

Online samenwerken in teams

- 8.1 Virtuele en niet-virtuele teams – 117
- 8.2 De rol van de ‘tech steward’ – 119
- 8.3 Groepsdynamiek in een virtueel team – 120
- 8.4 De keuze van webtools – 122
- 8.5 Het introduceren van tools voor virtuele teams in 7 stappen – 123
 - 8.5.1 Stap 1. Inventariseer ervaringen en voorkeuren – 123
 - 8.5.2 Stap 2. Identificeer welke samenwerkingsactiviteiten je wilt ondersteunen – 124
 - 8.5.3 Stap 3. Kies een starttoolset met het gehele team – 124
 - 8.5.4 Stap 4. Zorg voor een helpdesk – 124
 - 8.5.5 Stap 5. Experimenteer en creëer een experimenteercultuur in je team – 124
 - 8.5.6 Stap 6. Introduceer eventuele nieuwe tools – 124
 - 8.5.7 Stap 7. Monitor het individuele en het teamveranderingsproces – 125
- 8.6 Het lerende team – 125
- 8.7 De grenzeloze facilitator – 126
- 8.8 Ontwerpen voor teamleren – 127
- 8.9 Specifieke interventies bij teams – 129
- 8.10 Afsluiting deel 2: Sociale media beïnvloeden het leren en samenwerken in organisaties – 130

8.11 Tips & Tools bij deel 2: Sociale media in organisaties – 132

- 8.11.1 Wat kun je als organisatie doen om veiligheidsrisico's te verminderen? – 132
- 8.11.2 Prototype van socialemediarichtlijnen voor een organisatie – 133
- 8.11.3 Literatuurtips sociale media en social marketing – 134
- 8.11.4 Tools voor realtime samenwerking (synchrone tools) – 135
- 8.11.5 Gebruikmaken van social bookmarking in een project – 137
- 8.11.6 Twitter-hashtags – 138
- 8.11.7 Sociale media voor het communiceren met collega's terwijl je niet tegelijk online bent (asynchrone tools) – 140
- 8.11.8 Een online-discussieplatform kiezen – 141

Wat kunnen sociale media betekenen voor leren en samenwerken in organisaties en teams? Sociale media maken het mogelijk om virtueel samen te werken in een team, met collega's uit je eigen organisatie, maar ook uit andere organisaties; je hoeft niet langer bij elkaar op kantoor te zitten om te 'overleggen'. Hoe doe je dit? Is het nodig dat je duidelijk afspraken maakt over hoe je tools gebruikt? We zullen in dit hoofdstuk eerst aandacht besteden aan virtuele teams, maar ook aangeven hoe je met webtools het leren en samenwerken in teams die wel op dezelfde locatie zitten kunt ondersteunen. We introduceren de rol van een technology steward en het begrip 'de grenzeloze facilitator'. We presenteren een stappenplan om tools te introduceren bij teams die op afstand samenwerken. Vervolgens besteden we aandacht aan leren in teams en specifieke interventies om met sociale media het teamwerk te versterken. Wat kun je met sociale media bij teams die niet goed functioneren?

In het dagelijkse werk doen zich veel gelegenheden voor om het functioneren van een team te versterken met webtools. Hierbij een aantal situaties waarbij sociale media ondersteunend kunnen werken:

- Je werkt op een afdeling waar je veel met elkaar samenwerkt, maar waarbij je elkaar weinig fysiek treft omdat het meeste werk dat iedereen doet buiten de organisatie plaatsvindt.
- Je werkt regelmatig in korte projecten met mensen van diverse afdelingen verspreid over de organisatie, de projectteams zijn van verschillende samenstellingen.
- Je werkt in een team dat bestaat uit professionals van verschillende organisaties die samenwerken aan een activiteit of project.
- Je werkt in een internationaal team waarvan je de andere teamleden niet of nauwelijks fysiek kunt ontmoeten.
- Je werkt in een team binnen je organisatie dat niet goed functioneert en/of leert. Op deze laatste situatie gaan we wat dieper in in hoofdstuk 9.

Vandaag de dag moeten we allemaal goede teamspelers zijn, dat wordt in bijna elke vacature gevraagd. Samenwerken is een competentie en er is aandacht nodig voor de ontwikkeling ervan. Sommigen hebben het als het ware 'in zich', anderen moeten er echt hun best voor doen. Daar komt nog bij dat de ene organisatiecultuur samenwerking meer ondersteunt en stimuleert dan de andere. En wat is de reden om samen te werken? Werk je in een team waar je echt afhankelijk bent van het werk van je collega's? Of kun je je werk eigenlijk ook prima zelf doen? Er is een groot verschil in de mate waarin teams aandacht besteden aan reflectie en het werken aan samenwerking. Sommige teams organiseren regelmatig teamdagen waarop ze gezamenlijk reflecteren op hoe het werk gaat, andere niet.

Dan zijn er de nieuwe mogelijkheden om virtueel samen te werken; er is technisch veel mogelijk en er worden veel systemen geïntroduceerd om online te werken, maar niet alles slaat aan. Veel commerciële ontwikkelaars van software proberen organisaties ervan te overtuigen dat we alleen maar software nodig hebben om de samenwerking te verbeteren. Maar als medewerkers niet weten hoe ze effectief moeten samenwerken of wanneer de cultuur samenwerking tegenwerkt, dan werkt de software ook niet. Linders beschrijft in

*Beter Biertje*¹ hoe Heineken in 1996 begon met videoconferencing. ‘Een hoge vlucht nam het niet... apparatuur die ongebruikt rondslingerde, ... en veel mensen die niet eens wisten dat het er was.’ Bij het latere project ‘new ways of teamworking’ lukte het wel, omdat hierbij geen sprake was van een IT-benadering. Virtueel werken werd ingezet om de kwaliteit van projectteams te verbeteren.

