

Kenniswerkgemeenschappen

Over 'communities of practice'

A.F.A. Korsten

Inleiding

Deze beschouwing gaat over actuele kenniswerkgemeenschappen of in andere woorden 'communities of practice' (CoP's). Deze werkgemeenschappen zijn gemeenschappen of groepen van personen die een zorg, probleem of passie delen en waarbij de deelnemers (vrijwel) continu, op een informele wijze, ervaringskennis willen uitwisselen. Deze uitwisseling kan en zal veelal bijdragen aan verdere professionalisering. Dergelijke gemeenschappen zijn in deze tijd *vaak virtuele communities*, omdat de communicatie plaats vindt in een digitale omgeving, maar dat is geen voorwaarde. Het voordeel van een digitale omgeving is dat iedereen op elk moment *standplaatsonafhankelijk* deel kan nemen aan de gemeenschap. Het gaat dus om interactie, om op informele en standplaatsonafhankelijke communicatiewijze kennis in te brengen en halen.

Hobby of vertier

Dagblad de Limburger heeft een populaire pagina WegWijs. Wegwijs verschijnt in maart 2007 op internet (www.wegwijs.nl). De website heeft een redactie. Deze redactie heeft voor de naam gekozen en bepaalt dat de website er is voor de lezer en door de lezer.

Alle rubrieken die in de krant staan op de WegWijs-pagina blijven ook bestaan op de website. De website is een aanvulling voor mensen die actief zijn op internet en meer met WegWijs willen. Zo blijven rubrieken bestaan als 'Bloemetjes', 'Limericks', 'Vreemd voorwerp' en 'Kamikazevragen'.

De reden dat deze rubrieken en andere nu ook op een internetsite verschijnen, is mede gelegen in het grote lezersaanbod, waarvan slechts een fractie de krant haalde. Nu de site er is, wordt er ook een wekelijkse winnaar uitgeroepen, degene die de meeste stemmen krijgt.

Wie zich registreert treedt tot de club van Wegwijzers. Elke bezoeker kan een andere 'wegwijzer' een vraag stellen of antwoord geven op 'bloemetjes' of 'limericks'. Wegwijzers kunnen elkaar op allerlei gebieden wegwijs maken zoals met vragen en antwoorden over natuur, techniek, taal, verkeer, lichaam of dialect, huis en tuin, sport en recreatie.

De website is door Mediagroep Limburg (MGL) ontwikkeld in samenwerking met het Interregproject VIP-Lab (Virtual ICT Prototyping Laboratory), een samenwerkingsverband van vier kennisinstellingen die zich specialiseren in het gebruikersgericht ontwerpen van ICT toepassingen. De redactie zal samen met het European Centre for Digital Communication blijven werken aan verbeteringen van www.wegwijslezer.nl. De kennisinstelling EC/DC (Hogeschool Zuyd), EDM (Universiteit Hasselt), CUO (KU Leuven) en TU Eindhoven en het Mediabedrijf De Vlijt zijn partners in het VIP-lab.

Deze verkenning biedt een overzicht, vooral over werkgemeenschappen die het hobby-achtige of vertier overstijgen. We gaan in op vragen als: Wat zijn de nieuwe en oude kenniswerkgemeenschappen? Hoe komen deze nieuwe tot stand? Wat is

kenmerkend? Hoe voegen ze waarde toe aan bestaande vormen van informatie- en kennisuitwisseling? Impliciet is sprake van een pleidooi voor deze nieuwe wijze van organiseren.

Vroeger

Al in het oude Rome bestonden kenniswerkgemeenschappen, zogeheten corporaties van metaalbewerkers, pottenbakkers of andere ambachten die elkaar zowel omwille van de sociale als zakelijke functie ontmoetten. Tegenwoordig vinden we nog steeds kenniswerkgemeenschappen om ons heen: bij voorbeeld op het werk, in scholen, en in de hobbysfeer. Veelal zijn het vrijwillige organisaties met een bestuur. Daartoe kunnen belangenorganisaties behoren. Sommige zijn zichtbaar, andere zijn daarentegen onzichtbaar en besloten. Wat die gemeenschappen gemeenschappelijk hebben, is dat er een *verbinding* is, een relatie tussen deelnemers of leden, en dat er contact is, *uitwisseling van kennis en ervaring*.

Kenniswerkgemeenschappen waren er altijd al in soorten: gemeenschappen van gelijkgestemden qua opleiding versus beroepsbeoefenaren.

1. Als het gaat om gelijkgestemden valt te denken aan de *Nederlandse Kring voor Wetenschap der Politiek* (NKWP). Daarin zijn wetenschappers verenigd, die lid zijn en lidmaatschapsgeld betalen. Het doel van de kring is bevordering van de wetenschap. Zo gezien, is een kenniswerkgemeenschap gelijk aan *een vereniging van mensen met eenzelfde opleiding*.
2. Er bestaan ook andere verenigingen, namelijk van gelijkgezinde *beroepsbeoefenaren* waarbij het referentiepunt niet de wetenschap is maar de bevordering van de uitoefening van een praktijk of een vak. Denk daarbij aan een vereniging van medisch specialisten of een vereniging van leraren maatschappijleer. Meestal beschikken dit soort verenigingen van beroepsbeoefenaren (in tegenstelling tot de politicologenvereniging) over een onderlinge verbinding naar leden en een *ondersteunende structuur*, een bureau. Leden betalen ervoor die structuur in stand te houden.

Lang niet altijd beschikken dergelijke leden van deze twee typen organisaties over een almanak waaruit ze onbeperkt namen kunnen plukken voor contact. Privacy verhindert dat. Traditionele werkgemeenschappen kennen blijkbaar begrenzinger. Moderne communities of practice daarentegen opereren in een digitale omgeving. Hoewel in sommige CoP's niet iedereen wordt toegelaten (en er dus van beslotenheid sprake is), geldt als je bent toegelaten dat iedereen je ook kan benaderen.

