

Opinie

Kenniswerk 2.0

Het Nieuwe Werken, Kenniswerk 2.0. en Organisatie 2.0 zijn ontwikkelingen waar veel van verwacht wordt. Enerzijds is er de behoefte om kenniswerkers innovatiever en efficiënter te laten zijn. Anderzijds is het een reactie op de verwachtingen van een nieuwe generatie die de arbeidsmarkt betreedt. Welke impact heeft het nieuwe webtijdperk op onze informatie- en kennisprocessen? Hoe zoeken, bewerken, creëren en verspreiden we informatie en kennis, gebruikmakend van de stortvloed aan sociale toepassingen die het nieuwe web ons biedt?

ARTIKEL

Niel van Meeuwen



Nederland en België zijn net zoals andere ons omringende landen al geruime tijd geëvolueerd naar een kenniseconomie. Waar we ooit toegevoegde waarde haalden uit onze productiecapaciteit, moeten we die nu vooral putten uit onze innovatiekracht, zowel op het vlak van producten en diensten als processen.

Als bedrijven zich willen kunnen handhaven in een steeds sneller evoluerende samenleving, dan is het cruciaal om fors in te zetten op een continu proces van verbeteren en vernieuwen. Dat vraagt ook iets van de medewerker: hij zal moeten meebewegen en steeds vaardiger moeten worden om zijn kennis te blijven ontwikkelen, om het op die manier ook toe te passen in zijn organisatie. We kunnen nog een stap verder gaan.

De duurzame waarde van kenniswerk zit niet enkel in het kunnen realiseren, maar in het vermogen om dergelijke vernieuwingen en verbeteringen te genereren. In dat vermogen schuilt de echte kennis van organisaties, teams en individuen. Deze kennis is op te vatten als een bekwaamheid die niet los te maken is van personen (Kessels, 1999).

Kenniswerk is te belangrijk om aan het toeval over te laten. Een systematische, doelgerichte aanpak lijkt daarom voor de hand te liggen. Echter, het kennispotentieel van mensen kan niet ontwikkeld en productief gemaakt worden via een traditioneel managementproces dat gebaseerd is op formele planning, controle en beheersingsmechanismen. De noodzakelijke leerprocessen zullen niet plaatsvinden op commando. Deze leerprocessen worden waarschijnlijk sterker beïnvloed door persoonlijke motivatie en zelfregulatie van individuen en groepen, dan door formele strategieën, plannen en structuren. Het werken vanuit persoonlijke drijfveren, affiniteiten en ambities levert vermoedelijk meer op dan het aansturen vanuit organisatiekaders. Vormen van zelforganisatie en netwerken passen hier waarschijnlijk beter bij.

Belang van sociale media voor kenniswerk

Terwijl opinies verschillen over de waarde van sociale media om het aan belang toenemende kenniswerk te ondersteunen, is er algemene overeenstemming dat organisaties, om succesvol te blijven, zich moeten aanpassen aan deze nieuwe en veranderende dynamieken. Was 'twitteren' tot verrassing van velen nog hét

woord van 2009, in 2010 kijken we daar niet meer van op. Twitteren wordt dan namelijk net zo normaal als sms-en of e-mailen: het is een communicatievorm waar een bepaalde groep mensen (niet iedereen!) graag gebruik van maakt. Datzelfde geldt in 2010 voor werkwoorden als hyven, facebooken, foursquaren... En al deze sociale media zijn tegenwoordig ook mobiel (en dus de hele dag door) te gebruiken. Zo gauw deze media nog meer een standaardtoepassing op je mobiele telefoon worden, zal sociaal delen niet meer weg te denken zijn uit de manier waarop we media gebruiken. Klassieke media-aanbieders zullen in de vergetelheid raken wanneer onze tv's, digitale recorders en hifi's aangesloten zijn op het internet en ons toelaten om likes, links en persoonlijk commentaar te delen. Afstandsbedieningen zullen een 'like' knop hebben die automatisch verbindt met je facebookprofiel. Muziekspelers zullen voorkeuren synchroniseren met Facebook of Ping.

