

Gemeenschappen met een apenstaart

Gemeenschappen met een openstaart

Beschouwing over kenniswerkgemeenschappen

A.W.T. Kampermann A.F.A. Korsten J. Schutgens

Inhoud

Gemeenschappen met een apenstaart	3
Inleiding	5
Doel van de verkenning	7
Vroeger	7
Van vroeger naar nu	8
Promovendikring: een kenniswerkgemeenschap?	9
Een door technologie omgeven gemeenschap?	12
De relatie tussen virtualiteit en de kenniswerkgemeenschap	13
De behoefte aan kenniswerkgemeenschappen stijgt	15
Kenmerken van een 'Community of Practice'	17
Succescriterium voor kenniswerkgemeenschappen	18
Voordelen van kenniswerkgemeenschappen	19
Wat willen de leden van kenniswerkgemeenschappen zelf?	20
Het ontstaan van kenniswerkgemeenschappen	20
Kenniswerkgemeenschappen als lichte gemeenschappen	21
Onconventionele verbindingen	22
Virtuele organisaties versus kenniswerkgemeenschappen	24
Kwaliteitszorg in een CoP	26
Functies van communities of practice	26
CoP's en lerende organisaties	27
Typen communities of practice	28
Tijd voor een casus	29
Aanwijzingen voor oprichters van een CoP	31
Tijd voor nog een casus	32
De praktijk van het functioneren van een kenniswerkgemeenschap	34
Succesfactoren in de ontwikkeling van kenniswerkgemeenschappen	36
Valkuilen bij kenniswerkgemeenschappen	39
Social software: de achterkant van de Communities of Practice	40
De virtuele toekomst van de Community of Practice	45
Uitleiding	47
Literatuur	50

Inleiding

Jaren terug werd een van ons tijdens een receptie bij een academische plechtigheid benaderd door een hoofddirecteur van een grote financiële organisatie op het gebied van gemeenten. Of de aangesproken hoogleraar interesse had in het vormen van een klein team van hoogleraren dat af en toe vragen van ambtenaren, bestuurders of anderen over tal van onderwerpen zou willen beantwoorden. De directeur had er duidelijk oog voor welke mogelijkheden een internetstructuur zou kunnen betekenen voor processen van kennisuitwisseling. De vraagstellingen zouden niet alleen of primair op het vlak van financiën behoeven te liggen, maar financiële kwesties mochten gerust aan de orde komen. Denk aan programmabegrotingen, kengetalendiscussie, resultaatgericht werken, benchmarking, rekenkamers, samenwerking bij belastingen. Hij dacht aan iets dat in de buurt komt van wat later benoemd zou worden als een kenniswerkgemeenschap. Het was in zijn gedachten nog geen gemeenschap waarbij de betrokkene deelnemers zelf zowel de vragen als antwoorden zouden formuleren of waarbij een groep aan een projectje zou werken. Het was bovendien een gedachte gemeenschap waarbij een selecte groep deskundigen gezaghebbende uitspraken zou doen. Het was weliswaar geen jury of jurisprudentievormend orgaan maar toch

Deze beschouwing gaat over actuele kenniswerkgemeenschappen of in andere woorden 'communities of practice' (CoP's). Deze kenniswerkge-meenschappen 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 van de deelnemers. 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 te halen. Kortom: een virtuele gemeenschap is een netwerk van mensen met een gezamenlijke interesse of hetzelfde vakgebied dat wordt onderhouden met behulp van informatie-technologie (van Bree et al., 2001).

Is het denken in termen van kenniswerkgemeenschappen of CoP's zinvol? Nederland loopt achter in de innovatie. Er wordt te weinig gedaan aan kennisontwikkeling, stellen onderzoekers. Voor een deel is dat te wijten aan het ontbreken van juiste kennis-infrastructuren; dat zijn structuren waarin kennis op een andere wijze wordt gegenereerd. Je kunt nu eenmaal niet van tevoren bedenken hoe je innoveert, maar moet uitsluitend ruimte bieden voor creativiteit en flexibiliteit. Op voorhand is immers veelal niet bekend wie nu precies over innovatieve kennis beschikt. Wie zich tot de kenniswerkers wil rekenen, wordt uitgedaagd deel te nemen aan een 'community of practice'. Welke potentie heeft een CoP daarmee voor de (economische) versnellingsagenda?

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 toe 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 de 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.

Doel van de verkenning

Er is vanuit verschillende invalshoeken veel te zeggen over 'communities of practice'. Deze verkenning biedt een overzicht, vooral over werkgemeenschappen die het hobby-achtige of vertier overstijgen. We gaan in op vragen als bijvoorbeeld: 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? Hoe herkennen we ze? Wat zijn de voordelen ervan? Wat zijn de valkuilen?

Impliciet is sprake van een pleidooi voor deze nieuwe wijze van organiseren. De talrijke geciteerde bronnen zijn afkomstig uit wetenschap en praktijk. Uit onderzoekartikelen, maar vanuit een gebruikersperspectief, ook uit weblogs. Het is een exploratie van het heden om van daaruit de interessante en uitdagende lijnen naar de toekomst te leren zien.

We denken, als auteurs, dat dergelijke kenniswerkgemeenschappen een nuttig middel zijn op tal van gebieden, ook op het vlak van personeelsvraagstukken. Zo zouden discussies op internet tussen P&O-geïnteresseerden bepaalde thema's zoals performance management dichterbij kunnen brengen, laagdrempeliger kunnen maken.

Vroeger

Kenniswerkgemeenschappen zijn in de huidige vorm met gebruik van nieuwe informatie- en communicatietechnologie wel betrekkelijk nieuw maar er waren voorlopers. 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 wat meer traditionele 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 van die organisaties zijn zichtbaar, andere zijn daarentegen (vrijwel) onzichtbaar en besloten. Wat die gemeenschappen gemeenschappelijk hebben, is dat er verbindingen bestaan, dus relaties 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. We geven nog enkele voorbeelden.

Bij gemeenschappen van 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.

Er bestaan ook gemeenschappen 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 de leden van deze twee typen organisaties over een almanak waaruit ze onbeperkt namen kunnen halen voor contact. Privacy verhindert dat. Traditionele werkgemeenschappen kennen blijkbaar begrenzings. 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.

Van vroeger naar nu

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 gemeenschappen bieden minder kader voor gedrag dan een 'normale' organisatie. De leden kunnen als het ware meer kanten op. Er is minder kuddedrag. 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 erg 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.

Promovendikring: een kenniswerkgemeenschap?

Neem een voorbeeld: de promovendikring. Er is een aantal personen geweest die zich spontaan bij een van ons, de hoogleraar, gemeld hebben. Deze 'kandidaten' wilden een (academisch) proefschrift schrijven; een dissertatie dus. Of de hoogleraar eens wou meedenken of dat wou begeleiden. Er is toen door de hoogleraar een verband tot stand gebracht, een promovendikring opgericht. Geen werkgever die de hoogleraar vroeg dat te doen of er zelfs toe verplichtte. Ze zijn bij elkaar gebracht omdat de hoogleraar 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 dat een doctorstitel rechtvaardigt. Het zijn zogenaamde buiten-promovendi, 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 en beoogd promotor, 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 uittreden is er niet bij.

Is dit nu een kenniswerkgemeenschap?

