

Communities of Practice

Leren van en met elkaar

Stel je voor: je werkt bij een klein bedrijf en wordt regelmatig geconfronteerd met vragen waarop je geen antwoord weet. Je weet zeker dat er mensen zijn bij soortgelijke bedrijven die wél een antwoord hebben, maar hoe vind je ze? Tijd voor een uitgebreide belronde heb je niet.

Stel je voor: je kunt je aansluiten bij een community, bestaande uit mensen met soortgelijk werk, die dagelijks tegen soortgelijke problemen aanlopen als jij. Wat zou het handig zijn als je jouw vragen aan hen kunt voorleggen. Eén berichtje en tientallen deelnemers lezen jouw vraag. Er is vast wel iemand die jou kan helpen...

Tekst Renée Filius

Communities of Practice (CoP's) kunnen een bijdrage leveren aan het leren binnen organisaties. Het zijn groepen mensen die dezelfde passie of zorg delen, met of door elkaar leren hoe ze dit beter kunnen doen, en hier regelmatig met elkaar contact over hebben (Wenger e.a., 2002).

Communities zijn interessant omdat ze het leervermogen van de organisatie op twee manieren versterken. Enerzijds wordt nieuwe kennis ontwikkeld, anderzijds vinden er nieuwe interacties tussen groepen betrokkenen plaats. Deze groepen kunnen allerlei geïnteresseerden zijn, zoals medewerkers, klanten, studenten, leveranciers en aandeelhouders. Het zijn

Communities versterken het leervermogen

mensen die zich verbonden voelen met elkaar vanwege een gedeeld onderwerp waar zij meer over willen vertellen en/of leren. Het kunnen medewerkers zijn die een oplossing zoeken voor een cruciaal probleem, maar ook klanten die bereid zijn om te helpen en feedback te geven. Om het leervermogen optimaal aan te spreken, is het noodzakelijk om te weten wat CoP's zijn, hoe ze zich ontwikkelen en hoe de deelnemers zo goed mogelijk gestimuleerd en gefaciliteerd kunnen worden.

In het onderwijs en bij vooral grote organisaties, zoals IBM, Shell en Unilever, wordt gebruikgemaakt van deze sociale manier om kennis te ontwikkelen en te delen. Deze vorm van leren biedt echter ook vaak onbenutte mogelijkheden voor het Midden- en Kleinbedrijf. Dit artikel biedt een aantal concrete adviezen voor HRD- en HRM-professionals en leidinggevendenden binnen met name het MKB. Er wordt beschreven wat CoP's zijn en op welke concrete manier een CoP in of vanuit de organisatie gefaciliteerd kan worden.

Wat, waarom en voor wie?

Er zijn verschillende soorten CoP's. Nickols (2003) onderscheidt twee typen. Het eerste type bestaat uit CoP's die als het ware vanzelf ontstaan en zelfregulerend zijn. Het tweede type bestaat uit CoP's die worden gesponsord, meestal binnen organisatieverband. Dit artikel richt zich op het tweede type. Sommige van deze CoP's bevinden zich binnen een afdeling of businessunit, andere overstijgen meerdere businessunits of meerdere organisaties. Ze ontstaan bijvoorbeeld als gevolg van een discussie tijdens de lunch, een langdurige behoefte en/of een urgent probleem.

In de praktijk blijkt het meest genoemde motief om een CoP te starten of er aan deel te nemen, de mogelijkheid om een netwerk te creëren van mensen die dezelfde interesse delen. De CoP is dan vooral een manier om mensen met elkaar te verbinden. De CoP maakt het mogelijk om op informele wijze in

