

## De rol van communities of practice in de transformatie van Philips

Marco Derksen, April 2021

*Het meest voorkomende type community is de community of practice. Dit type community vind je in verschillende contexten. Een afdeling kennismanagement kan een community of practice inzetten om voor de organisatie belangrijke kennis te borgen, als instrument voor innovatie of als katalysator van een gewenste beweging. Inmiddels zijn er ook voldoende cases waaruit blijkt dat een organisatie serieuze besparingen kan behalen wanneer ze kennis efficiënt weet te verspreiden of veranderingen sneller weet te realiseren. Alhoewel je kunt discussieren over de vraag of communities maakbaar zijn zoals beschreven in het boek *Organiseren van communities (2019)* van Peter Staal en Kirsten Wagenaar, zijn de genoemde praktijkcases zoals Philips en Shell meer dan de moeite waard om verder te bestuderen.*

De praktijkcase van Philips in dit artikel is deels overgenomen uit het boek van Staal en Wagenaar, en deels gebaseerd op een interview dat ik in het najaar van 2020 had met Frank Hoens, verander- en kennismanager bij Philips. Deze praktijkcase is met name interessant omdat hier de rol van communities of practices in de transformatie van het bedrijf goed wordt beschreven. Onder leiding van Frans van Houten transformeerde gloeilampen- en cassettebandjesmoloch Philips de afgelopen jaren tot wereldspeler in gezondheidstechnologie en duurzame verlichting waarbij het verdienmodel in toenemende mate is komen te liggen bij diensten in plaats van bij producten. Daarmee is Philips één van de succesvolle voorbeelden van digitale transformatie.

Frank Hoens, de verantwoordelijke kennismanager voor deze transformatie, geeft een voorbeeld: 'Omdat we veel medische apparatuur leveren aan ziekenhuizen, beschikken we over enorme hoeveelheden data. In de toekomst willen we dat gaan inzetten als extra service om artsen te ondersteunen bij diagnoses en behandelplannen.' Frank Hoens heeft drie communities of practice opgestart voor meer begripvorming rondom deze nieuwe propositie: *solution innovation*, *solution selling* en *solution delivery*. De accountmanagers die zich bezig moeten gaan houden met solution selling zijn op dit moment anderhalve dag kwijt om de juiste informatie te vinden. 'Stel nou dat we dat met de community tot een halve dag terug kunnen brengen, dan heb je je business case al.'



De drie solutions communities zijn relatief nieuw. In totaal zijn er ongeveer 120 actieve communities of practice bij Philips. Voorbeelden zijn de communities *connectivity* en *mechanics & mechatronics, systems engineering*. De community voor *architects* bestaat al zes jaar en heeft ruim duizend leden. Frank helpt ook bij deze community. Zijn rol bestaat uit het aanjagen van engagement door het organiseren van webinars, trainingen, peer reviews en nieuwsbrieven. 'Ik zat laatst met iemand uit de architectencommunity. Hij zei: "Zo'n community, dat werkt toch helemaal niet?" In het gesprek bleek vervolgens dat hij wel de webinars bijwoonde, de nieuwsbrief las en de trainingen volgde. Een community is kennelijk al zo snel geïntegreerd met iemands dagelijks bestaan dat ze niet echt meer

doorhebben wat de precieze rol van een community is. Het is een naadloze ervaring geworden.'

De strategic architects-training is een van de trainingen die is voortgekomen uit een trainingsbehoefte-analyse in de community om meer platformgericht te gaan werken. Begin 2019 is deze voor het eerst gegeven aan 25 internationale medewerkers van Philips die speciaal voor deze training kwamen overgevlogen. Na de training werd een subcommunity speciaal voor strategic architects geopend. Deze besloten online groep is hard nodig omdat deze medewerkers te maken hebben met specifieke uitdagingen. Inmiddels worden in het forum allerlei best practices en lessons learned gedeeld.