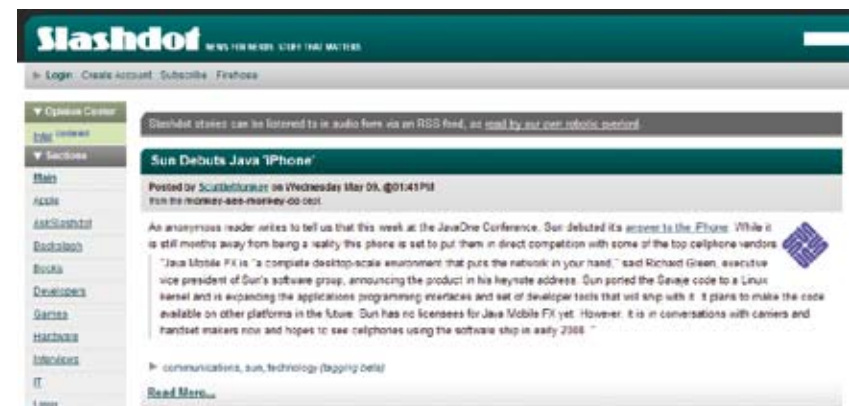
Inderdaad wel. Er is een initiatiefnemer: de hoogleraar. Maar van een toezichthoudende rol is amper sprake, hoewel de hoogleraar zich wel aanmatigt een dwarsligger of iemand die 'niet in actie komt' te verwijderen. De relaties tussen de deelnemers zijn in sterke mate horizontaal en informeel. Als persoon X met persoon 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 (of zij) kan dat ook wel doen, op welk moment hij (of zij) zelf wil. Hoewel de deelnemers of een deel ervan elkaar daadwerkelijk kunnen opzoeken, is ICT een belangrijk hulpmiddel voor contact. We noemen het dus een kenniswerkgemeenschap. 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 (de hoogleraar) en secretaris. Revolutionair in zijn handelingen is deze kenniswerkgemeenschap, 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 bijdra-

gen. Er is dus nog doorontwikkeling mogelijk.

'News for nerds, Stuff that matters'

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 duizenden bezoekers per dag. Er kwam zoveel post dat het voor de bedenker onmogelijk was deze 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'. Waarden veel moderatoren jouw bijdrage dan kan iemand na verloop van tijd moderator worden. Daardoor werd de kwaliteit van de site verhoogd.



Een COP, zo kunnen we nu samenvatten vanuit de literatuur, heeft drie kenmerken (Wenger, 1998):

- een gemeenschap is een onderneming, avontuur, project, dat door leden ontstaat en continu wordt geherinterpreteerd, waarbij (het belang van) continuïteit steeds herijkt wordt;
- een gemeenschap kent wederzijdse betrokkenheid die de basis legt voor een sociale band en identiteit;
- een gezamenlijke exploratie van gedeelde hulpbronnen, kennisproducten en instrumenten.

Een door technologie omgeven gemeenschap?

Hoe zit het nu met de technologie waarmee de kenniswerkgemeenschap zich zelf onderhoudt (en in stand houdt)? Van Bree (2001) zegt dat de beschikbare technologie in ieder geval de volgende functies ondersteunt, vergelijkbaar met die van virtuele teams.

Communicatie: Leden moeten de beschikking hebben over communicatiemiddelen die directe en indirecte communicatie mogelijk maken, bijv. e-mail en telefonische conferenties. Video (beeldbellen, videoconferencing) voegt beeld hieraan toe. Beelden kunnen in sommige gevallen waardevol zijn omdat ze meer non-verbale communicatie en interactie mogelijk maken.

Samenwerking: Leden hebben systemen nodig die het mogelijk maken om gezamenlijk aan een object (document) te werken en om zaken aan elkaar te presenteren. 'Application sharing' is hiervan een voorbeeld, maar ook bijvoorbeeld Wiki-systemen. Pardon? We komen daar nog uitvoeriger op terug.

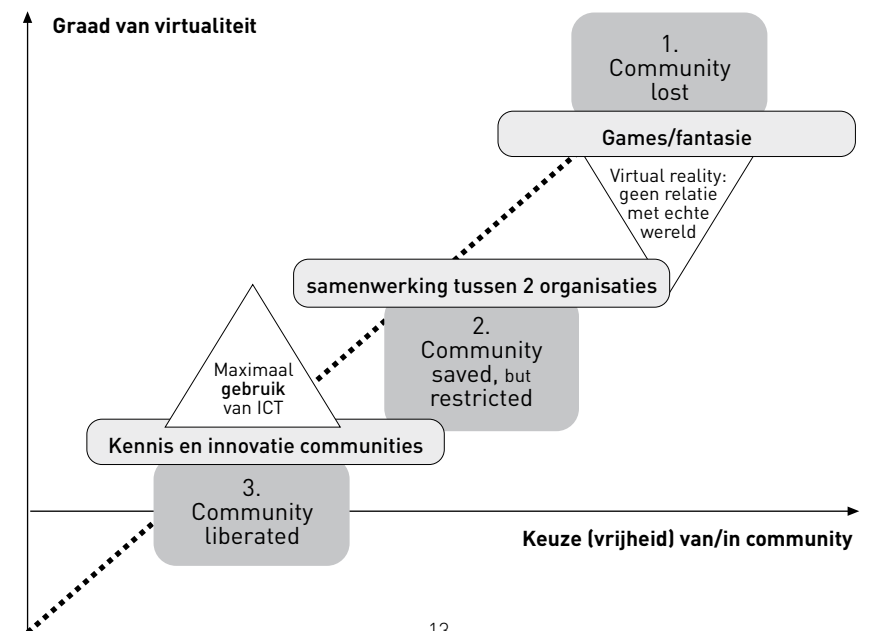
Coördinatie: Elektronische gedeelde agenda's, taakmanagement via Projectwebs en het delen van netwerken en contactpersonen via bijvoorbeeld Linkln.

Informatiedeling: Ook hier is het projectweb vaak een geëigend instrument om via een (besloten) website en een 'content management'-systeem integraal kennis op te slaan, te beheren en voor iedereen toegankelijk te houden.

Toevallige ontmoetingen: De liberale gedachte onderscheidt het restrictieve van het voluntaire. Spontane ontmoetingen moeten mogelijk blijven. Leden kunnen elkaar virtueel ontmoeten en aanwezigheid kunnen waarnemen, los van de beslissing om te interacteren.