Grote bedrijven hebben het altijd moeilijk gehad om kennis te delen over verschillende teams, afdelingen en landen. Ontwerp patronen geïnspireerd op sociale media bieden mogelijkheden voor samenwerking op een nooit geziene schaal. Werknemers bij grote organisaties zullen makkelijk collega's kunnen vinden met kennis en ervaring die hen tot nut kunnen zijn. Voorbeelden van sociale media die gebruikt worden om op afstand met elkaar te werken zijn Social Text, Yammer, Podio en SocialWok. Na verloop van tijd zullen ook gevestigde intranetsoftwareontwikkelaars sociale functionaliteiten opnemen in hun aanbod.

Weerstand is niet nieuw

Het is niet nieuw dat er weerstand en verwarring is over het hoe en waarom van de implementatie van 2.0-technologieën en -mogelijkheden in hedendaagse organisaties. Lang niet alle bedrijven gebruiken de nieuwe technologieën voor hun bedrijfsvoering. Sterker nog, technologieën als Twitter, Facebook, YouTube en Blogs worden regelmatig zelfs verboden en met behulp van een firewall buiten de deur gehouden. Het resultaat is dat medewerkers van die organisaties wel weten wat hun schoolvriend vanochtend voor ontbijt had, maar niet weten waar hun collega's mee bezig zijn. En als het om dit type online uitwisseling gaat, wat hebben we er dan aan? Management en leidinggevenden verzetten zich tegen de weinig gestructureerde en geordende wereld die het web aanbiedt aan hun klanten, medewerkers die zij binnen hun organisatie aansturen en managen, en iedereen daarbuiten die de mogelijkheid heeft om in contact te komen met de organisatie waarvoor zij werken.

Ik ben er echter sterk van overtuigd dat het gebruik van social media van groot belang is, zowel bij de interne werking van een organisatie, als bij de externe gerichtheid. Ik probeer dit toe te lichten aan de hand van voorbeelden uit mijn adviespraktijk.

Human Resources-afdeling: Voor de HR-afdeling wordt social media enorm belangrijk, met name als het gaat om het versterken van interne communicatie tussen het personeel. Social media kunnen zeer goed ingezet worden voor het verspreiden van korte nieuwsberichten en weetjes, voor het delen van successen van een bepaalde afdeling en op die manier voor het versterken van de sfeer en de cultuur in het bedrijf. Bovendien kunnen medewerkers hun hulpvragen kwijt en uitwisselen over projecten en ervaringen.

Product Development en Innovatie: Crowdsourcing (het bundelen van kennis van bereidwillige experts die voor niets een probleem willen oplossen en het antwoord gratis willen delen met anderen) en cocreatie (situatie waarbij een organisatie waarde-creatie laat plaatsvinden door een samenwerking aan te gaan met een groep consumenten, eindgebruikers of andere belanghebbenden) zijn termen die steeds vaker te horen zijn in het bedrijfsleven. De afdeling product development kan hier handig gebruik van maken. Door in gesprek te gaan met andere afdelingen over social media kunnen ze aan kennisontwikkeling en -uitwisseling doen. Tevens zeggen consumenten overal op het web van alles over je producten. Deze informatie is goud waard voor het verbeteren en aanscherpen van je diensten en/of producten.

Directie: Zelfs de directie, die meestal afzijdig blijft van dit soort ontwikkelingen, kan dankbaar gebruikmaken van social media. Dit geeft hen bijvoorbeeld de mogelijkheid hun visie en kennis op een eenvoudige manier te delen met het personeel. Denk hierbij aan een interne weblog, geschreven door de directeur. Door middel van reacties kan de directeur op een heel laagdrempelige manier met zijn personeel in gesprek gaan, om op die manier participatie en betrokkenheid bij beleidsontwikkeling te creëren.

Public Relations: Social media is 'all about' PR. Ik durf zelfs te beweren dat social media bijna per definitie een PR-tool zouden moeten (en kunnen) zijn. OnlinePR zie ik dan ook als een synoniem voor social media. Er is in het huidige internetlandschap vrijwel geen betere manier te bedenken om aan je publieke relaties (klanten, leads, community, pers etc.) te werken.

