

ORGANISEREN VAN COMMUNITIES

Peter Staal & Kirsten Wagenaar

Organiseren van communities

Identificeren, verbinden en faciliteren

SCRIPTUM

© 2019 Peter Staal & Kirsten Wagenaar

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 94 6319 198 2 | NUR 801

www.scriptum.nl

[Twitter.com/scriptumNL](https://twitter.com/scriptumNL)

[Facebook.com/UitgeverijScriptum](https://facebook.com/UitgeverijScriptum)

Inhoud

Inleiding	11
Hoofdstuk 1 Wat is een community?	15
1.1 Nieuwe soorten communities	16
1.2 Wat zijn de bepalende kenmerken van een community?	19
1.3 Voor- en nadelen van virtuele communities	22
Hoofdstuk 2 Community: de rode raad bij nieuwe organisatietrends	24
2.1 Dual operating system	25
2.2 Agile organisaties	25
2.3 Hybride organisaties	28
2.4 Van hiërarchie naar communityorganisatie	32
2.5 De organisatie van de toekomst: het Haier-model	33
Hoofdstuk 3 Hoe een community-aanpak kan bijdragen aan effectiviteitsverbetering	36
3.1 Algemene overwegingen	36
3.2 Versterken van bestaande communities	38
3.3 Helpdesk en support	40
3.4 Co-creatie en feedback	42
3.5 Kennisdeling en leren	45
3.6 Marktonderzoek en inzichten ophalen	47
3.7 Sales en marketing: fasen van de 'customer journey'	48
3.8 Community als waardevermeerdering van een product of dienst	51

Hoofdstuk 4 De integratie van een community in de organisatie	53
4.1 Beheer	54
4.2 Eigenaarschap	56
4.3 Privacy	57
4.2 Communicatie	57
4.3 Informatie	60
4.4 Productontwikkeling	61
4.5 De relatie formeel en informeel leiderschap	62
4.6 Verwachtingen omtrent resultaten	65
4.7 Cultuur	67
Hoofdstuk 5 Verschillende community typen	69
5.1 Community of practice	70
5.2 Community of interest	72
5.3 Community of action	74
5.4 Community of location	76
5.5 Community of circumstance	78
5.6 Community of purpose	79
5.7 Supportcommunities	81
Hoofdstuk 6 De community starten	82
6.1 Bepaal je doelgroep	83
6.2 Bepaal het communityconcept	84
6.3 Voer een vooronderzoek uit	86
6.4 Stippel de communitystrategie uit	88
Hoofdstuk 7 De ambassadeurs	89
7.1 Informatiesessie met ambassadeurs	93
7.2 Belonen van ambassadeurs	95
7.3 Ambassadeursprogramma	98
Hoofdstuk 8 De communitymanager	100
8.1 Het formele takenpakket van de communitymanager	100
8.2 Communitymanagers moeten leiders zijn	103
8.3 Voor het starten van de community: richtlijnen en training	104
8.4 Bij het starten van de community	108
8.5 Latere fasen van de community	111
8.6 Meten van de resultaten	113

Hoofdstuk 9 De selectie van een communityplatform	114
9.1 Gebruik een mix van kanalen voor de community	116
9.2 Benodigde functionaliteiten	123
9.3 Veel voorkomende functionaliteiten	130
9.4 Inrichting van het platform	132
Hoofdstuk 10 Motiveren van deelnemers	136
10.1 Extrinsieke en intrinsieke motivatie	136
10.2 Routine en gedrag	138
10.2 Routine en gedrag	142
10.3 Zelfdeterminatietheorie	143
10.4 Competentie in communities	143
10.5 Autonomie in communities	146
10.6 Verbondenheid	149
10.7 Zingeving	152
Hoofdstuk 11 Content voor de community	155
11.1 Maak een activatiekalender	155
11.2 Vul de contentkalender in	156
11.3 Zorg voor samenhang	158
11.4 Waar begin je?	159
11.5 Mogelijke concepten	160
11.6 Ben ook actief in andere communities en op social media	167
Hoofdstuk 12 Moderatie van de community	170
12.1 Beginfase community	172
12.2 Welkom heten	173
12.3 Subtiel sturen	174
12.4 Grenzen bewaken	176
12.6 Spam- en trollbeheer	177
12.7 Vragen stellen	178
12.8 Laat bewust ruimte voor ‘gezellige’ dialoog	179
12.9 Deel alle regels met andere moderatoren	181
Hoofdstuk 13 Interne community	183
13.1 Intranet 2.0	183
13.2 Digital Workplace	185
13.3 Doelstellingen van een interne community	185

