontwikkelen ze hun vaardigheden als toekomstig dienstbaar leider in Zuid-Afrika.

Onze nieuwe leiders zijn er al

Overall op onze wereld treffen we deze nieuwe leiders aan die op een andere manier aan de slag willen, die zich niet beperken tot meer van hetzelfde. Het grote knelpunt is echter: hoe kunnen ze deze nieuwe benaderingen leren in een traditionele omgeving? Ze werken vaak in een context vol van regels, bureaucratie, controle en aansturing. Een context waarin soms nog steeds sprake is van corruptie, van leiding geven vanuit macht en eigen belang.

Dit geldt ook in het onderwijs. Onder meer door de toename van de schaalgrootte van scholen en besturen is steeds meer sprake van management. Schoolleiders die bijvoorbeeld aan de slag willen vanuit nieuwe concepten worden daarin vaak belemmerd door bovenschoolse managers die vooral gericht zijn op plannen en regelen. Van wie kunnen deze nieuwe leiders leren? Wie zijn hun mentoren? En hoe komen ze af van hun diepe, cultureel bepaalde collectieve mentale modellen over leiding geven in organisaties?

Margaret Wheatley heeft ervoor gekozen in haar werk niet langer bezig te zijn met het “repareren” van het oude, met het verbeteren van oude manieren van leiderschap. Haar keuze is nu het ondersteunen van diegenen die vorm geven aan het nieuwe, aan de pioniers met nieuwe ideeën over hoe een organisatie geleid zou kunnen worden in deze tijd. Overall zijn deze mensen te vinden, mensen die hun nek uit durven te steken, die weerstand bieden aan traditionele manieren van denken en werken en aan de druk die uitgaat van “de bazen”. Zij hebben

vertrouwen in mensen, in hun creativiteit en zorgzaamheid. Zij geloven dat je mensen kunt verbinden met hun inspiratie, met hun bijdrage die ze willen leveren aan de organisatie en aan de gemeenschap. Ze passen nieuwe werkwijzen toe om complexe problemen op te lossen. Ze zien deze problemen als uitdagingen om samen van te leren. Ze zoeken naar nieuwe mogelijkheden als andere niet blijken te werken. Ze denken vanuit onderlinge verbondenheid en samenhang, ze richten zich niet op de symptomen, maar onderzoeken de problemen die zich onder de oppervlakte bevinden. Ze zien dat er vele factoren een rol spelen bij het veroorzaken en in stand houden van problemen en dat die factoren elkaar onderling beïnvloeden. Kortom: ***het zijn “levend systeem”-denkers.***

De uitdaging voor nieuwe leiders

It's lonely to be in the future first!

Leiders die nieuwe wegen willen inslaan, hebben het niet gemakkelijk. Ze handelen vaak geïsoleerd, ze worden bekritiseerd, genegeerd, in sommige gevallen zelfs bespot of bedreigd. Ze worstelen voortdurend om hun andere manier van denken en leiding geven overeind te houden. Het valt niet mee om dit vol te houden, te blijven gaan voor de dingen waar ze in geloven. Zeker niet in een omgeving vol kritiek en vijandigheid. Ze weten niet dat er velen zijn die dezelfde worsteling doormaken, ze voelen zich eenzame pioniers. Er zijn voor deze nieuwe leiders diverse uitdagingen.

Nieuwe leiders moeten de toekomst uitvinden terwijl ze sterk te maken hebben met het verleden.

Nieuwe leiders weigeren het verleden mee te nemen in de toekomst. Ze willen niet in oude valkuilen trappen en dezelfde fouten maken die in vele organisaties hebben geleid tot situaties waarin mensen worden behandeld als robots. Ze willen nieuwe vormen van denken en handelen die nog niet ontwikkeld zijn. Het is dus hun taak om deze nieuwe processen a.h.w. zelf uit te vinden, zelf te ontdekken. Ze hebben een dubbele taak: het oplossen van de problemen die veroorzaakt zijn door “oud leiderschap” en tegelijkertijd “nieuw leiderschap” ontwikkelen.

