

Wilko van Oosten MSc.

# DE OPEN KENNIS OMGEVING



Alles uit deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van Alares verveelvuldigd, geremixt en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, offset, fotokopie, microfilm, PDF, LinkedIn, MySpace, Plaxo, Twitter, Hyves, Wikipedia en/of andere wiki's en welk ander bestaand en/of toekomstig uit te vinden medium.

Vrij bewerkbare digitale versies zijn verkrijgbaar via [www.alares.nl](http://www.alares.nl) of aan te vragen via [info@alares.nl](mailto:info@alares.nl)



# INHOUD

	VOORWOORD	4
1.	OPEN MOET HET ZIJN	8
2.	DE WERELD VERBONDEN	14
3.	VAN DE VERBONDEN WERELD NAAR DE MENS	22
4.	DE MENS ALS KENNISWERKER	30
5.	DE OPEN KENNISWERKER IN DE OPEN KENNISOMGEVING	40
	EPILOOG	50
	COLOFON	52

# VOORWOORD

Spannend! De eerste volledig zelfstandige Alares-publicatie in boekvorm. Al eerder publiceerden we in vakbladen, tijdschriften en landelijke kranten en reflecteerden we in opdracht van ministeries in mooie boekjes over cross-sectorale innovaties en toekomstverkenningen. Maar de eerste zelf ontworpen, zelf geschreven en zelf uitgegeven Alarespublicatie ontbrak nog. Waar de publicatie over zou gaan daar hadden we geen urenlange redactievergaderingen voor nodig.

We gingen het over onszelf hebben. Over waar we van bestaan, waar we mee bezig zijn, waar we van genieten en waar we maar geen genoeg van kunnen krijgen. Over kennis dus. En vooral over hoe we er mee om gaan, hoe we het managen.

Gaat het dan over kennismanagement? Is dit 'yet another book' over hoe professionals in organisaties optimaal fungeren doordat zij zowel de expliciete als de impliciete kennis hebben weten te structureren, vast te leggen en te verrijken? Eigenlijk niet. Eigenlijk gaat dit over het vinden, bewerken en weer verspreiden van kennis binnen een grote verbonden wereld. Een wereld waar we in geloven en waar we graag een bijdrage aan leveren. Door deze publicatie, maar ook met deze publicatie. Ingewikkeld? Nee hoor. Door deze publicatie kunnen wij als Alares ons gedachtegoed

wereldkundig maken. En u kunt, zo u wilt, met deze publicatie weer uw eigen gedachtegoed verder vormgeven en verspreiden.

Maar goed. Leest u het eerst en mocht u er daarna mee verder willen weet dan dat er op deze publicatie geen copyright rust. Want met veel plezier, en geheel volgens het beschreven gedachtegoed, introduceert Alares hierbij een nieuwe standaard; de 'right to copy'. Doe er dus mee wat u wilt en doe het als moderne kenniswerker!

**Robert van Oirschot**

*Alares*

Februari 2009

# “BITS EXIST TO BE COPIED”

Corey Doctorow



# 1. OPEN MOET HET ZIJN

Heeft u steeds vaker het gevoel dat u meer kan doen met alle kennis en informatie die aanwezig is in uw bedrijf en de omgeving daarvan? Dat de kennis- en informatiestromen in uw organisatie almaar complexer worden? Dan heeft u gelijk! De wereld verandert sneller dan ooit tevoren. Grote informatiestromen zorgen voor nieuwe economische waarden. Gelden de oude economische regels dan nog wel? Jazeker, maar ze komen op een andere manier tot uiting.

De Engelse econoom Ronald H. Coase had een vooruitziende blik toen hij in 1937 'The nature of the firm' schreef. Kort daarvoor bezocht hij in de Verenigde Staten de fabrieken van Ford en General Motors. Hij stond versteld van wat hij zag. Deze bedrijven werden op dezelfde manier gerund als de Sovjet-Unie destijds. Het waren kolommen waar aan de ene kant rubber en staal werden ingevoerd en aan de andere kant auto's uit rolden. Alles wat zich ertussen bevond werd centraal gestuurd. In het proces waaraan tienduizenden arbeiders deelnamen kwam geen marktwerking te pas. Coase vond dit een vreemde gang van zaken voor een land dat de vrije handel als grootste goed kent.

Deze bedrijven behoorden jarenlang tot de meest succesvolle van de wereld. Om de verschillende onderdelen van de auto's uit de markt te betrekken moeten kosten worden gemaakt. De geïntegreerde productiekolom zorgde ervoor dat de kosten laag bleven. Zoeken naar de juiste aanbieder, het sluiten van contracten en dit alles moet ook nog eens in het productieproces worden ingepast. Deze zogenaamde transactiekosten vormen de prijs die wordt betaald voor het verkrijgen en verwerken van kennis en informatie. Economen beschrijven dit effect ook wel als het theorema van Coase: "Een bedrijf zal net zo lang uitbreiden totdat de kosten voor het zelf organiseren van een transactie net zo hoog zijn, als de kosten voor het uitbesteden aan de open markt."

Deze wetmatigheid illustreert waarom grote bedrijven als General Motors sinds eind jaren '90 grote moeite hebben om het hoofd boven water te houden. De prijs van informatie is door de komst van internet zo sterk gedaald, dat het in stand houden van een gigantische geïntegreerde bedrijfsvoering of informatiehuishouding niet kan worden verantwoord. Nieuwe online samenwerkingsverbanden zorgen voor open marktplaatsen die de wereld verbinden. Staal uit Rusland, rubber uit Azië? Binnen enkele muisklikken zijn overeenkomsten gesloten. De eenmanszaak kan de strijd aanbinden met de kolossen van weleer.

## Open kennisdeling

Een geïntegreerde productiekolom (een 'gesloten' systeem) heeft vandaag de dag een negatief effect op de bedrijfsvoering. Zeker wanneer het om kennis en informatie gaat. Deze publicatie is dan ook vooral bedoeld voor kennisintensieve organisaties en hun professionals. Een huisarts krijgt steeds vaker te maken met patiënten die zelf de diagnose stellen met behulp van internet. Het is aan de

arts om deze informatie in goede banen te leiden en te zorgen voor de juiste behandeling. Een kennisintensieve professional bestaat van kennis, het gaat er alleen steeds minder om welke kennis hij bezit maar des te meer hoe hij deze gebruikt en hoe hij omgaat met de kennis om hem heen.

In dit boek worden de kansen en bedreigingen van de nieuwe economie door wereldwijde samenwerking over het voetlicht gebracht. Ook uw kennisintensieve organisatie krijgt ermee te maken. Kenniswerkers verbinden zich in steeds grotere virtuele netwerken; LinkedIn, Plaxo, Hyves, Facebook, MSN, A Small World, Twitter en ga zo maar door. We moeten leren omgaan met de dynamiek die deze netwerken veroorzaken; ons er niet voor afsluiten, maar er gebruik van maken.

Om antwoord op een vraag te krijgen kun je jezelf laten adviseren door een (zelfbenoemd) expert, je kunt gaan googlen, of je kunt als een echte kenniswerker 2.0 je (virtuele) netwerk aanspreken. Hoe omvattender het netwerk, hoe groter de kans op een antwoord. Open kennisdeling is het devies. Scherm kennis niet af maar verspreid het en vooral: benut het op een slimme manier. Dus als de volgende goedbedoelde uitnodiging voor een nieuwe netwerksite in je mailbox ploft, bedenk dan eens wat het werkelijke potentieel van een mondiale kennisomgeving is.