Technologie kan dus een belangrijke rol spelen bij het makkelijker maken van samenwerken wanneer je niet bij elkaar in een kantoor zit. Het is wel belangrijk de balans tussen technologie, samenwerkingsvaardigheden en cultuur te blijven zien. Technologie levert de ondersteuning: mensen die willen en kunnen samenwerken maken het mogelijk. Technologie verandert het samenwerken in teams, in sommige teams levert het meer communicatieproblemen op en verergert het conflicten, andere teams maken goed gebruik van tools en worden effectiever. Het is niet de schuld van de tools als het virtueel team niet goed werkt; waarschijnlijk is er niet genoeg aandacht geweest voor het zoeken naar de juiste tools. Als de aanname is dat virtueel werken sneller is, kom je bedrogen uit. Een virtueel team zal tijd moeten besteden aan online-interactie. Het online samenwerken moet niet gebeuren vanuit het oogpunt van kosten- of tijdsbesparing; het is een mythe dat online werken makkelijker of sneller is. Online-teleconferenties kosten veel energie en voorbereiding, net als face-to-face-bijeenkomsten. Ook zal er tijd besteed moeten worden aan het goed laten werken van de technologie.

Als het geen kostenbesparing oplevert, waarom zouden we dan investeren in virtueel teamwerk? Wat kan het werken via online-tools bijdragen aan de effectiviteit van een team? Hier een rijtje aspecten van teamwerk waar online werken invloed op heeft:

- **Gelijkwaardige communicatie en samenwerking:** door het gebruik van verschillende media is er meer ruimte om te zorgen dat alle leden hun kennis in het team in willen brengen. Zo zijn er mensen die beter communiceren via tekst dan in een vergadering waarbij de tijd een beperkende factor is. Door het werken met tools met gelijke toegang (zoals een wiki) kan iedereen tegelijk bijdragen zonder dat iemand de controle heeft, wat samenwerking gelijkwaardiger kan maken.

[Praktijkverhaal 19]

Een wiki voor analyse van interviews

Patricia: ‘Binnen een team van HRD-professionals was ik betrokken bij een groot-schalig internationaal onderzoek. Vier HRD-professionals zouden gedurende een jaar managers uit hun contactenkring interviewen. De organisatie beschikte over een ICT-systeem met vooral mogelijkheden om informatie beschikbaar te stellen. Wij zochten meer naar een platform om gezamenlijk in te werken; een plek om op een makkelijke manier kernachtige, opvallende elementen uit de gesprekken vast te houden. En de gegevens uit verschillende gesprekken met elkaar te vergelijken en te analyseren. Er

1 Te downloaden via: ► <http://www.distantteamwork.com/publicaties.html>

moest de mogelijkheid zijn om ook meedenkers toegang te geven gedurende het onderzoeksproces. We hebben samen gekozen voor het gebruik van een wiki, die ik vervolgens met een HRD-professional uit het team heb ingericht.

Men was niet bekend met sociale media. Het werken in de wiki vergde in het begin wat oefening en doorzetten. Men had de neiging om eerst in Word het verslag te maken om dit vervolgens in de wiki te zetten. Daardoor voelde het als een extra slag en ook wat minder zinvol. Op basis van deze ervaring hebben we een analyseschema gemaakt in de wiki. Dit was het format waarin we de verslagen direct in de wiki maakten. Dat werkte beter. Waardevol aan het werken in de wiki was dat je van elkaar zag welke gesprekken gevoerd waren en wat de lijn was die geleidelijk aan ontstond. Dat motiveerde. Ook was het prettig om anderen al toegang te geven tot de opbrengst, om hen zo al te betrekken bij de analyse.'

- Efficiënter werken als team: het is mogelijk om optimaal gebruik te maken van de tijdszones waarin de verschillende teamleden werken. Als teamleden in India of Europa klaar zijn met hun taak, kunnen de teamleden in Amerika verder gaan.
- Samenwerking buiten de bekende paden: door virtueel te denken ga je sneller mogelijkheden zien om afdeling- of organisatieoverstijgend te gaan werken. Je bent minder gebonden aan tijd en plaats.
- Toegang tot expertise van buiten het team: als virtueel team kun je een expert van de andere kant van de wereld uitnodigen om mee te denken. Bij online-teleconferenties kunnen mensen wereldwijd makkelijk instappen.
- Stimuleren van creativiteit: met online-tools is het mogelijk een geheel ander gesprek en manier van denken op gang te brengen. Analoog aan de functie van 'heidagen' kan een nieuw medium deelnemers in een andere stemming en mindset brengen.
- Kennisproducten 'oogsten': veel online-tools ondersteunen processen voor het vastleggen van kennis. Denk aan een weblog voor het verzamelen van ervaringen, een wiki voor het gezamenlijk uitwerken van ideeën, een forum waarin je als teamlid expliciet uitgenodigd wordt je eigen beelden en meningen te formuleren.

8.1 Virtuele en niet-virtuele teams

We zien een team als een formele en gestructureerde samenwerking waarbij mensen elkaar kennen. Er zijn duidelijke, onderling afhankelijke taken, een tijdsplan en er is een gezamenlijk doel. Over het algemeen komen teams regelmatig bij elkaar om de voortgang te bespreken, af te stemmen en nieuwe ideeën te ontwikkelen. Deze fysieke ontmoetingen zijn zeer waardevol, samenwerking vraagt tenslotte om dialoog, ontmoeting, ervaringen uitwisselen en nieuwe kennis ontwikkelen door echt met elkaar in gesprek te zijn. Er zijn twee verschillende situaties te onderscheiden, teams die vanuit dezelfde werkplek werken en teams waarbij de leden vanaf verschillende locaties werken. Virtueel werken zit nog niet bij iedereen tussen de oren, zoals uit praktijkverhaal 20 blijkt.

