

HR Wikinomics

Wat wikipedia met HR te maken heeft

- door Paul Bessems¹ en Evelien Korte -
Eindhoven, 3 maart 2009

Wie had tien jaar geleden kunnen vermoeden dat honderdduizenden deelnemers van over de hele wereld samen een encyclopedie ontwikkelen met ruim 11 miljoen artikelen in 264 talen? En dit alles in een organisatie zonder muren, organogram en opleidingsbeleid? We hebben het natuurlijk over Wikipedia en over het concept hierachter: wikinomics en het nieuwe economische model dat hieruit voortkomt: de community economie. In een community economie gaan we op een andere manier met elkaar om en gebruiken we andere technieken. En dit alles met bijna geen hiërarchie want het ontbreken van hiërarchie hoeft in de community economie helemaal geen obstakel te zijn. De community economie is een nieuw economisch model. (HR) Wikinomics is een concept voor (HR) innovatie. Maar wat is wikinomics precies? Wat kan het betekenen voor de manier waarop organisaties zich ontwikkelen? En in het bijzonder hoe HR zich ontwikkelt?

Concept Wikinomics

Wikinomics is een samenvoeging van wiki (wiki wiki = vlug in het Hawaïaans) en economie. Het zorgt voor een frisse wind en een totaal andere manier van met elkaar omgaan dan we tot nu toe gewend zijn. We gaan niet uit van wat ons van elkaar verschilt, van competitie en bonussen, van korte termijn denken en haantjesgedrag. We gaan daarentegen wel uit van wat ons bindt en onderzoeken vervolgens hoe we kunnen samenwerken.

Waarom?

Kerngedachte van wikinomics is dat de omgeving van een onderneming veel meer weet en kan dan die onderneming zelf. Kijk maar naar Wikipedia waar allerlei externe deskundigen samenwerken aan één artikel. Want goede ideeën en oplossingen kunnen overal vandaan komen: studenten, hoogleraren, klanten, concurrenten, partners, leveranciers, kortom: iedereen met een internetverbinding.

Op deze manier heb je minder competitie en dat is goed want competitie heeft naast innovatie namelijk ook allerlei negatieve bijwerkingen. Ook door de crisis zijn de nadelen van de competitie pijnlijk duidelijk geworden: corruptie, machtsmisbruik, slecht gebruik van schaarse hulpmiddelen en ga maar door.



¹ Paul Bessems is community economist, hij schrijft, geeft lezingen en adviseert organisaties die professionals slimmer willen inzetten in een community economie, zie www.paulbessems.com

Goede voedingsbodem

De crisis geeft dus eigenlijk al een signaal af dat we betere en andere manieren van samenwerken moeten zoeken. Maar ook de tijd is er rijp voor. Er is momenteel namelijk een goede voedingsbodem voor wikinomics. We zullen zien dat verschillende actuele ontwikkelingen al de richting opgaan van deze nieuwe manier van samenwerken.

Allereerst zien we dat (HR) instrumenten steeds meer in elkaar groeien: zo is leren werken en werken is leren. Kijk maar eens naar traditionele uitzendbureaus die steeds meer aan opleidingen doen. Omgekeerd gaan steeds meer opleidingsinstituten ook wervings- en selectieprocessen uitvoeren omdat ze bijvoorbeeld als coach binnen een organisatie dicht bij het vuur zitten.

Nieuwe generatie

Ook de nieuwe generatie laat al een andere manier van samenwerken zien. Want wat wil de nieuwe generatie, geboren na 1980, die nu op de arbeidsmarkt komt? Ze willen leren veel meer integreren in hun werk: tijdens het werken willen ze leren en omgekeerd. Zij maken dus ook veel minder onderscheid tussen werken en leren.

Daarnaast staat de nieuwe generatie meer open voor freelance contracten en wil ze op een andere manier leren en samenwerken. Hierdoor ontstaan er nieuwe spelregels op de arbeidsmarkt en zal het traditionele arbeidscontract steeds meer onder druk komen te staan en wellicht helemaal verdwijnen. Onderstaand overzicht geeft goed de verschillen in gebruik van HR instrumenten tussen verschillende generaties aan.