### De open kennisomgeving van buiten naar binnen

In dit hoofdstuk lichten we al een tipje van de sluier op van de transformatie die de waarde van kennis wereldwijd doormaakt. Vanuit dit wereldwijde perspectief gaan we steeds een stap dichterbij naar de verbonden kenniswerker. We begonnen met de verbonden wereld. In het tweede hoofdstuk verkennen we de technologische

ontwikkelingen die nieuwe samenwerkingsvormen faciliteren. Vervolgens zoomen we in hoofdstuk drie in op de positie van de individuele kenniswerker als verbindende schakel in de nieuwe wereld. In het vierde hoofdstuk bekijken we hoe een professional als kenniswerker omgaat met de verbondenheid. Tot slot gaan we in op de open kennisomgeving; de omgeving die de nieuwe kenniswerker maximaal faciliteert om te profiteren van de verbonden wereld.

# “HEEL DE WERELD IS MIJN VADERLAND”

Desiderius Erasmus



## 2. DE WERELD VERBONDEN

Wat zijn nu die ontwikkelingen die op zichzelf staande kolossen als General Motors op de knieën dwingt en de macht geeft aan het individu? Het individu is verbonden! De komst van het internet maakt dit mogelijk, maar het aanleggen van een datanetwerk alleen zorgt nog niet gelijk voor kennisdeling. Het is namelijk niet zo dat het internet zoals het in 1968 (als Arpanet) het levenslicht zag, heeft gezorgd voor de huidige revolutie. We spreken niet echt van versies van het internet, maar het netwerk heeft wel een enorme ontwikkeling doorgemaakt.

### Van internet 1.0 naar web 2.0

Begin jaren '90 bestond internet vooral uit een verzameling statische pagina's. Een (internet)redacteur schreef en plaatste en iemand die er iets over wilde weten bezocht de locatie waar het stond opgeslagen. Net als een bibliotheek maar dan sneller bereikbaar. De belangrijke eerste aanzet tot verbondenheid was de hyperlink. Door te klikken op een link kwam je op een heel ander deel van het internet terecht. Voor bijna iedereen vanzelfsprekend maar in alle eenvoud het begin van een revolutionaire ontwikkeling.

Zinvolle verbanden tussen statische informatie geven nieuwe inzichten. Wanneer de onderliggende informatie zich voortdurend ontwikkelt, ontstaat er nieuwe dynamiek. Het internet is dan niet langer een plek voor statische pagina's met informatie, maar wordt een omgeving waarin informatie op alle manieren wordt gedeeld en herschikt. Er ontstaat een nieuwe web 2.0-wereld die draait op een 'collaboration economy'.

### Wikipedia en de macht van de grote getallen

Een van de eerste echte web 2.0 ontwikkelingen is de online encyclopedie Wikipedia; een voorbeeld van volledige openheid in kennisdeling. Jimmy Wales was als een van de initiatiefnemers achter Wikipedia ook betrokken bij een voorloper van het project: Nupedia. Nupedia bevatte online-artikelen die werden onderworpen aan reviews door collega wetenschappers zoals dit gebruikelijk is in de wetenschappelijke wereld. In Wikipedia is iedereen vrij om artikelen toe te voegen en te bewerken. De reviews worden uitgevoerd door de hele gemeenschap. Nupedia bevatte na een jaar nog geen 200 artikelen, Wikipedia ruim 20.000.

Er rijzen natuurlijk direct een aantal vragen bij dergelijke aantallen. Wat is de kwaliteit van de artikelen en wat drijft mensen ertoe om zich in te zetten voor de gemeenschap? Toen Wikipedia grote bekendheid kreeg is een wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd op artikelen uit de Encyclopedia Britannica en Wikipedia. Via een steekproef werden uit beide encyclopedieën artikelen gecontroleerd op volledigheid en op fouten. De resultaten waren verbluffend. Wikipedia bevatte slechts enkele fouten per artikel meer dan de hoog aangeschreven papieren variant. Bovendien waren de

fouten binnen enkele weken na het publiceren van het onderzoek gecorrigeerd in Wikipedia. De Encyclopedia Britannica moet wachten op de volgende druk die soms jaren op zich laat wachten. Bovenstaande is exemplarisch voor wat web 2.0 heeft gedaan voor openheid in informatie. Wikipedia geeft iedereen, overal ter wereld de mogelijkheid om kennis te vergaren. Wikipedia is een van de voorbeelden van gemeenschappen die mogelijk worden gemaakt door internet. Zowel de hyperlinks als de inhoud waarnaar die verwijzen zijn dynamisch geworden.

Naast Wikipedia zijn er tal van platformen voor het vrij uitwisselen van informatie. Wat Wikipedia doet met artikelen doet Flickr met foto's. Flickr is een platform waar iedereen foto's kan uploaden en kan indelen met behulp van 'tags'. Tags zijn labeltjes die aan informatie worden geplakt om deze te categoriseren. Nadat de foto's zijn geplaatst en gecategoriseerd kunnen de foto's door iedereen worden bekeken en hergebruikt. Het is mogelijk om eigendomsrechten vast te stellen voor afbeeldingen, maar veel gebruikers kiezen ervoor om de afbeeldingen geheel vrij aan te bieden. Dit biedt mogelijkheden om afbeeldingen te delen en te remixen. Flickr biedt niet alleen een open omgeving waar gebruikers foto's delen, maar herbergt ook een levendige online gemeenschap. De opbrengsten voor Flickr komen uit advertenties terwijl de gemeenschap zichzelf beheert.

Dat Flickr geld verdient uit reclameopbrengsten is helder, en dat de gebruikers de gratis ruimte om foto's te delen waarderen is ook begrijpelijk. Maar waarom zetten de online gemeenschappen achter Flickr en Wikipedia zich in voor het groter goed? Jimmy Wales beantwoordt dit met een wedervraag: "Why do people like to play softball?" Mensen vinden het simpelweg leuk en zelfs verslavend om deel te nemen aan de gemeenschap. En inmiddels ontstaat er

aansluiting tussen de gemeenschappen. Zo worden rechtenvrije afbeeldingen van Flickr weer gevoegd bij artikelen in Wikipedia. Gebruikers beïnvloeden de ontwikkeling van iets groots. En groots is het!

### De homo connectus

Wikipedia voor tekst, Flickr voor foto's, YouTube voor video's. We kunnen nog wel honderd voorbeelden noemen van gemeenschappen waar (multimediale) informatie wordt gedeeld. Doordat de hele wereld kan bijdragen aan de vulling van het internet is de hoeveelheid informatie ongekend. Dit maakt het web echter niet slimmer. Juist de verbindende factor tussen de informatie zorgt voor de waarde van Web 2.0.

Wanneer u tien jaar geleden een tweedehands auto wilde kopen keek u eerst in de krant, belde vervolgens een vriend van school wiens broer automonteur is en vroeg hem om advies. Wanneer u nu een auto wilt kopen gaat u naar [marktplaats.nl](http://marktplaats.nl) of [autotrader.nl](http://autotrader.nl), filtert de auto naar keuze uit het aanbod; groen, vijfdeurs en te koop binnen tien kilometer van huis. Vervolgens zet u een verslag van de zoektocht met alle bijbehorende informatie als mashup op uw vriendensite. Binnen een uur hebben een aantal vaste lezers (vrienden en familieleden) zich gemeld met goedbedoeld commentaar op het vehikel. Tot zover bent u misschien nog niet veel wijzer geworden, maar via RSS is uw blogpost verspreid over vele andere netwerk- en vriendensites. De groep die u in korte tijd kunt bereiken is ontelbare malen groter dan de 'klassieke' kennissenkring en levert een veel grotere hoeveelheid tips en nuttige informatie op.