[Praktijkverhaal 20]

Online-uitwisseling door een team van onderwijskundigen

Beatrice: 'Ik ben betrokken bij een team, bestaande uit een vaste kern van circa 15 onderwijskundigen en een netwerk van 15 externen, freelancers enzovoort. Iedereen werkt vanuit een eigen takenpakket. Men werkt voor een deel fysiek op dezelfde locatie en voor een deel is men op pad. Er is één keer per week een teamoverleg. Eén keer per maand werken we een hele middag met elkaar aan onderwijskundige thema's.

Het team heeft een grote behoefte aan onderlinge uitwisseling, professionalisering in bepaalde onderwerpen en elkaar inspireren. Het teamoverleg blijkt daarvoor niet geschikt. Een tijd lang hebben alle onderwijskundigen eens per maand een 'actuamail' gemaakt en die aan elkaar rondgestuurd. De mail kwam deels tegemoet aan een informatiebehoefte, maar het maken en lezen van de mails werd op een gegeven moment als een 'klus' gezien en men hikte er steeds meer tegenaan: veel werk, je moet ervoor gaan zitten, op de deadline het gevoel dat het nu moet en voor de lezers een grote hoeveelheid mails die je voor je gevoel op dat moment moet gaan lezen. Als je ze niet meteen leest, komt het er snel niet meer van.

In de afgelopen maanden heeft men geëxperimenteerd met een online-omgeving. Een viertal onderwijskundigen hebben hier een actieve en faciliterende rol in vervuld: het voorbeeld geven door zelf actief gebruik te maken van deze omgeving, anderen aansporen ervaringen en ideeën via de omgeving te delen, een waardevolle plek voor artikelen en andere bronnen die aansluiten bij de inhoud van het werk. Getracht is om een verbinding te maken met de maandelijks professionaliseringsbijeenkomsten.

Enkele functionaliteiten van de omgeving:

- iedereen een persoonlijke weblog over werk en inspiratie;
- een forum met voor dat moment actuele discussies (ter voorbereiding op een teamsessie, of voortkomend uit...);
- RSS-ruimte met inspirerende posts en artikelen die men in het werk gebruikt;
- een plek waar we tools en andere praktische uitwerkingen van thema's verzamelen (wellicht hier koppeling met een wiki);
- aankondiging professionaliseringsactiviteiten.

Na een paar maanden is het initiatief helaas een stille dood gestorven. Ondanks verwoede pogingen van enkele onderwijskundigen om het van de grond te krijgen, is dit niet gelukt. Er was te weinig animo voor. Het had te weinig meerwaarde voor de medewerkers, stond te los van de dagelijkse werkrouines. Men dacht er op een gegeven moment gewoon niet meer aan. Inmiddels zijn de actuamails weer als vanouds in het leven geroepen.'

Onder virtuele teams verstaan we teams die voor het merendeel online werken en leren, maar het is niet uitgesloten dat ze elkaar af en toe ontmoeten. Hoewel de meeste teams een combinatie zullen gebruiken van face-to-face-ontmoetingen en online-samenwerken, is

het wel degelijk mogelijk om volledig virtueel te werken. Dit vergt wel een andere mindset en wellicht een positieve ervaring om erin te geloven dat dit kan. Een voorbeeld van een internationaal, volledig virtueel team volgt hieronder.

[Praktijkverhaal 21]

100% virtueel werken

Mustafa: 'Twee jaar geleden werkte ik in een project met een consultant uit Amerika en een opdrachtgever in Nederland. De consultant was ervaren in het werken op afstand en zij stelde voor Skype (► www.skype.com) te gebruiken als basistool voor communicatie. We hadden regelmatig overleg, vaker dan ik in andere teams gewend was. Het voordeel hiervan was dat we als team bij alle aspecten van het project betrokken waren. Bij het Skype-overleg maakten we om de beurt aantekeningen, die de anderen ook op hun scherm konden zien. Zo werd snel duidelijk wanneer iemand iets niet kon volgen vanwege de taalverschillen. Met de opdrachtgever in Nederland gebruikte ik ook een chatfunctie (via MSN) om snel contact te hebben en te overleggen indien nodig. Als we dan tegelijkertijd aan het werk waren, stelden we elkaar met deze tool snel korte vragen. De eindpresentatie bij de opdrachtgever vond wel face-to-face plaats en ze waren erg onder de indruk van de resultaten van het team, dat veel verschillende inzichten had weten te combineren.

Terugkijkend op het project vonden we allemaal dat het geen probleem was geweest voor de samenwerking dat we elkaar niet of weinig hadden gezien. Het was een goed project geweest, waarin we veel van elkaar geleerd hadden. Het had de samenwerking juist wel iets spannends en creatiefs gegeven. Wat heeft geholpen, is dat de consultant al veel ervaring had met op afstand werken en dat we veel tijd hebben gestoken in overleg via Skype-teleconferenties. Zo zie je dat je eigenlijk prima kunt samenwerken met experts op een bepaald gebied die in een ander land wonen.'

Voor een team dat niet op dezelfde locatie werkt, en misschien zelfs in verschillende landen zijn basis heeft, zal virtueel werken noodzakelijk zijn om de continuïteit te waarborgen. De noodzaak zal duidelijk zijn, de modus van communicatie zal dan vooral online liggen. Voor een team dat op dezelfde werkplek zit of makkelijk kan afspreken, ligt dat misschien minder voor de hand. Voor deze teams kan een slim gebruik van sociale media iets toevoegen aan de kwaliteit van het teamwerk. Dit vergt een goede kennis van zowel teamdynamiek als de tools; meer hierover in de volgende paragrafen.