Het is erg moeilijk te breken met tradities

Mensen laten zich liever leiden door ondeugdelijke zekerheden dan door pijnlijke helderheid!

Het is niet gemakkelijk het nieuwe uit te vinden. Het valt niet mee je los te maken van oude tradities, bestaande culturen en diepe collectieve mentale modellen. Nieuwe leiders weten dat bureaucratie, controle, macht en aansturing niet werken. Maar ze hebben er wel dagelijks mee te maken. Dit zorgt voor een grote druk. Vooral bij angst of in onzekere situaties vallen leiders vaak terug in oude gewoontes, zelfs als we weten dat deze niet effectief zijn.

Ondersteuners willen dat leiders de bekende weg volgen

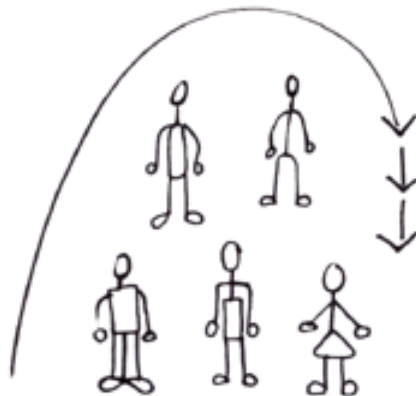
Degenen die de nieuwe leiders ondersteunen (de top van de organisatie, collega's, adviseurs, e.d.) willen vaak dat leiders de bekende, traditionele werkwijzen toepassen. Dat geldt ook voor degenen die middelen beschikbaar stellen. Ze kiezen vaak voor de zekerheid van het oude en staan niet welwillend tegenover allerlei experimenten waarvan ze niet zeker weten wat het zal opleveren. Daarom vraagt “de top” naar strategische beleidsplannen, cijfers, overzichten, rapporten en analyses. Dat zijn ze immers gewend, daar voelen ze zich zeker bij. Al deze regels en papieren lijken belangrijk, maar er is steeds meer onderzoek beschikbaar dat aantoont dat ze niet of nauwelijks invloed hebben op het succesvol opereren van de organisatie. Ondersteuners van leiders vermijden dus vaak risico's en ze weten soms ook niet dat deze aanpak niet werkt.

Daarom eisen ze dat leiders zich aanpassen aan het oude en dat ze doen wat verwacht wordt. Sommige pioniers geven dan de moed op. Van belang is dus dat nieuwe leiders ondersteund worden en dat ze kunnen laten zien dat hun aanpak leidt tot betere processen en betere producten in de organisatie.

Er is geen ruimte om fouten te maken

Het is onmogelijk voor pioniers om het meteen goed te doen. Nieuwe vormen vereisen nu eenmaal (vaak langdurige) leerprocessen, leren van fouten en van successen. Hargreaves noemt het “slow knowing”. Nieuwe, diepe vormen van leren kosten tijd. Onze huidige cultuur staat dit soort experimenteren vaak niet toe. We willen snel een antwoord, we vragen om snelle succesvolle acties, om daadkracht. Veel van ons werk is daarom gericht op korte termijn resultaten. We geven en nemen nauwelijks de tijd om nieuwe wegen in te slaan. Dat betekent ook dat we daar geen middelen aan besteden en deze liever uitgeven aan projecten die “hun waarde bewezen hebben”.

Paradigm pioneers struggle in isolation to create the new in the context of the old.



We willen dat ze falen

Dit is het grootste, niet uitgesproken probleem van nieuwe leiders. De samenleving wil volgens Wheatley gewoonweg niet dat ze slagen! Als we hun successen erkennen, betekent dit immers dat we zelf ook moeten veranderen. Dat we onze oude zekerheden zullen moeten opgeven. Dit veroorzaakt angst en onzekerheid en dus houden we daar liever aan vast. Zelfs als we weten dat ze niet meer werken in onze tijd.