Workstyle Shift

	Traditionalist	Boomer	Gen X	Gen Y
Training	The hard way	Too much and I'll leave	Required to keep me	Continuous & expected
Learning style	Classroom	Facilitated	Independent	Collaborative & networked
Communication	Top down	Horizontal	Independent	Collaborative
Decision Making	Seeks approval	Team informed	Team included	Collaborative
Leadership style	Command & control	Get out of the way	Coach	Partner
Feedback	No news is good news	Once per year	Weekly/daily	On demand, 360
Job changing	Unwise	Sets me back	Necessary	Keep options open

Source: Lancaster, L.C. and Stillman, D. *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Wheaton, IL, Harper Business, 2003.

The web

Een andere huidige ontwikkeling is de opkomst van nieuwe technieken. Hierdoor is er veel meer mogelijk. Interessant is hierbij het gedachtegoed van digitaal visionair Kevin Kelly die stelt: *We are the Web*.

Hij zegt dat wij het web steeds meer zelf programmeren, content remixen en links aanmaken zoals connecties tussen neuronen (de activiteit van hersencellen) in een mondiaal brein. Dit exponentieel uitdijende mondiale brein is een onuitputtelijke bron voor creativiteit en innovatie.

Open innovatie dus! Wat tot uiting komt in termen als: openheid, peering, delen en mondiaal opereren.

Hiermee sluiten we aan bij de uitgangspunten van wikinomics: de wikinomics principes.

Wikinomics principes

- mass collaboration
- open, sharing and peering
- community driven
- peering
- prosuming

Wat we precies bedoelen met deze principes zullen we hieronder duidelijk maken. We gebruiken hierbij voorbeelden uit de HR wereld.

Mass collaboration

Denk nog maar eens aan het allereerste voorbeeld dat we gaven: het ultieme en bekendste voorbeeld van mass collaboration ofwel massale samenwerking: Wikipedia. Hierbij werken verschillende doelgroepen samen aan de totstandkoming van een product. Ook in de opleidingswereld zullen verschillende doelgroepen, cursisten en trainers, steeds meer met elkaar gaan samenwerken.

Hoe?

Zij kunnen bijvoorbeeld samenwerken aan praktijkcases via een wiki: een computerprogramma waarbij het mogelijk is om allerlei mensen samen aan één stuk te laten werken. Dat kan als volgt : opleiders maken zowel hun eigen profiel als hun cursusprofiel aan en koppelen dit aan hun (potentiële) cursisten en kunnen zo samenwerken: profile -> connect -> collaborate.

Wat je nu in feite ziet gebeuren, is dat functies van mensen flexibeler worden: zo worden consumenten ook producenten en producenten worden consumenten!

Op deze manier ontstaat dus 'mass collaboration', door het bij elkaar brengen van individuen met een gezamenlijk belang: het oplossen van een probleem. Hierdoor heb je minder 'hinder' van hiërarchische structuren, dus de functies van mensen zijn minder vastomlijnd en dit creëert dan ook weer meer ruimte voor creativiteit.

Being open and sharing

Trainingsinstituten, cursisten en organisaties kunnen dus hun kennis delen via een wikipatform om zo samen een beter cursusproduct te maken. Een wiki bundelt dus kennis buiten organisaties om wat dus weer betekent dat er meer openheid is en dat er een grotere kennisdeling mogelijk is.

Naast de mogelijkheid van een wikipatform is er de open innovatiegroep. Bedrijven kunnen een open innovatiegroep opzetten om samen met leveranciers, klanten, concurrenten etc. een beter of een geheel nieuw product te ontwikkelen. Met *open* innovatie bedoelen we dat je kennisbronnen binnen en buiten je organisatie bundelt. Bedrijven gebruiken dus kennis die afkomstig is van buiten de 'muren' van hun eigen organisatie.

Dit is tegengesteld aan de opvattingen van de 'oude' bedrijven die al hun waarden binnen de muren van een hiërarchisch bolwerk creëren. Zij zullen steeds meer moeite krijgen te overleven in een open economie met open innovatie. Winnende bedrijven daarentegen hebben open poorten en concurreren door buiten de muren kennis en capaciteiten te delen. In plaats van alles alleen te bedenken, gaan ze in dialoog met

klanten, partners, derden, ja zelfs met concurrenten, om producten en diensten te co-produceren.