13.4	Intern draagvlak	187
13.5	Techniek	189
13.6	Meten	190
13.7	Veranderproces	192
13.8	Ambassadeurs	194
13.9	Formele leiders	196
13.10	What's in it for me?	198
13.11	Digitale vaardighedentraining	199
13.11	Digital skills training	201
13.12	Aandachtspunten voor een communitymanager van een social intranet	204
13.13	Voorkom wildgroei van groepen	205
	Hoofdstuk 14 Klantcommunity	206
14.1	De contentkalender van een klantcommunity: optimalisatie van de customer journey	207
14.2	Het modereren van een klantcommunity	208
14.3	De interne organisatie van een klantcommunity	209
14.4	Klantenservice	211
14.5	klanten verzinnen 'hacks' of 'workarounds'	212
14.6	Benut de 'wisdom of crowds': de klantcommunity als innovatieplatform	213
	Hoofdstuk 15 Communities of location	217
15.1	Wie participeert, en wie neemt het voortouw?	217
15.2	Participatieve monitoring	219
15.3	Resultaten meten	220
15.4	De omgevingsvisie/wet	221
15.5	Online platformen	222
15.6	Participatieladder	223
15.7	Doelgroepen	229
15.8	Uitdagingen bij participatie	231
15.9	Werving	232
15.10	Een platform, meerdere projecten	233
15.11	De interne organisatie	235
15.12	Beheer	236

Hoofdstuk 16	Communities of practice	238
16.1	Opzetten van een community of practice	239
16.2	Kennis- of leercommunity	240
16.3	Meten	242
16.4	Werkvormen	243
16.5	Kennisproducten	245
16.6	Community of practice in de organisatie: ‘double knit’	246
16.7	Beroepsverenigingen nieuwe stijl	251
	Noten	254

Inleiding

Vanuit een achtergrond in psychologie (Kirsten) en biologie (Peter) zijn wij al jarenlang intens gefascineerd door het gedrag van mensen. Na wat jaren in grotere organisaties te hebben rondgelopen, kwam daar ook een fascinatie voor organisatiestructuren en -processen bij.

De opkomst van online (social) media en communityplatformen creëerde de uitgelezen kans aan te haken bij nieuwe ontwikkelingen. Door het gebruik van nieuwe media begonnen mensen online nieuw gedrag te vertonen. Van organisaties vereiste dit een nieuwe visie op communicatie en een grotere flexibiliteit en creativiteit.

Sinds 2006 zijn organisaties in Nederland gaan investeren in online communityplatformen. Een communityplatform is een plek voor klanten, stakeholders of medewerkers om met elkaar en de organisatie in contact te komen en te blijven. Het begeleiden van dit proces is waar wij ons al jaren professioneel mee bezig houden.

Kennis over dit zeer jonge vakgebied is schaars. Veel van de basiskennis over menselijk gedrag en de ontwikkeling van groepen is te vinden in sociologische en psychologische studies. Ook zijn er, vooral vanuit de Verenigde Staten, meerdere boeken geschreven, deels door communitymanagers, waarin uiteen wordt gezet hoe communities worden geboren en zich ontwikkelen tot succesvolle platformen.

Alhoewel de meest succesvolle communities vaak zijn opgestart door vrijwilligers, biedt de community als organisatievorm juist voor organisaties een interessante kans om (digitaal) te transformeren. Toch zijn er betrekkelijk weinig voorbeelden van succesvolle communities die zijn gestart vanuit een bestaande organisatie; vaak bleken bestaande structuren hardnekkige en onoverkomelijke obstakels te zijn. Mede daarom vonden wij dat het tijd werd voor een boek waarin we uiteen-

zetten wat na jarenlange ervaring onze huidige werkwijze is geworden, en hoe bekende valkuilen kunnen worden voorkomen.

Voor de totstandkoming van het boek hebben we tientallen organisaties, zoals KPN, RTL, Shell en meerdere gemeenten geïnterviewd om de theorie zo goed mogelijk te kunnen vertalen naar de praktijk. In dit boek nemen we u, de lezer, in zestien hoofdstukken mee in het 'hoe' en het 'waarom' van communities – waarbij theoretische modellen, citaten, praktische tips en een toekomstvisie voor de rol van communities voor bedrijven elkaar steeds afwisselen.