Wanneer we de virtuele en non-virtuele aanpak vergelijken zien we, net als bij Wikipedia, dat de waarde van de reacties in gelijke mate relevant of betrouwbaar zijn. Echter in de online wereld is de snelheid in het leggen van verbindingen vele malen hoger en zijn er veel meer verificatiemogelijkheden doordat de informatie uit een bredere achterban wordt betrokken. Bij de non-virtuele aanpak weet je immers niet of de broer van de vriend echt zo betrouwbaar is of toevallig zelf nog een oplappertje in de garage heeft staan.

In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op de verbonden mens. De waarde van alle informatie die uit de netwerken betrokken kan worden is inmiddels wel duidelijk maar de kenniswerker van nu moet wel over goedgetrainde voelsprietten en zesde zintuigen beschikken om de informatie tot bruikbare kennis te maken.

“THE LOSER  
LAUNCHED WEBSITES,  
**THE  
WINNER  
LAUNCHED  
COMMU-  
NITIES”**”

Don Tapscott

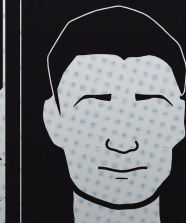
**PROFIEL**  
Naam  
Beroep  
C.V.  
Hobby's  
Aantal vrienden



**PROFIEL**  
Naam  
Beroep  
C.V.  
Hobby's  
Aantal vrienden



**PROFIEL**  
Naam  
Beroep  
C.V.  
Hobby's  
Aantal vrienden



# 3. VAN DE VERBONDEN WERELD NAAR DE MENS

Websites zijn achterhaald; gemeenschappen zijn in. Zijn Flickr en Wikipedia vooral gericht op het delen van informatie, zo zijn Hyves, Myspace en Facebook gericht op het verbinden van de mensen in de gemeenschappen. De gemeenschappen werden eerst vooral gevormd door jongeren; de Netgeneratie. Maar ook deze groep zal snel uitbreiden, wat zich uit in de sterke groei van professionele online netwerksites.

Op dit moment is MySpace de grootste sociale netwerk-gemeenschap ter wereld. De gemeenschap kwam voort uit de Indie-muziekscene in Los Angeles maar is inmiddels uitgegroeid tot ruim 100 miljoen (!) gebruikers. Maar ook Yahoo, Google en MSN hebben miljoenen bezoekers. Sociologisch onderzoek geeft aan dat deelnemers op het netwerk een eigen 'hangout' zoeken; ze hebben

zelf de regie en bepalen wie ze uitnodigen in hun virtuele omgeving. In die virtuele omgeving delen ze muziek, foto's en video's. Hun omgeving is een 'mashup' van informatie die op internet te vinden is.

## Prosumenten

De gigantische reikwijdte van een dergelijke verbonden gemeenschap is razend interessant voor adverteerders. Bedrijven als Viacom investeren miljarden om dergelijke netwerken binnen te halen. Maar net zo goed als dat mediagiganten graag de nieuwste films en albums positioneren op het netwerk, zo gemakkelijk deelt de Netgeneratie die content. Natuurlijk denken we meteen aan illegale downloads via Napster of BitTorrent. Tegenwoordig sterk bestreden door producenten en overheden, heeft het kopiëren van intellectuele eigendommen een nare bijsmaak. Toch is dit precies de reden waarom de sociale netwerken bestaan. Meer dan de helft van de tieners in de VS geeft aan content te maken. Ze bouwen websites, schrijven weblogs en ze delen foto's en tekeningen. Hiervoor hergebruiken ze vooral bestaande informatie, waaronder intellectuele eigendommen van muziek- en filmstudio's.

Deels onbewust onderhandelt de Netgeneratie hiermee over nieuwe definities voor copyright. Producenten kunnen in opstand komen tegen het remixen, maar laten zo grote kansen liggen. De remixers zijn prosumenten geworden, ze verwerken het bestaande product actief tot iets wat hen interesseert. Een betere manier van marketing kunnen de studio's zich niet wensen. De ontwikkelingen tegenhouden is als tegen de stroom in zwemmen, de focus verleggen naar nieuwe businessmodellen is op termijn veel productiever. En zo ontstaan de platforms waarop producenten en consumenten samenwerken aan productontwikkeling.

## Platforms voor samenwerking

De netgeneratie is begonnen met informatiemashups: het verzamelen, verbinden en vervolgens weer openstellen van informatie voor verder gebruik. Tegenwoordig zijn er mashups voor alle doelgroepen; denk aan een site waar een actuele lijst van woonhuizen te vinden is en denk aan een site die landkaarten beschikbaar stelt. Funda is geboren. Een mashup van de NVM website en Google Maps. Informatie is op ontelbare manieren samen te voegen en te delen. Voorwaarde voor deling is dat de platformen open zijn.

Google is bekend geworden met haar zoekdienst maar heeft de dienstverlening de afgelopen jaren sterk uitgebreid. Alle diensten hadden slechts één ding als doel: informatie verzamelen. Google weet meer over u dan u denkt. De achterliggende ethische discussie terzijde levert Google een flink aantal goede producten waarvan iedereen volledig gratis gebruik kan maken. Dit gaat een stuk verder dan gratis gebruik van de zoekmachine; Google biedt de mogelijkheid om programmatuur van derden te laten 'praten' met de online diensten van Google. De diensten zijn niet alleen open maar ook nog eens goed gedocumenteerd in de 'Application Programming Interface' of API. Deze opengestelde API is de drijvende kracht achter de mashups. U merkt als eindgebruiker in de praktijk niet zo veel van wat er onder de motorkap van Google en de resulterende online diensten schuilgaat, maar zonder deze verbindingen zou het web 2.0 niet bestaan.

Niet alleen Google heeft op die manier de poorten open gezet; ook Amazon en eBay laten externe partijen gebruik maken van de volledige back office. Maar waarom stellen deze bedrijven hun zorgvuldig opgebouwde databases zomaar open voor anderen? Duizenden online bedrijfjes van over de hele wereld gebruiken

eBay als hun online retail kanaal. eBay.com ging oorspronkelijk van start als veilingssite, maar de aanbidders bestaan allang niet meer uitsluitend uit privépersonen. Kleine bedrijfjes hebben niet langer de noodzaak zelf een complexe online winkel op te zetten; ze maken gebruik van de kennis, ervaring en transactiefaciliteiten van eBay. eBay ontvangt vervolgens een klein deel van de omzet.

Een ander voorbeeld is de online boekhandel Amazon.com. In principe kan iedereen met een website een mini-amazon.com aan zijn site toevoegen, met daarop een selectie uit de catalogus of soms zelfs een enkel boek. Iedere site levert zijn eigen toegevoegde waarde aan het product. Het is een symbiose die alle partijen versterkt; Amazon en eBay genereren extra omzet en de kleine ondernemers hebben geen ingewikkelde logistieke organisatie meer nodig.

## Ontwikkeling door de eindgebruiker

Openheid heeft de toekomst. Nu al worden broncodes van consumentenelektronica als internetrouters en dvd-recorders meegeleverd. Dit stelt eindgebruikers in staat het product mede verder te ontwikkelen. Als producenten zorgen voor een platform waar hun klanten elkaar vinden en verbeteringen kunnen delen, wordt een groot deel van de productondersteuning na aankoop afgehandeld door de eigen gebruikersgemeenschap. De time-to-market van nieuwe producten kan zo drastisch worden verminderd.