contact te komen met collega's uit dezelfde of andere organisaties. Roberts (2006) is van mening dat CoP's dan ook vooral geschikt zijn voor het verspreiden van impliciete kennis. Dit is volgens hem bijzonder, omdat de meeste middelen op het gebied van kennismanagement gericht zijn op expliciete kennis. Het voorgaande maakt deze sociale vorm van leren heel interessant voor het MKB. Uit onderzoek is gebleken dat deze groep relatief weinig mogelijkheden heeft om te leren via formele wegen (van Rhee e.a., 2006). Het volgen van opleidingen is vaak duur en er zijn minder collega's beschikbaar met soortgelijk werk. Medewerkers in het MKB hebben vaak te maken met een hoge werkdruk, lage prioriteit vanuit het management voor leeractiviteiten en slecht toegankelijke formele opleidingsmogelijkheden. Tegelijkertijd wordt kennis voor het MKB juist steeds belangrijker (Visser-van Erp e.a., 2002). Bovendien is het MKB juist sterk afhankelijk van relaties tussen andere organisaties, grotere organisaties, brancheorganisaties, sociale partners en publieke organen die voor individuele medewerkers vaak moeilijk bereikbaar zijn. Problemen worden vaak opgelost door mensen op te zoeken die een oplossing weten. Maar vaak duurt het lang voordat zo'n persoon gevonden is of bevinden zich geen experts in het netwerk van de betreffende medewerker. Een CoP kan dan uitkomst bieden.

Vroeger ontstonden communities op het werk, in cafés of gewoon op straat; tegenwoordig wordt hierbij vaak gebruikgemaakt van een virtueel platform waar mensen elkaar ontmoeten en informatie uitwisselen. Een voordeel van het gebruik van een virtueel platform is dat discussies worden vastgelegd en bewaard. Deelnemers uit de groep bouwen voort op elkaars bijdragen en kunnen terugzoeken in de geschiedenis. De individuele medewerker kan een persoonlijke *track record* bijhouden, waarop de eigen boodschappen, documenten, links etc opgeslagen en teruggevonden kunnen worden.

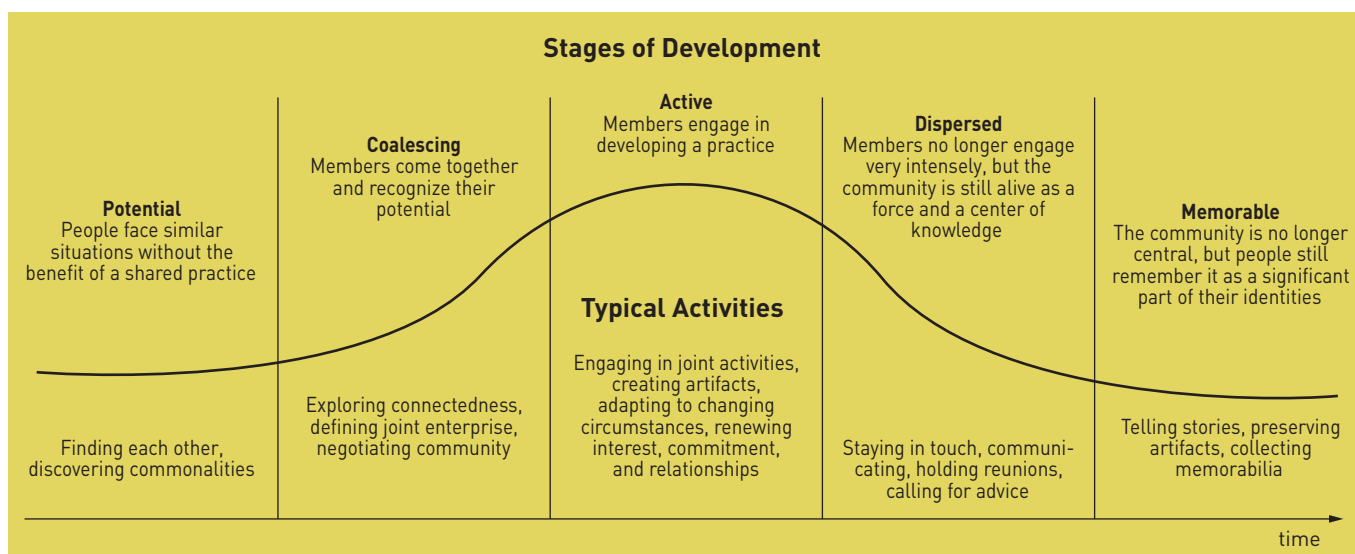
Wenger (1998) heeft een model ontwikkeld dat de verschillende fasen weergeeft die een CoP natuurlijkerwijs doormaakt:

Praktijkvoorbeeld 1

In de toerismesector zijn vaak weinig formele opleidingsmogelijkheden. Vragen of problemen worden veelal ad hoc opgelost door andere mensen om raad te vragen. Soms is het echter moeilijk om snel de juiste persoon te vinden. Om die reden zijn er verschillende CoP's opgericht in de toerismesector. Dit gebeurt in het kader van het project *Work & Learn together* (www.worklearntogether.org). Elf organisaties zijn in acht verschillende landen actief in het opzetten en ondersteunen van CoP's. De (actieve) CoP's discussiëren over inhoudelijke onderwerpen als businessmodellen en kwaliteit, maar bespreken ook activiteiten op het gebied van bijvoorbeeld promotie, samenwerking en professionalisering.