Leren vindt plaats in een gemeenschap

Er is ene grote behoefte aan het ondersteunen, versterken en uitbreiden van nieuw leiderschap in onze samenleving. We moeten zoeken naar mogelijkheden die daarbij kunnen helpen. Wheatley noemt twee voorbeelden die ons kunnen helpen bij deze zoektocht.

1. Het pionierswerk van Paolo Freire in Brazilië

Freire liet in zijn werk met de armsten in Brazilië zien dat mensen zeer snel dingen leren als het hen helpt om hun levensomstandigheden te verbeteren. (zie het boek “Pedagogie van de onderdrukten”). Zodra de mensen kritisch konden nadenken over de factoren die hun armoede veroorzaakten, bleken ze zeer snel in staat de vaardigheden te leren om daar verbetering in aan te brengen. Deze aanpak is in vele andere situaties toegepast. Het belangrijkste leerpunt is dat

mensen zeer gemotiveerd zijn om te leren en te veranderen als dit helpt hun eigen levensomstandigheden te verbeteren. Ze leren de benodigde kennis en vaardigheden veel sneller dan men voor mogelijk hield.

2. “Communities of practice”

Het tweede voorbeeld betreft de “Communities of practice”. Dit werk is toegepast in moderne bedrijven waar kennismanagement miljarden aan investeringen kost. De vragen waren: hoe kunnen mensen het snelste nieuwe vaardigheden leren? Hoe ontwikkelen en delen we kennis in de organisatie?

De belangrijkste opbrengst was dat men ontdekte dat leren en veranderen een sociaal proces is. Mensen leren het beste van elkaar, van degenen die met dezelfde praktijk bezig zijn. Dus in een “Community of practice”. Dit doen mensen immers al vanaf het begin van de geschiedenis. Ze vormen samen gemeenschappen die leren omgaan met de uitdagingen van het leven. Stammen vormen de oudste voorbeelden.

In de “Communities of practice” gaan mensen op zoek naar anderen die hen kunnen helpen doordat ze de kennis en de ervaring hebben die ze zelf nodig hebben. Daardoor ontwikkelen zich goede relaties en vormen zich gemeenschappen. Deze gemeenschappen vormen dan een rijke marktplaats waarop kennis, ervaring en deskundigheid worden gedeeld. Het wordt tevens de plek waar nieuwe kennis wordt ontwikkeld die nodig is bij het omgaan met nieuwe uitdagingen. Deze gemeenschappen zijn zelforganiserend, ze komen niet tot stand op basis van een of ander strategisch plan.

De literatuur over “Communities of practice” staat vol van voorbeelden hoe mensen zeer snel complexe vaardigheden van elkaar leren.

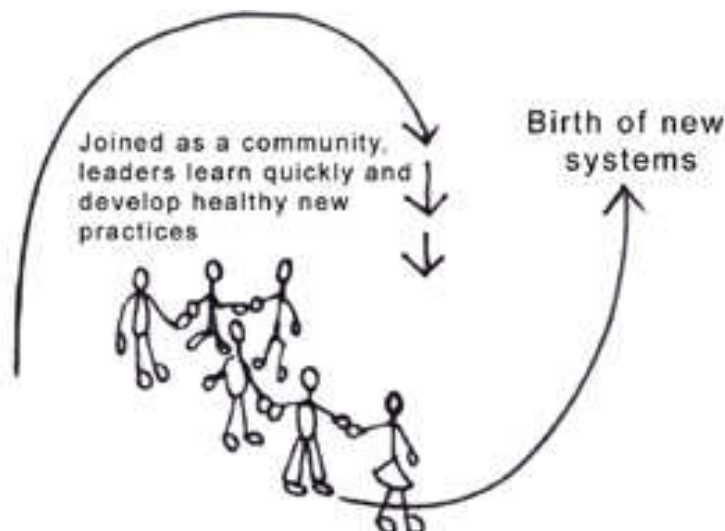
Uit deze twee voorbeelden kunnen we belangrijke conclusies trekken. Mensen leren zeer snel als ze de kennis en vaardigheden nodig hebben om hen helpen hun leven beter vorm te geven.