'Communities of practice'

Aan het geheel van kenniswerkgemeenschappen, zoals verenigingen en universiteiten en hogescholen, is recent een *nieuwe* loot toegevoegd, de *'communities*

of practice' (CoP's). Deze 'communities' maken tegenwoordig vooral veel gebruik van *moderne informatie- en communicatietechnologie*; ze zijn gericht op *uitwisseling en onderlinge verrijking* van de deelnemers door informatieverstrekking en duiding daarvan.

Bepaalde grote organisaties, zoals IBM en Siemens, trachten CoP's te bevorderen vanuit de veronderstelling dat ze veel toegevoegde waarde hebben voor personeel in hun organisatie en ook de doelen dienen.

Is er nog meer verschil met een organisatie als bij voorbeeld de politicologenvereniging dan de inzet van ICT? Dergelijke kenniswerkgemeenschappen zijn *minder strak* georganiseerd dan een organisatie ter ondersteuning van de Nederlandse politicologen, tandartsen of dierenartsen. CoP's zijn veel *informeler en horizontaler*. Die communities bieden minder kader voor gedrag dan een 'normale' organisatie. De leden kunnen als het ware meer kanten op. Er is minder kuddegedrag. Bij een CoP is geen sprake van 'negen tot vijf gedrag'. Een CoP is doorgaans geen werkgever. Maar dan is toch nog steeds de vraag: hoe moeten we ons een CoP voorstellen? Zijn CoP's hulpstructuren? Dat is weer zo doelgericht gedacht. Een CoP is een *kader voor kansen* tussen mensen met een gelijke belangstelling, probleem of zorg. Als het ware een soort trapveldje waar je tegen een bal kunt trappen maar ook badminton kunt spelen of een vlieger kunt oplaten.

Een voorbeeld: promovendikring een community of practice?

Neem een voorbeeld: de promovendikring. Er is een aantal personen geweest die zich spontaan bij me gemeld hebben. Ze wilden een (academisch) proefschrift schrijven; een dissertatie dus. Of ik eens wou meedenken of dat wou begeleiden. Ik heb als hoogleraar toen een verband tot stand gebracht, een promovendikring opgericht. Geen werkgever die mij vroeg dat te doen of me er zelfs toe verplichtte. Ik heb ze bij elkaar gebracht omdat ik niet tegen iedereen hetzelfde verhaal wilde vertellen. Uit een oogpunt van doelmatigheid dus. Maar de kring is meer.

Die promovendikring omvat een aantal personen, werkzaam in het openbaar bestuur, die willen bewijzen dat ze zelfstandig onderzoek kunnen doen op een niveau die een doctorstitel rechtvaardigt. Het zijn zogenaamde *buitenpromovendi*, die vaak eenzaam werken aan een onderzoek, niet de 'warmte' of harde leerschool van een onderzoeksschool ervaren en niet de tuchtigende werking van het brede wetenschappelijk forum, doordat hun artikelen met kracht van argument worden afgewezen of ze worden aangespoord tot verbetering. De kring voorziet wel in tegenkracht maar is ook meer, in potentie. Deelnemers lezen – als ze willen - elkaars teksten, kritiseren elkaar, maar ze helpen elkaar ook, ze ondernemen samen iets of verdelen taken bij gemeenschappelijke handelingen. De promovendikring is daarmee een soort hulpstructuur met forumwerking. Die schuift niet de rol van de promotor weg, want promovendi blijven bilateraal afspraken maken met de

hoogleraar, maar het is toch een op zichzelf staand mechanisme dat zo waardevol is als de deelnemers het zelf maken. De deelname is gelimiteerd. Dus zo maar toe- en uitreden is er niet bij.

Is dit nu een community of practice, een kenniswerkgemeenschap? Inderdaad wel. Er is een initiatiefnemer: de hoogleraar. Maar van een toezichhoudende rol is amper sprake (hoewel de hoogleraar zich wel aanmatigt een dwarsligger of iemand die 'niet in actie komt' te verwijderen). De relaties zijn in sterke mate horizontaal en informeel. Als X met Y contact wil, verhindert niets hem of haar om dat contact te leggen. X kan selectief opereren door niet met K, L, O en P te mailen maar hij kan dat ook wel doen, op welk moment hij zelf wil. Hoewel de deelnemers of een deel ervan elkaar kunnen opzoeken, is ICT een belangrijk hulpmiddel voor contact. Ik zou het dus wel een kenniswerkgemeenschap willen noemen. Het is geen op zichzelf staande organisatie met een vlag, een gebouw, een logo, een organogram, een directie, personeel, een begroting en rekening. Er is wel sprake van een voorzitter en secretaris. Revolutionair in zijn handelingen is deze CoP niet. Zelforganisatie is wel aan de orde evenals doelzoekend gedrag. De promovendi kunnen zelf bekijken wat ze binnen de structuur doen of laten.

Er is nog een beperking aan deze CoP? Er is nog geen digitaal platform, in de geest van promovendiplein.nl. Er wordt gemaild. Er is dus nog geen database met literatuur, met eigen bijdragen, met commentaren op die bijdragen. Er is dus nog doorontwikkeling mogelijk.

Wat te denken van de website **Slashdot.org**? Het is een van de meest zelforganiserende communities die het web voortbracht. Het was bedoeld als *bulletin board*. Na verloop van tijd kwam er heel veel bezoek naar de site. Enkele duizende bezoekers per dag. Er kwamen zoveel post dat het voor de bedenker onmogelijk was ze te filteren. Hij bedacht daarop iets van decentrale controle. Moderatoren werden aangewezen voor een bepaalde tijd. Die kregen 'kwaliteitspunten'. En die punten kunnen ze verdelen over 'posts'. Waarderen veel moderatoren jouw bijdrage dan kun je na verloop van tijd moderator worden. Daardoor werd de kwaliteit van de site verhoogd.