Samenvattend kunnen we stellen dat zowel 'gewone' teams en afdelingen die in hetzelfde gebouw zitten als teams waarbij de leden op verschillende locaties verblijven, kunnen investeren in online werken en leren.

8.2 De rol van de 'tech steward'

Het helpt om iemand in het team te hebben die ervaren is in online communiceren, en die de rol op zich neemt om aandacht te besteden aan toolgebruik en de tevredenheid van het

team met deze communicatie. Wenger, White en Smith² hebben een naam bedacht voor deze rol, die steeds belangrijker wordt in een wereld waarin technologische veranderingen steeds sneller gaan: de technology steward. Een technology steward is iemand die verantwoording neemt voor de keuze, samenstelling en het gebruik van technologie in een team (of organisatie of netwerk). Wenger, White en Smith formuleren het als volgt voor community's: *'Technology stewards are people with enough experience of the workings of a community to understand its technology needs, and enough experience with or interest in technology to take leadership in addressing those needs. Stewarding typically includes selecting and configuring technology, as well as supporting its use in the practice of the community.'*

Wat de technology steward doet is niet hetzelfde als de klassieke ondersteuning vanuit de IT-afdeling, die zich puur richt op technische oplossingen. Het is veelal een teamlid met affiniteit voor online-tools. In een team kan de teamleider deze rol op zich nemen, maar het kan ook een teamlid zijn met affiniteit voor technologie en tools. Is er niemand die deze rol op zich kan of wil nemen, dan zou het team deze expertise ook van buiten kunnen halen. Mocht je na het lezen van dit hoofdstuk ideeën hebben opgedaan die je met je team samen wilt uitproberen, dan neem je eigenlijk al de rol van technology steward op je.

Online-communicatie kan tot misverstanden leiden door gebrek aan non-verbale signalen. De technology steward speelt een belangrijke rol bij het voorkomen van deze misverstanden. Doordat hij/zij ervaren is in online-communicatie, is de technology steward in de positie om andere teamleden hierin te begeleiden, bijvoorbeeld door een uitwisseling via een ander medium voor te stellen. Ook kan hij of zij stimuleren dat mensen een houding aanleren van het vaker checken van interpretaties van communicatie. De technology steward wordt een soort rolmodel in het gebruik van de tools. Een technology steward van een team dat online met elkaar samenwerkt zal daarom zowel oog moeten hebben voor het groepsproces als voor de invloed van het gebruik van online-tools daarop. In de volgende paragraaf geven we een handreiking voor de stappen die een technology steward of een team kan volgen om te komen tot een optimale teamcommunicatie.

8.3 Groepsdynamiek in een virtueel team

Het groepsproces binnen een virtueel team heeft een specifiek karakter. Hoe ontstaan nieuwe ideeën, hoe worden conflicten opgelost en hoe worden besluiten genomen online? In online-groepen ontberen mensen non-verbale signalen, die we gewend zijn te interpreteren tijdens een face-to-face-bijeenkomst (King, 1999).³ Bij videochat zijn er wel signalen, maar zit er vertraging in, wat ook een vervreemdende ervaring geeft. In online-teams missen leden de visuele signalen waaraan we zo gewend zijn, en die we automatisch gebruiken als signalen over het groepsproces. Zit de teamleider wel te knikken bij dat nieuwe idee of kijkt hij sceptisch? De communicatie online kan een soort anonimiteit en tegelijkertijd een vorm van intimiteit creëren, waarbij de invloed van groepsnormen op gedrag kleiner

2 Wenger, E., White, N. & Smith, J. (2009). *Digital Habitats, stewarding technology for communities*. CPsquare.

3 King, K. (1999). *Group dynamics for the online professor*. Gedownload van: ► <http://ausweb.scu.edu.au/aw99/papers/king/paper.html>

wordt. Hierdoor kunnen conflicten makkelijker escaleren of juist uit de weg worden gegaan. Neem het voorbeeld van een mail die in de spam belandt en daarom niet beantwoord is; dit kan wrevel opwekken bij het teamlid dat op antwoord wacht.

Er is heel veel gaande (face-to-face) dat niet zichtbaar is online, daarom zijn duidelijke communicatie en het voorkomen van verkeerde interpretaties bij een virtueel team nog belangrijker dan bij een ander team. Toevallige omstandigheden worden soms geïnterpreteerd als doelbewust. Misschien is iemand ziek en neemt daarom geen (online) initiatief. Dit kan echter geïnterpreteerd worden als: zij heeft geen zin om dat te organiseren. Belangrijk is om dit te checken. In een team dat puur virtueel samenwerkt, missen leden de informele uitwisselingen en contacten. Als een team op dezelfde locatie werkt, lopen leden even bij elkaar langs, of gaan samen lunchen. Dit soort korte ontmoetingen kunnen belangrijk zijn als 'trigger' om net dat ene idee even kort te bespreken, of dat beginnend conflict op te lossen. Wat hierbij helpt is elkaar regelmatig online ook 'tegenkomen', bijvoorbeeld via Twitter.

Een aantal regels helpt om constructief om te gaan met deze dynamiek:

- Communiceer duidelijk en positief. Het gemis aan non-verbale communicatie maakt woordkeuze en duidelijkheid in tekstcommunicatie belangrijker.
- Gebruik duidelijke titels voor mails, berichten op forums of op wiki's. Dit helpt mensen om te begrijpen waar de communicatie over gaat en om documentatie later terug te vinden.
- Bouw realtime, synchrone communicatiemomenten in. Voor belangrijke besluiten of complexe zaken is dat belangrijk (een telefoongesprek, een teleconferentie of een chat).
- Ga uit van een positieve intentie van je teamleden, niet van slechte scenario's. Bedenk wat de redenen kunnen zijn waarom je niets hoort. Of vraag even wat er is, in plaats van allerlei dingen aan te nemen.
- Doe veel korte evaluaties en feedbackrondes. Het is belangrijker dan bij gewone teams om korte evaluaties te doen en elkaar op de hoogte te houden. Als je normaal gesproken misschien één keer per maand updates uitwisselt, kun je dat online misschien beter elke week doen.
- Organiseer ook fysieke ontmoetingen. Soms is een fysieke ontmoeting van meer waarde dan online met elkaar doorwerken; zeker wanneer er ergernissen ontstaan.
- Stimuleer informele online-uitwisselingen. Dit kun je doen door bijvoorbeeld gebruik te maken van microblogs zoals Twitter, of bij teleconferenties hier tijd voor in te ruimen.