De relatie tussen virtualiteit en de kenniswerk-gemeenschap

Wat hebben virtualiteit en 'community' eigenlijk met elkaar van doen? De technologie die ze aan elkaar verbindt? Nee, er is een andere mogelijkheid te verklaren wat de relatie is. Die relatie laat zich op twee assen verbeelden. Aan de ene kant die van keuze of beter keuzevrijheid en de andere as wordt bepaald door de graad van de virtualiteit. Beter gezegd, wanneer is iets echt en wanneer zo virtueel dat het een fantasie is. Zoals in een 'virtual game'. Of is het uitsluitend ter ondersteuning van een reële entiteit, zoals bedrijven 'conferencing tools' hanteren. Melger (2001) heeft twee overzichtelijke schema's ontwikkeld om de ingewikkelde ogende relaties te beschrijven. Op basis van die schema's hebben we de volgende grafiek gemaakt:



1. **'Community lost'** kan worden gekarakteriseerd door de afwezigheid van (informele) relaties. Er is sprake van een niet bestaande werkelijkheid. Het is ook niet mogelijk om de echte wereld te verbinden met de virtuele. Netwerkgames (World of Warcraft) en omgevingen, zoals Second Life, zijn voorbeelden van deze gemeenschappen. De leden hebben weliswaar het gevoel verbonden te zijn met elkaar, maar buiten de game om bestaan die relaties niet.
2. **'Community saved'** is de tegenhanger van 'lost'. Er zijn sterke, werkelijk bestaande relaties aanwezig, maar deze kenmerken zich door restricties, opgelegd door de leden. ICT ondersteunt, maar is niet dominant aanwezig. Samenwerking tussen twee bedrijven is hier een voorbeeld van. Of tussen twee gemeenten op het vlak van een (gezamenlijke) onderwijsalliantie.
3. **'Community liberated'** maakt maximaal gebruik van ICT is de cocreatie van een virtuele wereld waarbinnen leden keuzes hebben voor wat betreft deelname en inbreng, communicatie en interactie (Melger, 2001).

Een andere mogelijkheid om de relatie te beschrijven tussen virtualiteit en 'communities' biedt het zogeheten netwerkperspectief. Centraal in deze benadering van Botkin (1999) staat individualiteit versus collectiviteit. Daar-tussen staat een organisch groeimodel waarbij de aanname is dat naarmate het niveau zich verplaatst naar collectiviteit, er meer en rijke netwerken ontstaan.

De behoefte aan kenniswerkgemeenschappen stijgt

Allemaal goed en wel, maar is daar wel zo'n behoefte aan? 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 'kennis-economie', 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 scheidt 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 kennis over 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 kenniswerkgemeenschappen laat zien dat zich een stroom aan nieuwe uitwisselingen van informatie en kennis voltrekt via vooral internet. Denk aan youtube.com.

Schema 1: Aspecten van organisatievormen, waaronder werkgemeenschappen

Fase	Enkelvoudig	Gedeeld	Samenwerking	Community
Technologie	Desktop PC	Interne email	Een-op-een klantrelaties	Interconnectiviteit tussen klanten en leveranciers
Netwerk	Niet verbonden	Tussen twee afdelingen, diensten, gebouwen verbonden	Cross-functioneel verbonden	Door bedrijven heen verbonden
Cultuur	'Ieder voor zich'	'Krijg meer van de taart'	'Verkoop de taart extern'	'Een grotere taart voor iedereen'
Bedrijfs doelstellingen	Traditionele producten	Korte termijn verbeteringen van traditionele producten	klantoplossingen	Creatie van nieuwe markten, producten en diensten
Organisatie	Individueel	Taskforce	Team	Kennisgemeenschap

Gebaseerd op Botkin (1999)

In Maart 2007 bogen zich 575 deelnemers over het, door de Vereniging Le-
rareopleiders Nederland georganiseerde congresstema 'Leergemeenschap-
pen'. Voorbeelden van leergemeenschappen, (valkuilen in de) effectiviteit van
leergemeenschappen, jongerencultuur en leergemeenschappen en de rol van de
leraren(opleiders). Maar liefst 95 workshops, lezingen, good practice presenta-
ties, leergroepen en rondetafels.

Kernwoorden

Een lollige, satirische enzovoorts nieuwssite, als geenstijl.nl, is nog geen
kenniswerkgemeenschap. Kenniswerkgemeenschappen zijn groepen
mensen die een zorg, probleem of passie delen en hun kennis en expertise
verdiepen door middel van min of meer continue interactie. Gemeenschap-
pelijkheid, 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' voorleg-
gen. 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 situ-
atie, wisselen ze informatie uit, en komen ze soms tot standaarden, handlei-
dingen 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 gezamen-
lijk ontwerp, waarbij grote hoeveelheden ontwerpers betrokken zijn zonder
dat er ook maar iemand de leiding heeft. Elke week wordt er willekeurig
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 deelne-
mers 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 gezamen-
lijke gerichtheid (focus) of praktijk (dus niet zonder meer van naties,
organisaties, genootschappen of andere groepen). De deelnemers zijn
bereid en in staat om oplossingen te creëren voor elkaars kennisgerela-
teerde 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 ge-
deelde identiteit noemen.

Er is een gemeenschap, die iets heeft van een sociale leerfabriek, geba-
seerd 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 ge-
meenschap 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 een kenniswerkgemeenschap is niet helemaal gelijk aan een virtuele organisatie (Bekkers, 2000), hoewel er overeenkomsten zijn.

Succescriterium voor kenniswerkgemeenschappen

Stel dat u nu werkzaam bent in een grote gemeentelijke organisatie in Brabant en u wilt eens met enkele projectleiders uit het Brabantse over grotestedenbeleid informatie uitwisselen over waar u op stoot, wat dan? Wanneer zou een kenniswerkgemeenschap voor u dan een succes zijn en wanneer niet? Neem eens aan dat u geen regulier overleg start en niet belt of elkaar e-mail stuurt.

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 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 een kenniswerkgemeenschap? Kenniswerkgemeenschappen worden bijvoorbeeld in verband gebracht met het bereiken van innovaties. Er kan ook andere winst zijn. Een voorbeeld.

Schema 2: 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.

Wat willen de leden van kenniswerkgemeenschappen zelf?

Vanuit een gebruikersperspectief worden de volgende voordelen aan het participeren in een CoP genoemd.

De Top 6 luidt:

1. Efficiënt uitwisselen van nieuwe ideeën
2. Uitwisselen hoogwaardige kennis
3. Uitwisselen van oplossingen voor problemen
4. Elkaar helpen met werk
5. Elkaar helpen de competenties te versterken
6. Toegang bieden tot experts.

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 vormen. Ontwerp en ontwikkeling van communities is meer iets van stimuleren van participatie dan van planning, regie en 'planning and control'. De zeg-

genschap 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'.

Kenniswerkgemeenschappen als lichte gemeenschappen

We hebben nu al een aardig beeld van kenniswerkgemeenschappen. '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 een docent bij de Open Universiteit

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'.

Onconventionele verbindingen: over onvergelykbaarheid met bestaande organisaties

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 eventueel 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 3: Verschillen tussen werkgemeenschappen 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 een 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 Ontvangen en doorgeven van informatie	Iedereen die interesse heeft	Onduidelijk	Beschikbaarheid van informatie voor gelijkgezinden	Evolueert en eindigt organisch
Informele netwerken		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 beleidsnetwerk 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 versus kenniswerk gemeenschappen

Zijn CoP's virtuele organisaties? Virtuele organisaties zijn 'alsof'-organisaties die ook 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 omschrijving luidt:

'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 kenniswerk gemeenschap meer een gemeenschap is. Het accent verschilt en een virtuele organisatie werkt altijd via een digitale omgeving terwijl dat bij een kenniswerk gemeenschap 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.

Functies 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.

Het Bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam schrijft in haar beleidsplan 2003-2004 over de ontwikkeling van een morele leergemeenschap als instrument op het gebied van integriteit. Het doel op langere termijn is om de Gemeente Amsterdam, en alle stadsdelen, diensten en bedrijven die daarvan deel uitmaken, te maken tot een morele leergemeenschap en de leerprocessen daarbinnen te begeleiden. Centraal in de visie staat het individuele morele oordeel van bestuurders en ambtenaren.