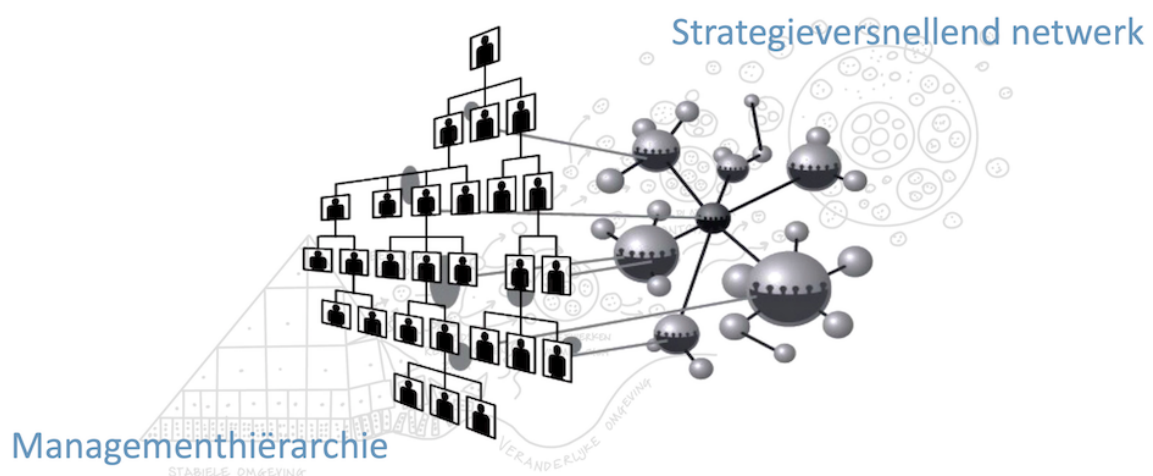
Toen de architectencommunity zes jaar geleden van start ging, moest HR veel functie-benamingen herijken. Frank Hoens: 'Dat moest vanwege de taxonomie die je in een community hanteert. In de zoekfunctie voor experts zoeken deelnemers naar architecten met een bepaalde hoeveelheid ervaring en kennis. Je vindt alleen de juiste mensen als je wereldwijd dezelfde benamingen voor die functies gebruikt.' Voorheen waren er tientallen verschillende titels die medewerkers voerden. Dat zijn er nu veel minder zoals foundation architect, master architect en expert architect.

Bij Philips is een duidelijke structuur afgesproken voor communities of practice. Allereerst moet er *ownership* zijn; vanuit strategisch niveau komt er een officiële beslissing om een community op te zetten. Om de community praktisch handen en voeten te geven is *drivership* nodig. Deze tweede laag bestaat uit het kernteam en uit verschillende *activity owners*. De activity owners organiseren de webinars, de peer reviews en de trainingen. In het kernteam zit onder andere iemand van HR, maar ook een kennismanager. De derde laag is voor *online moderatie*: iemand die discussies leidt, zorgt dat de juiste mensen reageren, en posts in de community plaatst. Omdat Philips een 'global company' is hebben sommige communities ook *regional leads* welke activiteiten uitrollen in de andere landen waar Philips actief is. De rol van Frank Hoens is om het kernteam op te leiden of te begeleiden om zelfstandig de community te gaan draaien. 'Na go live blijf ik nog een tijdje gekoppeld,' zegt Hoens. 'Maar als alles loopt is de vertaling van strategische doelstellingen naar uitvoering overbodig geworden. Dan is mijn rol ook overbodig.'



Regional leads zijn voor alle communities bij Philips belangrijk. In de architectencommunity zijn ze net gestart met coaching. Deelnemers kunnen zich melden om coach te zijn of gecoacht te worden. Opnieuw Frank Hoens: ‘Een van die regional leads is heel actief met coaching. Hij heeft zijn managementteam zo ver gekregen om allemaal een aantal coachees te nemen. Alle twaalf hebben nu elk drie personen die ze coachen. Ik heb hem gevraagd dat te komen vertellen aan ons kernteam. Zo kan ik de toegevoegde waarde van de community in beeld brengen.’ Coaching en peer learning zijn twee speerpunten in deze community dit jaar.

De communities of practice van Philips zijn een mooi voorbeeld van hoe je in een organisatie naast de staande managementhiërarchie het strategieversnellend netwerk zoals beschreven door John P. Kotter kunt vormgeven.



Het opzetten van communities of practice om de transformatie te versnellen vraagt visie en commitment vanuit het management. Kotter stelt minimaal 75 procent commitment vanuit het management als randvoorwaarde voor succes. Frank Hoens: ‘De visie van het

management dat het nodig is om communities of practice op te zetten is een voorwaarde maar daarna moet er ook geïnvesteerd worden in het onderhouden van de communities of practices. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het aanjagen van de communities en het creëren van content zoals bijvoorbeeld webinars. Dit kost uiteraard tijd (en.. tijd is geld).'