Productparticipatie door openheid maakt producten aantrekkelijker. Auto's zitten vol met software, niet alleen voor de besturing maar ook multimedia. Het is een werk-, leer- en entertainmentomgeving geworden. Denk nog even terug aan Google: een auto met een open Application Programming Interface (API) geeft

ontwikkelaars de mogelijkheid om toegevoegde waarde te bieden door extra applicaties te ontwikkelen. Dit kost de producent van de auto weinig extra maar biedt een ongelofelijke meerwaarde aan het product.

### De mens als kenniswerker

De wereld raakt steeds meer verbonden door prosumeren, mashups en remixes. Informatie in alle soorten en maten is kosteloos beschikbaar. Maar wat betekent dit voor een kennisintensieve organisatie en haar kenniswerkers? Niet alleen is een andere marktbenadering nodig maar een hele nieuwe manier van communiceren met de omgeving.

De les die uit het bovenstaande kan worden geleerd is dat professionals – in dit geval de marketeers van de media-industrie – een andere aanpak nodig hebben voor hun doelgroep. Shawn Gold, de vice president van MySpace zegt hierover het volgende: “We take a sociological approach to building MySpace, and advertisers need to be cultural anthropologists when they’re thinking about their communications strategy on social networks”. Net als de marketing van producten brengt de moderne kenniswerker ook zijn eigen kennis aan de man via online-netwerken als LinkedIn en Plaxo. Gold noemt voor de marketing via online netwerken drie basisregels:

BUILD TRUST  
KEEP IT FUN  
TUNE YOUR MESSAGE

In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de eisen waaraan ‘de nieuwe kenniswerker’ moet voldoen. Deze basisregels nemen we in ieder geval mee wanneer het gaat om de profilering van de kenniswerker op de online netwerken.

De kennisintensieve organisatie raakt via de kenniswerker meer en meer verbonden met wereldwijde kennisplatformen; zowel intern als extern. Hoe gebruikt u een extern kennisplatform zo goed mogelijk en hoe zorgt u voor een samenwerkingsplatform voor uw kennisintensieve organisatie? Voordat we daarop ingaan stellen we eerst een profiel op van de nieuwe kenniswerker. Aan welke eisen voldoet de kenniswerker zelf en wat zijn de randvoorwaarden voor hem om goed te functioneren?

“THERE ARE  
MORE SMART  
PEOPLE  
OUTSIDE  
YOUR  
ENTERPRISE  
THEN THERE  
ARE INSIDE”

Bill Joy



# 4. DE MENS ALS KENNISWERKER

Over kennismanagement zijn boekenkasten vol geschreven. Het begon met Nonaka en Takeuchi die schreven over impliciete en expliciete kennis en hoe daarmee om te gaan binnen een organisatie. Vele auteurs en boeken ten spijt is kennismanagement nog steeds een zeer complexe aangelegenheid. Het goede nieuws is dat open kennisdeling informatie via vele wegen beschikbaar maakt. Het maakt kennismanagement nu meer dan ooit nodig maar wel in een andere vorm.

De kernwaarden van Nonaka en Takeuchi gelden nog steeds. Expliciete kennis kun je opschrijven, impliciete kennis zit in het hoofd en kan hooguit worden overgedragen door deze te omschrijven in metaforen. Training en de kunst afkijken (apprenticeship) is de beste manier maar kost tijd. Deze tijd representeert zich als een opleiding. Iedereen kan tegenwoordig met een beetje moeite op internet vinden hoe een blindedarm moet worden verwijderd. Het daadwerkelijk kunnen uitvoeren van de operatie vergt een opleiding van vele jaren.

Het is niet de bedoeling om nog een boek te vullen waarin kennismanagement wordt uitgelegd. Open kennisdeling vraagt ook niet om kennismanagement maar om het managen van kennisstromen die de kenniswerker (professional) gebruikt. Zowel binnen als buiten de muren van de organisatie. Een kenniswerker moet voortdurend bijleren (lees: weten waar kennis te vinden is) om niet achterop te raken. Adviseurs die veel met innovaties te maken hebben moeten zelfs voortdurend gevoed worden door informatiestromen. Anders kunnen ze hun werk niet doen. De professional remixt de informatie en maakt mashups van kennis. Het resultaat is een advies van een adviseur of een pleidooi van een jurist.

## De Ideagora

Er is een overeenkomst tussen deze kenniswerkers: de verbonden cliënt. Niet alleen de kenniswerkers zijn verbonden maar ook hun klanten. In het eerste hoofdstuk kwam de patiënt die zijn symptomen googlet aan de orde. Het zelfde geldt voor de klanten van de jurist en de adviseurs. De beklagde doorzoekt de wetboeken online en ook de klant van de adviseur verifieert de uitkomsten van het adviesrapport. De professionals en de organisaties waarvoor zij werken krijgen meer te maken met een open marktplaats. Ongeacht het formaat van het bedrijf zijn er buiten de muren altijd meer slimme mensen dan er binnen. Bovendien kost het de potentiële klant steeds minder moeite om te vergelijken. De prijs van informatie is immers nihil geworden.

De kenniswerker moet open staan voor de klant en aan de andere kant voor alle kennis en informatie die op hem afkomt. In wezen beschikt een goede kenniswerker over een open API; om de juiste oplossing voor de klant te vinden legt hij verbindingen met andere kenniswerkers. In de toekomst werken die kenniswerkers niet

allemaal meer onder één dak en zelfs niet meer binnen dezelfde organisatie.

De benaming voor dergelijke, wereldwijde open marktplaatsen waarin kenniswerkers verbonden worden is een ideagora. Voorbeelden van dergelijke ideagora's zijn RedesignMe en Innocentive. Bij de laatste zijn ongeveer honderdduizend wetenschappers aangesloten. Want wat doe je als je een geniale wetenschapper bent die leeft voor zijn werk en je moet met pensioen? Juist, dan zet je thuis een laboratorium op en maak je van je werk je hobby. Het Innocentive-platform maakt gebruik van het collectieve genie van deze en duizenden andere mensen. 'Oplossing zoekt probleem' is de kortst mogelijke omschrijving van de dienstverlening van dit bedrijf. Het biedt een platform waarop slimme mensen oplossingen voor Research en Development vraagstukken aanbieden op verschillende vakgebieden.

Klanten zijn bedrijven als Procter & Gamble, DuPont, Dow, Boeing en vele anderen. Interne R&D is tijdrovend en kostenintensief. Via Innocentive beschikken de bedrijven over een wereldwijde gemeenschap van experts op no-cure-no-pay basis. Pas wanneer een bedrijf besluit aan de slag te gaan met een oplossing worden de wetenschappers betaald. Innocentive werkt als eBay voor wetenschappers. Bedrijven (de 'zoekers') plaatsen anoniem R&D problemen op de site van InnoCentive. De wetenschappers ('solvers') dienen vervolgens hun oplossingen in om de gestelde beloning op te strijken.