Groepsfragmentatie en gebrek aan betrokkenheid liggen bij een virtueel team op de loer. Indien het virtuele team elkaar niet ontmoet heeft, kan het zijn dat leden minder investeren in het groepsproces. Wat een technology steward hieraan zou kunnen doen is het volgende:

- Probeer het virtuele werken aantrekkelijk te maken door te benadrukken welke nieuwe vaardigheden dat vraagt, en benoem de positieve kanten.

- Zorg dat het management het belang van virtueel teamwerk erkent.
- Bouw indien nodig enkele ontmoetingen in; maak in ieder geval gebruik van real-time communicatie zoals bijvoorbeeld chatsessies of teleconferenties, waardoor een teamlid gevoel voor het team krijgt.
- Bij grotere teams kan het goed zijn om bepaalde taken in kleinere teams uit te voeren omdat de kans dan groter is dat mensen een persoonlijke band opbouwen.
- Probeer mijlpalen te creëren in de vorm van tastbare producten zoals een rapport of een prototype; dit visualiseert de voortgang van het virtuele team en motiveert de leden.

Wat vraagt virtueel werken van de competenties van de leden? In een virtueel team werken vraagt om assertiviteit, inschatten wat op welk moment van belang is, wanneer je elkaar nodig hebt en niet te veel aarzelen om vragen te stellen, een idee te opperen of anderen in te schakelen bij je denkproces. Dit is iets wat teamleden gaandeweg moeten leren.

8.4 De keuze van webtools

In principe bestaan er geen ‘foute tools’, wel communicatie- en samenwerkingsproblemen die ontstaan door verschillend toolgebruik. Een team dat een belangrijke discussie via de mail voert in plaats van via een discussieforum doet het niet fout, maar heeft wellicht een sterke voorkeur voor mail boven forums. Een technology steward zal hier waarschijnlijk niet op ingrijpen zolang de uitkomst van de discussie goed is. Hetzelfde team dat de discussie per mail doet in plaats van via het forum om twee teamleden buiten te sluiten heeft wellicht wel een probleem, waarin een technology steward kan proberen te sturen. Hieruit blijkt al dat hij/zij ook oog moet hebben voor groepsdynamiek.

Desalniettemin kan het kiezen van een goede toolset vanaf de start van een team wel helpen om constructieve gewoontes te creëren. Zo wordt in het voorbeeld van praktijkverhaal 21 vanaf de start van het 100% virtueel werkende team veel aandacht besteed aan het elkaar op de hoogte houden via teleconferenties en instant messaging/chat. Deze gewoonte heeft de effectiviteit van het team bevorderd omdat alle teamleden vanuit hun expertise hebben bijgedragen aan het eindresultaat, waar de opdrachtgever erg van onder de indruk was. Het aansluiten bij de voorkeuren en tools waar teamleden al ervaring mee hebben is net zo belangrijk als het zoeken naar de tools met de beste functionaliteiten. Ook kan het helpen om samen een basistool te kiezen. Wanneer je dan andere tools gebruikt, zorg je dat er vanuit de basistool een link is naar alle andere tools, dit wordt dan het ‘basiskantoor’. Om je op weg te helpen met de keuze van tools is hier een aantal voorbeelden. Denk eens aan de volgende mogelijkheden:

- samen werken aan een plan van aanpak, strategie of onderzoeksgegevens verzamelen met behulp van een besloten wiki zoals op ► pbworks.com gratis is aan te maken;
- afspraken maken met een online-tool zoals ► afspraken.nl, ► datumprikker.nl of ► meetingwizard.com;
- interviews of andere documenten bewaren in een Google Docs waartoe je iedereen van je team toegang geeft, of gebruikmaken van een service waar je documenten kunt delen, zoals Dropbox (► www.dropbox.com) en Box (► www.box.net);

- een gezamenlijke online-werkomgeving waarin je ervaringen, voortgang en taken uitwisselt en bijhoudt, bijvoorbeeld Basecamp (► www.basecamp.com) of Remember the milk (► www.rememberthemilk.com);
- een tool waarmee je elkaar dagelijks op de hoogte houdt van wat je gedaan hebt is idonethis (► www.idonethis.com, betaalde versie)
- een social bookmarking-tool om met elkaar waardevolle internetpagina's en online-artikelen te verzamelen zoals Delicious (► www.delicious.com);
- een plek om foto's of video's te delen, wat de interactie menselijker kan maken. Op Flickr (► www.flickr.com) of Picasa (► <http://picasa.google.nl>) kun je bijvoorbeeld een groepsruimte aanmaken;
- voortgangsoverleg via teleconferenties organiseren (zie Tips & Tools 2.4 voor tools en Tips & Tools 3.7 voor tips over het faciliteren van teleconferenties);
- afspreken om tijdens het werk je instant messaging-functie (van MSN, Google Talk, Skype of een online-service zoals Meebo) open te zetten als je aan je computer zit, zodat je elkaar korte vragen kunt stellen. Je kunt hier ook een groeps-chat van maken;
- Twitter of een Yammer-groep als tool om tussendoor kort contact met elkaar te hebben (bij wijze van praatje bij het koffiezetapparaat); je kunt daarvoor een hashtag afspreken (zie Tips & Tools 2.6), een volglyst aanmaken of gewoon alle berichten van elkaar volgen;
- een weblog om reflecties op ervaringen of samenvattingen te delen. Als iedereen een weblog bijhoudt en van elkaar leest, kan dit een collectief leerproces worden.