De behoefte aan kenniswerkgemeenschappen stijgt

Kenniswerkgemeenschappen zijn niet nieuw maar *de behoefte eraan stijgt hier en daar én de vorm verandert*. De oude idee van kenniswerkgemeenschap wordt nieuw leven ingeblazen omdat *kennis een centrale rol* vervult in organisaties en omdat burgers ook spontaan op zoek gaan naar kennis, onafhankelijk van wat de eigen werkgevers of collega's influisteren of anderszins bevorderen. ICT speelt daarbij een grote rol. Burgers die elkaar veelal niet of nauwelijks persoonlijk kennen, maken deel uit van *groepjes gelijkgezinden op internet om informatie uit te wisselen*.

Hoe de behoefte kan stijgen? Kennis heet tegenwoordig, in de 'kenniseconomie', een sleutel tot succes en er is sprake van systematisch aandacht voor kennisbehoud, het ontsluiten en genereren van kennis, het overdragen en delen van kennis, het exploiteren van kennis. *Kennismanagement* is hier een verzamelterm voor. Maar ook buiten organisaties stijgt de behoefte. Via internet ligt een hele wereld als het ware aan je voeten. Aanbod schept ook vraag.

Met een explosie in wetenschap en technologie doet zich evenwel ook een *paradox* voor. De behoefte aan kennis leidt tot het binnenhalen in organisaties van specialisten en collaboratie. Maar kennis veroudert ook, hier en daar dramatisch.

Neem de houdbaarheidsduur van bepaalde apparaten. Die neemt af, nieuwe apparatuur komt ervoor in de plaats en dat impliceert de eis van nieuwe kennis voor bediening en onderhoud en het verouderen van andere kennis. Je hebt dus niet genoeg aan min of meer statische specialisten: kennis moet op peil gehouden worden.

Met betrekking tot kennismanagement stond techniek lang centraal, gevolgd door een literair 'angehauchte' stroom over gedrag, cultuur en andere kennis. Deze kennis is echter niet altijd goed toepasbaar gebleken (Wenger e.a., 2002). Het zoeken naar *praktijkkennis* gaat daarom door. De (her)ontdekking van kenniswerkgemeinschaften laat zien dat zich een stroom aan nieuwe uitwisselingen van informatie en kennis voltrekt via vooral internet. Denk aan youtube.com.

Wat is een kenniswerkgemeinschaft?

Een lollige, satirisch enzovoorts nieuwssite, als geenstijl.nl, is nog geen kenniswerkgemeinschaft. Kenniswerkgemeinschaften zijn groepen mensen die een zorg, probleem of passie delen en hun kennis en expertise verdiepen door middel van min of meer continue interactie. Gemeenschappelijkheid, verdiepen, interactie zijn dus kernwoorden. De promovendikring voldoet hieraan. De definitie stelt niet dat een community openbaar moet zijn en dat de toetreding volledig vrij is.

Denk bijvoorbeeld aan engineers die een elektronisch circuit ontwikkelen, in de taal van hun vakgebied communiceren en elkaar 'ontwerpen' voorleggen. Deze personen werken niet zonder meer elke dag samen. Ze ontmoeten elkaar wel en leveren toegevoegde waarde aan elkaar door inzichten en adviezen uit te wisselen. In die ontmoetingen bediscussiëren ze elkaars situatie, wisselen ze informatie uit, en komen ze soms tot standaarden, handleidingen of generieke ontwerpen. De omgeving waarin kennis geaccumuleerd wordt is vaak *informeel* op basis van denken en leren, en *niet formeel en hiërarchisch*.

Vele mensen tekenen iedere week gezamenlijk een tekening op de website **swarmsketch.com**. Deze 'website onderzoekt de mogelijkheden van gezamenlijk ontwerp, waarbij grote hoeveelheden ontwerpers betrokken zijn zonder dat er ook maar iemand de leiding heeft. Elke week wordt er random een onderwerp gekozen

uit een lijst met de populairste zoektermen van Google. Dat onderwerp is het enige uitgangspunt voor de nieuwe tekening. Elke ontwerper kan vervolgens per bezoek maar één klein stukje lijn aan de tekening toevoegen en stemmen over de grijstoon van de lijntjes van de andere bezoekers. Door te stemmen kunnen de gebruikers de kwaliteit van de andere lijnen dus beïnvloeden. De zwarttoon van een lijn is het gemiddelde van alle stemmen' (Homan, 2006).

Kenmerken van een Community of Practice

Een CoP kent de volgende kenmerken.

1. De CoP is een gemeenschap waarin informele communicatie centraal staat. Er is sprake van leren (van informatie en kennis) door interactie.
2. De communicatie kan op allerlei manieren plaatsvinden (via de telefoon), maar tegenwoordig vaak in een digitale omgeving. Dan moeten deelnemers dus over een internetverbinding beschikken. Er kunnen na de start ook face-to-face contacten worden georganiseerd.
3. Het gaat om een (horizontaal) netwerk van mensen met een gezamenlijke gerichtheid (focus) of praktijk (dus niet zonder meer van naties, organisaties, genootschappen of andere groepen). De deelnemers zijn bereid en in staat zijn om oplossingen te creëren voor elkaars kennisgerelateerde problemen. Vaak zullen het professionals zijn.
4. Het netwerk functioneert standplaatsonafhankelijk.
5. Het netwerk wordt basaal gefaciliteerd door o.a. internettechnologie (Kooistra, 2003: 2).
6. Er is geen sprake van zeggenschap van een formele leiding over de leden maar er kan wel enig intern leiderschap ontstaan.
7. Een community kan voor professionals een aanvulling zijn op andere, meer planmatige vormen van professionaliseren, zoals op cursus gaan, studiedagen, presentaties houden, of een gesprek aangaan met een coach.

Er is dus een gemeenschappelijke basis of een domein. Je kunt dit een gedeelde identiteit noemen. Er is een gemeenschap, die iets heeft van een sociale leerfabriek, gebaseerd op vertrouwen en wederzijds respect. Er is sprake van kenniswerk. Denk daarbij aan het beschikken over (dan wel werken aan) raamwerken, ideeën, tools, informatie, stijlen, talen, verhalen en documenten. Het kenniswerk slaat op de specifieke kennis die de gemeenschap deelt, onderhoudt en ontwikkelt. Basiskennis is vaak vereist om verder te kunnen in de gemeenschap.