De bedrijven die van Innocentive gebruik maken lijken op de goede weg te zijn om de ideagora als verbonden en open kennisbron in de organisatie in te bedden. Toch bekennen de managers dat slechts 10 procent van het R&D werk op deze manier wordt

uitbested. Productiebedrijven houden vast aan de bestaande interne innovatiemodellen omdat een omslag vaak traag te realiseren is. Voor dienstverlenende bedrijven is deze omslag makkelijker te maken. Sterker nog, het is noodzakelijk om deze omslag te maken om mee te draaien in de verbonden wereld. Een kennisintensieve organisatie met kenniswerkers moet functioneren als een ideagora die naadloos in de wereldwijde lappendeken van kennis opgaat.

### De ideagora van de kenniswerker

De kenniswerker beschikt over zijn eigen ideagoras: zijn online netwerken. Wanneer hij over voldoende contacten in zijn LinkedIn beschikt kan hij vragen rechtstreeks aan zijn netwerk stellen. Daarnaast zijn er nog veel meer digitale netwerken waaruit hij zijn informatie kan betrekken. Naast de externe ideagoras is er in veel kennisintensieve organisaties ook steeds vaker behoefte aan een interne ideagora of digitale kennisomgeving. Dit gaat verder dan het Intranet of de gedeelde netwerkschijf met documenten. Hoe een digitale kennisomgeving eruit ziet hangt volledig af van de organisatie maar zij moet op een flexibele manier kennisdeling in alle richtingen stimuleren. Dit klinkt complex, maar in wezen is het voldoende om heel eenvoudig een digitaal prikbord aan het bestaande Intranet toe te voegen. Voordat er allerlei geavanceerde softwaretoepassingen uit de kast worden getrokken is het goed om eerst te inventariseren wat de organisatie zelf al in huis heeft.

Dat een online prikbord of een weblog kan zorgen voor digitale kennisdeling binnen een organisatie lijkt wat kort door de bocht. Toch ligt de eerste behoefte niet in geavanceerde en uitgebreide digitale systemen. Een kennisintensieve organisatie maakt een natuurlijke groei door in digitale kennisdeling. Het begint met de eenvoudigere bureauezaken: "Wie heeft het licht laten branden?"

of “Straks taart, want ik ben weer een jaartje wijzer”. Wanneer een kenniswerker hierop kan reageren zoals hij gewend is om te doen op zijn online netwerken, is de eerste stap richting digitale kennisdeling binnen de organisatie gezet.

Zoals eerder al gezegd is de vorm waarin digitale kennisdeling wordt gegoten sterk afhankelijk van de organisatie. Om de dynamiek in de organisatie de ruimte te geven, is een incrementele aanpak is meestal de beste. Begin met een aantal eenvoudige stappen met de middelen die beschikbaar zijn. Deze ‘quick-wins’ zijn laagdrempelig en geven een goed zicht op het adaptatievermogen van de medewerkers.

### Profiel van de kenniswerker

Het profiel van een kenniswerker kan het best worden beschreven aan de hand van de normen van de netgeneratie. In *Wikinomics* wordt het profiel als volgt beschreven.

- **Snelheid** – De kenniswerker heeft geen tijd meer om lang te zoeken naar informatie. Hij moet razendsnel kunnen vinden en verbinden. Digitale hulpmiddelen zijn hiervoor onontbeerlijk.
- **Vrijheid** – De kenniswerker heeft volledige vrijheid in zijn manier van werken, denken, communiceren en organiseren. Het succes van de ideagora’s komt grotendeels voort uit oplossingen die buiten het vaste denkpatroon van de opdrachtgevers ligt. Bedrijven die MSN blokkeren zijn verkeerd bezig, ze moeten faciliteren dat hun professionals dergelijke online omgevingen juist op een productieve manier gebruiken.
- **Openheid** – Zonder openheid geen mashups of remixes. De kenniswerker moet overal zijn informatie van kunnen betrekken zonder gehinderd te worden door blokkades of regels. De kenniswerker blijft zichzelf ook voortdurend op de online netwerken profileren.

- **Innovatie** – Een veranderende omgeving vraagt om nieuwe inzichten. Innovatie is niet zozeer een verworvenheid maar een must. De kenniswerker blijft zichzelf voortdurend opnieuw (uit)vinden.
- **Mobiliteit** – De kenniswerker vindt overal ter wereld aansluiting met zijn netwerken. Niet alleen via internet, maar ook met het bedrijfsnetwerk, met collega’s en via online communities.
- **Authenticiteit** – De kenniswerker drukt zijn eigen stempel op de zijn output. De informatie die hij verzamelt en gebruikt voor zijn mashup mag dan afkomstig zijn uit bestaande bronnen, de authentieke toegevoegde waarde komt door zijn persoonlijke touch.
- **Speelsheid** – Experimenteren, loslaten en nieuwe combinaties uitproberen zorgt ervoor dat de kenniswerker geïnspireerd blijft. Nu we het profiel kennen van de kenniswerker is het ook belangrijk om te weten hoe u zich als digitale kenniswerker profileert.

### Profilering van de kenniswerker

In het vorige hoofdstuk werden drie zaken genoemd die belangrijk zijn voor marketing op digitale netwerken: build trust, keep it fun, tune your message. De nieuwe kenniswerker die zichzelf wil profileren op online omgevingen – zowel binnen als buiten de eigen organisatie – doet er goed aan om zichzelf aan deze regels te toetsen.

#### **Build trust**

Het komt niet als een verrassing dat niet alles op internet even betrouwbaar is. Net als in de ‘echte wereld’ is er sprake van criminaliteit, fraude en andere zaken die het daglicht niet kunnen verdragen. Reacties op een blogpost kunnen soms vernietigend zijn en reken er maar niet op dat deze altijd verwijderd of gemode-reerd (kunnen) worden. De relaties die online worden opgebouwd

zijn vaak anoniem. Dit geldt ook voor de informatie die u zelf online plaatst. Er moet dus een vorm van vertrouwen ontstaan. Het bouwen van vertrouwen kan uiteraard door persoonlijk contact te leggen met uw online relaties, maar dat is niet altijd mogelijk en ook ontleemt het u de slagkracht van de moderne digitale kenniswerker.

Vertrouwen op digitale kennisomgevingen krijgt u door de mogelijkheid van verificatie te bieden. Met andere woorden: gebruik de wet van de grote getallen. Door op verschillende online omgevingen actief te zijn worden uw publicaties minder gevoelig voor ongenueanceerde kritiek uit één hoek; doe dus uw voordeel met zo veel mogelijk kritieken. De houdbaarheid van informatie op het internet beweegt zich als een grote golf: de impact is groot maar duurt maar kort. Wanneer er geen vervolg wordt gegeven aan negatieve kritieken en u blijft de digitale kanalen vullen met nieuwe onderbouwde en nuttige informatie, profileert u zich als een autoriteit op het vakgebied. Mocht u onverhoopt dus nog eens onderwerp van gesprek worden op [geenstijl.nl](http://geenstijl.nl), is het beter om de golf te laten passeren – met een kortdurende impact - en daarna in het nieuws te blijven met meer positieve onderwerpen.

### Keep it fun

De grote hoeveelheden informatie die gebruikers van online netwerken genereren zorgen ervoor dat het tussen de bomen van het bos moeilijk is om zichtbaar te zijn. We zetten het voorbeeld van [geenstijl.nl](http://geenstijl.nl) nog even door. In wezen brengt ook [geenstijl.nl](http://geenstijl.nl) nieuws, net als gerenommeerde nieuwssites als [volkskrant.nl](http://volkskrant.nl) en [nos.nl](http://nos.nl) (de papieren varianten even buiten beschouwing gelaten). Toch trekt het vaak verguisde [geenstijl.nl](http://geenstijl.nl) een zeer breed publiek. De reden hiervoor is dat de nieuwsberichten op een luchtige manier worden gebracht, gelardeerd met humoristische video's, foto's of commen-

taren en bovendien veel mogelijkheden om door te klikken. Denk hier dus aan wanneer u uw eerste blogpost schrijft. Geen gortdroog verhaal, maar luchtig kort en met veel media en hyperlinks.

