

Het implementeren van collaboration tools gaat vaak fout. Technology push is de meest voorkomende oorzaak van een mislukking, concludeert Jan Bouman. Hij formuleert zeven stellingen over de inzet van dergelijke tools. We creëren vaak te veel lawaai voor kenniswerkers.

door: JAN BOUMAN beeld: SHUTTERSTOCK

Tools kunnen goede samenwerking niet afdwingen

TOOLS OM SAMEN TE WERKEN

Zoek op internet naar best practices voor het gebruik van ‘collaboration tools’ en het scherm loopt vol waarschuwingen. Als men mensen confronteert met een tool zullen ze niet vanzelf volgen. Technology push werkt niet. We lezen over slecht voorbeeldgedrag van het management en ouderwets denken in ‘mappen’ in plaats van ‘views’ op basis van metadata. Valkuilen genoeg, maar wat moet gebeuren om succes niet aan het toeval over te laten?

Bestaande collaboration tools zoals Microsoft SharePoint, IBM Connections en Google Apps for Work, worden steeds beter in het structureren van data en het integreren van applicaties. Waarom gaat de implementatie dan zo vaak fout? Het antwoord hierop begint met nieuwe vragen. Nu met de gebruiker van het tool als invalshoek, niet het tool zelf. Wat drijft mensen om samen aan een resultaat te werken? Waarom deelt men kennis en informatie en waarom juist niet? Hoe communiceren mensen met een gemeenschappelijk doel? De antwoorden op deze vragen helpen ons de voorwaarden te stellen aan de inzet van collaboration tools.

STELLING 1: Technology push werkt nooit bij menselijke interactie

Samenwerken – ‘collaboration’ – is wat mensen altijd en overal doen om resultaten te bereiken. Collaboration tools faciliteren doelgerichte samenwerking om teams te laten functioneren. Echter, mensen moeten wel willen samenwerken. Mensen halen motivatie uit zichzelf of uit hun omgeving. Dit lijkt een open deur omdat sturen op motivatie een integraal onderdeel van het management is. Technology push is de meest voorkomende oorzaak van mislukking. Als bij invoering én gebruik van tools ook actief wordt gemanaged op motivatie van mensen, is de belangrijkste voorwaarde voor succes ingevuld.

STELLING 2: Niet iedere vorm van samenwerking vraagt dezelfde tools

Collaboration tools zijn niet altijd nodig. Bij lo-

pendebandwerk is dat evident. Echter, er zijn meer vormen van werkzaamheden waar strikte en van tevoren gedefinieerde instructies gevolgd moeten worden. IT-projecten zijn daarentegen vrijwel altijd kennisintensieve veranderingstrajecten waarin veel overleg plaatsvindt. Soms is er sprake van sterke hiërarchische aansturing om het resultaat te bereiken en soms van een

meer creatief en agile proces, waarbij de details van het resultaat niet van tevoren vaststaan. Op basis van de inzichten van onder anderen Magdalenno kunnen een viertal volwassenheidsvormen worden geschetst en getypeerd aan de hand van communicatie, sturing, kennisdeling en bewustzijn (zie tabel). Een tool dient te worden ingericht én gebruikt op basis van de

Volwassenheidsvormen van samenwerking				
Werkwijze	Communicatie	Sturing	Kennisdeling	Bewustzijn
1. Ad Hoc	Geen planning van communicatie	Geen	Geen	Geen bewustzijn van gezamenlijkheid
2. Gepland	Planning van communicatie	Plannen van het proces	Alleen op eigen gebied Geen kenniscreatie	Sociaal bewustzijn
3. Bewust	Informatie delen	Volgen van het proces	Vooral op eigen gebied	Procesbewustzijn
4. Reflectief	Gezamenlijk besluiten nemen	Evalueren van het proces	Impliciete kennisdeling Kenniscreatie	Bewuste samenwerking

KENNIS CREËREN EN DELEN

Creëren en delen van kennis is een essentieel aspect van doelgericht samenwerken in kennisintensieve projecten. In de tabel worden de inzichten van Nonaka en Takeuchi, die uitgaan van een kenniscreatiecyclus, gecombineerd met de inzichten van Weggeman, die de elementen benoemt waardoor kennis kan ontstaan. Deze 4 x 4-aspecten van kenniscreatie geven aan wat collaboration tools van de toekomst moeten faciliteren.

KENNIS	Weggeman			
Cyclus van Nonaka & Takeuchi	Informatie	Ervaring	Vaardigheden	Attitude
Socialisatie	Informatie ongestructureerd delen met anderen	Leren wie de juiste personen zijn om mee te delen	Effectief kunnen spreken en presenteren	Willen delen met anderen om een doel te bereiken
Externalisatie	Informatie vastleggen en voorzien van metadata	Leren om efficiënt en effectief vast te leggen	Effectief kunnen vastleggen	Willen vastleggen om het (later) te gebruiken
Combinatie	Informatie koppelen o.a. met behulp van metadata	Leren wat de meest kansrijke combinaties zijn	Effectief kunnen vergelijken en combineren	Willen zoeken naar nieuwe combinaties
Internalisatie	Informatie opnemen en eigen maken	Impliciete informatie stapelen op wat al geleerd is	Zich kunnen concentreren op het zich eigen maken van informatie	Willen leren



volwassenheidsvorm die bij het team en de samenwerking hoort.