Wat is een CoP dan niet?

Een Cop is geen afdeling of dienst van een organisatie want een afdeling is geen netwerk. Een netwerk is niet zonder meer gelijk aan een arbeidsgemeenschap. Een CoP is ook iets anders dan een belangengemeenschap die wil lobbyen. Evenmin is een CoP gelijk te stellen met een fysieke groep zoals een buurt. Waarom? Omdat er geen sprake is van een territorium als lidmaatschaps criterium. En ene

kenniswerkgemeenschap is niet helemaal gelijk aan een virtuele organisatie (Bekkers, 2000), hoewel er overeenkomsten zijn.

Succescriterium voor kenniswerkgemeenschappen

Het succes van deze kenniswerkgemeenschappen zit *niet* in het halen van een zwaar, extern doel maar meer in de *intrinsieke motivatie* en de *persoonlijke satisfactie* om – standplaats onafhankelijk - elkaar te verstaan en *verder te helpen* rond een *kennisgerelateerde* uitdaging of een optie. Een CoP is doorgaans dus *geen doelorganisatie in traditionele zin*. Maar evenmin een R&D-sectie. Men vindt het aardig om collega's te ontmoeten; in een kenniswerkgemeenschap is de vrijwillige interactie manifest. Maar let wel: kenniswerkgemeenschappen, het woord zegt het al, ontlenen hun kracht wel aan de *vrijwillige en spontane bijdrage* van de 'leden' en aan het ontstaan van *intern leiderschap* (cf Wenger e.a., 2002)

Wat voor bijdrage in de vorm van informatie- en kennisuitwisseling?

Kenniswerkgemeenschappen brengen niet alleen kennis naar voren en laten deelnemers daarin delen. Als chirurgen in een kenniswerkgemeenschap participeren, zullen ze niet alleen op hun expertise worden aangesproken maar ook op de actieve en inventieve opstelling waarmee ze hun kennis toepassen. De kennis van chirurgen is een accumulatie van ervaring die niet slechts gecodeerd kan worden in boeken en andere documenten en tools. Er bestaat ook *impliciete kennis* ('tacit knowledge') die naar boven gehaald wordt in kenniswerkgemeenschappen.

Voordelen van kenniswerkgemeenschappen

Voordelen voor wie? We gaan eerst uit van voordelen voor de 'leden' van de gemeenschap zelf. De waarde van kenniswerkgemeenschappen kan – zo gezien - uiteenlopen van tastbare doelen voor deelnemers (tijdwinst door verlaging van de kosten van informatievergaring) en ontastbare doelen (zoals een gevoel van vertrouwen en waardering). In de literatuur is dit uitgewerkt (zie Wenger e.a., 2003). Dergelijke kenniswerkgemeenschappen hebben ook het voordeel dat ze minder verplichtend zijn dan het lidmaatschap van een reguliere organisatie. De voordelen hangen deels samen met de inspanningen van de deelnemers in de kenniswerkgemeenschap zelf. Dat biedt de mogelijkheid om standplaatsonafhankelijk toch tot oplossingen te komen, op korte of langere termijn.

De voordelen verschillen overigens enigszins al naar gelang de soort werkgemeenschap.

Voordelen voor een bestaande organisatie die een belang heeft bij het ontstaan van ene kenniswerkgemeenschap? Kenniswerkgemeenschappen worden bijvoorbeeld in verband gebracht met het bereiken van innovaties. Er kan ook andere winst zijn. Een voorbeeld.

Schema: Voordelen van Communities of practice, vlg. Kooistra

	Korte termijn	Lange(re) termijn
Voor de leden	Ondersteuning bij taken Toegang tot expertise Vertrouwen Collegiale samenwerking Zingeving	Persoonlijke ontwikkeling Reputatieversterking Professionele identiteit Putten uit een netwerk Waardetoevoeging
Voor de organisatie	Oplossen van problemen Tijdwinst Delen van kennis Synergie tussen afdelingen Hergebruik van middelen	Strategische vaardigheden Tijdig geïnformeerd zijn/blijven Innovatie Behoud van talenten Nieuwe strategieën

De Open Universiteit stimuleert het ontstaan van ‘communities’ voor masterstudenten en docenten omdat daarin scriptieplannen en andere documenten kunnen worden opgenomen, die door de studenten van commentaar worden voorzien. Het voordeel is dat daarmee ‘forumwerking’ ontstaat en een kleine bijdrage aan een academische sfeer van inbreng en kritiek, en van elkaar helpen. Deze gang van zaken verlicht wellicht het werk van docenten in bepaalde opzichten.

Het ontstaan van kenniswerkgemeenschappen

Als inherent aan kenniswerkgemeenschappen is dat de bijdragen van de leden vaak spontaan zijn en vrijwillig, en dat mogelijk intern leiderschap ontstaat in zo’n gemeenschap, wat betekent dat dan voor het sturen op het ontstaan van dergelijke kenniswerkgemeenschappen? Kan een organisatie dergelijke ‘communities’ initiëren en cultiveren of is grote terughoudendheid nodig? Het antwoord is dat sommige ‘communities’ spontaan ontstaan en groeien en het ontstaan van andere daarentegen bevorderd kan worden, zij het dat ze niet ontstaan en functioneren als traditionele organisaties. Een initiatiefnemer kan niet zonder meer ‘communities’ als afdelingen of teams formeren. Ontwerp en ontwikkeling van communities is *meer iets van stimuleren van participatie* dan van planning, regie en ‘planning and control’. De *zeggenschap* van een reguliere organisaties over een kenniswerkgemeenschap is beperkt; deze wordt ‘gemedieerd’ door het bewust en zelfstandig nastreven van de doelen van de leden zelf.

Kunnen bepaalde organisaties kenniswerkgemeenschappen starten? Misschien wel starten maar men moet beseffen dat ze niet ontworpen kunnen worden als traditionele organisatiestructuren, denk aan een machinebureaucratie, zoals Mintzberg ze beschreef in ‘Structure in fives’.