We hopen dat met dit boek meer eenduidigheid ontstaat over het begrip community en de impact die ze kunnen hebben op mens en maatschappij.

We zijn enorm dankbaar voor de tijd en kennis die vele professionals, dagelijks in diverse organisaties actief met communities, beschikbaar stelden voor de interviews die we van hen hebben afgenomen. Zonder deze input had dit boek nooit tot stand kunnen komen.

Felix Bartelomij, Petra Berrevoets, Godfried Bogaard, Anouk Bosma, Andy Boyd, Achim Brueck, Eveline Ferweda, Aymie Gelissen, Tatiana Glad, Frans Grijzenhout, Peter Heine, Frank Hoens, Guido Jansen, Arakou Khader, Hans Kluppel, Natasja Lenferink, Lisa Mulder, Amy Noort, Annick Oosterlee, Jeffrey Otterspoor, Jean Paul Horn, Thomas Pel, Jean Pierre Joos, Folkert Reith, Huub Ritzema, Helma Schellen, Wendy Schippers, Robert Silvis, Jolanda Timmerman, Job Valkenburg, Jan van de Ven, Dieuwke van der Meer, Lonneke van Dijk, Kim van Amersfoort, Monique van Doorn, Mirte van Deursen, Bapke van Blokland, Dré Veelenturf, Guido Verbaal, Evelyn Visschedijk, Mikky Vrolijk.

Onze dank gaat ook uit naar onze Bind collega's Amy, Dan, Eva, Jaap, Joop, Pieter en Roos voor de ondersteuning bij het afnemen en uitwerken van alle interviews.

PETER STAAL & KIRSTEN WAGENAAR

In dit boek worden veel voorbeelden van communities beschreven. Om een beeld te krijgen van hoe organisaties invulling geven aan een online community platform, verwijzen wij naar onderstaande url's. Helaas zijn de beschreven voorbeelden van interne online platformen voor externen niet toegankelijk.

- AndereHanden – www.anderehanden.com
- Apple – www.iculture.nl
- Autodesk community – www.autodesk.com/community
- Bokt – www.bokt.nl
- City Challenges – www.citychallenges.nl
- Coca Cola Facebook groep – www.facebook.com/coca-cola
- Craig's List – <https://amsterdam.craigslis.org>
- Dedicated to Hardstyle – www.facebook.com/DTHardstyle
- Dijkwerkers – <https://community.dijkwerkers.com/welkom>
- Dutchento (Magento) – www.dutchento.org
- Escapetalk – www.escapetalk.nl
- Festileaks – <https://forum.festileaks.com/forums>
- Forum Gelderland – <https://forum.gelderland.nl>
- Gamepoint – www.facebook.com/pg/spelpunt/community
- Gathering of Tweakers – <https://tweakers.net>
- Gemeente Amsterdam – Zuidas: www.zuidas.nl/youdecide
- Gemeente Breda – www.planbreda.nl
- Github – <https://github.com>
- Harley-Davidson – www.centralharley-davidson.nl/nl-nl/community/news
- HigherLevel – www.higherlevel.nl
- HP Nederland – <https://h30434.www3.hp.com>
- ImpactHub – <https://impacthub.net>
- Kanker.nl – www.kanker.nl
- KPN – <https://forum.kpn.com>
- Logeion – www.logeion.nl
- Mozilla – www.mozilla.org
- Quora – www.quora.com
- Reddit – www.reddit.com
- RTL – <https://welovevideo.typeform.com/to/VtFIOB>
- Samen Duurzaam Zeist – <https://omzeist.nl/samen+duurzaam+zeist+home>

- Samsung – <https://eu.community.samsung.com>
- SAP community – <https://community.sap.com>
- Seats2Meet – www.seats2meet.com
- Sephora – <https://community.sephora.com>
- Shell – www.shell.nl/carrieres/shell-talent-community.html
- Slashdot – <https://slashdot.org>
- Sonos – <https://nl.community.sonos.com>
- Spot Schiphol: www.spotschiphol.nl
- Spotify – <https://community.spotify.com>
- Stack Overflow – <https://stackoverflow.com>
- T-Mobile – <https://community.t-mobile.nl>
- Tetris community – <http://harddrop.com>
- The Well – www.well.com
- Threadless – www.threadless.com
- Tom-Tom – <https://discussions.tomtom.com/en/categories/en>
- Tui – <https://community.tui.nl>
- Viva – <https://forum.viva.nl>
- Wikipedia – https://nl.wikipedia.org/wiki/Wikimedia_Foundation
- World of Warcraft – <https://us.forums.blizzard.com/en/wow>
- Ziggo – <https://community.ziggo.nl>
- Zoom – www.zoom.nl

HOOFDSTUK 1

Wat is een community?

