

■ Niel Van Meeuwen

#socialmedia en #HNW:

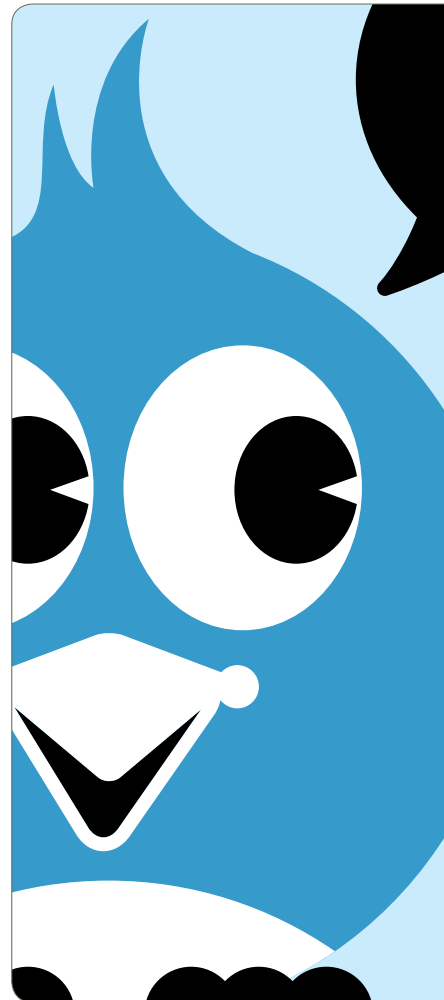
of waarom 'Twitter' meer dan 'leuk' is

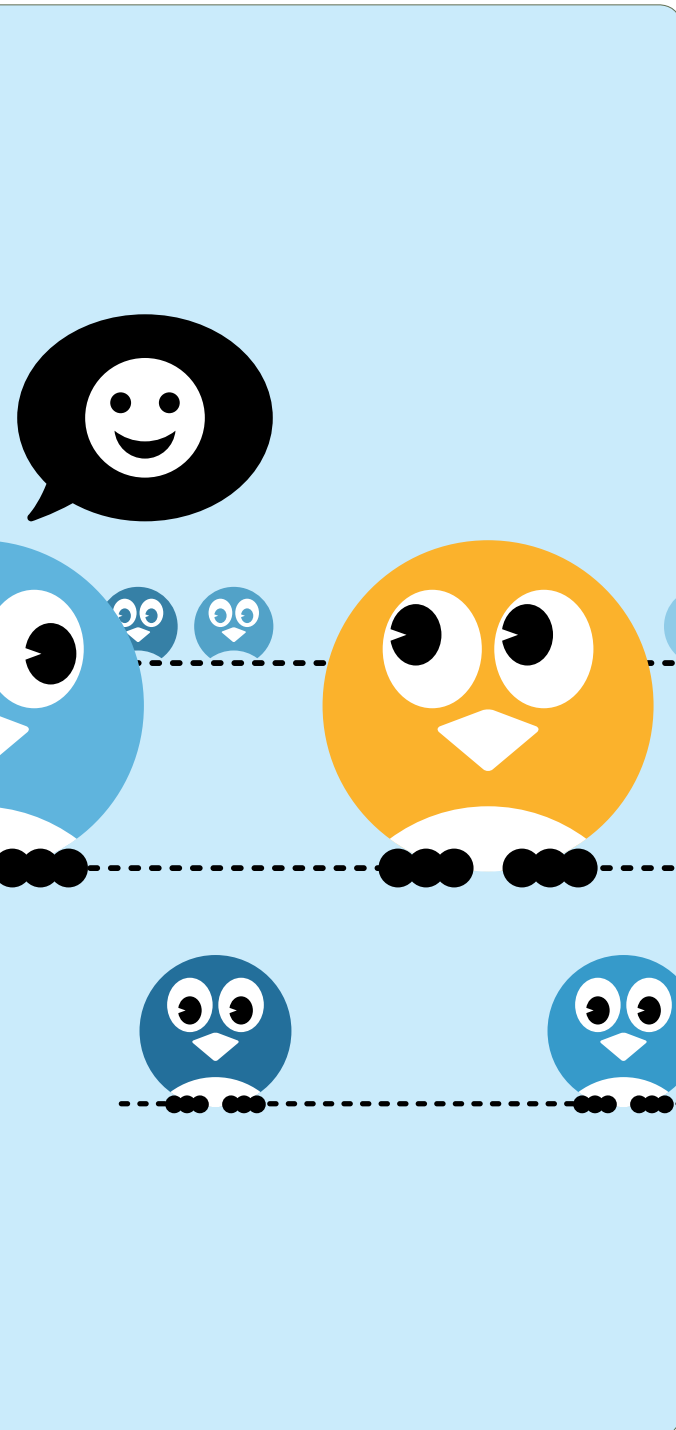
Als je bij wijze van experiment 'het nieuwe werken' intypt in een zoekmachine als Google, krijg je al gauw 300.000 resultaten voorgeschoteld. Titels als 'het nieuwe werken vaker onderdeel van CAO', 'het nieuwe werken nu beschikbaar voor lokale overheden' en 'kantoorrevolutie: het nieuwe werken' worden op grote schaal gelezen en lokken zowel online als offline heel wat reactie uit.