Communities of practice als lichte gemeenschappen

‘Communities of practice’ (CoP’s) is een ander woord voor kenniswerkgemeenschappen. Deze kenniswerkgemeenschappen zijn specifieke vormen van *vrijwillige samenwerking* van mensen met een *speciale focus*, waarbij veelal gebruik gemaakt wordt van *internet*. Het zijn doorgaans zgn. *lichte gemeenschappen*.

Toe- of uittreding is heel makkelijk mogelijk. Je hoort er zo bij en doet mee of stapt eruit. Lidmaatschap vraagt van het individu niet veel. De *toetredingskosten* in termen van geld zijn betrekkelijk laag of afwezig. Internet maakt het allemaal mogelijk. En duidelijk is: bijeen komen in zaaltjes of lokalen is er niet zonder meer bij.

Interview met Albert Kampermann, docent bij de OU

Hoe zou jij kenniswerkgemeenschappen typeren? 'Vaak zal het gaan om een 'community' van vakgenoten, beroepsgenoten of mensen met een gelijke interesse. Er kan sprake zijn van *krachtenbundeling* in de vorm van expertise of interesse. Denk aan een 'community' van gemeenteambtenaren die de leerplicht moeten handhaven en met elkaar uitwisselen hoe om te gaan met verzuim van leerplichtige leerlingen uit moslimlanden als gevolg van Suikerfeest of andere zaken. Een ander voorbeeld hiervan is www.bestuurskunde.nl. De Vereniging voor Bestuurskunde heeft deze website in het leven geroepen. Hierin is informatie opgenomen over het tijdschrift Bestuurskunde en er verschijnt met regelmaat een elektronisch tijdschrift 'Virtueel bestuur'.

Geen arbeidsorganisatie in traditionele zin

Hoewel CoP's doorgaans *geen officiële status* hebben in arbeidsorganisaties en niet te vergelijken zijn met reguliere organisatieverbanden als een afdeling of dienst of team, en zich niet in een organogram laten persen, kunnen ze *wel functioneel* zijn, zoals geldt voor leerplichtambtenaren, een overigens fictief voorbeeld. Je kunt er baat van hebben.

CoP's behoeven zich overigens niet precies *in* organisaties te bevinden. Ze kunnen juist ook functioneren op de rand of tussen organisaties. Cop's zijn *netwerkvormen*. Cop's zijn vaak gericht op *informatie-uitwisseling* maar '*de resultaten laten zich niet structureren*' (Kooistra, 2003: 3).

'Communities of practice' zijn 'netwerken van mensen die bereid – en in staat – zijn oplossingen te creëren voor elkaars problemen en daarin gefaciliteerd worden door internettechnologie' (Kooistra, 2003: 1). Men spreekt ook wel van een CoP. CoP's zijn, nog eens in andere woorden gesteld, 'groepen mensen die regelmatig ervaringen en kennis uitwisselen op basis van een gemeenschappelijke (professionele) interesse en een gezamenlijk beroep. Groepen waar medewerkers elkaar informeren over de uitoefening van hun (vergelijkbare) taken en tegelijkertijd ideeën uitwisselen over de verbetering ervan' (Kooistra, 2003). Denk bijvoorbeeld aan de redactie van een tijdschrift. Een redactiesecretaris zet een artikel ter beoordeling uit onder alle of bepaalde leden van de tijdschriftredactie en ontvangt commentaren op het artikel dat hij/ zij vervolgens bundelt tot een oordeel in de vorm van een goed- of afkeuring of een 'verzoek tot aanpassing van het artikel'.

Stelling

Een CoP is een kenniswerkgemeenschap maar niet alle kenniswerkgemeenschappen zijn CoP's.

CoP's kunnen wel *naast* traditionele werkverbanden bestaan (Kooistra, 2003: 2).

CoP's zijn onconventionele verbindingsvormen. 'Er kan sprake zijn van animositeit met de bestaande organisatie, aangezien CoP's zich per definitie weinig gelegen laten liggen aan bestaande, geformaliseerde verhoudingen en afbakeningen. Sterker nog, zegt Kooistra (2003: 2): 'elke poging een CoP van bovenaf, via de hiërarchie te sturen of te controleren zal het – vrijwillig gekozen – einde van die CoP zijn'.

Schema: Verschillen tussen kenniswerkgemeenschappen en andere vormen van organiseren

Organisatievorm	Wat is het doel?	Wie behoort tot de structuur?	Hoe duidelijk zijn de grenzen?	Wat bindt?	Hoe lang bestaan?
Kenniswerkgemeenschap	Creëren, uitwisselen van kennis en ontwikkelen van pers capaciteiten	Zelfselectie gebaseerd op passie voor iets of expertise	Onduidelijk	Passie, commitment, identificatie met de groep	Evolueert en eindigt op organische wijze
Formele afdelingen	Leveren service of product	Iedereen die valt onder verantw van afdelingsmanager	Helder	Taakvereisten en gedeelde doelen	Permanent
Operationele teams	Zorgdragen voor ene lopend proces	Lidmaatschap toebedeeld door manager	Helder	Gedeelde verantwoordelijkheid voor de taakuitvoering	Permanent
Projectteams	Specifieke taak volbrengen	Medewerkers die een directe rol vervullen bij de doelverwezenlijking	Helder	Projectdoelen en mijlpalen	Projectbepaald
Interessegemeenschappen	Geïnformeerd worden	Iedereen die interesse heeft	Onduidelijk	Beschikbaarheid van informatie voor gelijkgezinden	Evolueert en eindigt organisch
Informele netwerken	Ontvangen en doorgeven van informatie	Vrienden en zakenrelaties	Ongedefinieerd	Gedeelde behoeften en relaties	Geen echt begin of einde

Communities of practice zijn niet vergelijkbaar met allerlei bestaande werkverbanden.