Zolang er mensen bestaan, bestaan er communities. Mensen zijn sociale dieren en elk van ons heeft de behoefte om bij anderen te horen. Er is geen menselijke beschaving waarin groepen mensen zich niet organiseerden in stammen of samenlevingen. Deze samenlevingsvormen zorgden niet alleen voor grotere overlevingskansen, maar voorzagen ook in een diepgewortelde sociale behoefte. We ontleen een groot deel van ons zelfbeeld aan de sociale groepen waar we deel van uitmaken. Dat geeft ons zelfvertrouwen en bestaansrecht. Het is de mens eigen om zich aan te sluiten bij groepen verwanten. We zoeken er troost, zingeving, motivatie en inspiratie.

We zijn allemaal onderdeel van verschillende communities. In de wijk waar we wonen, zijn we onderdeel van het netwerk van buurtgenoten. De ene bewoner zal hierin een wat actievere rol hebben dan de andere. Daarnaast beoefen je misschien wel een sport bij een vereniging of een hobby bij een club. En dan zijn er nog de collega's van je werk waar je vaak direct of indirect mee te maken hebt. Velen van ons hebben onze levenspartner gevonden via een sportclub of het kantoor. Communities zijn van levensbelang.

In dit hoofdstuk zullen we uitgebreid stilstaan bij wat precies een community is en hoe de komst van het internet een nieuw tijdperk voor communities heeft ingeluid. Waren we veertig jaar geleden nog afhankelijk van 'primitieve' bulletin boards, nu kan iedereen heel laagdrempelig en snel zelf een online community opzetten.

1.1 NIEUWE SOORTEN COMMUNITIES

Vroeger stond het begrip ‘community’ (gemeenschap) voor een groep mensen die met elkaar verbonden waren door een fysieke locatie: het dorp, de wijk en de buurt waarin we wonen zorgen voor een automatische verbintenis met de anderen die daar wonen. Voor de totstandkoming van een gemeenschap was het essentieel om elkaar fysiek te kunnen zien en spreken. De komst van moderne media heeft ervoor gezorgd dat ook mensen die zich mijlenver van elkaar af bevinden met elkaar kunnen communiceren. Internet heeft tijd- en plaatsafhankelijk communiceren mogelijk gemaakt. Hierdoor is de beperkende factor van een gemeenschappelijke locatie bij de vorming van een community weggefallen. Iedereen kan nu contact hebben met iemand aan de andere kant van de wereld met dezelfde fascinaties en passies, zonder die persoon ooit fysiek te hoeven ontmoeten. De komst van internet heeft zo het ontstaan van virtuele communities ingeluid. Google maar eens een willekeurig onderwerp en er komen meerdere fora of message boards naar boven waar je met gelijkgestemden van over de hele wereld van gedachten kunt wisselen. ‘Karateforums’, bijvoorbeeld, is een online plek waar beginnende of ervaren beoefenaars van karate terecht kunnen om met elkaar van gedachten te wisselen over hun sport. Deze levendige plek biedt al zeventien jaar een onderkomen aan de gedreven vechtsporters.

De eerste virtuele communities dateren zelfs al uit de jaren zeventig van de afgelopen eeuw. De opmars begon met Usenet Systems en Bulletin Board Systems (BBSS). Hieronder lopen we de ontwikkeling even snel door.

Bulletin Board System

Het eerste Bulletin Board System kwam eind jaren zeventig online. Oorspronkelijk werden deze boards op iemands eigen computer gehost en moesten gebruikers inbellen via een modem. Daardoor kon er ook maar één persoon tegelijk in. Je kon er een paar dingen doen: bestanden up- of downloaden, berichten posten of lezen op een algemene ‘wall’ of in een subboard, of spelletjes spelen. De reden voor mensen om langs te komen was het message board. Om de gesprekken gaande te houden, hielden veel Bulletin Boards een post-to-call ratio (PCR) van gebruikers bij. Alleen als die positief was, mocht de betreffende gebruiker files downloaden.