De verticale as is bedoeld om de activiteit van de CoP weer te geven. De duur van elke fase verschilt per CoP. Volgens Gongla en Rizzuto (2004) kun je in het algemeen zeggen dat er meerdere maanden nodig zijn voordat een CoP de actieve fase bereikt en effectief wordt. Uit onderzoek van Wenger et al. (2002) blijkt dat de meeste CoP's binnen 18 maanden vanaf de start de actieve fase bereiken.

Marcelis (2002) schrijft dat bij IBM een CoP die na zes maanden de actieve fase nog niet heeft bereikt, wordt afgebouwd. Mogelijk wordt een aantal kansrijke CoP's hierdoor voortijdig afgeschoten door het management. Gongla en Rizzuto (2004) benoemen zelfs voorbeelden van CoP's die binnen het kader van de organisatie stopten, om zelfstandig verder te kunnen gaan. Deze CoP's wilden niet meer onder invloed staan van de regels en beperkingen van een organisatie. Dit geeft het spanningsveld aan dat bestaat tussen enerzijds de mogelijkheden en beperkingen die de organisatie biedt en anderzijds de aard van de CoP: zelfregulerend en gedreven door de gezamenlijke interesse van de deelnemers. »



Figuur 1. De ontwikkelingsfasen van een CoP

Adviezen bij het opzetten en onderhouden van een CoP

Het succes van een CoP is afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie en de deelnemers. Omdat zij het succes definiëren is het cruciaal om doelstellingen vooraf helder te formuleren voor alle partijen en daarna tussentijds te evalueren en bij te stellen, zonder in te boeten op het informele, spontane karakter van een CoP. Zo is het aan te bevelen om als CoP met enige regelmaat en binnen een afgebakende periode gericht ergens naartoe te werken; dat kan een product zijn, maar ook een presentatie, een congres, etc. (Marcelis, 2002).

Uit praktijkevaluaties en casestudies komt een gevarieerd beeld naar voren. Sommige CoP's worden als zeer succesvol ervaren, anderen komen slechts moeizaam van de grond.

Grote uitdagingen zijn over het algemeen:

- Op welke manier kunnen actieve bijdragen van deelnemers worden gestimuleerd? Hoe voorkom je 'lurkers'? (MacDonald e.a., 2003)
- Hoe vergroot je de kans op kenniscreatie en innovatie? (Hezemans & Ritzen, 2004; Poot & Mulder, 2003)
- Hoe zorg je dat kennis uitgewisseld wordt over de grenzen van de eigen organisatie heen? (Kimble & Hildreth, 2004)
- Hoe zorg je voor de juiste balans tussen controle en vrijheid? Wil je als sponsor of trekker de inhoud van bijdragen beïnvloeden of geef je deelnemers alle vrijheid? (Filius & Kresin, 2006; Kimble & Hildreth, 2004) Hoe zorg je voor een duidelijke focus zonder spontaniteit te verliezen?

Op basis van de resultaten van evaluaties met deelnemers, praktijkervaringen en literatuur zijn in dit artikel verschillende adviezen geformuleerd om aan deze uitdagingen tegemoet te komen en om een CoP zo goed mogelijk te stimuleren en te faciliteren.

Bij de oprichting, het onderhouden en deelnemen aan een CoP worden verschillende rollen onderscheiden, waaraan in de literatuur verschillende namen worden toegekend (zie bijvoorbeeld Nickols, 2003). In dit artikel worden vier rollen onderscheiden:

- Initiatiefnemer
- Trekker
- Sponsor
- Deelnemer

Eén persoon kan meerdere rollen uitvoeren. Per rol wordt hieronder aangegeven wat de taken zijn en welke adviezen er op basis van praktijkervaringen gegeven kunnen worden om de taken zo goed mogelijk uit te voeren.