STELLING 3: Open netwerken en besloten teams wisselen elkaar af

Bij kennisintensieve samenwerking loopt men snel tegen de grenzen van het team of de organisatie aan, zowel wat betreft de beschikbaarheid van kennis als van het intellectueel eigendom. Het gevolg is dat de samenwerking stagneert. Gebruik maken van het netwerk buiten de organisatie biedt dan soelaas. Sommige samenwerkingsprojecten, bijvoorbeeld het ontwikkelen van opensourcetoepassingen, vinden per definitie in het netwerk plaats. Daarbij is er altijd sprake van een vorm van coördinatie om het doel te kunnen bereiken. Een tool moet afwisselend kunnen functioneren in een besloten team, open netwerk of een combinatie daarvan.

STELLING 4: Maak bewust en selectief gebruik van sociale media

Sociale media als LinkedIn, Facebook, Twitter en Pinterest kennen functies zoals chatten, discussiegroepen, blogs, persoonlijke profielen, groepsprofielen, uitwisselen van documenten en het bijhouden van agenda's. We zien dat bestaande collaboration tools deze functies kopiëren. Ze beschikken daarnaast over koppelingen met de belangrijkste sociale media die vooral ad-hoccontacten tussen deelnemers faciliteren. Het motto is 'goed om elkaar te kennen, want je weet nooit of het van pas komt'. Echter het chatten en zichzelf profileren leiden snel af van de doelstellingen van het team. Gebruik dus de 'sociale media'-functies en -koppelingen van het tool alleen als het effectief is en stuur daarop.

STELLING 5: Non-verbale signalen kunnen succes maken en breken

Er worden teksten, geluiden, foto's of video's uitgewisseld, synchroon of asynchroon. Veel menselijke communicatie is non-verbaal. Samenwerking is gebaat bij herkennen van gebaren, houdingen en gezichtsuitdrukkingen.

Sterker nog, samenwerken is vaak pas effectief als non-verbale informatie wordt overgedragen en verstaan. Het ongemak van een telefonische vergadering waarbij men elkaar niet ziet, is voor iedereen herkenbaar. In onderzoek wordt gesproken over de 'illusion of non-mediation'. Dit is de mate waarin het medium de indruk geeft dat er niets tussen mensen is. Dat men als het ware door een open raam met elkaar communiceert. Soms is dit nodig maar vaak ook niet. Daarnaast moet de keuze gemaakt worden tussen synchrone communicatie zoals chatten, telefoneren en 'skypen' of asynchrone communicatie waarbij men niet direct op elkaar reageert zoals e-mail en blogs. Richt dus het tool bewust in op de communicatiemediën die het best bij de samenwerking passen.

STELLING 6: Laat ideeën rijpen

Kennisintensieve en creatieve samenwerking maakt verschillende fasen door waarin nieuwe kennis ontstaat. Nonaka en Takeuchi hebben al in de jaren negentig van de vorige eeuw vier fasen gedefinieerd als een cyclus van kenniscreatie, namelijk: 'socialisatie' met uitwisseling van impliciete kennis, 'externalisatie' die leidt tot vastgelegde kennis waardoor het voor anderen toegankelijk wordt, 'combinatie' die leidt tot nieuwe kennis, en 'internalisatie' die leidt tot nieuwe kennis in de hoofden van (groepen van) mensen. Hierna wordt de cyclus steeds opnieuw doorlopen, te beginnen met socialisatie, die kan plaatsvinden op de werkvloer, tijdens feestjes of bij netwerkborrels.

Weggeman, auteur, visionair, organisatieadviseur en hoogleraar, heeft een andere benadering van kennis. Hij stelt dat kennis ontstaat als functie van de elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude. Als alle vier elementen voldoende aanwezig zijn is er een voedingsbodem voor het ontstaan van kennis.

In het kader hebben wij de invalshoeken van Nonaka en Weggeman gecombineerd tot een leidraad voor het effectief creëren van kennis en laten rijpen van ideeën om samenwerking te bevorderen: toets de inzetbaarheid van het tool

op elk van de 4 x 4-situaties beschreven in de tabel en pas de werking daarop aan.

STELLING 7: We creëren vaak te veel lawaai voor kenniswerkers

Internalisatie is een van de kenniscreatiefasen van Nonaka en Takeuchi. Het gaat dan om het verwerken van ideeën door individuen en groepen. In de westerse maatschappij is nadruk komen te liggen op de extraverte mens die altijd bezig is zich sociaal te profileren en zijn boodschap te verkopen. Maar de beste ideeën ontstaan vaak tijdens een wandeling in de natuur, voor het slapengaan of tijdens een dinertje met vrienden. Als samenwerken alleen gepaard gaat met continu onderling communiceren en extravert zijn, dan doet het team, de organisatie en de maatschappij zich te kort. Creëer dus ruimte voor contemplatie, de stille periodes waarin kennis en ideeën kunnen rijpen. Scherm met behulp van (of ondanks) het tool medewerkers of hele teams af van de buitenwereld op het moment en voor de tijdsduur dat het nodig is. Collaboration tools zelf kunnen nooit het succes van samenwerken afdwingen. Succes is echter maakbaar als de best practices worden toegepast door de leiding en organisatie. Deze best practices geven daarnaast richting aan het verder ontwikkelen van de functies van de collaboration tools.

De inhoud van dit artikel is gebaseerd op het boek 'Waarom samenwerken werkt' dat de auteur samen met Nicole Archangel in 2015 heeft uitgegeven en dat gedownload kan worden via de AG-kennisbank.



Jan Bouman is Lead Business Analyst van Sogeti Nederland [jan.bouman@sogeti.com].