Community driven

Wat voor zin heeft het om bij binnenkomst in een bedrijf een CV in het personeelsinformatiesysteem te zetten, een aantal jaren opleidingen en beoordelingsgesprekken toe te voegen en na drie jaar als het individu de organisatie verlaat niets met deze informatie te doen? Is het niet veel handiger als het individu zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen portfolio of CV, een leven lang?

Ja, dat is handiger want op die manier loopt het portfolio of CV door en houdt het niet op te bestaan als je van de ene naar de andere werkgever gaat. Het is hierbij de bedoeling dat je als individu zelf je eigen portfolio bijhoudt.

Dit is helemaal in de lijn van de wikinomics filosofie: namelijk dat niet het bedrijf maar het proces en het individu uitgangspunt zijn. Op deze manier ontstaat er een open economie waarbij de processen niet stoppen bij de muur van een organisatie maar er dwars doorheen gaan.

Organisaties zullen dus steeds vaker informatie halen uit community databases. Dit maakt duidelijk dat internet een belangrijke verbindende factor is waarbinnen individuen actief zijn.

Maar, heel belangrijk, vergeet niet hierbij spelregels af te spreken! Zodat de communicatie soepel verloopt. Net als in het verkeer, bijvoorbeeld: rood is stoppen en rechts heeft voorrang, zijn er binnen een community ook belangrijke afspraken nodig. Een goed voorbeeld hiervan is het vastleggen van een vast vocabulaire zodat iedereen dezelfde woorden gebruikt voor dezelfde betekenis. Het is handig om dit via een wikipagina te laten verlopen.

Uitleg Wikipedia:

Wiki

'Wiki' komt van het Hawaïaanse woord "wiki wiki" en betekent "snel, vlug, beweeglijk". Als je al bekend bent met wiki's zul je meteen snappen waarom dit een goede naam is.

De veranderingen die worden opgeslagen in een wiki, zijn meteen zichtbaar op internet. De naam 'wiki' wordt gebruikt voor zowel de software als het project waar het voor gebruikt wordt.

De computerprogrammatuur is geschreven om het mogelijk te maken om allerlei mensen samen aan een stuk tekst te laten werken. De inhoud van wiki's is meestal vrij te bewerken. Wikipedia is het bekendste voorbeeld van een wiki, maar een wiki hoeft niet per se een encyclopedie te zijn.

Samenwerking

Wiki draait om samenwerken aan een tekst, via hetzelfde computerprogramma. Het programma staat op een server, en alle tekst wordt centraal opgeslagen. Wiki kan draaien op een internetserver, maar ook op een besloten netwerk. Er is geen beheerder die vooraf bijdragen moet goedkeuren, en elke deelnemer aan een project kan de tekst plaatsen die hij wil.

Op de overlegpagina's bij alle artikelen kun je met anderen overleggen, zodat de artikelen mooi en goed te lezen blijven. Zo kom je samen met anderen tot een werkstuk. Dat betekent soms wel dat je bijdrage aan een artikel weer wordt verwijderd, omdat anderen het er niet mee eens zijn.

Wiki-gemeenschap

Op een wiki werk je nooit alleen. Er zijn nog vele anderen die bezig zijn met hetzelfde project. Daarom maak je deel uit van een wiki-gemeenschap (*community*). Het gemeenschapsgevoel is een van de belangrijkste drijvende krachten achter wiki's. Zonder gemeenschap is een wiki bijna niet op te zetten en te onderhouden.



Voorbeelden van community driven organisaties:

- www.innocentive.com, opgericht in 2001, verbindt zo'n 1,5 miljoen wetenschappers
- www.dellideastorm.com, voor Dell gebruikers
- www.iblc.nl IBLC community – community voor HR (zie kader)
- Een voorbeeld van een offline community is de High Tech Campus in Eindhoven: Brainport, Philips, TUE, Fontys, KvK, Rede, NXP, ASML, Atos Origin CTT werken hier samen.

