

De menselijke maat in kennismanagement

Kennis zit in de hoofden van mensen en komt pas tot leven als mensen met elkaar in gesprek raken, elkaar vragen gaan stellen, verhalen gaan vertellen. De kunst van kennismanagement is een ruimte te creëren waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, inspireren en versterken. Zo'n ruimte kan fysiek zijn, zoals het koffie-automatengesprek, of online. De belofte van social software is dat het 'social' is, ofwel, dat de focus op mensen wordt gelegd in plaats van op informatie en systemen. In deze bijdrage verkennen we de rol van social software voor kennismanagement en geven we informatiemangers en kennismangers enkele tips en praktische handvatten hoe social software in te zetten voor de menselijke kant van kennismanagement.

door: René Jansen

Hoewel kennis steeds meer de cruciale succesfactor voor organisaties is, is kennismanagement eigenlijk niet meer echt hot. Veel bedrijven zijn de afgelopen jaren teleurgesteld in de resultaten van hun initiatieven. Dit komt omdat in veel projecten kennis gezien wordt als een object, iets statisch, iets dat opgeslagen kan worden in een systeem (de zogeheten 'objectivistische' kijk op kennis). Bovendien wordt kennismanagement vanuit de aanbodkant georganiseerd; er wordt geen rekening gehouden met de betekenis voor de ontvanger, de gebruiker (wat de 'subjectivistische' kijk op kennis is). Andere oorzaken voor een teleurstelling zijn dat kennismanagement vaak binnen de organisatiegrenzen wordt bekeken en dat kennismanagement vooral bestaat

uit brengen en weinig uit halen. Ofwel: extra werk voor professionals met een volle agenda.

De meeste initiatieven gaan daarmee voorbij aan de aard van kennis zelf. Kennis is dynamisch, subjectief en afhankelijk van de context. Kennis kan moeilijk losgekoppeld worden van de personen en contexten waarbinnen de kennis is ontwikkeld en blijkt daarom binnen de traditionele oplossingen lastig overdraagbaar. De kunst van kennismanagement is een ruimte te creëren waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, in gesprek raken, elkaar vragen stellen, verhalen gaan vertellen, elkaar inspireren. De kunst is vervolgens om deze ontmoetingen en gesprekken in te bedden in het dagelijkse werk, zodat kennismanagement niet wordt ervaren als extra werk, maar als waardevolle aanvulling op of invulling van het dagelijkse werk. Dit betekent dat de focus veel meer ligt op de mens dan op systemen. Het sociale gedrag van mensen om gesprekken aan te gaan moet gestimuleerd worden. Maar hoe doe je dat? En welke rol kan social software spelen om deze ruimtes te creëren en kennismanagement in te bedden in het dagelijkse werk? Op deze vragen willen we in deze bijdrage een antwoord geven.

Ontwerpen van social software

Social software herbergt, zo geeft de naam al aan, de belofte van 'socialiteit'. Socialiteit staat voor de continue neiging van mensen om te zoeken naar kameraadschap en zich aan te sluiten bij groepen. Dit sociale gedrag vindt vaak plaats rond een object. Stuur een jongen met een bal het park in en in de kortste keren heeft hij aanspraak en vormt zich een groepje spelende kinderen.



Het kopieerapparaat of de koffiemachine hebben hetzelfde effect. Als een ontwerper van een social softwareplatform zich bewust is van dit sociale gedrag zal hij niet langer functionaliteiten ontwerpen, maar zich veeleer focussen op het ontwerpen van triggers die sociaal gedrag stimuleren.

In samenwerking met de Universiteit van Amsterdam hebben we een model ontwikkeld dat een ontwerper kan ondersteunen bij het ontwerpen van social softwaresystemen. Uit het model kunnen we vier eenvoudige lessen voor het ontwerpen van social software systemen afleiden:

- Het systeem dient nuttige activiteiten te ondersteunen die de gebruiker toch al uitvoert (of toch al had moeten uitvoeren);
- Het systeem dient gebruik te maken van herkenbare metaforen;
- Het systeem moet helpen om groepen te vormen en groepsgevoel te creëren;
- Het systeem moet bijdragen aan het leerproces en de persoonlijke ontwikkeling van elke gebruiker.