Kortom: ***mensen leren snel, gemotiveerd en met plezier als ze iets leren wat er voor hen toe doet.*** De zin in leren komt door de zin van het leren!!

En dat leren gebeurt het meest effectief in gemeenschappen van mensen die hetzelfde werk doen in een rijke uitdagende omgeving.

Ondersteunen van nieuwe leiders

Er is belangrijk werk te doen in het ondersteunen van de pioniers onder onze leiders. Het is mogelijk hen te helpen op grotere schaal te ontwikkelen als we erin slagen hen te laten werken in een gemeenschap en niet op individuele basis. In een gemeenschap zal het leiderschap dat nodig is in deze tijd zich sneller en duurzamer ontwikkelen.



1. Geef de gemeenschap een naam

Nieuwe leiders werken nog steeds teveel in hun eentje. Ze worstelen om weerstand te bieden aan oude beelden en tradities. Ze voelen zich alleen, worden bekritiseerd en zelfs belachelijk gemaakt. Ze worden gelabeld als idealist, dromer, naïef. Dit kan pas veranderen als ze ontdekken dat ze deel uitmaken van een gemeenschap, dat er velen zijn zoals zij. Daardoor winnen ze aan vertrouwen en moed, ze vinden nieuwe energie om vol te houden en dingen uit te proberen. De gemeenschap waar ze deel van uitmaken is een “Community of practice”, dus niet gebonden aan een bepaalde plaats of regio. Ze wordt gevormd door mensen die handelen op basis van dezelfde waarden, missie en visie. Hun praktijk kan zeer gevarieerd zijn. Wheatley noemt het “diverse in expression, united in purpose”.

2. Verbind de gemeenschap

Bij alle levende systemen geldt het principe: als het systeem lijdt, verbind het meer met zichzelf. Door dit te doen zal het systeem op zoek gaan naar nieuwe informatie om het weer gezond te maken. Een gemeenschap van mensen wordt sterker en competentier als er nieuwe verbindingen worden gemaakt met anderen die eerst waren uitgesloten, als het mensen opneemt die nog twijfelen, als de communicatie meer delen van het systeem bereikt, als er betere onderlinge relaties worden ontwikkeld.

We leven in een tijd waarin het steeds gemakkelijker is verbindingen te maken over grote afstanden. De technologie helpt ons bij het delen van praktische kennis, onder meer door goede websites en online bijeenkomsten. Maar de technologie kan nooit de échte contacten met elkaar vervangen: met elkaar in gesprek gaan, verzorgen van publicaties voor de gemeenschap, uitwisselen van mensen en bronnen. .

Leden van een gemeenschap hebben het vaak te druk om de relaties te ontwikkelen die hen zouden kunnen helpen. Degenen die het geheel kunnen zien, moeten zich inzetten om de leden van de gemeenschap met elkaar te verbinden.

3. Zorg voor voldoende bronnen

“Communities of practice” moeten worden voorzien van een grote verscheidenheid aan bronnen. Ze hebben ideeën nodig, methodes, mentoren, informatie, hulpmiddelen, technologie, uitrusting, geld. Deze bronnen zijn allemaal belangrijk, maar de beschikbaarheid van nieuwe kennis en werkwijzen die écht helpen bij het realiseren van de missie, is wel de belangrijkste. Welke mogelijkheden zijn er bijvoorbeeld om mijn organisatie meer als een levend systeem te leren werken? Door nieuwe ideeën met elkaar te delen, hoeft niet iedereen zelf het wiel uit te vinden en stimuleren mensen elkaar.