De organisatie moet daarbij zijn ingericht om het individuele morele oordeel te ondersteunen en te vergemakkelijken door middel van openbaar debat en groepsgebesprek, basiswaarden, regels en procedures, controle en sancties. Leidinggevend op alle niveaus in de gemeente hebben debijzondere taak dit hele pallet als elkaar versterkend te organiseren. Het is de bedoeling in alle geledingen een cultuur van professionele verantwoordelijkheid tot stand te brengen.

In zekere zin zijn deze CoP's een substituut 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 substituut is voor onderwijs geldt niet voor de redactie van een tijdschrift en ook niet voor een ouderaad.

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).

CoP's en lerende organisaties

'Communities' horen thuis in het denken over lerende organisaties. Organisaties die het leren ondersteunen scoren hoog op twee dimensies (in: Ritzen en Hezemans, 2004):

- De mate waarin de structuur en cultuur van de organisatie het leren ondersteunen en stimuleren, bijvoorbeeld via een duidelijke missie waardoor leerprocessen een focus krijgen, het bieden van concrete ondersteuning vanuit het management voor methoden als coaching en reflectie, open staan voor nieuwe ideeën.
- De mate waarin medewerkers zelf vertrouwen hebben, gemotiveerd en competent zijn om te leren. Dit blijkt uit een open houding, lerend vermogen.

Als zowel de organisatorische als persoonlijke dimensie positief uitvalt is er een veilige omgeving waarin collega's samen van fouten leren en nieuwe ideeën ontstaan, gericht op de missie en de kerncompetenties van de organisatie. Wanneer mensen elkaar vanuit zo'n open houding in de context van hun werk opzoeken levert dit winst op voor de organisatie. Deze winst kan impliciet zijn (men helpt elkaar) of expliciet (er wordt vorm gegeven aan innovaties, aan nieuw onderwijs op zo'n manier dat ook anderen er wat mee kunnen). Organisaties hebben er dus alle baat bij om communities te ondersteunen.

tabel: meerwaarde CoP's voor individu en onderwijsorganisatie

	Opbrengst op korte termijn Optimaliseren van leeromgevingen	Opbrengst op lange termijn Innoveren van onderwijs
Voordelen voor de organisatie	Omgeving voor het oplossen van problemen Meerdere invalshoeken bij probleemoplossing Coördinatie, standaardisatie en synergie tussen teams Bronnen voor implementatiestrategieën	Het vasthouden van talenten Capaciteit voor kennisontwikkelingsprojecten Vermogen voor het ontwikkelen van nieuwe strategieën Zichtbaar maken van onvermoeide talenten
	Verhogen van de kwaliteit van werk	Innoveren van het beroep
Voordelen voor communityleden (individu)	Hulp bij uitdagingen Werkplezier met collega's Toegang tot expertisebronnen Gevoel ergens bij te horen	Platform voor verspreiding van vaardigheden en expertise Versterken van professionele reputatie Versterken van professionele identiteit

Typen communities of practice

Bestaan er typen kenniswerkgemeenschappen? 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 verzui- men. 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.



Tijd voor een casus

Begin 2004 startte de 'Community of Practice' voor nieuwe leraren in het voortgezet onderwijs. De community is een ontmoetingsplaats, die beschikbaar is op internet, waar zij-instromers en andere beginnende docenten hun ervaringen en kennis kunnen delen met mensen in een vergelijkbare positie.

Initiatiefnemer, het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit Nederland biedt ondersteuning aan de Nieuwe Leraren. Zo zijn een Expert en een Moderator voor de pilot aangesteld. Beiden zijn afkomstig uit het VO-werkveld van de Nieuwe Leraren. De Moderator houdt de discussie in de gaten, vat regelmatig samen en stuurt indien nodig het proces bij. Aan de Expert kunnen vragen worden voorgelegd tijdens het wekelijkse spreekuur of via de e-mail op ieder moment van de dag.

Iedere maand verscheen een nieuwsbrief. De moderator verzorgde de inhoud. De deelnemers aan de Community leverden ook stukjes aan In de

nieuwsbrief stonden: linktips, boektips, agenda en samenvattingen van de discussies op het forum.

Halverwege de pilot zijn de discussies gestroomlijnd rondom enkele thema's. Een zo'n thema ging over omgang met ouders en collega's.

Thema 3: Omgang met ouders en collega's *Samenvatting door Belén*

Omgaan met ouders: jonge docenten voelden zich niet altijd serieus genomen.

Tip: gewoon op jezelf vertrouwen en je gesteund weten door de (con)rector.

Tip: boekje tienminutengesprek met ouders (zie bronnen). Verder werden aangekaart communicatieproblemen met sectiegenoten en een TOA. Als nieuweling kom je vaak in een sectie terecht die al een jarenlange geschiedenis heeft. Wanneer er een conflict is tussen sectiegenoten waar jezelf niet rechtstreeks bij betrokken bent: blijf zoveel mogelijk hierbuiten.

Tip: probeer zoveel mogelijk het zakelijke en persoonlijke te scheiden. In het forum werd een heftige communicatiestoornis aangekaart met een leidinggevende.

Enkele conclusies uit de evaluatie van de pilot:

- **Gemak, steun en uitwisseling**
De deelnemers voelden zich op hun gemak in de community. Er is een grote diversiteit aan onderwerpen aan de orde geweest (zie forum). Een aantal deelnemers heeft veel steun gegeven en gekregen. Anderen hadden vooral behoefte aan het uitwisselen van tips zoals: boeken, examenopgaven, leerstijlen, werkvormen, linktips, didactiek.
- **Verwachtingspatroon**
De zij-instromers verschilden in hun verwachtingspatroon ten aanzien van de Community. Zo vond een zij-instromer het jammer dat niet altijd goed werd doorgevraagd (reflectieve vragen) naar bepaalde situaties, terwijl een andere zij-instromer meer sturing van een ervaren docent/expert had verwacht.
- **Structuur**
De structuur van het forum vond men niet altijd overzichtelijk. Het inde-

len in thema's en de maandelijkse nieuwsbrieven hielpen wel, maar een betere vormgeving en meer manipulatie van de deelnemers zelf (zoals het zelf kunnen instellen van hoeveel dagen berichten zichtbaar blijven) is wenselijk

- **Zelfpresentatie**
Een chatfunctie werd gemist. De deelnemers willen zichzelf ook veel nadrukkelijker presenteren in de volgende Community of Practice. Dit zou kunnen in de vorm van uitgebreider portret van zichzelf.

Ongeveer de helft van de zij-instromers gaf aan dat ze aan een vervolg van de Community of Practice mee willen doen (Poelmans, 2005). Tot zover dit voorbeeld.

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 aanzelen 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 sneeuwbal effect. 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 (look) leuk. De inhoudelijke kwaliteit is bepalend voor het succes van de community of practice, aldus Kooistra (2003).

Tijd voor nog een casus

Nederland is gebaat bij een beter en effectiever gebruik van de beschikbare schaarse ruimte. Zoals in de ICT een steeds intensievere en bredere uitwisseling van informatie mogelijk wordt door innovaties in kabelinfrastructuur en breedband internet, zo zou ook het ruimtegebruik een veel hogere functionaliteit en kwaliteit moeten bereiken, zonder ongebreidelde expansie van het fysieke ruimtebeslag met gebrek aan kwaliteit. De community of practice 'Breedband' richt zich op de identificatie en ontwikkeling van inhoudelijke en procesmatige innovaties die kunnen leiden tot een dergelijke 'Breedband' ruimtelijke ontwikkeling (minder ruimtebeslag, meer kwaliteit).