Inzetten op Kenniswerk 2.0

De persoonlijke motivatie, ambitie en affiniteit van het individu zijn onontbeerlijk voor het op gang brengen en in beweging houden van de leerprocessen die voor kenniswerk nodig zijn. Dit type leren kan niet plaatsvinden op bevel. Het kan niet bevorderd worden door een vooraf uitgelijnde systematische aanpak. De vorm van kennisontwikkeling waar we naar op zoek zijn verlangt een sterke mate van persoonlijke nieuwsgierigheid, gedrevenheid, persoonlijke betrokkenheid en een gevoel van eigenaarschap. Aan deze condities voor kenniswerk wordt echter helemaal voldaan wanneer iemand gebruikmaakt van sociale media. Gebruikers bewegen zich dan in een rijk leerlandschap waarin ze vanuit persoonlijke motivatie en interesse voor hen interessante netwerken kunnen bouwen rond thema's waar ze passie voor tonen. Persoonlijke nieuwsgierigheid, gedrevenheid en betrokkenheid zijn een belangrijke driver om andere kenniswerkers te volgen op Twitter, blogberichten te schrijven, zich te abonneren op een RSS-feed, comments te posten op andere blogberichten van kenniswerkers

Onderzoek:

'Consumenten zeggen op web veel over je producten'

ING gaat dieper in op mening klant

Amsterdam, 20 oktober 2010

Ruim 16.500 klanten hebben sinds de oproep van 1 september op ING.nl hun mening gegeven over de dienstverlening. ING is deze klanten dankbaar hiervoor, want ze stellen de ING in staat om haar dienstverlening verder te verbeteren. De vijf onderwerpen die onze klanten het meest bezighouden zijn: Betalen, Internetbankieren, Klantvriendelijkheid, Rentepunten en Rentetarieven. Vanaf vandaag staat de reactie van de ING per onderwerp op de site en worden alle quotes van klanten getoond.

etc. Kenniswerkers zijn in staat om voor hen waardevolle informatie en kennis te vinden, betekenis te geven, toe te passen en op hun beurt weer nieuwe content te genereren en publiceren op het web. Daarbij kunnen ze allerlei vormen van samenwerken gebruiken via socialenetwerksites als Facebook, LinkedIn en Twitter, maar ook wiki's, Google Doc's en andere digitale samenwerkingsplatformen.

Vormen van management en controle zijn bij deze sociale media weinig of niet te vinden. Sterker nog, enige vorm van moderatie of controle maakt een digitaal en sociaal kennisplatform alleen maar minder aantrekkelijk om het als instrument in te zetten voor kennisontwikkeling. En dit staat op spanning met wat we eerder beschreven als de weigerachtige houding van leidinggevend en management tegenover het toegankelijk maken van deze sociale media en, zelfs belangrijker, het inbedden van deze instrumenten in de dagelijkse werking en processen van organisaties. Voor mij is dit een belangrijke voorwaarde voor organisaties om antwoord te kunnen blijven bieden op de grote uitdaging van de kennissamenleving: in staat zijn steeds weer te verbeteren en te innoveren, snel kunnen leren en daarbij gebruikmaken van relevante informatie uit vele bronnen. Het samenwerken en het verbinden van werknemers in netwerken zijn van cruciaal belang voor de ontwikkeling van een organisatie. En waar kan dat in deze tijd beter dan op de sociale media?

Kenniswerkers 2.0

Het gebruik van sociale media om aan kenniswerk te doen wordt alsmaar belangrijker. Kenniswerkers dienen daarom ook steeds vaardiger te worden in het zich aantrekkelijk maken op deze me-

Online kennis zoeken:

'Kwaliteit zoekmachines zal alleen maar toenemen.'



dia en ervoor te zorgen dat deze media aantrekkelijk wordt voor hen. Daartoe hebben zij nieuwe competenties en leerstrategieën nodig die zij dienen in te bedden in hun dagelijks werken en leren. Op de website van 123management.nl vond ik een mooie typering van de strategieën en competenties.

Zoeken 2.0. Het zoeken van kennis en andere informatiebronnen via zoekmachines blijft onverminderd belangrijk. De kwaliteit van deze zoekmachines zal alleen maar toenemen met de komst van het web 3.0, en de omvang van de content op het internet navent. Deze wijze van het zoeken naar kennis wordt door een kenniswerker 2.0 omschreven als 'van halen naar brengen'. Naast de zoekmachine om informatie en kennis te zoeken (pull) heeft een kenniswerker ook veel mogelijkheden om via abonnementen op RSS-feeds en het volgen van interessante personen en merken op Twitter of LinkedIn, kennis en informatie automatisch bij zich te laten brengen (push).