4. Zet de gemeenschap in de schijnwerpers

Het is van groot belang de succesverhalen van deze gemeenschappen te vertellen, belangstelling te wekken voor wat daar gebeurt. Publiceren, uitwisselen, inzetten van diverse media, het zijn mogelijkheden om het nieuwe onder de aandacht te brengen. Het kost tijd, aandacht, doorzettingsvermogen om anderen te laten ervaren wat de nieuwe aanpak kan betekenen.

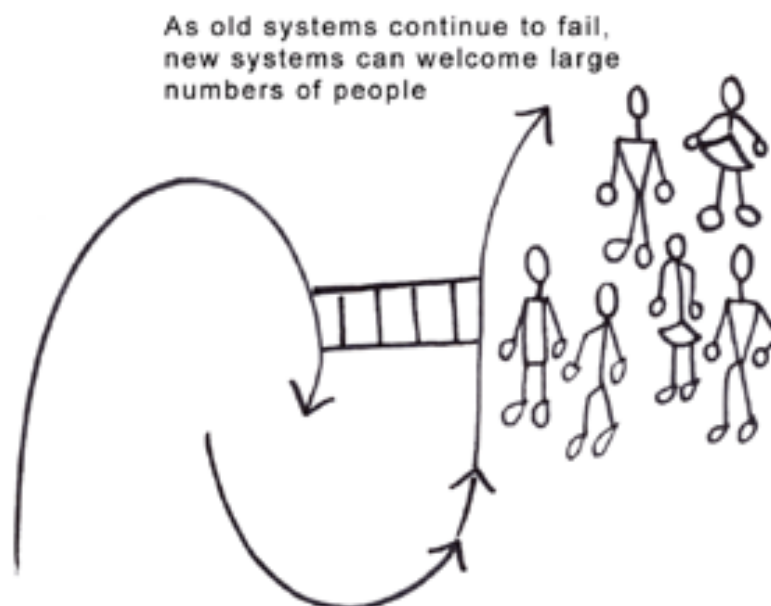
De kracht van deze aanpak

We leven in een tijd waarin vormen van samenwerking, netwerken en coalities toenemen. Mensen vormen voortdurend nieuwe netwerken en netwerken van netwerken. Ze zijn van groot belang voor succesvolle grootschalige veranderingen. De meeste netwerken zijn echter niet zo gericht op een bepaalde missie of visie dan de “Communities of practice zoals die in dit artikel worden beschreven.

De “Communities of practice” worden gevormd vanuit de behoefte elkaar te helpen het werk

samen beter te doen. Omdat er zo'n grote behoefte is om verbonden te zijn met anderen in de gemeenschap zal het werk dat mensen doen gebruikt worden als bron van nieuwe kennis en vaardigheden die de kwaliteit van het werk snel zullen doen toenemen. Daarom is het ondersteunen van deze "Communities of practice" van nieuwe leiders een strategie die een versnelling teweeg kan brengen in het ontwikkelen van het leiderschap dat zo nodig is in onze tijd. Leiderschap dat het menselijk leven omarmt en viert en het niet langer vernietigt. Daarbij kan de aanpak zijn: het ondernemen van kleine lokale acties om grootschalige veranderingen te bereiken.

Daarom is het van belang dat we deze verbindingen zoveel mogelijk proberen te versterken. Wij kunnen daaraan bijdragen door gericht te werken aan het benoemen, verbinden, ondersteunen en onder de aandacht brengen van de "Communities of practice" van nieuw leiderschap. Leiders zullen in deze gemeenschappen snel dingen leren die ertoe doen, ze zullen zich gesteund voelen in hun pionierswerk. Door middel van de gemeenschappen worden de nieuwe werkwijzen steeds verder verspreid waardoor we op grote schaal de veranderingen kunnen realiseren die ertoe bijdragen dat we de wereld creëren die we werkelijk willen creëren.



*You must give birth to your images.
They are the future waiting to be born
Fear not the strangeness you feel
The future must enter you
Long before it happens
Just wait for the birth
For the hour of a new clarity*

Rainer Maria Rilke