Doelen

Om gestalte te kunnen geven aan de identificatie en ontwikkeling van de hiervoor genoemde innovaties wordt een Community of Practice opgezet met de volgende doelstellingen:

- Opbouw en facilitatie van een netwerk van actoren betrokken bij bedrijfsterreinontwikkeling; thema's, rollen, belangen en ambities bepalen de structuur van dit netwerk.
- Koppeling van beleidsontwikkeling en praktijkervaringen; er bestaan immers grote verschillen tussen wensen, belangen en inzichten op beleidsniveau (vooral ruimtelijke ordening) met die op het praktijkniveau (daadwerkelijke ontwikkeling van bedrijvenlocaties).
- Het stimuleren en verder ontwikkelen van relevante (lopende) innovatieve projecten en initiatieven (cases) in relatie tot bedrijven-terreinen.

Om tot een realistische en werkbare vorm te komen voor het CoP is het uitgangspunt dat de rollen en ambities van de afzonderlijke betrokken partijen moeten passen in het netwerk en als combinatie te richten zijn

op een gemeenschappelijke ambitie. De deelnemers aan het netwerk worden onderscheiden in vier groepen:

- Betrokken actoren bij relevante cases; mensen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van bedrijfslocaties in de praktijk. Dit kunnen vertegenwoordigers zijn van bedrijven, ontwikkelingsmaatschappijen, adviseurs en gemeentelijke afdelingen.
- Consortiumpartners CoP Breedband;
- Beleidsgerichte actoren; zoals initiatiefnemers bij ministeries, provincies en belangenorganisaties die de ontwikkeling van meervoudig ruimtegebruik stimuleren.
- Ontwikkelaars en financiers; deze kunnen betrokken zijn bij afzonderlijke cases, maar ook algemeen geïnteresseerd zijn in het onderwerp of het netwerk.

Kennisontwikkeling

“Kennis is macht” “Kennis delen is macht” “Kennis krijgt betekenis door te communiceren vanuit een wederzijds belang” (ofwel de CoP als evolutie-model).

Vanuit deze filosofie organiseert de CoP twee 'hoofdstromen' van kennisuitwisseling. -De eerste betreft de uitwisseling tussen de actoren van verschillende cases, zodat relevante (praktische) ervaring uit de ene case de ontwikkeling van een innovatie in de andere case kan ondersteunen.

De tweede betreft de uitwisseling tussen praktijk en beleid: dit krijgt vorm door kennisvragen en issues uit de praktijk te generaliseren naar beleidsthema's, en door praktijkervaringen te toetsen aan uitgangspunten en inzichten op beleidsniveau.

Thema's

Bij de opstart van de CoP zijn alleen op een globaal niveau relevante thema's benoemd, vanuit de gedachte dat de thema-ontwikkeling gelijk moet opgaan met de netwerkontwikkeling. De interacties binnen het netwerk en de ambities van deelnemers zijn uiteindelijk bepalend voor de verdere invulling. Aansluiting bij de CoP is inhoudelijk natuurlijk wel gebonden aan kernwoorden als 'intensief ruimtegebruik', 'duurzaamheid' en 'bedrijfslocaties'. Thema's die binnen het huidige Breedband netwerk het meest interessant worden gevonden zijn:

1. Exploitatie van terreinen en gebouwen vanuit het perspectief van verschillende tijdsschalen (bijvoorbeeld herontwikkeling van oude (soms monumentale) bedrijventerreinen, waarbij de tijdsschaal van de gehuisveste functies en die van gemeentelijke ontwikkelingen door elkaar lopen);
2. Ruimtelijk-fysieke intensiveringsconcepten; voorwaarden (m.n. financieel) en consequenties (m.n. milieu-technisch en ruimtelijk-kwalitatief); specifieke aandacht voor verkeer en logistiek.
3. De grote kloof tussen beleid en praktijk, onder meer op het gebied van kennis, belangen en communicatie (denk bijvoorbeeld aan verschillen tussen grondbedrijven, gemeentelijke colleges, te huisvesten bedrijven, provincies en Rijk)

Vanwege het open karakter van het CoP kunnen zich gedurende het proces nieuwe cases en deelnemers aandienen, en andere afvallen (Bron: TU Delft, 2001).

De praktijk van het functioneren van een kenniswerkgemeenschap

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 kenniswerkgemeenschappen 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.

Succesfactoren in de ontwikkeling van kenniswerk-gemeenschappen

Vanuit de Digitale Universiteit en haar partners (bijv. Hogeschool van Utrecht, Open Universiteit Nederland en Fontys hogescholen) zijn ervaringen bekend met Communities of practice. Ritzen en Hezemans (2004) hebben de ervaringen met de beschikbare literatuur gecombineerd en een model geconstrueerd met een algemene fasering voor de ontwikkeling van een CoP. Per fase wordt aangegeven welke activiteiten, resultaten, betrokkenen en belangrijke aandachtspunten relevant zijn.

Fase 1: Het initiatief

Deze fase wordt gestart door iemand die behoefte heeft om met anderen ervaring uit te wisselen, kennis te delen en vast te leggen, te zoeken naar nieuwe wegen. De initiator spreekt mogelijke deelnemers aan en stelt vast of er behoefte is aan een CoP. Hij onderzoekt wat de doelen en resultaten kunnen zijn en zoekt naar beschikbaarheid van middelen. De initiator die vanuit zijn rol in de organisatie mens en bij elkaar brengt, is er op gericht het initiatief zo snel mogelijk over te dragen aan 'intrinsiek gemotiveerden'.

Hij of zij maakt een globale beschrijving van het thema (domein) waarmee potentiële deelnemers worden benaderd. De beschrijving is herkenbaar voor potentiële deelnemers: het sluit aan bij hun werksituatie en (mogelijke) problemen. ('on the job' en 'to the point'). Een kleine kerngroep vergroot de kans op onderling vertrouwen en een open sfeer is belangrijk in kennisdeling.

Fase 2: Kick-off en communityvorming

In de belangrijke kick-off bijeenkomst komen de geïnteresseerden voor het eerst bijeen en worden het thema of het domein, het doel en resultaat van de community besproken en de werkwijze vastgelegd. De doelen van CoP's kunnen nogal verschillend zijn. Vandaar dat het belangrijk is om deelnemers te helpen nadenken over wat ze met elkaar willen, hoe ze gaan samenwerken en onder welke noemer ze dat willen doen.

De kick-off zal er vooral op zijn gericht vast te stellen waartoe en waarover men gegevens wil verzamelen, bij wie, enz.

Afspraken die zijn gemaakt in de kick-off zijn van belang, omdat ze de

interactie richten en de kans op (tussen)resultaten vergroten. De afspraken worden vastgelegd in een globaal plan van aanpak.