Analyseren 2.0. Het nieuwe web is interactief. Statische één-weg publicaties worden vervangen door dynamische twee-weg conversaties waarin kenniswerkers en andere gebruikers commentaar leveren, verwijzingen toevoegen en sociaal bookmarken. De webcontent en weblinks worden door kenniswerkers 'ge-tagd' (van kenmerken voorzien). In feite ontstaat er op de oorspronkelijke content een nieuwe laag informatie over de wijze waarop andere kenniswerkers deze informatie interpreteren en verwerken. De content van het web 2.0 is in feite een permanent zichzelf verrijkende brij van oorspronkelijk geplaatste informatie, meta-informatie zoals verwijzingen en dynamische gebruiks- en verwerkingsinformatie (wat is populair, veel bekeken, hoog gewaardeerd). Verwerken en analyseren van kennis vindt in het nieuwe webtijdperk plaats binnen sociale netwerken en verandert zo van een solistische en vaak lastige processtap, in een creatief samenwerkingsproces. Het vinden en toepassen van de juiste waarde van een blogbericht of tweet wordt één van de belangrijkste vaardigheden van een kenniswerker 2.0.

Creëren 2.0. Samenwerken is ook het sleutelwoord bij het creëren van nieuwe content. In wiki's draait het om het gezamenlijk creëren, becommentariëren en verbeteren van nieuwe informatie en kennis. Ook het vervaardigen van nieuwe content door het mengen en verrijken van bestaande content wordt in het nieuwe webtijdperk steeds eenvoudiger. Het mengen van video's en presentaties in tekst, het maken van screencasts (opnames van het computerscherm), het professioneel publiceren van content als papieren boek of als digitaal leesbare pdf-uitgave. De mogelijkheden zijn eindeloos en voor de meeste kenniswerkers relatief eenvoudig

toe te passen. Als kenniswerker 2.0 moet je dan in staat zijn om – eventueel samen met anderen – goede content te creëren die weer aantrekkelijk is voor andere kenniswerkers.

Publiceren 2.0. Bloggen, microbloggen, tweeten, het bijdragen aan een wiki, het uploaden van foto's en video's, presentaties, boeken. De mogelijkheden om digitaal en schriftelijk te publiceren zijn oneindig en erg eenvoudig. De eenvoud van het publiceren enerzijds en de massaliteit van het informatieaanbod anderzijds doet het publicatieproces in een web 2.0 van karakter veranderen. Het gaat niet zozeer meer om de vraag hoe te publiceren maar om de vraag hoe gevonden te worden. Publiceren op drukbezochte websites en weblogs wordt daarbij een belangrijke strategie voor kenniswerkers 2.0. En de trends in het social media-landschap veranderen zeer snel, bijblijven en meegaan met de kritische massa wordt steeds belangrijker.

Conclusie

Het bevorderen van kenniswerk is voor vele organisaties geen nieuwe uitdaging. Het is al jaren een aandachtspunt voor de HRD, en zelfs voor heel wat andere vakgebieden. In dit artikel betoog ik dat inzetten op sociale media een grote stap kan betekenen in het vinden van werkbare oplossingen voor deze uitdaging. Als je als kenniswerker slim gebruikmaakt van instrumenten als Twitter, RSS, social networking... om kennis te vinden en te delen die wezenlijk deel uitmaakt van je werk, kun je enorm efficiënt worden in het vormgeven van kenniswerk. Op die manier kan elke kenniswerker bijdragen aan het innovatieve vermogen van de organisatie waarin hij/zij werkt. De sleutel om het gebruik van deze sociale media productief te maken, ligt hem dan in het onderscheiden van persoonlijke tijd op deze sociale media en je professionele gebruik hiervan.

Niel Van Meeuwen is als organisatieadviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. In zijn advieswerk is hij veel bezig met het inzetten van sociale media en andere internettechnologieën om leren en veranderen vorm te geven, te verrijken en te ondersteunen.

Bronnen

- Brazelton, J., & Gorry, G. (2003). Creating a knowledge-sharing community: if you build it, will they come? *Communications of the ACM*. Londen: Sage.
 - Gruber, T. (2008). Collective knowledge systems: where the social web meets the semantic web.
 - Kessels, J.W.M (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit* [Tempting towards knowledge productivity]. Inaugural lecture. Enschede: Universiteit Twente.
 - Kessels, J., & Keursten, P. (2002). Creating a knowledge productive work environment. *LLinE, Lifelong Learning in Europe*. Vol. 7, 2: 104-112.
 - Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How Social Media transforms the way we live and do business*. Westford: Courier Westford.
- www.dekenniswerker.com