8.5 Het introduceren van tools voor virtuele teams in 7 stappen

De opstap maken met het gebruik van sociale media wordt makkelijker als iemand met ruime ervaring het team hierin kan begeleiden, de technology steward-rol. Niet iedereen staat te trappelen om met online-tools te gaan werken, mensen kunnen heel tevreden zijn met de huidige communicatie. Het helpt om stap voor stap te werk te gaan, de voordelen van een tool te benadrukken, en te beginnen met samenwerkingstools waar mensen al bekend mee zijn of die lijken op software waar ze al mee werken. Zo is Google Docs (► <http://docs.google.com>) vaak makkelijker toegankelijk dan wikisoftware omdat het lijkt op de interface van Microsoft Word. Dit kan een overweging zijn om hiervoor te kiezen. Hieronder volgen enkele richtlijnen voor de technology steward bij het introduceren van online-tools in een team dat daar niet veel ervaring mee heeft, in een zevenstappenplan.

8.5.1 Stap 1. Inventariseer ervaringen en voorkeuren

Wissel ervaringen van teamleden met online-tools uit. Neem de tijd om met elkaar de voorgestelde tools te bekijken of organiseer een 'uitprobeerweek'. Deze tijdsinvestering stimuleert begrip voor elkaars online-voorkeuren en ervaringen en betaalt zich later terug.

8.5.2 Stap 2. Identificeer welke samenwerkingsactiviteiten je wilt ondersteunen

Een goede start met een team is identificeren welke samenwerkingsactiviteiten je wilt ondersteunen en daarna op zoek gaan naar geschikte tools, liefst tools waar enkele leden al ervaring mee hebben. Veel organisaties bieden de mogelijkheid gebruik te maken van organisatiesoftware. Als technology steward is het belangrijk na te gaan op welke manier je gebruik kunt maken van de beschikbare software van de organisatie, en daarna te kijken hoe je dit goed kunt aanvullen met geschikte sociale media.

8.5.3 Stap 3. Kies een starttoolset met het gehele team

Na het gezamenlijk verkennen van mogelijke tools maak je keuzes met het gehele team. Maak ook afspraken over het gebruik van de tools (bijv. hoe vaak log je in, wie cc je op mails?)

8.5.4 Stap 4. Zorg voor een helpdesk

Zorg voor voldoende begeleiding bij het gebruik van nieuwe tools door regelmatig ondersteuning aan te bieden. De helpdesk kun jij zelf zijn, maar ook een ander teamlid met specifieke ervaring met een tool.

8.5.5 Stap 5. Experimenteer en creëer een experimenteercultuur in je team

Door het goede voorbeeld te geven, kun je een cultuur creëren binnen het team waarin experimenteren met tools aantrekkelijk is. Dit maakt de drempel voor teamleden om iets uit te proberen lager en zorgt ervoor dat 'fouten' of 'onhandigheden' gemakkelijker geaccepteerd worden. Het voorkomt terugtrekking uit het proces door angst voor onbekende technieken.

8.5.6 Stap 6. Introduceer eventuele nieuwe tools

Zorg dat minder ervaren teamleden geen stress en onzekerheid gaan ervaren door te veel nieuwe tools. Introduceer daarom tools stap voor stap. Als teamleden zelf aangeven naar manieren van online-samenwerking te zoeken, kun je een nieuwe tool aanbieden. Stel bijvoorbeeld dat het team zich afvraagt hoe ze elkaar snel korte, dringende vragen kunnen stellen, kun je voorstellen een instant message of chattool te gebruiken (zie Tips & Tools 2.4 voor tools).

8.5.7 Stap 7. Monitor het individuele en het teamveranderingsproces

Werken met nieuwe online-tools brengt een andere werkroutine met zich mee. Teamleden zijn bijvoorbeeld niet gewend de chat open te hebben als ze aan het werk zijn, om direct een vraag te kunnen stellen aan een collega. Besteed hier aandacht aan door zo nu en dan de manier van werken met elkaar te bespreken. Zoek gedurende het project actief contact met de teamleden om te horen hoe de ervaringen zijn. Evalueer ook met het hele team hoe het gaat en probeer indien nodig routines bij te sturen.

Het gaat er, als je technology steward bent, om dat het team routines ontwikkelt die het bereiken van het doel vergemakkelijken. Als technology steward moet je dus niet jouw eigen voorkeurstools opdringen, maar werken met de voorkeuren van het team. Je kunt wel eigen ervaringen inbrengen, maar probeer dit te presenteren als een optie waar het team gebruik van kan maken. Ook kun je nieuwe experimenten door teamleden ondersteunen en zorgen dat het teambrede gewoontes worden. Bijvoorbeeld het maken van aantekeningen in de chatruimte bij teleconferenties. Of het gebruik van deze ruimte voor het stellen van vragen.

8.6 Het lerende team

Het vermogen van een organisatie om te kunnen leren is belangrijk in een tijd waar veranderingen in de omgeving steeds sneller gaan en organisaties alleen kunnen overleven als ze zich aanpassen aan de nieuwe situatie. Teamleren is hierbij van groot belang, omdat het teams zijn die in organisaties de leerkernen vormen. In teams vinden veranderingen hun oorsprong.⁴ Met andere woorden: organisaties kunnen pas leren als autonome professionals en teams leren; lerende organisaties bestaan namelijk niet, wel lerende medewerkers, managers en teams. Als individuele teamleden groeien en professionaliseren en teams als geheel leren, behalen ze goede resultaten. Op die manier is er sprake van synergie tussen de ontwikkeling van individuele professionals en groepen van professionals als teams en community's.