Wiki's vaak teleurstellend

Het afgelopen jaar hebben we diverse projecten uitgevoerd om social software systemen te gebruiken als platform voor kennismanagement. Veel organisaties denken dan als eerste aan wiki's als platform voor kennisdeling. Het uitgangspunt is dan: laten we al onze kennis uitschrijven en vastleggen in een wiki. Functioneel gezien is een wiki hier inderdaad uitermate geschikt voor. Sterker nog, de afkorting wiki staat niet voor niets voor *what I know is*. Wiki's op deze manier inzetten, lijkt sterk op de objectivistische

benadering van veel conventionele kennismanagement initiatieven. Niet geheel verwonderlijk leidt een project met wiki's dan ook vaak tot dezelfde teleurstellingen als waar we dit artikel mee openden. Dit neemt niet weg dat het werkzame mechanisme van een wiki – het gezamenlijke schrijfblok om een visie, idee of definitie te verwoorden – veel potentie biedt voor organisaties. Vooral voor het beschrijven van feitelijke informatie, denk aan procedures of projectplannen, zijn wiki's waardevolle tools.

Wij betogen echter dat om wiki's als succesvol kennismanagementinstrument te gebruiken, je aandacht zult moeten geven aan het aspect van 'socialiteit'. Het genoemde model voor het ontwerpen van sociale systemen kan hierbij als leidraad dienen. De kunst is dan een wiki zo in te richten dat het een ruimte wordt waar mensen elkaar ontmoeten en met elkaar in gesprek gaan over een betekenis en waarbij de vier genoemde lessen in de praktijk worden gebracht. Dit gebeurt bij veel wiki gebaseerde kennismanagementprojecten niet. Het expliciet uitschrijven van kennis ondersteunt geen nuttige activiteit die gebruikers toch al uitvoeren en wordt daarom als extra werk beschouwd. Dit betekent dat geen van de gebruikers – anders dan de enthousiaste initiatiefnemers – spontaan hun kennis gaan uitschrijven in de wiki. Verder draagt het meewerken aan een wiki niet automatisch bij aan het opbouwen van een groepsidentiteit of aan de eigen persoonlijke ontwikkeling, waardoor de motivatie voor het meewerken aan de wiki vaak snel vermindert. De oplossing hiervoor zit niet zozeer in de techniek van de wiki, maar in de manier waarop hij ingericht wordt en de manier waarop de sociale processen rond de wiki

gestimuleerd worden. De wiki wordt idealiter de bal van het jongetje in het park: de logische plaats waaromheen de kennisdelingsprocessen plaatsvinden.

Groepsblog als reflectie-instrument

De blog is na de wiki de meest gemaakte keuze als social softwareplatform voor kennisdeling. Het starten van een blog kent weinig technische barrières, het opzetten kost slechts enkele minuten, en het werkzame mechanisme van de blog is helder en overzichtelijk: een auteur schrijft een kort artikel dat met een druk op de knop gepubliceerd wordt en vervolgens kunnen de lezers via de commentaarfunctie eenvoudig hun reacties plaatsen. Je zou dit kunnen zien als het op gang brengen van gesprekken tussen de schrijver en de lezer, waarmee blogs een groot voordeel kennen ten opzichte van het traditionele intranet met zijn logge één-weg gerichte contentmanagementsystemen.

Maar om echt te verworden tot een platform voor kennisdeling, is een gesprek tussen een auteur en de lezers niet genoeg. Dit kan opgelost te worden door niet met gewone blogs, maar met groepsblogs te werken. Bij een groepsblog worden alle medewerkers, van hoog tot laag, uitgenodigd en gefaciliteerd om als auteur op te treden. Elke medewerker kan dan in een blogpost een gedachte, visie of reflectie weergeven, waarna de anderen daarop kunnen reageren. Zo ontstaan leerzame en inzichtgevende gesprekken. De praktijk leert dat het niveau van blogposts in deze opzet steeds verder groeit, maar dat de frequentie van posts afneemt. Dit komt omdat mensen niet onder willen doen voor de kwaliteit van de andere posts, en dus steeds een beter verhaal willen posten. En als je dan een losse gedachte hebt, dan durf je die eigenlijk niet meer te posten. Dit mechanisme kan zover doorslaan dat de normale medewerkers nauwelijks meer durven posten en je slechts een handjevol middelmatige posters overhoudt die niet gevoelig zijn voor de opgaande kwaliteitsspiraal.