Initiatiefnemer

De initiatiefnemer is degene die de eerste acties onderneemt om de CoP in het leven te roepen.

Taken:

- Kiest het onderwerp en de doelstellingen van de CoP.
- Vertaalt doelen in korte termijnacties.
- Verduidelijkt de voordelen van de CoP.

Praktijkvoorbeeld 2

In het kader van het project Work & Learn together is het Ivlos een onderzoek gestart naar de effecten van communities in de toerismesector. Vooruitlopend op de resultaten is nu te zien dat de ervaringen sterk verschillen per CoP en per doelgroep. Bij sommige CoP's is bij de werving gebruikgemaakt van een bestaand netwerk, zoals het adressenbestand van een vaktijdschrift of het lidmaatschap van een vakvereniging. Deze CoP's zijn succesvoller dan CoP's waarbij de initiatiefnemer de deelnemers nog moet verzamelen. Deelnemers die voor hun dagelijks werk veel achter de computer zitten, maken meer gebruik van het platform dan deelnemers die dat niet doen. Deelnemers uit dezelfde regio willen vaker niet meedoen uit vrees voor onderlinge concurrentie.

- Verzamelt mensen met een soortgelijke interesse.
- Interesseert de sponsor(s).
- Zorgt voor een virtueel platform waarbinnen de communicatie plaatsvindt.
- Ontwikkelt een implementatiestrategie (Filius & Kresin, 2006).

Adviezen:

Formuleer duidelijke doelstellingen, die gelieerd zijn aan de organisatiestrategie en die zich bij voorkeur aan de grenzen van de kernactiviteiten bevinden. Wees niet bang om de gebaande paden te verlaten, maar maak tevens duidelijk op welke manier de CoP waarde heeft voor de organisatie.

Selecteer de juiste doelgroep die past bij de doelstellingen en maak duidelijk wat de CoP voor hen kan betekenen. Heeft deze doelgroep behoefte aan de CoP? Vraag het hen, al dan niet persoonlijk.

Zorg dat de doelgroepleden elkaar leren kennen. CoP's gaan immers over het verbinden van personen. Dit kan door offline bijeenkomsten te organiseren, door op het platform te laten zien welke andere deelnemers er zijn en door deelnemers over zichzelf, hun verwachtingen en doelstellingen te laten vertellen op het platform.

Begin klein, houd het overzichtelijk. Het is bovendien gemakkelijker om meer deelnemers te trekken op het moment dat een kleine groep al voor interessante inhoud heeft gezorgd. Om aan interessante bijdragen te komen, kan het helpen om (in de beginfase) experts persoonlijk te vragen om een bijdrage en deelnemers persoonlijk te vragen om daarop te reageren. Desgewenst kunnen meerdere kleine CoP's later op bepaalde punten met elkaar worden verbonden. Volgens Wenger (2003) gebeurt dit vaak.

Trekker

De trekker is een cruciale succesfactor voor de CoP. De trekker is verantwoordelijk voor het leiden en modereren van het virtuele platform van de CoP.

Leiderschapstaken:

- Kiest de focus van de groep.

- Zorgt dat de juiste mensen de CoP weten te vinden.
- Zorgt dat het platform de juiste doelgroep blijft aanspreken.
- Zorgt dat er voldoende en waardevolle content en feedback te krijgen is.
- Zorgt dat de CoP wordt geëvalueerd (zowel de inhoud, groep deelnemers, platform, functionaliteiten).
- Houdt de sponsor betrokken.
- Geeft aan wanneer hulp(bronnen) nodig zijn.
- Stelt gedragsregels vast (over bijvoorbeeld: hoe omgaan met 'lurkers', reclame of bepaald taalgebruik).

Moderatietaken:

- Zorgt voor een geschikt platform (up-to-date, juiste tools).
- Zorgt voor structuur op het platform (bijvoorbeeld doordat er gedragen thema's worden geformuleerd).

Adviezen:

Vooraf tijdens de beginfase is het belangrijk om voldoende te faciliteren en te stimuleren. De trekker heeft hier de grootste rol. Belangrijk is dat de trekker merkt wanneer deelnemers de verantwoordelijkheid overnemen en dan los durft te laten, bijvoorbeeld wanneer deelnemers zelf met elkaar belangrijke initiatieven gaan ontplooiën. Om de verantwoordelijkheid meer bij de deelnemers te leggen, kan het helpen om deelnemers te vragen specifieke taken op zich te nemen, zoals het leiden van een discussie (via een forum) over een deelgebied.