Een lerend team kent een cultuur waarbij het de manier van werken voortdurend aanpast aan nieuwe ontwikkelingen en feedback. Teams die goed kunnen reflecteren op hun eigen gedrag zijn waardevol omdat ze zich steeds ontwikkelen als professional en als team. Teamleren houdt onder andere in dat leden in staat zijn om te luisteren en waardevolle dialogen te voeren, zonder te snel te oordelen waardoor je je afsluit voor andere zienswijzen. Teamleden staan open om hun kennis en ervaringen te delen. Er is een cultuur waarin eerlijke, constructieve feedback gegeven kan worden. Een collegiale samenwerking houdt niet in dat je het over alles eens moet zijn, wel dat je bereid bent elkaars gezichtspunt te zien. Teams die goed kunnen reflecteren op hun eigen gedrag zijn belangrijk voor een organisatie.

Er zijn verschillende technieken en methoden om leren binnen een team te bevorderen, denk aan action learning, after action review, de Deming-cyclus (Plan, Do, Check,

4 Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation*. New York: Random House.

■ **Tabel 8.1** Verschillen tussen facilitatoren gericht op face-to-face-leren en 'grenzeloze' facilitatoren.

Wat een facilitator denkt die gericht is op face-to-face-leren	Wat een 'grenzeloze' facilitator denkt
Intimiteit en leren zijn optimaal in een face-to-face-bijeenkomst.	Intimiteit en leren kunnen plaatsvinden via verschillende kanalen, ook online.
Face-to-face is het beste voor een teaminterventie.	Verskillende tools en kanalen hebben hun eigen voordelen; een combinatie hiervan appelleert beter aan de individuele stijlen en voorkeuren.
Facilitatie vindt plaats in een serie van evenementen, hiertussen stopt het proces. De deelnemers zijn er dan voornamelijk zelf verantwoordelijk voor om het geleerde in de eigen praktijk toe te passen.	Facilitatie is een continu proces. Door technologie is een interventie op elk moment mogelijk.
Leren over online faciliteren gaat over het leren omgaan met de computer.	Leren over online faciliteren gaat over het leren benutten van de voordelen van verschillende media en het creëren van de juiste mix van media voor elke situatie.

Act), teamcoaching, teamconfrontatie en reflectiedagen. Iemand die hier gericht op faciliteert, kan een waardevolle bijdrage leveren. Bij een virtueel team noemt men deze persoon ook wel de 'grenzeloze facilitator'.

8.7 De grenzeloze facilitator

Lisa Kimball heeft de term 'grenzeloos faciliteren'⁵ geïntroduceerd voor het faciliteren van teamleren via een geïntegreerde benadering van face-to-face-communicatie en online-interactie. De mogelijkheden die online-interactie toevoegt aan bijeenkomsten vergroot de denkcapaciteit en besluitvaardigheden van een team tijdens face-to-face-momenten. Deze worden hiermee effectiever, mits natuurlijk de voordelen van beide vormen goed worden benut en de overgangen van face-to-face naar online en vice versa goed worden gefaciliteerd. Dit kan gebeuren door een facilitator van binnen of buiten het team aan te trekken, mits hij of zij een goed begrip heeft van zowel face-to-face- als online leren. Dit vergt vaak een verandering van perspectief voor een facilitator die gericht is op face-to-face-leren. Geïnspireerd door het werk van Lisa Kimball hebben we de verschillen in mindset samengevat in ■ Tabel 8.1.

Het is duidelijk dat de face-to-face-facilitator gericht is op wat er gebeurt in bijeenkomsten, terwijl de grenzeloze facilitator veel meer bezig is met het inrichten van een continu proces. De term 'grenzeloos' kun je in dit geval dus op meerdere manieren interpreteren. Grenzeloos in de zin dat het gaat om het faciliteren van een team dat leert over grenzen

5 De term grenzeloos faciliteren van teamleren is geïnspireerd op het artikel van Lisa Kimball et al., *Boundaryless Facilitation, maximizing team learning through boundaryless facilitation*. Te downloaden via: ► www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/vc/index.shtml

heen. En ook grenzeloos doordat de facilitator geen grenzen ziet aan momenten waarop leerprocessen plaatsvinden en gefaciliteerd kunnen worden.

In het geval van grenzeloos faciliteren wordt de traditionele flipchart aangevuld met sociale media. Face-to-face-ontmoetingen worden bijvoorbeeld uitgebreid met individuele reflectietijd door teamleden te vragen om regelmatig een bijdrage te leveren aan de weblog. Deze mogelijkheden kunnen een waardevolle impact hebben op het vermogen van een team om collectief te denken, te werken en te leren, zowel online als face-to-face.

8.8 Ontwerpen voor teamleren

Voor de grenzeloze facilitator zijn er verschillende mogelijkheden om samenwerken en teamleren te stimuleren en te ondersteunen. Allereerst heb je de face-to-face-bijeenkomsten die het voordeel hebben dat deelnemers elkaar kunnen ontmoeten. Je kunt informele leermomenten (denk aan lunches, een wandeling buiten, een borrel aan het einde van de dag) creëren of formelere bijeenkomsten op belangrijke beslismomenten, bij onduidelijkheid in het team en bij conflicten die (online) samenwerking in de weg lijken te staan. Daarnaast kun je online-activiteiten organiseren. Hiervoor kies je wanneer het niet mogelijk of nodig is om helemaal bij elkaar te komen of het voordelen heeft om online uit te wisselen. Bijvoorbeeld omdat anderen er dan op kunnen reageren, of omdat er meer ruimte is voor iedereen om te reageren. De opgave voor de facilitator is om ruimte te scheppen voor het team om nieuwe invalshoeken te zien. Een team kan blijven hangen in een bepaald interactiepatroon. Bij veel teams blijkt de set met werkprincipes en procedures die bij de start ontwikkeld worden bepalend te zijn voor het verdere functioneren.⁶ Het leren van een team houdt in dat het web van communicatie en cultuur dynamisch blijft en de werkprincipes zich blijven ontwikkelen.