### Tune your message

Een bericht dat u op een digitale kennisomgeving plaatst is vaak binnen afzienbare tijd op vele andere omgevingen terug te vinden. Syndicatie van nieuwsberichten is de gewoonste zaak van de wereld. U bent waarschijnlijk gewend om de tone of voice van een verhaal af te stemmen op het medium. Om het nog lastiger te maken moet een blogpost worden afgestemd op vele media. Ook als uw bericht over een jaar via Google wordt gevonden moet het nog steeds duidelijk zijn waar het over gaat en dat u achter het bericht schuilgaat. Stem uw publicaties hier dus goed op af!

### Nieuwe kenniswerkers in een nieuwe organisatie

Een kennisintensieve organisatie of bedrijf draait op kenniswerkers. Deze hoeven niet altijd op kantoor te zijn om deel uit te maken van de organisatie, sterker nog: met de ontwikkeling van open kennisnetwerken hoeven zij niet eens meer op de loonlijst te staan. We gaan nu naar het laatste onderdeel van dit boek: de open kennisomgeving. Hoe uw organisatie succesvol inspeelt op de digitale ontwikkelingen in de open en verbonden wereld van kenniswerkers.

# “IK VERBIND DUS IK BESTA”

Vrij naar René Descartes



# 5. DE OPEN KENNISWERKER IN DE OPEN KENNIS-OMGEVING

De kenniswerker maakt deel uit van de kennisintensieve organisatie, of beter gezegd van de ‘open kennisomgeving’. De kenniswerker beschikt over alle technologie om verbonden te zijn met zijn omgeving, niet alleen met klanten of collega’s maar met alle professionals ter wereld. De kenniswerker is in staat om te gaan met die technologie en is zich bewust van zijn relatie met (en afhankelijkheid van) zijn omgeving.

Deze verbondenheid geeft nieuwe impulsen aan de cultuur waarin hij werkt. Enerzijds communiceert hij vanaf de andere kant van de aarde met een klant alsof deze naast hem in de kamer zit.

Anderzijds geeft hij via de email een boodschap door aan zijn collega die pal naast hem zit – het zijn de tegenstrijdigheden van een sociaal digitaal kennisnetwerk.

Een kennisintensieve organisatie wil de capaciteiten van al haar kenniswerkers zo goed mogelijk benutten. Cultuur, competenties, systemen en de organisatie moeten allemaal in balans zijn. Maar om zo veel mogelijk rendement te halen uit de kenniswerkers is ook verbondenheid met de omgeving belangrijker dan ooit. Uit de voorgaande hoofdstukken bleek wel dat gesloten omgevingen achterhaald zijn. De kennisomgeving moet openheid uitstralen. Het vorige hoofdstuk werd afgesloten met de kenmerken van de kenniswerker: snelheid, vrijheid, openheid, innovatie, mobiliteit, authenticiteit en speelsheid. Hoe passen we kenniswerkers met dit profiel in binnen een open kennisomgeving van de klassieke organisatie?

## Open systemen

Sommige bedrijven kiezen ervoor om toegang tot internet slechts mondjesmaat toe te staan. Voor een kennisintensieve organisatie is het inmiddels ondenkbaar om de toegangspoort tot kennisstromen af te sluiten. Maar het gaat verder dan dat. Toegang tot online netwerken en de daarin verzamelde profielen is een belangrijke netwerktool in de toolkit van de kenniswerker geworden. Juist daarom moeten - los van de noodzakelijke en kostbare beveiliging van het netwerk - kenniswerkers overal en altijd gemakkelijk toegang hebben tot de informatiebronnen.

## Open cultuur

Overall verbonden zijn klinkt natuurlijk leuk maar er moet ook geld verdiend worden. Of het maatschappelijk gewenst is valt nog te bezien maar de grens tussen werk en privé vervaagt bij open kenniswerkers snel. Privénetwerken worden gebruikt voor zaken en zakennetwerken voor privé. Wanneer alles is verbonden, is het onderscheid lastig te maken.

Het is aan de kenniswerker zelf om een balans te vinden. Het kan daarnaast geen kwaad om de organisatiecultuur goed onder de loep te nemen. Sturen op resultaten en afrekenen op output is een goede manier om productiviteit van kenniswerkers op peil te houden, terwijl zij zelf controle houden over de indeling van hun werkzaamheden. Cultuur speelt een belangrijke rol in een organisatie die aansluiting zoekt bij de verbonden wereld. De jongere netgeneratie werkt als vanzelf op deze wijze, terwijl de oudere generatie wellicht meer moeite zal hebben om zich te verplaatsen in de open wereld.

## Open competenties

Inzicht in je eigen vaardigheden is goed, maar om als verbonden kenniswerker optimaal te functioneren heb je ook inzicht nodig in de vaardigheden van anderen. Denk hierbij aan de ideagora's. Wanneer we naar de kennisomgeving in enge zin kijken is het goed om je collega's regelmatig te spreken, over werk maar ook aanverwante zaken. De open kenniswerker schroomt niet om ook zijdelingse expertise in een mashup te verwerken.

Praktisch is het goed om competenties digitaal inzichtelijk te maken. Dit kan bijvoorbeeld op een intranet, maar liever nog op een digitale kennisomgeving. Zo kunnen competentieprofielen

regelmatig bijgewerkt worden en bovendien gebruikt worden in het open informatienetwerk. Zo raakt de kenniswerker niet alleen onder zijn collega's geprofileerd maar stelt hij zijn expertise open voor de wereld.

## Open organisatie

Onder cultuur kwam het al ter sprake: met de instroom van jonge medewerkers van de Net-generatie dreigt er een generatiekloof. Waar vroeger de juniors leerden van de ervarenen is het nu meer een wisselwerking tussen beide generaties. De juniors leren nog steeds de kneepjes van het vak van de seniors; deze zijn immers een belangrijk ijkpunt voor kwaliteit en ervaring binnen de organisatie. Maar de seniors moeten zich realiseren dat aansluiting bij de netgeneratie net zo noodzakelijk is. Want wanneer hun eigen kennis niet te vinden is in de open kennisomgeving worden ze vroeg of laat gepasseerd - de seniors moet zich profileren volgens de regels van de online kennisomgevingen.

Het maakt dat in de kennisintensieve organisatie een hiërarchische structuur niet langer wenselijk meer is. Medewerkers, oud en nieuw, treffen elkaar voortdurend, zowel virtueel als in 'real life'. De netgeneratie krijgt – als open kennis evangelist - een net zo belangrijke rol binnen de organisatie toebedeeld als die van de ervaren seniors. Ze verspreiden de kernwaarden van de netgeneratie door het bedrijf en trainen de seniors in het werken met online communities.

## Open digitale kennisomgeving

Faciliteer kenniswerkers niet alleen met een geschikte reële werkruimte maar zorg ook voor een virtuele werkruimte. Ze moeten

zelf open netwerken kunnen vormen en die laten aansluiten op andere. Denk hierbij aan een digitaal samenwerkingsplatform dat kenniswerkers in staat stelt kennis te verzamelen en te remixen. Betrek hier ook externe partijen bij: klanten, leveranciers, relaties etc. Deel de kennis en profiteer van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen de deelnemers en verwacht onverwachte inzichten.