Ondanks dat ik het wat lastig heb met de term 'het nieuwe werken', kan je niet anders dan toegeven dat er zich de laatste jaren een beweging aan het voltrekken is waarin werk steeds minder afhankelijk wordt gemaakt van tijd en plaats en waarbij professionals slim gebruik maken van ICT en andere technologie om samenwerking, kennisdeling en communicatie daarin mogelijk te maken.

Voor mij is het een tendens die zich al enkele jaren aan het voltrekken is – vandaar mijn aarzeling bij het woord 'nieuwe' – maar waarvan ik wel denk dat we de laatste tijd een enorme versnelling doormaken.

Door de opkomst van sociale media en het toenemend gebruik van smartphones en iPad's hebben we vandaag meer dan ooit de technologie en de instrumenten om deze nieuwe vorm van werken en dus ook van organiseren en leiderschap, te ondersteunen.





Sociale media als Twitter, Facebook, Quora zijn dus niet alleen leuk of een trend. Het stelt ons in staat om op een snelle en efficiënte manier waardevolle online verbinding en te bouwen en te onderhouden. Deze toepassingen manifesteren zich bovendien ook steeds krachtiger in de manier waarop we werk organiseren, omdat we kunnen leren hoe we in toenemende mate in organisaties gaan samenwerken, communiceren en kennis gaan delen. Onze organisaties staan aan de vooravond van een spannende ontwikkeling. Dit artikel staat stil bij een aantal van deze bewegingen, waar we al volop inzitten en die steeds krachtiger worden.

#HNW #echtanderskijken

Het nieuwe werken gaat over meer dan 'thuiswerken', thuis, in een cafe of waar dan ook. Naast de bits (de ICT) en de bytes (de huisvesting in flexplekken) gaat het vooral over 'behaviour'. Het gaat over een andere manier van kijken naar het organiseren van ons werk, over het vinden van nieuwe vormen van organiseren en leidinggeven. Radicaal anders dan de manier waarop we sinds de industriële revolutie organisaties vorm hebben gegeven (Veen, 2009). De overgang naar nieuwe vormen van organiseren is geen simpele stap. Daarvoor hebben we nog heel wat muren te slechten, die in de afgelopen 100 jaar tussen afdelingen en organisaties zijn opgebouwd (Van Meeuwen, 2010). Door aan dit nieuwe werken te sleutelen, langzaam maar zeker, ontstaat echter spanning op de krachtige en gevestigde concepten van het industriële tijdperk: beheersbaarheid en hiërarchische structuren, vaste functies, workflow- en controleprocedures. Deze concepten werken steeds minder in een samenleving waarin flexibiliteit, globalisering, diversiteit, netwerk, kennis en uitwisselen, passie, autonomie en authenticiteit van toenemend belang zijn. Daarom houd ik

een pleidooi om te kijken naar ‘het nieuwe werken’ als een veranderingsproces dat we aan het vormgeven zijn en waarvan deze nieuwe vormen van organiseren en leiderschap de gedroomde uitkomst worden.

Social Media en Het Nieuwe Werken

Waar gaat de verandering over? Wat is de link met sociale media? Als mensen zichzelf en het werk organiseren via sociale media, krijgen we al aardig een indruk van de manier waarop organisaties van de toekomst er uit gaan zien.

Voor mijn promotieonderzoek volg ik heel wat organisaties die aan de slag zijn gegaan met sociale media en de nieuwe vormen van werken en organiseren, elk op hun eigen manier, op hun eigen tempo. Het valt op dat het inderdaad gaat over ‘het zetten van stappen’. Het nieuwe werken invoeren ‘van vandaag op morgen’, is niemand gegeven. Door de verschillende cases heen ontstaat wel een aantal rode draden. Ze uiten zich als kritische succesfactor in het zoeken naar nieuwe vormen van werken of als spanningsveld of dilemma’s tijdens het veranderingsproces.