Voorbeeldagenda:

1. Kennismaking
2. Vaststellen welke ervaring en kennis aanwezig is
3. Vaststellen welke vragen / kennisbehoeftes er liggen.
(Aanvullend hierop: Stel vast wat het de individuele leden oplevert en wat de organisatie.)
4. Maken van keuzes en formuleren van globale resultaten
(Weet de community nu al of ze ervaringen willen uitwisselen, kennis vastleggen nieuwe kennis ontwikkelen?).
5. Vaststellen van een globale werkwijze en planning.
6. Vaststellen of er op dit moment mensen/expertises ontbreken. Bedenk hoe je daaraan kan komen en maak afspraken.
7. Globale afspraken maken over eigendom en privacy.
8. Inventariseren van de gewenste functionaliteiten m.b.t. een digitale werkomgeving.

In de community wordt een coördinator benoemd. De coördinator spreekt de diverse leden regelmatig en legt contacten tussen leden.

Fase 3: Community-ontwikkeling

Na de kick-off komt de fase waarin de CoP zich gaat ontwikkelen tot community. Voorwaarde hiervoor is dat er een coördinator is en dat er snel interacties –in relatie tot de resultaten– zijn met en tussen deelnemers die rechtvaardigen dat er wordt gesproken van 'een community'. Het is essentieel dat deelnemers het idee hebben dat ze werkelijk contact hebben met mensen met wie ze een gemeenschappelijke interesse en een gemeenschappelijk belang delen: er is commitment vanuit de beroepsidentiteit en persoonlijk meesterschap (De Mink 2002). In deze fase worden onder andere de criteria vastgelegd waaraan de resultaten moeten voldoen: Wat levert de CoP op voor het individuele lid?; Wat levert de CoP op als community / groep?; Wat levert de CoP op voor de organisatie?

Fase 4: Functioneren als community

In deze fase ontwikkelt de community haar eigen cultuur en sfeer. Activitei-

ten en bijdragen van deelnemers worden in- of expliciet op elkaar afgestemd.

Er vinden reviews plaats (al dan niet virtueel) en op basis van deze sessies worden volgende stappen geformuleerd. Deelnemers hebben het gevoel dat resultaten daadwerkelijk relevant zijn.

Er wordt nagedacht over manieren waarop kennis met anderen (bijvoorbeeld de organisatie) kan worden gedeeld. In deze en de volgende fases is het van belang te bekijken of de benoemde resultaten nog steeds gewenst en relevant zijn door de leden of dat een en ander moet worden bijgesteld. De coördinator heeft hierin een belangrijke rol.

Er worden good practices ('cutting edge practices') ingebracht als illustratie van resultaten.

Fase 5: Scherp op koers varen

In deze fase komt het er op aan er voor te zorgen dat de innovatieve CoP haar kwaliteit blijft behouden, dat resultaten als gemeenschappelijk worden gevoeld én gerealiseerd, en dat resultaten door de deelnemers als relevant worden ervaren.

Dat betekent dat behaalde resultaten kunnen worden bijgesteld en dat de werkwijze om tot de resultaten te komen door ervaring en behoeftes kan worden bijgesteld. Nog te realiseren resultaten kunnen afhankelijk van de behoeftes van de deelnemers worden geherformuleerd. Deelnemers zetten good practices af tegen standaarden en identificeren nieuwe trends en sleutelconcepten.

Er wordt vooruit gekeken: er wordt een plan opgezet om de 'harde kern' een nieuwe impuls te geven, actieve leden wordt gevraagd voortrekkersrollen te vervullen, nieuwe leden worden geworven en 'begeleid'.

Fase 6: Transformatie

In deze fase besluiten de CoP-deelnemers of de CoP wordt opgeheven, doorgaat of wordt gerevitaliseerd. Dit kan op verschillende manieren worden aangepakt. Het plan uit fase 2 en de criteria die zijn geformuleerd in fase 3 kunnen daarbij worden gebruikt. De inhoud die is ontwikkeld (resultaten, good practices, enz.) en de processen die zich in de CoP hebben afgespeeld worden op een of andere manier vastgelegd (capturing) en toegankelijk gemaakt.

Ontwikkelstadia innovatieve CoP's		activiteiten in CoP	fasering	
Kennis ontwikkelen	Kennis delen	• fysieke kick-offbijeenkomst • maken van een globaal plan van aanpak • benoemen coördinator	Kick-off & communityvorming	functioneren als community
		• gezamenlijk formuleren (kwaliteits) criteria • verzamelen en delen van good practice		
		• organiseren van reviews • resultaten verspreiden in organisatie		

Bron: Ritzen en Hezemans, 2004

Valkuilen bij kenniswerkgemeenschappen

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

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. Om aan alle misverstanden een einde te maken: Cop's zijn dus ook geen projectteams. Projectteams hebben een externe opdrachtgever, het projectresultaat wordt opgeleverd op basis van een met de opdrachtgever overeengekomen planning. CoP's zijn hun eigen opdrachtgever.

1. 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.
2. 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.
3. Geen scope. 'Mensen hebben ruimte nodig voor innovatie en creatie en tegelijkertijd piketpaaltjes als oriëntatiepunten'.

4. Niet doelgericht. Heb steeds een open oog en oor voor wat de community beoogt.
5. Technology driven. Mensen zijn niet geïnteresseerd in technisch geavanceerde platforms maar willen rijker worden van de informatie-uitwisseling.
6. Geen administratieve respons. Zorg voor bruikbare antwoorden op vragen.
7. Geen support. 'Ondersteuning en training zijn vereist voor een effectieve community. Geef daarbij specifieke aandacht aan de dragende leden' (Kooistra, 2003: 3).
8. 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.
9. Slechte (bege)leiding. 'Zelfs de beste experts hebben professionele begeleiding en dito faciliteiten nodig'.

Social software: de achterkant van de Communities of Practice

Het misstaat in deze beschouwing niet om ook iets te zeggen over de onderliggende software van virtuele communities of practice. Beter gezegd: is er specifieke software beschikbaar die communities kan ondersteunen. Met name op het gebied van social presence, een term die verwijst naar het ontbreken van een sociale kontekst in virtuele omgevingen. De op tekst gebaseerde interactie tussen de leden doet nog geen recht aan de noodzaak van nonverbale communicatie. Leden moeten ook eens boos op elkaar kunnen worden, zichtbaar geïrriteerd raken, maar dan moet je dat wel kunnen zien. Emoties dragen bij aan betrokkenheid, creëren en verbeelding en maken afstemming mogelijk, zegt Kloos (2006). Bij betrokkenheid gaat het onder meer om het faciliteren van interactie tussen gebruikers, bij verbeelding betreft het faciliteiten om je op een community te oriënteren, om te kunnen reflecteren en om verder te exploreren. Wat afstemming betreft gaat het onder meer om het creëren van een gemeenschappelijk doel, het coördineren van activiteiten en het faciliteren van bevoegdheden. De auteur ging op zoek naar drie soorten van ondersteunende software voor communities of practice: groepweblogs, wiki's en social bookmarking.

Blogs worden volgens Kloos (2006) gebruikt om met elkaar betekenis te geven aan een onderwerp en elkaar daarbij te helpen. Het proces van posten en reageren is hiervoor bij uitstek geschikt.

Een weblog is een website die regelmatig, soms meerdere keren per dag, vernieuwd wordt en waarop de aangeboden informatie in chronologische volgorde wordt weergegeven.