Wat kunt u gebruiken voor zo'n digitale kennisomgeving? Alles wat communityvorming faciliteert. Wikis met sociale netwerkaspecten. Social tagging, Youtube-achtige videomogelijkheden en weblog-functionaliteiten. Eigenlijk is alle web 2.0 technologie, die kennisdeling mogelijk maakt, geschikt. Het gaat er alleen om welke het best aansluit op de eigen organisatie. De netgeneratie zal weinig moeite hebben om te gaan bloggen op een digitale projectpagina, maar een groot (zo niet het grootste) deel van het bedrijf zal er niet op zitten te wachten of het nut er niet van inzien. Inbedding van nieuwe technologie is daarom van het grootste belang.

De generatiekloof bestrijden in uw bedrijf is lastig maar de aansluiting missen op de verbonden wereld heeft veel grotere gevolgen. Binnen enkele jaren zal een klant het een vereiste vinden om inzicht te krijgen in projectgegevens. Hij zal mee willen bloggen en zelf meebouwen aan de mashup. De kansen zijn groot, maar benut ze nu; de individuele klant is al verbonden en zoekt de dienstverlening die erbij past. Snel handelen en doorpakken is een must voor kennisintensieve organisaties. Maar waar begint u? Juist, met wat u al heeft.

### Incrementeel ontwerp

Rome wasn't built in one day. In het vorige hoofdstuk gaven we aan de inrichting van een digitale kennisomgeving zeer sterk

afhankelijk is van de organisatie. Het is lastig om van tevoren volledig te plannen hoe de ideale kennisomgeving eruit moet zien en welke investeringen daarvoor gemaakt moeten worden. Het is daarom goed om te beginnen met de faciliteiten die uw bedrijf heeft met wat kleine aanpassingen. Deze quick-wins zorgen dat uw organisatie een geleidelijke ontwikkeling doormaakt wat de acceptatie bij de meer klassiek geschoolde generatie makkelijker maakt. Maar waar vinden we deze quick-wins?

Laten we eens een doorsnee kennisintensieve organisatie nemen. Bestaande uit een groep zelfstandige professionals van junior tot senior, ondersteund door een aantal bureau-ondersteunende medewerkers. Er wordt gebruik gemaakt van een standaard IT-omgeving, met een gedeelde netwerkschijf voor documenten en een Outlook omgeving voor mail en agenda's. Het competentieniveau voor werken met digitale omgevingen is gemiddeld. Hoe de kennisomgeving is te optimaliseren laten we nu zien van de zeven kenmerken waaraan de huidige kenniswerker moet voldoen.

- **Snelheid** - De kenniswerker heeft behoefte aan digitale middelen om alle informatiestromen inzichtelijk te maken. Een snelle en stabiele IT-omgeving ligt hieraan ten grondslag maar snelheid zit ook in het snel kunnen vinden van informatie. Na verloop van tijd verandert een gedeelde netwerkschijf in een onoverzichtelijke brei van bestanden wanneer niet consequent wordt omgegaan met opslaglocaties en afspraken over de naamgeving. Een eerste stap richting snelheid in het vinden van de benodigde informatie is een goede zoekfunctie.
- **Vrijheid** – De kenniswerker heeft volledige vrijheid nodig in zijn manier van werken, denken, communiceren en organiseren. Dit betekent dat de kenniswerker moeten kunnen werken waar en wanneer hij maar wil. Zorg voor mogelijkheden om flexibel te werken; van huis uit maar ook mobiel bij klanten of... op het strand.

- **Openheid** – Zonder openheid geen mashups of remixes. De kenniswerker moet overal zijn informatie van kunnen betrekken zonder gehinderd te worden door blokkades of regels. In sommige organisaties is het uit den boze om onder werktijd de ‘wie-wat-waar’ op Hyves te updaten, te twitteren of een blog op LinkedIn te plaatsen. In plaats van dit tegengaan kunt u beter de kenniswerkers ondersteunen om hun online werkterrein zo goed mogelijk te benutten; zet eigen bedrijfsgerelateerde communities in die netwerken op.
- **Innovatie** – Een veranderende omgeving vraagt om nieuwe inzichten. Innovatie is niet zozeer een verworvenheid als wel een must. De kenniswerker blijft zichzelf voortdurend opnieuw (uit)vinden. Nieuwe vaardigheden en inzichten moeten worden gedeeld. Dit kan op een intern weblog of in real-life tijdens de vrijdagmiddagborrel. Neem collega's mee en zorg dat u meegaat met collega's in de ontwikkelingen. Verwerk dit in de werkomgeving van uw virtuele en fysieke organisatie.
- **Mobiliteit** – De kenniswerker moet overal ter wereld aansluiting kunnen vinden met zijn netwerken. Internet ontsluit het bedrijfsnetwerk, collega's, online communities enzovoort. Via de laptop maar ook door middel van mobiele devices. Het komt niet meer voor dat u niet kan werken omdat u niet beschikt over bestanden van het netwerk of door een agenda die niet up-to-date is.
- **Authenticiteit** - De kenniswerker drukt zijn eigen stempel op zijn output, maar ook op output van de organisatie. De informatie die wordt verzameld en gebruikt voor een weblog of mashup mag dan afkomstig zijn uit bestaande bronnen, de authentieke toegevoegde waarde komt door de persoonlijke touch van de kenniswerker. Zorg dus dat alle (digitale) uitingen te herleiden zijn naar de kenniswerker en de organisatie waarvoor deze actief is.

- **Speelsheid** – Er is geen blauwdruk voor een ideale kennisomgeving. De grondbeginselen en tips uit dit boekje kunt u natuurlijk toepassen maar zorg dat er altijd ruimte is voor experimenten. De kennisomgeving van uw organisatie, zowel digitaal als analoog, moet door een zekere mate van speelsheid uitdagen tot nieuwe inzichten. Wanneer een junior uit de netgeneratie de uitgebreide kennis van een senior in een slimme mashup naar een hoger plan tilt is uw organisatie echt een open kennisomgeving.

De bovenstaande zeven kenmerken zijn slechts het begin van een echte open kennisomgeving. De kennisomgeving ontwikkelt zich tot één grote mashup van de fysieke organisatie, de medewerkers, de bijeenkomsten, borrels, heidagen, klanten, kennis, acquisitie, digitale bestanden, weblogs, netwerksites, intranetten, de website, bibliotheek en ga zo maar door. Het lijkt nu complex maar het is dichterbij dan u denkt en het kan geen kwaad om er eens over na te denken, bijvoorbeeld met uw mede-kenniswerkers, of gooi eens een balletje op in uw digitale netwerk.

### Praktijkvoorbeelden

Helemaal voorspellen hoe de toekomst eruit gaat zien is natuurlijk niet mogelijk. We kunnen wel een beeld schetsen hoe professionals in de nabije toekomst wellicht gaan werken. Eerder werden verschillende professionals genoemd die te maken krijgen met een verbonden klant. Ter inspiratie en verkenning werken we het voorbeeld van de patiënt (verbonden klant) en arts (kenniswerker) hier verder uit.