- Een CoP is niet gelijk aan een afdeling. Een afdeling in een organisatie is een geïnstitutionaliseerd werkverband, waaraan een lid zich niet kan onttrekken. Maar een CoP-participatie is vrijwillig. Een afdeling kent een zekere starheid, terwijl een CoP flexibel is.
- Een CoP is ook niet gelijk aan een team. Een team kent immers een doelgerichtheid en een taak. Er moet in een team geproduceerd worden en er volgen resultaten.
- Is een CoP misschien een beleidsnetwerk? Een CoP is wel een netwerkachtig iets maar geen *beleids*netwerk omdat in een beleidsnetwerk vaak organisaties zijn

opgenomen en een beleidsnetwerk een zekere stabiliteit kent. Een CoP kent geen vaste organisatieparticipatie. Aan een beleidsnetwerk kun je je ook niet onttrekken. Je zit er in of niet. Tot een CoP kun je daarentegen vrijwillig toe- en uittreden. Bij een CoP gaat het om uitwisseling, om dingen samen doen en/of om van elkaar leren. Niet zelden tijdelijk.

Virtuele organisaties

Zijn CoP's virtuele organisaties? Virtuele organisaties zijn *'alsof'-organisaties* die in belangrijke mate afwijken van vertrouwde organisatievormen. Virtuele organisaties hebben veel weg van een netwerkverband maar dan tussen organisaties. Laten we eens zien welke definities van een virtuele organisatie in omloop zijn.

'Een virtuele organisatie is een geografisch verspreide organisatie waarvan de leden zijn gebonden door een lange termijn interesse of doel en die hun werk communiceren en coördineren door informatietechnologie' (aldus Ahuja & Carley, 1999).

Of: 'Een virtuele organisatie is een combinatie van geografisch verspreide partijen (personen en/of organisaties) die door het verenigen van complementaire resources, capabilities en methoden streven naar het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Deze virtuele organisatie houdt in een gelijke spreiding van macht over de partijen en is afhankelijk van elektronische communicatie voor de coördinatie van deze activiteiten'.

Kenmerkend voor een virtuele organisatie lijkt - zo gezien - te zijn:

- het ontbreken van grenzen (een virtuele organisatie is een weborganisatie, niet gebonden aan een fysieke locatie)
- het delen van resources en capabilities (geen van de deelnemers beschikt over alle kwaliteiten en hulpmiddelen om een dienst te leveren of product voor te brengen; deelnemers vullen elkaar aan),
- geografische spreiding (mogelijk door ICT),
- wisselende deelnemers (de organisatie/ het netwerk kan elke dag van samenstelling wisselen),
- gelijkwaardigheid van deelnemers en het ontbreken van een machtscentrum.

Een virtuele organisatie is een (inter)organisatie terwijl een kenniswerkgemeenschap meer een gemeenschap is. Het accent verschilt en een virtuele organisatie werkt altijd via een digitale omgeving terwijl dat bij een kenniswerkgemeenschap niet inherent is.

Er bestaan typen virtuele organisaties. Enerzijds is sprake van een dynamische virtuele organisatie, een organisatie die op grote schaal samenwerkt met andere. Anderzijds is sprake van webbedrijven: een tijdelijk netwerk van deskundigen die op een bepaalde schaal diensten aanbieden. Denk aan www.managementboek.nl.

Tussen een CoP en een virtuele organisatie bestaat enige overeenkomst maar ook verschil. De overeenkomst zit vooral in de elektronische communicatie en spreiding van macht. Het verschil zit erin dat een virtuele organisatie toch nog steeds een manier van denken is in termen van één organisatie en verwezen wordt naar veel doelgerichtheid, terwijl een CoP meer een opportuniteit is. Een virtuele organisatie kent *sterke afhankelijkheid tussen betrokken organisaties* want het gaat om het daadwerkelijk delen van bepaalde bronnen, zoals kennis.

Kwaliteitszorg in een CoP

Tegen *beheer- en kwaliteitszorgmechanismen* van een CoP moet heel anders worden aangekeken dan binnen een arbeidsorganisatieverband (Kooistra, 2003: 2). Een afdeling zal medewerkers kennen die voor een dienstverband een salaris of andere beloning ontvangen terwijl dat bij een CoP lang niet zeker is. Een afdeling zal ook een leidinggevende hebben, er zal werkoverleg zijn, en er zullen beoordelingen plaatsvinden terwijl dat meestal bij een CoP ontbreekt. Er kan in een CoP wel iemand worden aangewezen voor verspreiding van informatie uit oogpunt van werkverdeling, ordening of doelmatigheid van de CoP. Een CoP is dus 'anarchistischer' dan een arbeidsorganisatie.

Funcities van communities of practice

Kenniswerkgemeenschappen zijn niet op voorhand een universele succesformule. Maar omdat organisaties als IBM en Siemens geen bezwaar hebben tegen CoP's en er zelfs positief over zijn, moet dat te denken geven. CoP's kunnen heel functioneel zijn doordat ze leiden tot snelle uitwisseling van slimme oplossingen langs de hiërarchie of teams en projectgroepen heen.

In zekere zin zijn deze CoP's een substituuat voor niet altijd beklijvende cursussen en trainingen, meent Kooistra (2003: 2). Daarom spreekt men ook wel over CoP's als middel voor *leren op de werkplek*. Dat een CoP een substituuat is voor onderwijs geldt niet voor de redactie van een tijdschrift en ook niet voor een ouderraad.

Wat melden organisaties die zich al hebben toegelegd op het cultiveren van communities? Uit hun ervaringen blijkt dat deze gemeenschappen van uniek en bijzonder voordeel zijn voor tal van kennisgerelateerde vraagstukken, bij voorbeeld doordat ze lokale kennis verbinden of kennis van geïsoleerde professionals; traditionele verkokering of teamgrenzen doorbreken; onconventionele thematiek aan de orde stellen (Wenger e.a., 2002).

Typen communities of practice

Bestaan er typen CoP's? Een community of practice kan naar drie criteria bezien worden: naar onderwerp, naar functioneren en naar expertise of uitkomsten.