Alhoewel er ook ‘normale’ boards bestonden (Forum 80, Purple Ocean), waren de meesten toch ietwat schimmig. Virussen, pornografisch materiaal en het Anarchist’s Cookbook werden bijvoorbeeld gehost op Bulletin Boards.^{1,2}

Ben je geïnteresseerd in wat er zoal besproken werd op de Bulletin Boards, dan kun je nu nog terecht op textfiles.com. Daar heeft Jason Scott alle historische correspondentie van bulletin boards op verzameld. Je kunt daar ook de persoonlijke verhalen lezen van deelnemers van het eerste uur.

Usenet

Geïnspireerd door BBSS bedachten Tom Truscott en Jim Ellis (beiden van Duke University) in 1979 Usenet. Ze deelden hun visie voor een systeem om berichten naar andere universiteiten en afdelingen te sturen met Steve Bellovin van de University of North Carolina. Met zijn hulp werden de eerste usenets *netnews*, *duke* en *unc* geboren. In het usenet-systeem kunnen gebruikers artikelen in nieuwsgroepen plaatsen. Uiteindelijk levert dit een grote hoeveelheid gebruikersgroepen op voor elk denkbeeldig onderwerp, van software support tot ruimtevaart. Om ervoor te zorgen dat het geen rommeltje werd, werd een bestuur opgericht (The big 8 management board) dat alles overzag. Dit bestuur zorgde ervoor dat relevantie en nut van de verschillende groepen werden bewaakt. Je zou hun beleid kunnen zien als de voorloper van wat nu community management is. Usenets zijn verantwoordelijk voor het ontstaan van newsreader clients; voorlopers van RSS feed-lezers die nog steeds worden gebruikt om blogs te volgen. Groepen zoals Google Groups en Yahoo! Groups gebruiken veel van dezelfde functionaliteiten die originele usenet systems ook gebruikten. Veel van de bestaande usenet-groepen zijn inmiddels opgegaan in mailgroepen, of ze bestaan niet meer. Ook internet zorgde voor een gemakkelijker manier van communiceren.^{3,4,5}

De nekslag voor Usenet kwam in september 1993. ‘Eeuwigdurende september’ is de usenet-term die refereert aan die periode. In 1993 begon de online server America Online Usenet beschikbaar te maken voor mensen van buiten de universiteiten. In de ogen van veel oude gebruikers van Usenet waren deze zogeheten ‘AOLers’ veel minder in staat om zich de normen en waarden van Usenet eigen te maken. Daarbij kwam dat America Online ook weinig moeite deed haar gebruikers te infor-

meren over de gang van zaken op usenet. De instroom van nieuwe gebruikers was zo groot, dat de oude gebruikers hen niet allemaal konden wijzen op de sociale normen en 'netiquette'. In januari 1994 gebruikte Dave Fischer in een post op alt.folklore.computers voor het eerst de term 'eeuwigduurende september' om aan deze nieuwe situatie te refereren. Hij beschreef hiermee het breed gedeelde gevoel onder de oorspronkelijke gebruikers dat ze werden geconfronteerd met een nooit meer aflatende instroom van nieuwe gebruikers. Als gevolg hiervan verlieten oude gebruikers massaal het medium.⁶

Verrassend genoeg bestaat Usenet nog steeds. Als je naar usenet.net gaat, kun je je registreren voor verschillende oude nieuwsgroepen. Inmiddels leiden de verschillende groepen wel een wat meer sluimerend bestaan.

The Well

De virtuele community zoals we deze nu nog kennen, begon toen The Well in 1985 werd opgericht. Het populaire medium Wired noemt The Well zelfs de meest invloedrijke community ooit. En ze hebben gelijk. Wat je nu ziet op Facebook, op Reddit en de grotere fora vond ooit zijn oorsprong in The Well. Die legendarische geschiedenis heeft voor een schat aan mooie anekdotes gezorgd. Howard Rheingold baseerde zijn boek 'The Virtual Community' op zijn ervaringen met deze community. Craig Newmark, oprichter van Craig's List, begon ooit als deelnemer in The Well. En wat te denken van Deadsongs.vue, Een online plek in The Well waar de songteksten van The Grateful Dead worden besproken.