Net als bij wiki's, kan het daarom nuttig zijn om niet zomaar met een standaard blog te werken, maar het mechanisme van de blog in te bedden in een sociaal kennisdelingsplatform waarin de vier lessen voor het ontwerpen van social softwaresystemen ter harte worden genomen.

Sociaal platform voor de menselijke maat

We schreven dat blog's en wiki's de meest gekozen social software tools zijn voor kennismanagement. Een interessante constatering daarbij is dat beide soorten tools niet vanuit 'socialiteit' maar vanuit functionaliteiten zijn ontworpen, en daarom slechts in beperkte mate succesvol zijn als platform voor kennismanagement. Het is daarom interessant eens naar een andere social software omgeving te kijken die in tegenstelling tot blog's en wiki's wel specifiek is ontworpen voor kennisdeling, waarin bij het ontwerp wel rekening is gehouden met het sociale gedrag van de gebruikers. We bespreken daartoe de leerervaringen van de inzet van Winkwaves Stage, een in Nederland ontwikkeld social software platform voor collectief bloggen, social bookmarking en social networking, in een drietal cases:

- *Kennisplein*: Een platform voor een politieke partij om de leden meer met elkaar in contact te brengen en onderling kennis te laten delen;
- *Link-it*: Een platform voor een mediabureau om de professionals onderling meer kennis te laten delen;
- *Watvindenwijover.nl*: Een breed publiek platform waarop het Nederlandse publiek kennis kan delen rond alle onderwerpen die hen bezighoudt.

De onderliggende motor van de drie platforms is hetzelfde. Je kunt de platforms allereerst gebruiken om interessante artikelen die je tegenkomt voor jezelf te voorzien van een korte micro-blogpost wat je er interessant aan vindt, en op te slaan met een paar trefwoorden.



De manier waarop mensen de sociale platforms gebruiken is afhankelijk van hun oorspronkelijke rolopvatting

Zo leg je voor jezelf een makkelijke historie aan van interessante links, bijvoorbeeld rond een onderzoek voor klanten, een presentatie die je moet voorbereiden of een notitie die je moet schrijven. Ook helpt de micro-blogpost je bij het reflecteren op wat je tegenkomt. Dit is een invulling van de ontwerpregel *'Het systeem dient nuttige activiteiten te ondersteunen die de gebruiker toch al uitvoert'*. Ten tweede kun je op de platforms rondkijken – ook wel sociaal zoeken genoemd – wat andere gebruikers per trefwoord hebben opgeslagen, en zo geïnspireerd raken door de micro-blogposts en de bijbehorende links naar artikelen van andere gebruikers. Met een reactiefunctie kun je vervolgens met elkaar in gesprek geraken over elkaars micro-blogposts. Mensen met gelijke interesses vinden elkaar rond gemeenschappelijke trefwoorden of links, en raken daar omheen in gesprek, wat een invulling is van de ontwerpregel *'Het systeem moet helpen om groepen te vormen en groepsgevoel te creëren'*. Last but not least bouw je gaande het gebruik een expertprofiel op als andere mensen jouw bijdragen op bepaalde onderwerpen waarderen. Met een expertprofiel word je als persoon zichtbaarder en kunnen andere gebruikers je benaderen met vragen. De gedachte is dat de ontwerpregel *'Het systeem moet bijdragen aan het leerproces en de persoonlijke ontwikkeling van elke gebruiker'* ondersteund wordt door de combinatie van het expertprofiel, de mogelijkheid om in je micro-blogposts te reflecteren op wat je tegenkomt en het je laten verrassen door wat anderen interessant vinden met het sociale zoeken.

Leerervaringen

Eén van de interessantste leringen die we uit de drie cases trekken is dat er duidelijk verschillende soorten sociaal gedrag op de platforms plaatsvinden en dat de manier waarop mensen de platforms gebruiken afhankelijk is van hun oorspronkelijke rolopvatting. Op alle drie de platforms zien we in meer of mindere mate de volgende sociale rollen optreden:

- De *lurker* die alleen maar komt rondkijken, op zoek naar inspiratie;
- De *eendagsvlieg*, die het platform even uitprobeert en dan weer vertrekt;
- De *gesprekspartner*, die vooral komt voor een goed gesprek;
- De *bookmark* die het vooral gebruikt om voor zichzelf orde te scheppen en overzicht te houden in wat hij tegenkomt;
- De *tipper* die leuke dingen tegenkomt en denkt dat die ook wel eens voor anderen interessant zouden kunnen zijn;
- De *storyteller* die het fijn vindt zijn ideeën en visie te delen;
- De *profileerder* die zichzelf graag in de picture wil spelen.

