

Gezamenlijke kennisontwikkeling en grensoverschrijdend samenwerken

Kerndocument Samenwerken Voorlopersgroep Opleiden in de school

Een klimaat creëren waarin ruimte is voor organisatieleren; voor continue verandering en aandacht voor een evenwicht tussen exploratie en exploitatie. Een klimaat waar ruimte is om impliciete kennis en expliciete kennis met elkaar als medewerkers te delen door met elkaar de dialoog aan te gaan en de plek der moeite te betreden.

Gezamenlijke kennisontwikkeling en grensoverschrijdend samenwerken betekent dat leraren, kinderen, docenten en studenten met elkaar kennis ontwikkelen; dat organisaties vanuit verschillende geledingen met elkaar samenwerken rondom een vraagstuk dat het onderwijs raakt. Grenzen tussen organisaties worden overschreden.

Wat verstaan we onder kennisontwikkeling? Uit onderzoek blijkt dat organisatieleren en innovatie met elkaar verbonden zijn.¹ Organisaties leren of vernieuwen, omdat de omgeving dit van hen vraagt; omdat ze zich aanpassen aan ontwikkelingen in de omgeving of omdat ze vooruitlopen op te verwachten ontwikkelingen. Dit betekent dat in een organisatie zowel *individuele* als *collectieve* leerprocessen plaatsvinden. Hierbij wordt de *werkplek* als belangrijkste bron van kennis gezien.

Overal het algemeen wordt er een onderscheid gemaakt tussen:

- expliciete kennis (*know what of explicit knowledge*);
- impliciete kennis (*know how of tacit knowledge*).²

Expliciete kennis blijkt in organisaties vrij gemakkelijk gedeeld te worden. Medewerkers zijn bereid elkaar te informeren over kennis van bedrijfsopleidingen, bedrijfsdocumenten en -voorschriften en dergelijke. Het delen van de impliciete kennis, dat wil zeggen *persoonsgebonden*, *contextgebonden* kennis ligt ingewikkelder. Juist het delen van impliciete kennis of *tacit knowledge* wordt in onderzoek gezien als een motor voor innovatie.

In dit licht bezien is innovatie een proces waarin expliciete kennis en impliciete kennis met elkaar verbonden worden. Dit gebeurt door met elkaar de *dialoog* aan te gaan. Onderzoek laat zien dat impliciete kennis pas gedeeld wordt wanneer sprake is van een *relatie* waarin vertrouwen, ruimte om te experimenteren en bereidheid om elkaar te begrijpen aanwezig is.³

Bij het samenwerken in het kader van *Opleiden in de school* is een belangrijk doel dat deze samenwerking *leidt tot* innovatie. Innovatie wordt dan gezien als *organisatieleren*. Dit betekent dat in het

¹ Brown & Duguid, 1991, 1998; Crossan et al. 1999; Wenger, 1998, 2007; Argyris & Schön, 1978; Senge, 1992; Kim, 1993; Nonaka & Konno, 1998; Boogenrieder & Nootboom, 2004.

² Brown & Duguid, 1998; Nonaka & Konno, 1998.

³ Von Krogh, , 1998; Zarraga & Bonache, 2005.

samenwerkingsproces ruimte zou moeten zijn voor het *delen* van impliciete en expliciete kennis en dus voor de *relatie* (*vergelijk het begrip care*).

Organisaties die bewust bezig met het organiseren van gezamenlijke kennisontwikkeling; van organisatieleren, kennen een cultuur waarin voortdurend leren, experimenteren, actief acties ondernemen, een centrale plaats innemen. Vernieuwing ontstaat in deze organisaties door voortdurend bezig te zijn met het verbeteren van het functioneren van de organisatie. Deze organisaties worden geconfronteerd met de spanning tussen enerzijds blijven experimenteren (*exploring*), het zoeken naar vernieuwing, en anderzijds het vasthouden en inbedden van wat gevonden is (*exploiting*) (Crossan et al. 1999, 2002).