Houd ook in de gaten dat de verantwoordelijkheid door meerdere deelnemers wordt gevoeld. Met andere woorden, voorkom dat het zomaar iemands weblog wordt (of dat van de trekker zelf). Vraag deelnemers persoonlijk om op elkaar te reageren.

Zorg dat er regelmatig interessante informatie op het platform verschijnt en dat er regelmatig interessante nieuwe mensen op het platform komen (eenmalig of als lid). Benader mogelijke nieuwe deelnemers met alle daarvoor geschikte mogelijkheden (bijvoorbeeld: organiseer een bijeenkomst, vraag mensen persoonlijk, schrijf een stukje op het intranet). Maak nieuwe deelnemers duidelijk wat van hen wordt verwacht. Geef positieve feedback op elke bijdrage en wees zuinig met humor of ironie. Wijs deelnemers op de notificatiemogelijkheden, help hen waar mogelijk.

Praktijkvoorbeeld 3

In het kader van het project Work & Learn together (www.worklearntogether.org) zijn sommige CoP's opgericht door te werven bij individuele medewerkers, bijvoorbeeld bij kleine hoteleigenaren. Andere CoP's zijn opgericht door te werven vanuit een reeds bestaand netwerk, zoals het lidmaatschap van een vakvereniging. Het gaat dan vaak om mensen die soortgelijke informatie ontvangen vanwege hun lidmaatschap, maar onderling nauwelijks contact hebben. De CoP biedt hun die plek. Opvallend is dat de CoP's van het eerste type moeilijk of niet starten, in tegenstelling tot het tweede type, waar deelnemers de CoP eerder beschouwen als een welkome invulling van een behoefte.

Er komt onvermijdelijk ook een punt waarop het 'momentum' voorbij is. Er wordt steeds minder contact gelegd, er worden weinig nieuwe initiatieven ontplooid, enkele deelnemers verlaten de CoP en er komen geen nieuwe deelnemers bij. Signaleer dit tijdig en besluit dan (gezamenlijk) om ofwel bij te sturen, ofwel de CoP te beëindigen.

Sponsor

De sponsor bekleedt vaak een managementfunctie en kan zorgen voor breder draagvlak binnen de organisatie (Filius & Kresin, 2006). De sponsor beschikt over financieel mandaat.

Taken:

- Voorziet van hulp(bronnen) wanneer deze nodig zijn.
- Helpt CoP's om hun agenda te verbinden aan de organisatiestrategieën (Saint-Orge & Wallace, 2003).
- Moedigt hen aan om verder te gaan, grenzen te verleggen, nieuwe zaken te ontdekken rondom hun onderwerp.
- Wijst veelal een trekker aan.
- Zorgt dat al de juiste mensen van buiten de CoP worden betrokken.
- Helpt om verbindingen te maken met andere CoP's.

Adviezen:

De sponsor is de meest aangewezen persoon om het verband met de organisatiestrategie in de gaten te houden. Als de CoP afdwaalt van wat relevant lijkt, is het zaak om niet direct in te grijpen, maar om te bevragen of te onderhandelen met de deelnemers. Te snel wijzen op regels kan namelijk verstarring in de hand werken, terwijl een CoP vaak juist bedoeld is om ook buiten de kaders te denken.

Mede daarom helpt het als de sponsor de CoP niet alleen van buitenaf beïnvloedt, maar ook als deelnemer. De sponsor is in staat om de dialoog tussen alle betrokken partijen, ook buiten de CoP, te stimuleren door het stellen van de juiste vragen en door mensen van buiten de CoP aan de CoP te verbinden. Om die reden én ook meer bekendheid te generen, helpt het als de sponsor de CoP waar mogelijk naar voren brengt.

Deelnemer

De deelnemer kan een medewerker van de organisatie zijn, maar ook een klant, een leverancier of een andere geïnteresseerde.

Taken:

- Neemt deel aan de community.
- Bezoekt het platform.
- Voegt informatie toe.
- Gebruikt de tools om te communiceren en samen te werken.