Voor een levendig kennisdelingsplatform heb je een afgewogen mix van deze rollen nodig. Zonder lurkers – het publiek – is het voor storytellers, tippers en profileerders niet leuk om actief te zijn. Bookmarkers lijken egoïstisch voor zichzelf bezig te zijn, maar hun toevoegingen blijken in de praktijk ook voor andere bezoekers waardevolle tips te bevatten.

Een interessante observatie is dat, hoewel de propositie van de drie cases vergelijkbaar is – Maak kennis met elkaar – en gebruikers op alledrie de platforms enthousiast zijn over de ondersteuning van het kennisdelingsproces dat het platform heb biedt, het sociale gedrag op de drie platforms verschilt door de uiteenlopende rolopvattingen van waaruit mensen het platform gebruiken. Bij

het mediabureau vinden we relatief veel mensen in de rol van tipper en storyteller, mensen die een verhaal te vertellen hebben en het kennisdelingsplatform is daar een mooie logische plaats voor.

De gebruikers van het Kennisplein, het politieke platform, zijn gewend om met elkaar in debat te gaan. Op dit platform bevinden zich in vergelijking met de andere twee platforms meer mensen die zich in de rol van gesprekspartner positioneren. Deze groep gebruikers verwacht dat 'het goede gesprek' centraal staat op het platform, en ervaren het als een ballast dat gesprekken verstopt zitten achter micro-blogposts en linkjes totdat ze ook daar de waarde van ervaren. Bij Watvindenwijover.nl vinden we relatief meer bookmarkers en eindagsvliegen. Niet geheel verwonderlijk, omdat de onderlinge binding op een publiek platform om kennis te maken met Nederland kleiner is dan binnen de reeds bestaande communities van de politieke partij en het mediabureau. Op alle drie de platforms bouwen de actieve gebruikers een helder profiel op, waardoor een dynamisch wie-is-wie smoelenboek ontstaat. Dit geeft invulling aan de gedachte dat kennismanagement voor een belangrijk deel bestaat uit het vinden van de juiste mensen als er een kennisvraag is.

Conclusie

Managers kunnen de belangrijkste teleurstellingen van kennismanagementprojecten uit het verleden voorkomen door de menselijke maat centraal te stellen en kennismanagementsystemen te zien als sociale systemen. Het ontwerpen van kennisdelingsplatforms op basis van triggers voor sociaal gedrag in plaats van functionaliteiten, past goed in de huidige verschuiving van een objectivistische naar een subjectivistische kijk op kennismanagement, organiseren en ondernemen. Het past in de groei van een productgerichte organisatie, via een klantgerichte organisatie, naar een *Socialized Enterprise* – het perspectief voor elke organisatie die zich realiseert dat de mens het verschil maakt. Welke rol spelen social software systemen daarin? Social software herbergt de belofte om het sociale aspect van kennismanagement goed te ondersteunen. De drie cases leren ons dat het van belang is om de verschillende rollen in het sociale kennisdelingsproces goed te onderscheiden en een social kennismanagementsysteem zo te ontwerpen dat een afgewogen mix van rollen in het online groepsproces ondersteund wordt. Dit betekent dat het niet langer genoeg is te denken en te ontwerpen vanuit de gebruiker, maar dat de verschillende rolopvattingen uit het groepsproces gemodelleerd dienen te worden. Vervolgens kunnen in het kennismanagementsysteem triggers ontworpen worden om het sociale gedrag van de verschillende rollen te ondersteunen. De vier ontwerpregels voor social software kunnen hierbij helpen. ■



Over de auteur:

Dr. René M. Jansen is directeur Winkwaves en adviseert organisaties op het gebied van de menselijke maat in communicatie, kennisdeling en samenwerking.

Literatuur:

Nardi, B. et al, NETWORKERS and their Activity in International Networks, in *Computer Supported Cooperative Work 11: 205-242*, Kluwer Academic Publishers, 2002.

Bouman, W. et al, *The Realm of Sociality – Notes on the design of Social Software*, Universiteit van Amsterdam, publication forthcoming 2007.

Huizing, A. en Bouman, W., *Knowledge and Learning, Markets and Organizations: Managing the Information Transaction Space*, in: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, editors Chun Wei Choo and Nick Bontis, Oxford University Press, 2002.