Stuart Brand en Larry Brilliant richtten The Whole Earth Lectronic Link, zoals The Well voluit heet, op in Sausalito California. De oorspronkelijke bedoeling van The Well was om een online plek te bieden waar lezers en schrijvers van het tijdschrift *The Whole Earth Review* met elkaar in gesprek konden gaan. *The Whole Earth Review* was een blad voor programmeurs en werd voornamelijk gelezen door vrijdenkers en hippies. Die lezers zorgden ervoor dat er een echte makerscultuur ontstond in The Well. Het unieke van The Well destijds was dat alles er mogelijk was. Velen van de eerste freelancers en schrijvers die deelnamen, schreven zelf mee aan de UNIX-software waar de community op draaide. Dat zorgde voor nieuwe functionaliteiten die voortkwamen uit de wensen en behoeften van de groep deelnemers. True Confessions, een online discussie (gemodereerd door de schrijver Howard Rhein-

gold) waarin leden spraken over de eerste keer dat ze high werden, over hun grootste angsten en over hun gekste ervaringen, werd een hype.

De community is na ruim dertig jaar nog steeds actief. Je kunt er discussies met wildvreemden voeren over kunst, maatschappij, wetenschap en cultuur. Terwijl de aandachtsspanne online korter dan ooit is, vinden hier nog altijd diepgravende gesprekken plaats. Toen de community in 2012 te koop stond, zorgden prominente leden ervoor dat er genoeg fondsen werden geworven onder de deelnemers om The Well te kopen. Daarmee is The Well officieel eigendom van de groep geworden, en eigenlijk ook een levend monument voor online communities.^{7,8}

1.2 WAT ZIJN DE BEPALENDE KENMERKEN VAN EEN COMMUNITY?

Het wereldwijde web biedt inmiddels een onderkomen aan talloze communities. De meesten van ons zijn bekend met online communities omdat we wel eens een reiservaring hebben gedeeld op TripAdvisor, een mooie foto waar we trots op waren op Flickr hebben geplaatst, of na een vraag in Google te hebben ingetoetst op een online forum terecht kwamen.

Internet is daarmee een nieuwe ‘derde plek’ geworden. Zo’n derde plek refereert aan de plekken waar mensen tijd doorbrengen naast hun huis (plek 1) en hun werk (plek 2) om anderen te ontmoeten, zich te vermaken en ideeën uit te wisselen. Traditionele derde plekken zijn het café, de bibliotheek of de kapper. Inmiddels zijn daar online chat rooms, en online fora bij gekomen.⁹

De betekenis die deze derde plek heeft, is voor iedereen verschillend. Voor de een is het een middel om de conversatie met bekenden online voort te zetten. Voor de ander is het een toevluchtsoord om te ontsnappen aan de dagelijkse realiteit. En voor een derde is het een creatieve broedplaats om ideeën te testen.

Maar zijn communities die alleen online bestaan, wel echte communities? Kun je online de mate van verbondenheid ervaren die je ook in het dagelijkse contact met vrienden of kennissen ervaart? De sceptici zullen beweren van niet, terwijl de optimisten zweren van wel. De waarheid ligt in het midden. Bij veel communities zie je dat er zowel online als fysieke ontmoetingsplekken zijn. Het één hoeft het ander niet uit te sluiten. Wel zie je dat zelfs bij zuivere online communities sommige leden na zekere

tijd toch de behoefte ontwikkelen om elkaar, al was het maar één keer, te ontmoeten. Je zou dus kunnen stellen dat verbintenissen die online starten kunnen leiden tot meer verbintenissen in het echte leven.

De talloze netwerken van mensen op internet zijn echter lang niet allemaal online communities. Social media hebben helaas bijgedragen aan een inflatie van het begrip. Zo gebruikt Mark Zuckerberg van Facebook de term ‘community’ strategisch om zijn platform te positioneren als waardevol instrument voor een betere samenleving. Maar ook marketeers schermen maar al te graag met een titel als communitymanager, terwijl het in de praktijk meestal gaat om het zenden van boodschappen vanaf een social media-kanaal. Het woord community wordt te pas en te onpas gebruikt, zonder dat er goed is stilgestaan bij wat dat nou echt betekent.