Ook wiki's bieden, dankzij de eenvoudige structuur van direct wijzigen, mogelijkheden om met elkaar betekenis te geven aan een onderwerp en met elkaar samen te werken.

Een Wiki(pedia) is een verzameling van gekoppelde webpagina's die door de bezoekers eenvoudig te bewerken zijn met behulp van een internetbrowser. WikiWiki betekent snel snel in het Hawaïiaans.

De groep van social bookmarking gebruikers hebben tags (specifieke codes in de webtaal) gebruikt om hun community af te bakenen, gebruikten specifieke tags om onderwerpen te introduceren en de dienst zelf om nieuwe informatie aan te dragen. Hieronder volgt meer uitleg over de verschillende vormen.



Kloos (2006) onderscheidt de volgende voordelen van sociale software voor communities of practice.

Participeren in rollen

Het opvallende voordeel in deze software is dat ze rolverdeling toestaat, dat wil zeggen dat ieder lid de rol kiest die het beste bij hem of haar past, of participeert in de mate die past. Zo zullen extraverte personen sneller geneigd zijn in een actieve rol te stappen en mensen die zich liever beperken tot het lezen van toevoegingen zonder zelf actief bij te dragen, komen eveneens tot hun recht.

Groei van kennis door collectieve reflectie

Blogs, wiki's en social bookmarking bieden daarnaast inzicht geven in de samenstelling, ontwikkeling en het doel van de community. In social bookmarking kan bijvoorbeeld uit een zogeheten tagcloud worden afgeleid waar de community zich op richt. Het bekende Amazon recept van "anderen die dit boek bestelden, kochten ook..." wordt ook steeds populairder voor persoonlijke verzamelingen van bookmarks: "anderen die dit artikel of deze website bookmarkten, vonden ook..."

In eerste instantie lijkt dit niet meer dan een vervanging van het PC-gebonden favorietenlijstje. De meerwaarde zit echter in de kracht van het grote getal. De vele persoonlijke archieven vormen tezamen namelijk de kern van één grote collectieve repository. Juist omdat alle content online bewaard wordt kunnen ieders favorieten gedeeld, vergeleken en in relatie gebracht worden met de vondsten van anderen. Dat gebeurt op basis van metadata, data over data. Die wordt deels uit de bron gehaald (titel, URL) en daarnaast verder aangevuld door de gebruiker. Met name het toekennen van trefwoorden (ook wel 'tags' genoemd) is hierin belangrijk, want gemeenschappelijke trefwoorden vormen weer de basis van collectieve interessegebieden. Even grasduinen binnen zo'n interessegebied levert vaak waardevolle nieuwe informatie op -en meer dan dat- er ontstaan als vanzelf relaties tussen bronnen, ranglijsten van populaire bronnen en waardevolle connecties met andere gebruikers van het systeem.



» all your bookmarks in one place

» bookmark things for yourself and friends

» check out what other people are bookmarking

learn more...

» get started «

In de blogs en wiki's is meer rechtstreeks af te leiden waar de leden van de community zich mee bezighouden. Je ziet dat aan de individuele bijdragen. Tegelijk is bij beide mogelijk om inzage te hebben in de historie. Een archief (zoals bij blogs) of een historie (zoals bij wiki's) laat zien hoe een community zich in de loop der tijd heeft ontwikkeld. Omdat de bijdragen altijd individueel herkenbaar zijn, is identificatie van deelnemers mogelijk en daarmee dus de samenstelling van een community vast te stellen. Het doel van blogs en wiki's is primair gericht op collectieve reflectie die in discussie met elkaar ontstaat. De een schrijft en post, of voegt nieuwe informatie toe aan de Wiki. Anderen voegen toe, bekritisieren, corrigeren. Dit sociale proces leidt tot nieuwe inzichten en versterking van het kennisgoed rondom uiteenlopende thema's. De betrouwbaarheid van de informatie wordt door het collectief versterkt.

Overeenstemming over de focus

In termen van afstemming biedt social software faciliteiten voor het creëren van een gedeelde focus. Op een weblog die door Kloos (2006) werd onderzocht, werd duidelijk dat naarmate de community zich verder ontwikkelde, de ingezonden bijdragen zich steeds meer gingen richten op een specifiek onderwerp. Ook wat betreft de wiki gebruikers was het duidelijk dat zij met elkaar een gemeenschappelijk doel deelden en dit doel op de wiki konden uitdragen. Een gedeelde focus komt ook in social bookmarking tot uiting, door tags en toevoegingen die door gebruikers zijn toegevoegd.

Sociale innovatie

Social software draagt bij aan sociale innovatie in arbeidsprocessen. Het maakt namelijk een van de belangrijkste voorwaarden betrekkelijk eenvoudig: coördinatie. In termen van wiki's is het bijvoorbeeld heel eenvoudig om het werk te verdelen over betrokkenen en is het voor leden mogelijk om specifieke taken te vervullen, zonder daardoor de rest van de community uit te sluiten.

Openheid

De social software is publiekelijk toegankelijk. Dat betekent dat de inhoud, zoals de verzameling posts van een weblog, of bij wiki's de verzameling pagina's, tevens hun doel dienen in verschillende communities. De openheid en toegankelijkheid van (publieke) wiki's biedt daar ruimte toe. Maar tegenover deze re-actieve benadering staat de actieve. Er wordt ook toegang verleend aan buitenstaanders, aan potentieel nieuwe communityleden, waardoor de community zich verder kan ontwikkelen.

Macht

Een laatste belangrijke kracht van social software ligt volgens Kloos (2006) in het gegeven dat alle gebruikers gelijke rechten hebben en de community daarmee zichzelf kan reguleren. In termen van wiki's kunnen gebruikers bijvoorbeeld hun bevoegdheden of autoriteit laten gelden door stukken tekst toe te voegen, te wijzigen of te verwijderen. In termen van social bookmarking is het indirect mogelijk je invloed uit te oefenen door 'tags' te introduceren of juist te negeren.

De virtuele toekomst van de Community of Practice

Weblogs en wiki's zijn de momentele innovaties in de communities of practice. Waar je tot voor kort niet meetelde als je niet de beschikking had over een eigen e-mailadres en webpagina, thans beschikken de nieuwste generatie mobiele telefoons over de mogelijkheid tekst en foto's onderweg naar je weblog te sturen. Voor communities of practice een gewenste ontwikkeling. De ontwikkeling van weblogs en wiki's staat ook in het Nederlands (hoger) onderwijs in toenemende mate in de belangstelling (Gorissen, 2004). Hoewel het aantal in het onderwijs werkzame bloggers nog niet groot is, besloot een aantal van hen een ontmoetingsplaats in te richten: Edublogs.nl.

De casus van de kennisleergemeenschap Onderwijs

De zogeheten 'Onderwijswiki' op <http://www.edublogs.nl/wik> is ontstaan als voorbeeld voor een bijdrage aan de e-Learning Themasite (WikiWiki: Anarchie in het hoger onderwijs op <http://elearning.surf.nl/e-learning/artikelen/2374>) en inmiddels uitgegroeid tot een steeds uitgebreidere bron van informatie op het gebied van ICT en Onderwijs. Kenmerkend bij een wiki is dat als je iets ziet wat (volgens jou) onjuist is, je dit aan kunt passen.

Als er informatie ontbreekt, kun je die toevoegen. En hoewel je zou verwachten dat dat tot veel misbruik leidt, blijkt dat geen probleem.