Naar onderwerp. Een CoP kan een onderneming van beroepsgenoten zijn met een bepaalde praktijk die gezamenlijk bepalen wat hen bindt en wat ze willen doen of uitzoeken. Denk aan in de praktijk werkzame ambtenaren leerplichtzaken die informatie uitwisselen over hoe om te gaan met leerlingen die veel verzuimen. Of denk aan griffiers die via internet een kring vormen om onderling informatie over raadsgriffies te verspreiden.

Naar functioneren. Er is sprake van onderlinge verbondenheid waardoor een (virtuele) sociale binding ontstaat.

Naar expertise of uitkomsten. Door een CoP kan een repertoire beschikbaar komen aan producten, ervaringen, risico-inschattingen, routines.

Aanwijzingen voor oprichters van een CoP

Welke hints zijn te geven voor het oprichten en laten functioneren van een community of practice? Kooistra (2003), werkzaam bij het ministerie van Justitie, noemt er een aantal.

1. Creëer inhoud. Een informatierijke omgeving scheppen, die dagelijks ververs wordt, is heel functioneel. Dat impliceert voorbereiding en de wil om erin te investeren.
2. Wees niet te streng. Prijs nieuwe leden van een community, ook al aarzelen ze om vragen te formuleren of actief deel te nemen. Nieuwelingen moeten niet te kijk staan als minder deskundig.
3. Creëer aandacht. Een CoP moet toegevoegde waarde hebben en dat moet blijken.
4. Gebruik het eigen persoonlijk netwerk. Een community bestaat pas als er een zeker aantal deelnemers is, zoals er ook wat gebeurt!
5. Maak gebruik van het sneeuwbaaleffect. Moedig deelnemers aan om nieuwe deelnemers te werven.
6. Daag vrijwilligers uit. Dwang en drang zijn niet productief. Nodig uit.
7. Keep it simple. De structuur en tools moeten eenvoudig zijn.
8. Hou het aantrekkelijk. Leden van de community moeten informatie eerder krijgen dan anderen.
9. Eerst het proces, pas later structuur. Schep een werkbaar platform zonder eerst een grote discussie over buitengrenzen aan te gaan..
10. Maak het (ook) leuk. De inhoudelijke kwaliteit is bepalend voor het succes van de community of practice, aldus Kooistra (2003).

De praktijk van het functioneren van een CoP

In de praktijk kan een kenniswerkgemeenschap, waarin de communicatie in een digitale omgeving plaatsvindt (te) anarchistisch functioneren. Dan kan een moderator nodig zijn. De kern van de rol van moderator is het stimuleren, structureren en ondersteunen van de CoP. Een wel eens geformuleerde tip luidt:

'wees als moderator niet te bang een eigen stijl te ontwikkelen. U zult zien dat het onverwachte gebeurt en het verwachte niet'.

Als communities besloten zijn, is toetreding mogelijk door aanmelding als lid, rechtstreeks of collectief. Deelnemers ontvangen een persoonsgebonden wachtwoord. Het besloten karakter kan met zich brengen dat deelnemers zich vrij(er) voelen om gedachten en ervaringen uit te wisselen.

Een community maakt fasen in de ontwikkeling door. Bij de start kan het nodig zijn veel te investeren om het vertrouwen onder deelnemers te bevorderen en de wijze van werken duidelijk te maken ('hoe het kan'). Pas daarna komt de gemeenschap toe aan andere zaken.

Tips voor moderatoren

1. Formuleer als initiatiefnemer startdoelen of een kader voor wat mogelijk is.
2. Onderschat nooit de moeite en tijd die deelnemers investeren om met technieken van digitale communicatie om te gaan.
3. Zorg altijd dat er een helpdesk is voor inlogproblemen; zo mogelijk biedt die ook telefonisch hulp.
4. Deelnemers moeten tijd reserveren voor de nieuwe manier van communiceren.
5. Help nieuwe leden op weg, ook telefonisch of per e-mail.
6. Benader nieuwkomers persoonlijk, per e-mail of telefoon.
7. Zorg dat gebruikersinstructies voor iedereen persoonlijk beschikbaar zijn in de community en stuur ze toe per e-mail of post.
8. Spreek met de deelnemers af wat u van hen verwacht en zij van u kunnen verwachten.
9. Maak binnen een community meerdere forums als daar behoefte aan bestaat.
10. Stimuleer dat ieder lid een persoonlijk profiel invult, als daaraan behoefte bestaat.
11. Reageer snel en positief op eerste bijdragen.
12. Streef na dat wekelijks nieuwe informatie in de community 'staat'.
13. Stel samen gedragsregels op over hoe de deelnemers omgaan met elkaar en met vertrouwelijke informatie.
14. Geef zelf voorbeelden van goede feedback.
15. Verwoord regelmatig waarom het zinvol is om deel te nemen bijvoorbeeld door de community te confronteren met startdoelen.
16. Bewaak dat elke vraag wordt beantwoord en op elke bijdrage wordt gereageerd.
17. Overweeg als dat nodig is en er behoefte aan bestaat face-to-face bijeenkomsten.

Valkuilen bij CoP's

Kooistra (2003) noemt de volgende valkuilen voor het oprichten en omgaan met communities of practice (CoP).

1. Negeren van stemmingen en behoeftes van leden. Deze valkuil is op het eerste gezicht een merkwaardige omdat een CoP immers gericht was op uitwisseling van informatie tussen leden/participanten. Mensen participeren primair uit eigen behoefte en niet vanwege de behoefte van een manager.
2. Te weinig inhoud. Om een CoP functioneel te laten zijn moet er sprake zijn van een bepaalde massa. Eerst dan kan er uitwisseling komen, die bijdraagt.