Peering

De nieuwe generatie cursisten wil graag direct feedback van de trainer en leidinggevende in haar eigen e-portfolio of uitgebreid CV. Dit is een van de voorbeelden waaruit blijkt dat iedereen steeds meer rechtstreeks zaken wil doen met elkaar, zonder tussenkomst van organisaties, intermediairs, management etc. Dit noemen we peering. Om dit mogelijk te maken zijn er ook steeds meer geschikte technieken op de markt zoals: e-mail, wiki's, blogs, forums, chat (pod)cast, MSN, Skype, YouTube etc

Een ander goed voorbeeld van peering is het downloaden op internet: je maakt een infrastructuur met zoekmachine, je vindt een file op een computer van een andere aangesloten gebruiker en je kunt samenwerken (lees: up- en downloaden). Ook kun je direct je mening geven en ervaringen met anderen uitwisselen. Voorbeelden: vakantierecensies via www.zoover.nl; restaurants: www.iens.nl en opleidingen: www.eduhub.nl

Prosuming

Bij mass collaboration zagen we al dat een consument steeds vaker ook producent is en omgekeerd. In het Engels kunnen we beide woorden 'producer' en 'consumer' samenvoegen tot 'Prosumer' of 'prosuming'. Voorbeelden van prosuming zijn er genoeg. Neem bijvoorbeeld bekende sites als LinkedIn en Xing: Op deze sites kunnen we zowel kennis of kennissen toevoegen als opnemen.

Ook in de opleidingswereld zie je dat cursisten steeds vaker materialen voor trainingen aandragen (producer) om vervolgens onder procesbegeleiding van een trainer praktijkcases en ervaringen van andere cursisten te 'consumeren' (consumer).

Belangrijke HR tools

Twee belangrijke instrumenten binnen HR wikinomics zijn:

- E-portfolio
- Leven Lang Leren programma

E-portfolio

Het belangrijkste nieuwe HR-instrument is zonder twijfel het e-portfolio, dit is: je eigen personal file op internet. Je kunt het vergelijken met het patiëntendossier. Het e-portfolio (elektronisch portfolio) is evenals het patiëntendossier een gestructureerde verzameling gegevens maar dan op het gebied van leren en werken. De werknemer kan er alle tastbare leer- en werkervaringen en beoordelingen in opslaan en een leven lang blijven gebruiken.

Het individu is zo zelf verantwoordelijk voor zijn/haar ontwikkeling. Handig in een tijd waarin we steeds korter in organisaties verblijven en waarin mensen, waaronder vooral de jonge generatie, bij voorkeur een leven lang wil leren. Want het e-Portfolio is hierin dan de rode draad.

Organisaties spelen ook een belangrijke rol in het e-portfolio. Ze gebruiken het voor recruitment en lezen het in bij binnenkomst van de werknemer in de organisatie. Daarnaast leveren ze tijdens het verblijf zelf ook informatie aan het e-portfolio zoals: feedback, beoordelingen van klanten, collega's, leiding enz.

Leven Lang Leren programma

Leven Lang Leren is een belangrijk concept binnen HR-innovatie omdat leren niet stopt op je 18^e, omdat het steeds individueler wordt en omdat we steeds korter verblijven in (arbeids)organisaties.

De (Europese) overheid heeft allerlei programma's gemaakt of in de maak maar deze komen niet echt van de grond. Dit komt doordat de programma's top down zijn en ze vooral de aanbodkant stimuleren. Leven Lang Leren programma's werken alleen als we eerst redeneren vanuit het individu en niet vanuit de organisatie.

Daarom ontwikkelt de IBLC community op dit moment een Leven Lang Leren programma dat uitgaat van het individu. Dit doet zij via een open innovatiegroep. Het programma is vergelijkbaar met *Investor in People*, maar dit programma redeneert vanuit de organisatie. Wanneer een organisatie een Leven Lang Leren keurmerk heeft, weten individuen, die daar (tijdelijk) gaan werken, waar ze aan toe zijn. De organisatie geeft namelijk van te voren antwoorden op de vragen die de individuen kunnen stellen:

- Wat is jullie bijdrage in mijn leven lang leren?
- Krijg ik een persoonlijk ontwikkelbudget?
- Hoe faciliteer je mij?
- Kun je samenwerken met mijn e-Portfolio?
- etc.

Knelpunten

Het zal bepaald niet gemakkelijk zijn om binnen de huidige organisaties te innoveren op HR gebied. Als je alleen al bedenkt dat er bijna nooit iemand van HR in de raad van bestuur zit van een groot concern. Meestal heeft de CEO een sales of financiële achtergrond. Maar is dit niet raar? Is menselijk kapitaal niet de belangrijkste factor in onze servicegerichte en kennisintensieve economie? Is het werven, selecteren, ontwikkelen en inzetten van menselijk kapitaal niet het belangrijkste proces in de meeste moderne bedrijven? Ja natuurlijk! Maar hoe komt het dan dat de CEO bijna nooit een HR achtergrond heeft?