Adviezen:

De kracht van de CoP zit vaak in het maken van persoonlijke verbindingen, het leggen van relaties tussen mensen. Als deelnemers elkaar beter leren kennen, is de kans groter op een sfeer van vertrouwen en een veilig leerklimaat, waarin fouten gemaakt mogen worden. In veel communities durven deelnemers pas openlijk te vertellen dat ze het niet eens zijn met het »

1 maand
gratis proberen

Water?



P&Oactueel/kennisbank

Daar kom je verder mee.

Lastige P&O-vragen en problemen? Blijf dan niet roeien op het droge, maar zoek meteen diepgang op de P&Oactueel kennisbank. De online databank met een oceaan aan actuele kennis op het gebied van Arbeidsrecht, Werving & Selectie, Arbo, Re-integratie, HRD en Arbeidsvoorwaarden.

Alle praktische, strategische en adviserende informatie die je als P&O'er nodig hebt op zoekwoord bijeen: in twee klikken ben je bij **de nieuwste beleidsregels, actuele achtergrondinformatie, modeldocumenten, tips & trucs** en **links**. Zo krijg je meteen vaart.

Vraag een **proefabonnement** aan, ontvang de inlogcode en test de P&Oactueel kennisbank **één maand gratis**.

Ervaar het gemak, de gebruiksvriendelijkheid en de supersnelle zoekfuncties. Stel onder 'Mijn lijst' je eigen dossiers samen en bundel specifieke informatie. Bouw je werkgerelateerde databank op die past bij de aard van je eigen organisatie en de belangen van collega's. De P&Oactueel kennisbank gaat dieper en staat dicht bij werkprocessen. De juiste informatie op het juiste moment: **daar kom je verder mee.**

Ga naar: www.penoactueel.nl/kennisbank

Communities over Communities Of Practice:

- <http://www.cpsquare.org/>
- <http://groups.yahoo.com/group/com-prac/>

Meer informatie:

- Online Community Kit
<http://www.fullcirc.com/community/communitymanual.htm>
- Communities startpagina (ned)
<http://communities-of-practice.startpagina.nl/>
- Communities 2.0
<http://bobstumpel.blogspot.com/2006/07/community-20.html>

standpunt van de ander, wanneer ze elkaar beter kennen en weten dat dit 'mag'. Kenniscreatie en innovatie zijn daarom meestal pas mogelijk in langer bestaande CoP's.

Om dit proces te versnellen, helpt het als deelnemers een persoonlijke pagina aanmaken waarin ze vertellen over zichzelf, hun drijfveren, doelstellingen en verwachtingen. Voorwaarde is dat deelnemers openstaan voor ideeën van anderen om de kennis van de community verder te ontwikkelen.

Succesfactoren

De belangrijke succesfactoren voor CoP's in organisaties zijn:

- Duidelijke focus (Nickols, 2003).
- Doelstellingen die gerelateerd zijn aan de organisatiestrategie (Nickols, 2003).
- Een doelgroep die geïnteresseerd en groot genoeg is.
- Een goed functionerend platform (Hezemans & Ritzen, 2004; Kloos, 2006).
- Mogelijkheid om goede relaties met andere deelnemers aan te gaan (Kloos, 2006).
- Kwaliteit van de trekker (Marcelis, 2002).
- Veilig leerklimaat, waarin deelnemers open durven te communiceren en experimenteren (Filius & Kresin, 2006).
- Combinatie van offline- en online-activiteiten (Filius & Kresin, 2006).

Randvoorwaarde voor een succesvolle CoP is de kunst van het loslaten. De organisatie (veelal gerepresenteerd door de sponsor) moet ruimte bieden voor vernieuwingsgerichtheid en professionaliteit, waarbij uitdagingen en kansen worden gecreëerd, maar ook eisen worden gesteld. De initiatiefnemer en trekker moeten de verantwoordelijkheid bij de deelnemers durven neer te leggen. En tot slot draagt de deelnemer bij door een open en lerende houding ten aanzien van zichzelf en de andere deelnemers.

Aanbevelingen voor de toekomst

CoP's kunnen een krachtig middel zijn om het leren binnen en tussen organisaties te bevorderen, met name wanneer het gaat om het tot stand laten komen van persoonlijke relaties en het effectief maken van die relaties.