Een community is een groep mensen met gemeenschappelijke eigenschappen, zoals achtergrond, ambitie of interesses, die ergens fysiek of virtueel bij elkaar komen om met elkaar te praten of samen dingen te ondernemen. Het directe gevolg van die uitwisseling is dat er onderlinge banden tussen de deelnemers ontstaan. In communities gaan deelnemers stilzwijgend een sociaal contract met elkaar aan. Je deelt jouw kennis en informatie met de rest van de groep, in de wetenschap dat je op een zeker moment weer profiteert van andermans kennis. Er is sprake van wederkerigheid. Deze wederkerigheid is niet letterlijk en direct een quid pro quo, maar gaat meer over de geest van elkaar iets gunnen die heerst in communities. Voor alle deelnemers geldt dat er betrokkenheid is met een overkoepelend, gezamenlijk belang. Door hun deelname aan de community spreken de leden ervan impliciet hun steun uit aan dat hogere belang. Dat gezamenlijke belang bepaalt ook de agenda van de groep: wat doen we wel, en wat niet? Een kerngroep van zeer actieve leden fungeert vaak als het ‘geweten’ van de community. Bij twijfel over de te varen koers toetsen zij beslissingen aan het overkoepelende doel. Deze kerngroep is een afvaardiging van de leden en krijgt haar legitimiteit van de groep.

Communities worden continu gevormd en uiteindelijk vallen ze ook weer uit elkaar. Dat laatste gebeurt soms omdat het enthousiasme wegebt, en soms omdat de community zijn doel heeft bereikt. Die eindigheid hoort erbij. Sommige communities bestaan slechts korte tijd, andere hebben een roemruchte geschiedenis met lange perioden van stilstand respectievelijk opleving.

Daarmee vallen er een hele hoop zaken af die momenteel wel de naam ‘community’ dragen. Het is bijvoorbeeld onzinnig om te spreken van de internationale community van veganisten. Er zijn weliswaar allerlei mensen die dat ene kenmerk (veganisme) met elkaar gemeen hebben, maar zij vormen geen duidelijk afgebakende groep mensen met een gemeenschappelijk beeld van elkaar (een onderlinge verstandhouding).

Ook wordt een publiek nogal eens aangezien voor een community. Dat zie je in taalgebruik als ‘de community van Coca-Cola Facebook-fans’. De fans waar het in dit voorbeeld over gaat, zijn een publiek en geen community. Deze groep is even divers als een willekeurige groep mensen: er is immers geen sprake van gemeenschappelijke kenmerken, behalve dat ze toevallig allemaal cola drinken.

Een netwerk wordt vaak over één kam geschoren met een community. Maar een netwerk bestaat veel meer uit los zand. Er is over het algemeen weinig tot geen onderlinge binding of vertrouwen tussen de verschillende deelnemers. Een netwerk functioneert informeler en is vaak groter dan een community. Een netwerk is het totale web van formele en informele relaties waarin een enkel individu centraal staat. Bijdragen en activiteit zijn vaak gebaseerd op eigenbelang en niet op een gemeenschappelijk groepsbelang.

David McMillan is misschien wel de meest geciteerde wetenschapper over communities. Hij lanceerde al in 1986 zijn ‘sense of community’-theorie. In 1996 hield hij zijn eigen theorie nog eens tegen het licht. Zijn conclusie: gemeenschapsgevoel (‘sense of community’) bestaat uit de volgende ingrediënten:

- 1 **Bezieling** Vriendschappelijke banden met andere leden die ons in staat stellen om ons open te stellen en onszelf te zijn.
- 2 **Vertrouwen** De aanwezigheid van rechtvaardige en duidelijke sociale normen en autoriteit op basis waarvan beslissingen worden genomen.
- 3 **Handel** Deelnemers halen voordeel uit de community door met elkaar producten, ervaringen of gevoelens uit te wisselen.
- 4 **Kunst** De collectieve verhalen die ontstaan uit de gedeelde ervaringen van de deelnemers.¹⁰

Wil je het gemeenschapsgevoel in een groep meten, dan is er online een vragenlijst beschikbaar om bovenstaande pijlers te meten. Hoe hoger de score, hoe meer er sprake is van een echte community.

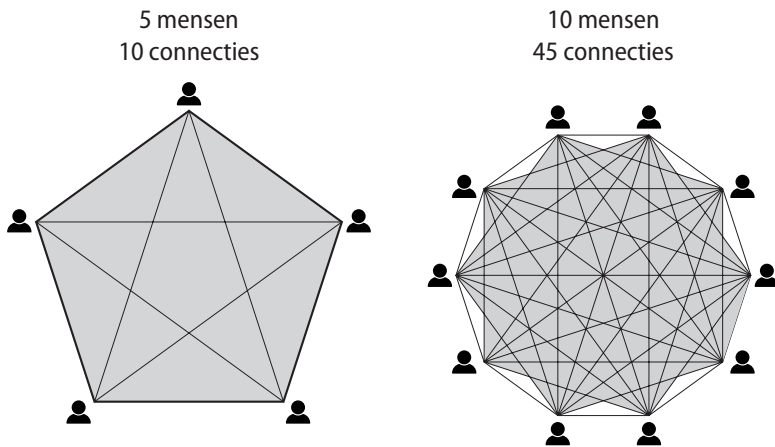
1.3 VOOR- EN NADELEN VAN VIRTUELE COMMUNITIES