### **Patiënt - Arts**

*Een patiënt heeft vanmiddag een afspraak met zijn arts. Al een tijdje heeft hij last van wat vage klachten. De verschillende symptomen heeft hij inmiddels wel opgezocht op internet en op de speciale kennisomgeving van het ziekenhuis. Hij logt in met zijn zorgpas en slaat de symptoombeschrijvingen op in zijn eigen profiel. Hij ziet op zijn persoonlijke pagina dat de afspraak al om twee uur is en de wachttijd bedraagt ongeveer 20 minuten. Met één klik krijg hij de juiste OV informatie op zijn scherm. Hij is precies op tijd.*

*De arts gebruikt de ochtenduren om haar dossiers door te nemen. Gelukkig is dat al jaren geleden gedigitaliseerd. Ze klikt de afspraak van twee uur open. Naast de persoonlijke informatie ziet ze direct de behandelingshistorie. De symptoombeschrijvingen en het dagboek dat de patiënt zelf heeft bijgehouden laat een vaag beeld zien waar ze niet direct iets mee kan. Gelukkig wordt op basis van de steekwoorden direct alle relevante informatie uit de online medische journalen gezocht en gemarkeerd. Binnen tien minuten heeft ze een goed beeld van wat de patiënt kan mankeren. Het persoonlijke gesprek en het onderzoek kan ze nuttig gebruiken om de bevindingen te verifiëren en een behandelingsplan te bepalen.*

Bovenstaande voorbeeld geeft duidelijk aan hoe verschillende werelden en netwerken verbonden raken. De patiënt krijgt een manier om zijn eigen input te verwerken in zijn behandelingsproces. De arts wordt hierdoor geïnformeerd en kan haar eigen professionele expertise loslaten op de bevindingen. Ook de mashup wordt veelvuldig gebruikt. Historische dossierinformatie, wachtrijsinformatie en openbaar vervoerinformatie. De patiënt krijgt alleen de informatie die voor hem van toepassing is. De arts krijgt ook relevante informatie in haar eigen mashup. De symptomen gaan als zoekterm naar de medische handboeken en journalen.

### **De wereld als open kennisomgeving**

De command and control economieën zijn niet alleen achterhaald, ze hinderen de vooruitgang. Plannen en uitvoeren wordt uitdagen en mee-ontwikkelen. Dit vindt plaats in de juiste omgeving met de juiste tools voor de taak. Of dit nu een wiki is of een weblog, second life of een videogame, webcam of chatsessie. Om elkaar en de rest van de wereld te benaderen, stemmen kenniswerkers zelf de tools op elkaar af. Afstemming in de open kennisomgeving is daarom ook vergelijkbaar met een wiki. Ieder geeft zijn eigen inbreng, stemt dynamisch af op de omgeving, legt verbanden, maakt combinaties en doet aanpassingen op basis van voortschrijdend inzicht.

De mogelijkheden zijn legio, zorg dat ze op het juiste moment ingezet kunnen worden. Kenniswerkers dwingen om nieuwe tools te gebruiken is zinloos, ze moeten de voordelen inzien. Soms betekent dit dat verschillende kenniswerkers verschillende tools gebruiken. Ze hebben zelf immers de vrijheid van de keuze. Aan u de taak om dit in goede banen te leiden. Wellicht heeft u, op basis van dit boek, voldoende inspiratie en voortschrijdend inzicht gekregen om uw kennisintensieve organisatie te veranderen tot een open kennisomgeving. Open kennisdelen eng? Reken maar! Maar goed afgestemd en ingebed in de organisatie maakt u gebruik van de grootste kennisomgeving die er is: de wereld.

# EPILOOG

Net als vele boeken is ook dit werk een grote mashup en remix van informatie. Ervaringen bij Alares, externe opdrachtgevers, onderzoeken, internet en geïnspireerd door het standaardwerk voor de nieuwe economie: Wikinomics. Don Tapscot en Anthony Williams geven in dit werk een goed referentiekader voor de ontwikkelingen die we om ons heen zien gebeuren. De wereld verandert, maar heeft dat altijd al gedaan. Wij zijn degenen die ons aan moeten passen.

Het is misschien goed om als reflectie de totstandkoming van deze publicatie te staven aan de eisen die worden gesteld aan de moderne kenniswerker. Ik heb van Alares alle creatieve vrijheid gekregen die ik mijzelf kon wensen, dit kwam echter niet altijd de snelheid van het proces ten goede. Dankzij de openheid die ik tijdens de totstandkoming met mijn collega's had om gedachten te toetsen en ideeën uit te wisselen zijn veel innovaties teruggekomen in het boek. Ook met de mobiliteit zit het wel goed; het concept van het verhaal schreef ik in de centrale bibliotheek van Rotterdam, vulde ik thuis aan en redigeerde ik in het mooie kantoor in Den Haag. Maar is het ook authentiek? Het verhaal is een mashup van bestaande informatie, maar wel in een compact en toegankelijk jasje. Ja dus! En tot slot: speelsheid. Die verwacht ik

van de lezer. Want ook dit stuk mag weer worden gemixt, in stukken geknipt en gerecycled tot nieuwe kennis. Op dit boek rust geen copyright maar een 'right to copy'. Doe er dus mee wat je wilt en doe het als moderne kenniswerker!

**Wilko van Oosten**

*Alares*

Februari 2009

# COLOFON

## **Uitgave**

Alares B.V.  
Mauritskade 57  
2514 HG Den Haag  
Tel. 070-7071800  
www.alares.nl

## **Auteur**

Wilko van Oosten MSc.  
Mail: w.oosten@alares.nl  
Skype: wilkovanoosten  
LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/wilkovanoosten>

## **Redactie**

Drs. R. van Oirschot MBA  
Mail: r.vanoirschot@alares.nl  
Skype: rvanoirschot  
LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/robertvanoirschot>

Drs. H. Kotey

Mail: h.kotey@alares.nl  
Skype: hkotey

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/harrykotey>

## **Ontwerp**

Smidswater / [www.smidswater.nl](http://www.smidswater.nl)

## **Druk**

Edauw en Johannissen

## **BRONNEN**

*Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, J. Howe, 2008

*Future management. De paradox van de beheersbare toekomst*, R. van Oirschot, Business Contact, 2003

*Global Electronic Commerce*, J. C. Westland, T. H. K. Clark, 1999

*Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, D. Tapscott, 1998

*Imagined Communities: Awareness, Information Sharing, and Privacy on the Facebook*, A. Acquisti and R. Gross, 2006

*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, I. Nonaka, H. Takeuchi, 1995

*The Nature of the Firm*, R. Coase, Readings in Price Theory, 1952

*The Problem of Social Cost*, R. Coase, in Journal of Law and Economics, 1960

*The rise of crowdsourcing*, J. Howe, Wired Magazine, juni 2006

*Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, D. Tapscott, A. D. Williams, 2007

## **Websites**

Growing up digital, <http://www.growingupdigital.com> (bezocht in 2008 2009, verschillende onderliggende pagina's)

Mediapost.com, quote Shawn Gold over sociologisch onderzoek naar MySpace [http://www.mediapost.com/publications/index.cfm?fuseaction=Articles.showArticleHomePage&art\\_aid=41556](http://www.mediapost.com/publications/index.cfm?fuseaction=Articles.showArticleHomePage&art_aid=41556) –

Tweakers.net, *Internet wakkert bibliotheekbezoek aan*, <http://tweakers.net/nieuws/51081/onderzoek-internet-wakkert-bibliotheekbezoek-aan.html> (2008)

Wikinomics, <http://www.wikinomics.com/> (bezocht in 2008 & 2009, verschillende onderliggende pagina's)