In dit artikel wordt het middel vooral aanbevolen aan het MKB, omdat uit onderzoek is gebleken dat juist daar minder mogelijkheden zijn voor formele manieren van leren. Er

is echter nog weinig onderzoek verricht naar de verschillen voor de inzet van CoP's bij verschillende soorten organisaties. Onderzoek naar verschillen in grootte, sectoren, organisatiegraad (zie ook Kimble & Hildreth, 2004) en plek binnen de organisatie zal waardevol zijn.

Het kan tevens interessant zijn om nader onderzoek te verrichten naar internationale CoP's en de effecten van taal en sociaal-culturele kenmerken op de CoP. Het project Work & Learn together (www.worklearntogether.org) dat in dit artikel besproken is, zal hier in het komende jaar mee starten. ■

Literatuur

- Filius, R.M. & F.J. Kresin (2006). Kennisportalen, **Handboek Effectief Opleiden**, jaargang 18, juni, 34 pp.
- Gongla, P. & C.R. Rizzuto (2004). **Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice**; Where Did That Community Go? - Communities of Practice that "Disappear". Hershey, Pennsylvania, Idea Group Publishing, pp. 295 - 307.
- Hezemans, M. & M. Ritzen (2004). **Communities of Practice in de DU. Wat doen we ermee?** Utrecht: Digitale Universiteit, 24 pp. Op 20 januari 2007 gehaald van <http://www.digiuni.nl/digiuni/download/59B9ACB3-CE67-BB42-B61E7111FD52771C.pdf?CFID=305049&CFTOKEN=72818385>
- Kimble, C. & P. Hildreth (2004). **Communities of Practice: Going One Step Too Far?**, Proceedings 9e colloque de l'AIM, Evry, France, May, 7 pp. Op 20 januari 2007 gehaald van http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04_Kimble_Hildreth.pdf.
- Kloos, M. (2006). **'Communities of Practice 2.0'**. Masters thesis. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, 166 pp.
- Marcelis, A. (2002). Professionals leren van professionals. **Leren in Ontwikkeling**, jaargang 2, nr. 7/8, pp. 36-39.
- MacDonald, J., Atkin W., Daugherty F., Fox, H., MacGillivray, A., Reeves- Lipscomb, D. & P. Uthairtaroon (2003). **Let's get more positive about the term 'lurker'**, CPsquare Foundations of Communities of Practice Workshop, 11 pp. Op 20 januari 2007 gehaald van <http://www.cpsquare.org/edu/foundations/index.htm>.
- Nikols, F. (2003). **Communities of Practice: An Overview**. **Distance Consulting**, 6 pp. Op 20 januari gehaald van <http://home.att.net/~discon/KM/CoPOverview.pdf>
- Poot, de H. & I. Mulder (2003). Online community als motor voor kenniswerk en innovatie. In: **Opleiding & Ontwikkeling**, jrg. 16, nr. 3, pp. 13-18.
- Rhee, van G., Galema, T., Horlings, E., Lankhuizen, M. & S. Nooij (2006). **Echte kanjers verdienen beter**. Een analyse van de financiering van de grote onderzoeksfaciliteiten van TNO en de GTIs. Santa Monica, CA, RAND Corporation, 14 pp.
- Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. **Journal of Management Studies** 43, nr. 3 (May), pp. 623-639.
- Saint Onge, H. & D. Wallace (2003). **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**. Hubert, Butterworth-Heinemann.
- Visser-van Erp, mw. ir. G.F.W.C. & drs. C. Hoogendijk (2002). **Jong talent voor het mkb**. Beroepsonderwijs fundament van de samenleving. Delft, publicatie van de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, 73 pp.
- Wenger, E. (1998). **Communities of Practice: Learning as a Social System**. **Systems thinker**, June, Op 20 januari 2007 gehaald van <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>.
- Wenger, E. McDermott, R. & W.M. Snyder (2002). **Cultivating CoP's, A guide to managing knowledge**. Boston Massachusetts, Harvard Business School press, 56 pp.

Trefwoorden: **HRD • Samenwerken • Communities**



Drs. R.M. Filius is adviseur bij het ICT Expertisecentrum van het Ivlos, Universiteit Utrecht.
E-mail: r.m.filius@ivlos.uu.nl.