Online is het lastiger om iemand echt te leren kennen. Dat komt omdat online communicatie door de beperkingen van de geschreven taal minder rijk is dan 'face-to-face'-communicatie. Deelnemers aan communities proberen dat op te lossen door emoticons te gebruiken die hun emotionele toestand weergeven. Ondanks dat blijft het behelpen. Door de afwezigheid van lichaamstaal en gezichtsexpressie ontwikkel je minder snel onderling vertrouwen. Online is het moeilijker om deelnemers persoonlijk aansprakelijk te maken. Het probleem van free-riders (wel profiteren van kennis in de community, maar er niet zelf aan bijdragen) is online veel groter dan in fysieke communities. In een groep van duizend leden valt het niet op als je alleen maar haalt zonder iets te brengen. Door de anonimiteit is het ook veel lastiger om deelnemers hierop aan te spreken.

Hierdoor ontstaat *participation inequality*: een klein deel van de leden verricht relatief het meeste werk in de community. Bij Wikipedia, bijvoorbeeld, zorgen de duizend meest actieve leden (0,003 procent van de gebruikers) voor twee derde van alle artikelen. Voor communities geldt het 1-9-90 principe: één procent uiterst actieve deelnemers genereert bijna alle content, negen procent van de deelnemers draagt af en toe bij, en negentig procent leest alleen (zonder zelf bij te dragen).

Bovenstaande nadelen wegen niet op tegen de voordelen van het gebruik van een online community. Er is bijvoorbeeld het voordeel van schaalgrootte. Een fysieke community heeft al snel zijn maximale omvang bereikt. Het is nu eenmaal lastig om met grote groepen mensen tegelijkertijd af te spreken. Online kun je je boodschap aan vele duizenden mensen tegelijk sturen. De personen waarbij die boodschap weerklank vindt, kunnen er ook op reageren. Bovendien zijn er netwerkeffecten. De waarde van een community neemt exponentieel toe naarmate er meer deelnemers zijn. In ieder netwerk wordt de waarde van het geheel groter met iedere nieuwe deelnemer die zich aansluit. Het aantal mogelijke connecties neemt toe, en ook het totale aantal beschikbare middelen in het netwerk stijgt. Dit staat ook wel bekend als Metcalfe's Law.

Omdat locatie niet meer beperkend is, is het gemakkelijker geworden voor niche doelgroepen om elkaar te vinden. Van sommige beroe-



FIGUUR 1.1 *Metcalfe's Law*

pen of hobby's zijn er wereldwijd slechts een handjevol beoefenaars. Met behulp van digitale middelen kunnen zij elkaar toch vinden.

In een virtuele community hoeft niet iedereen even actief te zijn. Digitale techniek maakt laagdrempelige acties mogelijk: delen van informatie, waarderen van berichten, en stemmen op ideeën. Volgens Clay Shirky zorgt digitale technologie ervoor dat de transactiekosten om groepen te coördineren enorm worden verlaagd. Een van de voorbeelden die hij aanhaalt is de online community Flickr, waar deelnemers hun eigen foto's categoriseren door ze met de juiste trefwoorden te 'taggen'. Per persoon kost dat nauwelijks moeite. Maar als je alles bij elkaar optelt, is de inspanning om duizenden foto's te taggen natuurlijk enorm. Internet zorgt ervoor dat dit soort kleine acties door schaalgrootte enorme effecten kunnen hebben. Het geeft daarnaast ook minder betrokken leden een manier om toch laagdrempelig waarde toe te kunnen voegen.

Tot slot blijft elke dialoog in een virtuele community bewaard. Dat zorgt ervoor dat individuele ervaringen en perspectieven altijd terug te lezen zijn voor nieuwe leden. De virtuele community boekstaaft als het ware haar eigen cultuur.¹¹ Alle kennisproducten (online bestanden, discussies, blogs) zijn en blijven beschikbaar voor iedereen in de community.