Gezamenlijke kennisontwikkeling en grensoverschrijdend samenwerken kan vorm krijgen in communities of practice (Wenger, 2007) en in leerwerkgemeenschappen (Handboek voor leerwerkgemeenschappen, 2011). Het gaat hier om gezamenlijke ambities waar verschillende medewerkers van verschillende organisaties aan deelnemen en vanuit onderzoek of een onderzoekende houding samenwerken aan onderwijsontwikkeling en samen experimenteren of samen onderwijs verzorgen.

Communities of practise (Wenger, 2007) zijn een vorm waarin organisatieleren gerealiseerd kan worden. Wenger (1998) geeft de volgende definitie van communities of practice:

Community of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly.

Volgens de opvatting van Wenger (2007) is een *community of practice* een levende gemeenschap van professionals waar kennis ontwikkeld wordt. Deze kennis is altijd verbonden met de werksituatie. Mensen behoren een langere of kortere periode tot de gemeenschap. Wanneer medewerkers deel gaan nemen, beginnen ze aan de rand van de *community of practice*, zodat ze er langzaam in kunnen groeien (*legitimate peripherality*). Er is ruimte voor informele en formele ontmoetingen. De mensen die tot een leergemeenschap behoren, bepalen zelf hun maatstaven voor succes. Het is daarom van belang dat leidinggevendende deze *communities of practice* ruimte bieden en hun resultaten serieus nemen.

Uit onderzoek blijkt dat *communities* vaak informeel en fluide zijn en ook organisatieoverstijgend kunnen zijn (Brown & Duguid, 1991, 1998; Bogenrieder & Nooteboom, 2004; Wenger 2007). Eigenschappen van een leerwerkgemeenschap volgens Wenger (2007) zijn:

- variëteit en diversiteit in aantal en typen deelnemers (ongeveer 6-10 deelnemers);
- gezamenlijke ondernemingen/acties hebben;
- een gezamenlijk doel dienen;
- gelijke condities hebben;
- het delen van producten;
- elkaar goed kunnen bereiken, ontmoetingen zijn nodig;
- beschikken over de communicatieve en sociale vaardigheden om met elkaar de dialoog aan te gaan en gezichtspunten te verantwoorden.

Enkele bronnen voor verdiepende informatie

- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991) *Organizational learning en communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation*. (1991) The institute of management sciences.
- Bogenrieder, I. & Nooteboom, B. (2004) *Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm*. *Organizational studies* 25, 287-313.
- Boonstra, J.J. (2007) *Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*. In: *Management en Organisatie* nummer 3/4. Deventer: Kluwer.
- Caluwe, L.I.A., & Vermaak H., (2004) *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Homan, T., (2005) *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu-uitgevers.
- Jansen, M.F. (2009a) *Op reis gaan. Samen leren innoveren*. Utrecht: Marnix Academie.
- Jansen, M.F. (2009b) *Wie je bent als mens en als organisatie krijgt betekenis in relatie tot de ander*. *Velon tijdschrift voor lerarenopleiders*, 30 (4).
- Jansen, M.F. (2011) *Samen Verder. Samen innoveren*. Utrecht: Marnix Academie.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2013) *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kaats, E., Klaveren, P.van, & Opheij, W. (2005) *Orgnaiseren tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Fullan, M. (2007) *the new meaning of educational change (4thed.)* London, New York; Routledge.
- Fullan, M. (2013) *Stratosphere. Integrating technology, pedagogy and change knowledge*. Toronto: Pearson.
- Marnix Academie (2011) *handvboek voor leerwerk gemeenschappen*. Utrecht: Marnix Academie.
- Wenger, E. (2007) *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge university press.
- Weick, K.E. & R.E. Quinn (1999). *Organizational change and development. Annual Review of Psychology*, 50: 361-368.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of Sensemaking. Organization Science*, 16 (4), 409-421.

Voor meer informatie: Mariska Jansen (Marnix Academie), m.jansen@hsmarnix.nl.