Van gecontroleerde informatiestromen naar transparantie

Nog niet zo lang geleden kon je in heel wat organisaties spreken van ‘schijntransparantie’ (Lanting, 2011). Bedrijven konden zelf bepalen wat men al dan niet liet zien aan klanten, leveranciers en medewerkers. Op die manier kon de organisatie alleen die dingen laten zien die de bestaande mechanismen en dynamiek in een organisatie ondersteunden. Met de opkomst van de sociale media kunnen we zeggen dat we steeds verder aan het bouwen zijn aan een ‘transparant tijdperk’ (Gobillot, 2009). Via de sociale media merken we immers steeds meer dat radicale transparantie de norm wordt. Professionals

tweeten over wat ze bezighoudt, naar welk project een groot deel van de tijd gaat en welke inzichten ze daarin opdoen. LinkedIn houdt voor ons netjes bij wie binnen een andere organisatie aan de slag gaat, welke rol je daar opneemt en hoe tevreden mensen uit je netwerk over je zijn. Op Foursquare tonen mensen waar ze zich op elk moment van de dag bevinden en met wie. De camera op onze iPad zorgt voor een leuke foto van de file waarin we staan, kunnen delen met een grote groep. We bewegen ons steeds meer naar een omgeving waarin radicale transparantie een grotere waarde heeft dan geslotenheid en geheimhouding.

Sociale media worden dan een soort van GPS om je als professional te bewegen in je netwerk, krachtige verbindingen aan te gaan en van daaruit kennisdeling en kennisproductiviteit te stimuleren. Ook in het nieuwe werken kan het deze functie goed vervullen. Het stelt je in staat om betrokkenheid met je collega’s te organiseren, ook al zie je elkaar niet in klassieke vergaderingen of briefings. Door transparant te zijn via sociale media over waar je mee bezig bent en wanneer je dit aan het doen bent, kunnen jouw collega’s en leidinggevende anticiperen op bijkomende informatie die jou in staat stellen je werk sneller of beter te doen, om verbinding te leggen met andere professionals die jou daarin kunnen ondersteunen, zowel binnen als buiten de organisatie waar je werkt. Door meer transparantie kunnen individuen en organisatie dus beter werken en betere beslissingen nemen. Er zijn immers veel meer mensen die inzicht hebben in de nodige informatie en mee kunnen denken over oplossingsrichtingen.

Van ‘ik ben mijn functie’ naar authenticiteit

Het belang van transparantie dient natuurlijk een andere ontwikkeling die zich steeds

meer aandient in ons werk: jezelf als professional aantrekkelijk maken. Immers, op sociale media zijn kantoorwanden niet meer bepalend voor met wie je gaat samenwerken of in welk team je terecht komt. Netwerken ontstaan steeds meer op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid. Vragen als ‘welke toegevoegde waarde heb ik?’ ‘Waar ben ik van, Waar sta ik voor?’ worden daarin heel belangrijk. Pas wanneer je daar een deugdzaam antwoord op hebt, zal je op Twitter gevolgd worden of gaan mensen jouw persoonlijke blog in het oog houden. Dat betekent dat sociale media steeds meer een beroep doen op onze authenticiteit. Als je slechts één van de zovelen bent, waarom zou ik jou dan volgen? Online sociale netwerken zijn plekken waar echte mensen samenkomen (Lanting, 2010). Authenticiteit, nieuwsgierigheid, passie, interesse en betrokkenheid worden daarin steeds belangrijker. Organisaties die zich klaar willen maken voor morgen, dienen daarom ook steeds ‘menselijker’ te worden.

Van hiërarchie naar ‘wirearchy’

Vormen van controle zoals we die decennialang geïnstalleerd hebben in onze organisaties, blijken niet levensvatbaar op sociale media (Laverman, 2010). Deze vormen van controle zijn immers nog gestoeld op een oud Tayloristisch denken waarin principes als beheersing, sturing en hiërarchie leidend waren. Er is op Twitter geen manager te vinden die zegt dat je A wel mag tweeten en B niet of die bepaalt welke mensen je gaat *followen* of *unfollowen*. Sterker nog, op het moment dat dergelijke vormen van controle zich voor doen, gaan sociale media gebruikers zich hiertegen afzetten. Denk maar aan de enorme hoeveelheid ouders die vandaag op Facebook terecht komt om de online activiteiten van hun kinderen in de gaten te kunnen houden. De jongeren laten – slim als ze zijn – hun profiel openstaan maar gaan op