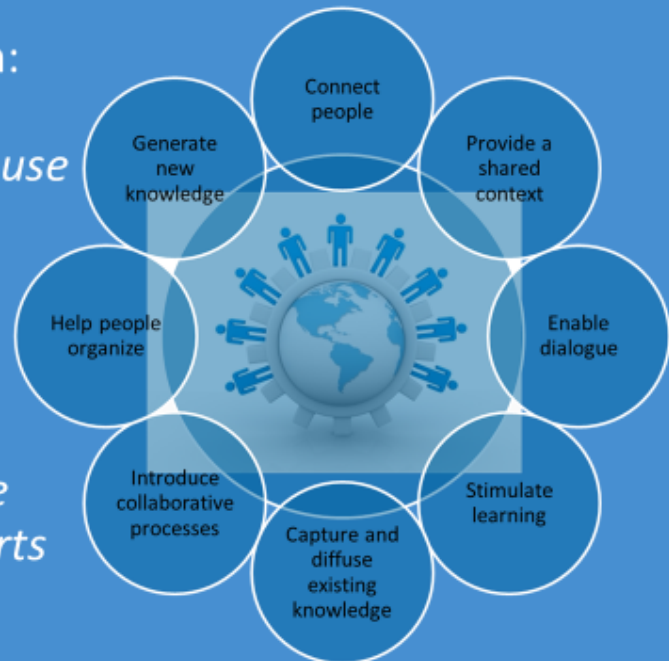
Het overtuigen van het management is lastig aldus Frank Hoens. ‘Zij zouden het moeten dragen. Maar ik vertel daar altijd het verhaal dat de wereld aan het veranderen is en dat we al in communities denken en in onze privé omgeving ook werken in communities. Facebook, LinkedIn, Marktplaats, Boodschappen AH, etc. De millenials functioneren alleen nog maar in communities, waarvan 80 procent digitaal is.’

Het aanjagen van de communities is een belangrijke rol die Frank Hoens een jaar heeft gedaan om end-to-end 7 communities of practice op te zetten vanuit het *solutions transformation* programma. Daarnaast heeft Frank 6 communities of practices opgezet binnen Philips Innovation services (PinS) waar zijn organisatie deel van uitmaakt. Daarbij moet je dan denken aan een wereldwijd netwerk van strategische thema’s zoals *connectivity, system engineers of software*. Hier was Frank full time bij betrokken en per community had hij een heel team van inhoudelijk betrokkenen en een *decision maker* die deze community of practice ook zelf wilde hebben.

Sturing van de communities of practice is erg belangrijk aldus Frank Hoens. ‘Voor sturing hebben we een engagement plan opgezet waarbij doelgroepen en doelstellingen zijn geïdentificeerd. Daarna stuur je op participatie en activiteiten in de community’. De user stories die Frank Hoens daarbij gebruikt zijn experts vinden, expertise delen, content vinden en content delen.

## People engagement plan:

1. *You are member, because*
2. *Start posting*
3. *Start activities*
4. *Value participation*
5. *Ask feedback*
6. *Find active members*
7. *Help them to be active*
8. *position them as experts*



Het duurt zeker 9 maanden voordat een community of practice op en running is aldus Frank Hoens. 'Daarna is het in stand houden van interesse en commitment een intensieve taak van de community manager samen met een aantal specialisten. Het goede nieuws is dat mensen er heel snel aan wennen en dat ze het onbewust gaan gebruiken. Zo ben ik bijvoorbeeld een jaar lang *engagement manager* geweest van de meest volwassen community binnen Philips en heb samen met de moderator en HR Partner and Owner een aantal initiatieven opgezet om de band met de community van global naar regional te versterken en verdiepen. Dit hebben we gedaan door middel van peer reviews en lokale coachingprogramma's op te zetten die werden gekoppeld aan functiegroei. Ook hebben we gekeken naar de trainingsbehoefte wereldwijd zodat we als community een goede positie hadden om budget vrij te krijgen bij de Philips University voor het opzetten van leerprogramma's. Deze *formal learning and peer learning activities* zijn niet het eerste waar je aan denkt maar passen wel in het doorontwikkelen van de community en hebben veel toegevoegde waarde voor de community en de organisatie.'

Op mijn laatste vraag over het belang van communities of practice voor de transformatie van Philips is Frank Hoens duidelijk: 'Het is essentieel om een digitale organisatie te worden en om het tempo van de veranderingen bij te kunnen houden.'

### Bronnen:

John P. Kotter, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, 2014.

Peter Staal, Kirsten Wagenaar, *Organiseren van communities Identificeren, verbinden en faciliteren*, 2019.

Marco Derksen, *Digitale Transformatie van Philips*, 2019.

<https://koneksa-mondo.nl/2019/09/26/digitale-transformatie-philips/>

Frank Hoens, Change management & governance, 2020.

<https://www.linkedin.com/pulse/change-management-governance-frank-hoens/>

Communities of Practice: 3 Critical Success Factors

<https://www.innovationservices.philips.com/news/communities-of-practice-3-critical-success-factors/>