3. Te veel of te weinig structuur. In een CoP wordt vrijwillig geparticipeerd. Dat is een kracht. Mensen houden niet van hiërarchie in een CoP. Dat is wezensvreemd. Geen drang en dwang dus.
4. Geen scope. 'Mensen hebben ruimte nodig voor innovatie en creatie en tegelijkertijd piketpaaltjes als oriëntatiepunten'.
5. Niet doelgericht. Heb steeds een open oog en oor voor wat de community beoogt.
6. Technology driven. Mensen zijn niet geïnteresseerd in technisch geavanceerde platforms maar willen rijker worden van de informatie-uitwisseling.
7. Geen administratieve respons. Zorg voor bruikbare antwoorden op vragen.
8. Geen support. 'Ondersteuning en training zijn vereist voor een effectieve community. Geef daarbij specifieke aandacht aan de dragende leden' (Kooistra, 2003: 3).
9. Alleen extrinsieke motivatie. Kwaliteit van een CoP is niet op voorhand gegeven. Leden moeten een natuurlijke interesse hebben voor elkaar resp. hun ervaringen en voorkeuren.
10. Slechte (bege)leiding. 'Zelfs de beste experts hebben professionele begeleiding en dito faciliteiten nodig'.

Uitleiding

We gaan hier niet uitgebreid samenvatten maar wel enkele samenvattende opmerkingen maken. Wat een kenniswerkgemeenschap, een CoP is, weten we nu ongeveer, ook al zijn er verschillen. Een kenniswerkgemeenschap is niet gelijk te stellen aan een traditionele vrijwillige vereniging met een missie of hoofddoel, een bestuur, leden en bijeenkomsten in een zaaltje. Het is ook geen belangenorganisatie als VNO/NCW of de FNV. Evenmin een actiecomité. Eerder is het een netwerk van mensen die verbinding tot elkaar hebben op basis van een gemeenschappelijk probleem, een zorg of een oriëntatie en met elkaar in contact treden, met name via ICT, en informatie uitwisselen en kennis delen. Kenniswerkgemeenschappen zijn opportuniteiten. Ze bieden als 'lichte gemeenschap' kansen. Kennis is de sleutel tot succes. In deze gemeenschappen wordt kennis gegenereerd, gedeeld, ververst, en wellicht ook geëxploiteerd. Deze kenniswerkgemeenschappen kunnen wat veraf lijkt, dichterbij brengen. Gemeenschappen kunnen kennis wereldwijd delen. Wat iemand in Turkije weet, kan van belang zijn voor wat in Eindhoven ergens gebeurt of nagelaten wordt.

Kenniswerkgemeenschappen vormen ook een antwoord op het 'binden en boeien'-vraagstuk als de organisatieleiding participatie stimuleert. Omdat het toe- en uitreden een zaak van vrijwilligheid is, is iets zinvol vinden of leuk een reden om iets te doen. Deze 'communities' kunnen dus 'satisficing' zijn. Van verplichtingen is geen sprake, hoewel verslavende effecten kunnen optreden.

Kooistra (2003) meent dat CoP's niet nieuw zijn omdat bijna elke werknemer of leerling wel deel uitmaakt van een CoP, bijvoorbeeld op de werkplek, op school, in de vrije tijd. Soms is men vanaf de zijlijn betrokken, soms actief. Waarom is die CoP-participatie zo voor de hand liggend dat die in het dagelijks leven volop voorkomt? Omdat men lid is van een politieke partij is men bijvoorbeeld opgenomen in een communicatienet. Omdat men lid is van een ouderraad wisselt men informatie uit. Als lid van een CoP deelt men informatie en zijn er gemeenschappelijke leerervaringen.

Kenniswerkgemeenschappen vormen geen universele succesformule. Het succes is afhankelijk van het spontaan bestaan van deze gemeenschappen, het gedrag van de 'leden' en – in beginsel - het non-interventiegedrag in dit soort verbanden.

Literatuur

- Ahuja, M. & K. Carley, Network Structure in Virtual Organisations, in: Organization Science, vol. 10, nov-dec. 1999, nr. 6.
- Aken, J. van, L. Hop en G. Post, The Virtual Organization: a Special Mode of Strong Interorganisational Cooperation, in: Hitt, M.A. e.a. (eds.), Managing Strategically in an Interconnected World, John Wiley and Sons, Chicester, 1998, pp. 301-320.
- Bekkers, V.J., Voorbij de virtuele organisatie? Rotterdam, 2000 (oratie).
- Brenters, M., De organisatie als netwerk, Samsom, Alphen, 1999.
- Dael, R. van, en C. Metselaar (red.), De virtuele organisatie, Kluwer, Deventer, 1998.
- Downes, L. & C. Mui, Killer App – Digitale strategieën voor een dominante marktpositie, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1998.
- Duivenboden, H. van, e.a. (red.), Kennismanagement in de publieke sector, Elsevier, Den Haag, 1999.
- Duyvendak, J.W. en M. Hurenkamp (red.), Kiezen voor de kudde, Uitgeverij Van Gennep, Amsterdam, 2004.
- Hankin, H., The New Workforce- Five Sweeping Trends That Will Shape Your Company's Future, American Management Association, New York, 2005.
- Hanraets, I., H. Potters & D. Jansen, Communities in het onderwijs – Adviezen en tips, een handreiking voor moderatoren, Ruud de Moorcentrum, Open Universiteit, 2006.
- Homan, Th., Wolkenridders – Over de binnenkant van organisatieverandering, OpenUniversiteitNederland, 2006 (oratie).
- Kampermann, A., Kenniswerkgemeenschappen, in: Management Select, juni 2002.
- Kooistra, L., Communities of practice: leren op de werkplek, in: De overheidsmanager, Kluwer, jrg. 10, 3 april 2003, nr. 4, pp. 1-3.
- Lipnack, J. & J. Stamps, Virtuele teams, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1998.
- Opdenakker, R., Virtuele organisatie en strategie, in: Essays on Strategy, Open Universiteit, Heerlen, mei 2003, pp. 75-87.

- Tops, P.W. en A.F.A. Korsten, Categoriele organisaties van gemeente-ambtenaren, in: Korsten, A.F.A. en W. Derksen (red.), *Uitvoering van overheidsbeleid*, Stenfert Kroese, Leiden, 1988, pp. 123-139.
- Tsoukas, H. & C. Knudsen (eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford UP, Oxford, 2005.
- Vinke, R., *HRM voor de toekomst*, NetwerkPers, Zwolle, 2005.
- Wenger, E., P. McDermott & W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.