andere platformen, zoals Netlog, elkaar weer opzoeken. Er ontstaat dus een soort van aversie ten opzichte van autoritaire controle. Doordat je als organisatie – zeker ook als je het nieuwe werken aanmoedigt – steeds meer controle dient los te laten, komt het in toenemende mate aan op vertrouwen. Het vertrouwen dat mensen, wanneer ze betrokken en gepassioneerd met hun werk bezig zijn, hun uiterste best zullen doen. Het blijkt zelfs dat professionals die mindere controle van hun organisatie ervaren, zelfs harder werken en productiever worden (Lanting, 2011). Transparant zijn over wat je aan het doen bent, draagt immers ook bij tot snellere bijsturing tijdens projecten en taken, wat op die manier controle wat meer overbodig maakt. Het betekent wel dat je als professional, die aan het nieuwe werken meedoet, verantwoording dient af te leggen voor waar je mee bezig bent. Daarover kan je aangesproken worden door een grotere groep van mensen met wie je een netwerk vormt. Er komt dus een soort van ‘sociale’ controle in de plaats van autoritaire controle.

Sociale media als ondersteuner

Internet en met name sociale media kunnen dus een drijvende kracht zijn achter de beweging die we aan het maken zijn naar het nieuwe werken en de nieuwe vormen van organiseren en leiderschap die daarmee samenhangen. Als je het zo bekijkt, zijn de sociale media meer dan alleen maar een bundel van interessante en uiterst bruikbare tools. Ze spreken ons echt aan op de principes en uitgangspunten van waaruit wij organisaties en werk vorm geven. Dat maakt het spannend en tegelijkertijd ook een enorme uitdaging.

We zien dat steeds meer professionals de mogelijkheden van deze instrumenten omarmen en uiterst krachtig inzetten, niet alleen in hun privéleven, maar ook om hun professionele activiteiten vorm te geven

en te veranderen. Daardoor ben ik ervan overtuigd dat zij een waardevolle bijdrage gaan leveren aan de transitie die heel wat organisaties aan het doormaken zijn, of nog moeten doormaken naar wat we in de toekomst steeds meer netwerkorganisaties zullen noemen. Sleutelwoorden daarin zijn transparantie, authenticiteit, passie, betrokkenheid en vertrouwen. Hiervoor is het echter heel belangrijk dat professionals ondersteund en gefaciliteerd worden in het gebruik van sociale media en in het vormgeven van hun eigen nieuwe werken door organisaties (Lanting, 2010). Dit dient te gebeuren om het bestaansrecht van organisaties niet op spanning te zetten, maar om zich juist klaar te maken als organisatie van de toekomst, een organisatie 2.0.

We staan aan de start van belangrijke en tegelijk spannende ontwikkeling. Van een Tayloriaans model gaan we naar een organisatie die gericht is op verbondenheid en betrokkenheid; de zogeheten *connected* organisatie. Deze nieuwe manier van werken kan je vandaag al een beetje beleven en voelen op heel wat *social media* toepassingen. Ik nodig jullie uit een account te maken op Twitter om als het ware een eigen proeftuin op te zetten, om op basis van

relevante zoektermen een paar dagen enkele mensen te volgen en je vooral niet in te houden als je voelt dat je graag wil mee doen. Tot op Twitter! ■

Inspirerende literatuur

- Gobillot, E. (2009). *Leadershift: Reinventing Leadership for the Age of Mass Collaboration*. London: Kogan Page.
- Lanting, M. (2010). *Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Lanting, M. (2011). *Iedereen CEO. Netwerkleiderschap en de nieuwe organisatie*. Amsterdam: Business Contact.
- Laverman, W. (2010). Waarom ontstaat er bij corporaties geen leiderschap op sectorniveau? Interview met Prof. Dr. J. Kessels, *Building Business*, oktober 2010, pp. 12-15.
- Van Meeuwen, N. (2010). Kenniswerk 2.0. *Leren in Organisaties*, 10(11), pp. 24-26.
- Veen, W. (2009). *Homo Zappiens: opgroeien, leven en werken in een digitaal tijdperk*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.



Niel Van Meeuwen is als organisatieadviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Daar begeleidt hij organisaties bij de transitie die in dit artikel beschreven staan door gebruik te maken van sociale media. Meer informatie: <http://www.nielvanmeeuwen.be> of <http://www.kessels-smit.com>.