In 'De verzamelaar' op <http://www.edublogs.nl/blog/groep> zijn samenvattingen van de berichten te vinden van op het onderwijs gerichte weblogs en websites. Deze berichten worden automatisch verzameld met behulp van de zogeheten RSS-feeds die van die websites beschikbaar zijn.

RSS is de afkorting van Reallu Simple Syndication. Het is een formaat dat het mogelijk maakt om de meest recente berichten van een site op een gestandaardiseerde manier (in zogeheten XML formaat) aan te bieden. Andere websites of programma's kunnen dit formaat eenvoudig inlezen en daar de benodigde informatie uit halen om dit opnieuw weer te geven. RSS is voor communities buitengewoon interessant als informatie vaak moet worden verversd.

De samenvattingen worden op hun beurt ook weer als RSS-feed aangeboden en sturen de bezoekers voor de volledige berichten door naar de oorspronkelijke websites.

Waar de verzamelaar er zelf voor zorgt dat de berichten binnengehaald worden

(pull), moet dat bij de 'kanalenpagina' (<http://www.edublogs.nl/blog/kanaal>) door de weblogger zelf gebeuren (push). Op de kanalenpagina is op dit moment een beperkt aantal kanalen beschikbaar:

Webloggers kunnen er zelf voor kiezen om een individueel bericht van hun weblog in een of meerdere van deze kanalen te laten verschijnen. Vanuit hun weblog sturen ze dan een zogeheten 'trackbacking' die de noodzakelijke informatie bevat, zoals de titel van het bericht, een korte samenvatting, de link naar het bericht, enzovoort.

Het grappige van Edublogs.nl is dat het gaat om een community of practice voor communities of practice. De initiatiefnemers zien de mogelijkheden van het gebruik van weblogs en wiki's in het onderwijs ten behoeve van kennisdeling tussen medewerkers, gebruik door docenten en studenten in het onderwijs zelf en ten behoeve van informatiebemiddeling vanuit bijvoorbeeld mediatheken. Hun streven is om het gebruik van deze hulpmiddelen in het onderwijs te stimuleren. Daarvoor maken ze (uiteraard) zo veel mogelijk gebruik van die hulpmiddelen zelf (Gorissen, 2004).

Zijn er nu ook Communities of Practices ten behoeve van Communities of practice?

Ja, allereerst is er een startpagina voor Communities of Practice; <http://communities-of-practice.startpagina.nl> Hier vind je een uiteenlopende rubricering voor het opzetten van een CoP, relevante literatuur, bronnen, het onderhouden van een CoP en mogelijke, nieuwe trendsettende opvolgers zoals Blogging. Maar er is ook een Cop voor Cop, bijvoorbeeld <http://www.cpsquare.org/> dat zichzelf omschrijft als een dorpsplein waar mensen elkaar kunnen ontmoeten om van elkaar te leren ("connecting & learning").

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, met een bestuur, leden en bijeenkomsten in een zaaltje. Het is ook geen belangenorganisatie als VNO/NCW of de FNV. Evenmin een actiecomité. Eerder is een kenniswerkgemeenschap 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.

De management- en organisatiekenmerken van succesvolle organisaties hebben weinig aandacht gekregen in het Nederlandse Innovatie Debat (Volberda et al, 2005). De positie van Nederland in de Global Competitiveness Index van het World Economic Forum WEF is al jaren teleurstellend. De Scandinavische landen zijn ons al voorbij gestreefd. We maken te weinig gebruik van onze kennis, we benutten onze kenniswerkers onvoldoende. Een conclusie die ook door de Erasmus universiteit met haar Innovatiemonitor wordt bevestigd. Maar er is ook een keerzijde aan de bevindingen, namelijk dat de nadruk ligt op technologische innovatie, daar waar juist ook sociale, administratieve en organisatorische innovatie broodnodig is. Vernieuwing van arbeidsorganisaties, maar ook van de relaties tussen organisaties. Tussen kenniswerkers. Hoe kan talent ontplooid worden, hoe kunnen kenniswerkers meer geboeid worden. In ieder geval door ze in staat te stellen deel uit te maken van een stimulerende omgeving waarin soortgenoten te vinden zijn, waar de intellectuele capaciteiten geprikkeld worden en waar motivatie gerevitaliseerd kan worden. Kennisgemeenschappen vormen zo' n omgeving. Om in de termen van Volberda et al. (2005) te blijven: Sociale innovatie

waarbij het gaat om het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing).

Kenniswerkgemeenschappen vormen ook een antwoord op het 'binden en boeien'-vraagstuk als de organisatieleiding participatie stimuleert. Omdat het toe- en uittreden 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 verstavende 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.

'Communities of practice' ontwikkelen zich tot een van de meest beloftevolle instrumenten voor kennisintensieve organisaties. Ze vormen in toenemende mate de sleutel voor de kennisstrategie van toonaangevende bedrijven en overheidsinstellingen.

En tot slot...Zien is geloven?

Meer zien van online web communities of practice? Er is een breed scala aan voorbeelden beschikbaar.



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, Chichester, 1998, pp. 301-320.
- Bekkers, V.J., *Voorbij de virtuele organisatie?* Rotterdam, 2000 (oratie).
- Botkin, J., *Smart Business: How Knowledge Communities can revolutionize your company*, The Free Press, 1999.
- 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.
- Gorissen, P. 'Edublogs.nl: Community of Practice voor edubloggers'. In: *E-learning Themasite*, 2004. <http://elearning.surf.nl/e-learning/boekenensites/2624>
- 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 moderators*, Ruud de Moorcentrum, Open Universiteit, 2006.
- Hezemans, M. en M. Ritzen. 'Communities of Practice in de Digitale Universiteit: Wat doen we ermee?' *Uitgave Digitale Universiteit*, Utrecht, 2004.
- Homan, Th., *Wolkenridders – Over de binnenkant van organisatieverandering*, OpenUniversiteitNederland, 2006 (oratie).
- Kampermann, A., *Kenniswerkgemeenschappen*, in: *Management Select*, juni 2002.
- Kloos, M. *Social software ter ondersteuning van Communities of practices*. In: *FrankWatching, Nieuws en opinies over digitale trends*, 2006.
- Kooistra, L., *Communities of practice: leren op de werkplek*, in: *De overheidsmanager*, Kluwer, jrg. 10, 3 april 2003, nr. 4, pp. 1-3.
- Melger, H., *An Introduction to Virtual Communities*. Ricent Consultancy & Research, Amsterdam, 2001.
- 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.
- Poelmans, P. *Community of practice 'Nieuwe leraren'*. Evaluatie pilot met VO docenten. Working Paper, Ruud de Moor centrum/Open Universiteit Nederland, 2005.
- Tops, P.W. en A.F.A. Korsten, *Categoriale 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.
- TU Delft, 'informatie Community of Practice Breedband', brondocument http://www.ba.tbm.tudelft.nl/Projecten/informatie_cop.htm
- Vinke, R., *HRM voor de toekomst*, NetwerkPers, Zwolle, 2005.
- Volberda, H., Van den Bosch, F. en P. Jansen. *Slim managen en innovatief organiseren*. Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor, Rotterdam, 2005.
- Wenger, E., P. McDermott & W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

met dank aan:

copyright
isbn
ontwerp