De reikwijdte van Wikinomics gaat volgens Tapscott en Williams (zie literatuurlijst) overigens verder dan alleen innovatie en R&D. In de nabije toekomst zullen ook andere bedrijfsfuncties zoals productie, distributie, marketing en communicatie zich aan de principes van het nieuwe bedrijfsmodel moeten conformeren. Maar de rode draad binnen deze functies is steeds het menselijk kapitaal. Knelpunt bij de meeste organisaties zal niet het omarmen van nieuwe concepten zijn maar het loslaten van bestaande markten, processen en instrumenten.

Conclusie

De community economie is een goed kader en wikinomics is een goed concept voor HR innovatie. Wel verwachten we knelpunten bij het invoeren van nieuwe HR instrumenten die gebaseerd zijn op HR wikinomics HR heeft nu eenmaal niet het imago voorop te lopen met nieuwe ontwikkelingen en het gebruik van nieuwe technieken.

De wijze van leren zal radicaal veranderen. Nu al kunnen we gebruik maken van 'Open course Ware' van MIT of kunnen we versneld leren door de inspirerende ideeën van toonaangevende experts op YouTube of kunnen we Google Video tot ons nemen. In de toekomst zal dit fenomeen zich alleen maar versterken en uitbreiden. Dus over een tijdje zal Wikipedia wellicht helemaal niet meer zo uniek zijn en zullen we allemaal een eigen soort van Wikipedia worden.

Literatuur

Don Tapscott, Anthony D. Williams (2008). **Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything**. USA New York: Penguin Books.

Jeff Gaspersz, Norbert H.L. van den Hove (2000). **Investors in people: de sleutel tot het talent in uw organisatie**. Kluwer: Deventer.

Kevin Kelly (2005). **We are the web**. www.wired.com

Thomas L. Friedman (2005). **The world is flat: a brief history of the twenty-first century**. New York: Farrar, Straus & Giroux.

Jeff Howe (2008). **Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business**. New York USA: Crown Publishers.

Charles Leadbeater (2008) **We-think: Mass innovation, not mass production: The Power of Mass Creativity**. London: Profile Books.

Clay Shirkey (2008) **Here comes everybody: The power of organizing without organizations**. London: Penguin Books.

Barry Libert, Jon Spector & Don Tapscott (2007). **We are smarter than me: How to unleash the power of crowds in your business**. Pennsylvania USA: Wharton School Publishing.



Ir. Paul Bessems is community economist. In 1994 startte hij de Cursuswinkel: de eerste opleidingsintermediar in Nederland. In het begin waren er fysieke winkels, maar vanaf 2000 loopt de gehele dienstverlening via internet. Naar aanleiding van de 3e nationale ontmoeting "Inkoop en organisatie van opleidingen" startte hij eind 2005 de IBLC community, inmiddels uitgegroeid tot een kennisinfrastructuur van tegen de 250 partners. Op dit moment houdt hij zich vooral bezig met HR Wikinomics, de community economie en het verder ontwikkelen van de IBLC community.



Drs. Evelien Korte heeft na haar studie Nederlands/communicatie een tijd als docent en trainer Nederlands gewerkt. Momenteel werkt ze als communicatiemedewerker en beeldredacteur bij IBLC. Ze houdt zich bezig met: vormgeving, teksten schrijven en redigeren, leiden van innovatiegroepen, organiseren van bijeenkomsten, nadenken over en uitvoeren van het communicatiebeleid, enz... Ze werkt daarnaast als freelance fotografe, zie: www.evelienkorte.com

IBLC Community

IBLC is een community voor het slimmer inzetten van mensen op de volgende gebieden: werving, selectie, opleiding en ontwikkeling.

Partners kunnen gebruik maken van de 'profile -> connect -> collaborate infrastructuur' en zo slimmer met elkaar samenwerken.

Daarnaast levert IBLC:

- cursuscatalogussen
- cursusinformatie
- verwerking boekingen
- workshops
- open innovatiegroepen
- netwerkmogelijkheden
- congres
- partner- en relatiedagen

Meer informatie: W www.iblc.nl / M POBOX878@iblc.nl / T 040 2486771