De facilitator kan het team stimuleren tot leren en nieuwe betekenissen creëren door de inzet van bepaalde sociale media. Een interventie kan bijvoorbeeld zijn het op Twitter volgen van andere teams die bezig zijn met vergelijkbare taken. Ook kan het team begeleid worden om in sociale media op zoek te gaan naar andere gezichtspunten. Door het aanleren van online-luistervaardigheden en radars kan het team een groter oplossend vermogen ontwikkelen, waarbij veel informatie wordt verwerkt door het team. Een andere interventie kan zijn het laten rondzingen en vasthouden van informatie, op zo'n manier dat het wordt vastgelegd op een overzichtelijke en toegankelijke wijze. Je bouwt als het ware een collectief geheugen op. Hierbij kan zowel een wiki als een discussieforum en een social network-platform een geschikte socialemediatool zijn. Nieuwe media op zich kunnen al een impuls geven aan de energie van het team, met name media die creativiteit stimuleren. Bijvoorbeeld door mensen te vragen een fotoverhaal of filmpje te maken.

Waar moet je specifiek op letten als grenzeloze facilitator? Lisa Kimball⁷ schetst de volgende vier processen die belangrijk zijn in een team.

6 Homan, dr. T.H. (2001). Faciliteren van het leren van teams. In: *Handboek effectief opleiden*, december 2001.

7 Kimball, Lisa et al. (2001). *Boundaryless facilitation: maximizing team learning through boundaryless facilitation*. Te downloaden van: ► www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/vc/boundaryless_facilitation.doc

1. Onderlinge relaties opbouwen en onderhouden

Zorg dat er voortdurend gelegenheid is voor teamleden om elkaar te leren kennen en contact te onderhouden. Zoals je in een face-to-face-situatie niet direct over de inhoud begint als je elkaar voor het eerst ontmoet, kun je het ook online zo organiseren dat de kennismaking een persoonlijk tintje krijgt. Als facilitator kun je hierin een belangrijke rol vervullen door specifieke vragen te stellen die deelnemers uitnodigen bepaalde informatie met elkaar te delen. Met het oog op gezamenlijk leren is er een bepaalde mate van vertrouwen nodig om persoonlijke ervaringen te delen en je kwetsbaar op te durven stellen. Ook het waarderen van ieders talenten kan bijdragen aan een sfeer van openheid en collectief leren. Als facilitator kun je hierin een voorbeeldrol vervullen.

2. Verscheidenheid in de groep benutten

Ieders ideeën en gedachten zijn waardevol om te horen en te delen. Wanneer je merkt dat er in het team sterke verschillen zijn in interactiestijlen en onderlinge dynamiek (bijvoorbeeld een paar teamleden die duidelijk vaker het woord voeren), dan kan het juist een goede keuze zijn om een dialoog online te voeren. Online gaat het er minder snel om wie een bepaalde bijdrage heeft geleverd en teamleden hebben de mogelijkheid om even tijd te nemen en over hun reactie na te denken alvorens deze te plaatsen. Je kunt ook online-tijd gebruiken om een situatie met elkaar te verkennen door het stellen van vragen en uitwisselen van gedachten. In een face-to-face-bijeenkomst probeer je vervolgens een gezamenlijk beeld te destilleren aan de hand van een dialoog of discussie.

3. Besluiten nemen

Emoties, relaties en bepaalde krachtenvelden kunnen een belangrijke invloed hebben op de keuzes die uiteindelijk gemaakt worden. Als je bij dit proces kiest voor het gebruik van sociale media, is het belangrijk om, als je als facilitator denkt dat de keuzes gemaakt zijn, dit ook bij de groep te checken. In een face-to-face-bijeenkomst zie je vaak wel of teamleden zich aan een keuze committeren of niet. Als je dan te snel gaat, fluit de groep je wel terug. Dit gebeurt online minder snel. Dan helpt het om vragen te stellen als: 'Wat verrast je in de keuzes die we nu hebben gemaakt?' en 'Wat winnen we door het zo te gaan doen?' Ook kun je de teamleden één voor één vragen of ze zich kunnen vinden in het besluit dat is genomen.

4. Acties benoemen en uitvoeren

Wat je wel hoort is de gedachte dat het echte werk gebeurt in de face-to-face-bijeenkomsten. Het voorbereiden van de bijeenkomsten en het opvolgen van afgesproken taken gebeurt dan online. Zorg daarbij dat je het commitment hebt van alle teamleden. Het kunnen stellen van goede vragen is hierbij een belangrijke vaardigheid van de facilitator. Stel vragen zoals: 'Wat kunnen we doen om te voorkomen dat we van het pad afraken waar we ons nu aan committeren?', 'Wat kan ons gezamenlijke leren in de weg staan waar we het nu nog niet over hebben gehad?' en 'Wat verwachten we de komende tijd van elkaar? En hoe gaan we elkaar daarin aanspreken?' Om afgesproken deadlines kracht bij te zetten kan het helpen om een teleconferentie te plannen waarin je de acties gezamenlijk bespreekt. Dit werkt toch als een goede 'stok achter de deur'.

[Praktijkverhaal 22]

Een wiki als tool voor het verzamelen van onderzoeksgegevens

Arjan: 'De HRD-afdeling van een grote overheidsorganisatie vindt het belangrijk om in nauwe verbinding te staan met managers en de vraagstukken die zij zien als belangrijk in de dagelijkse werkpraktijk. Wat zich daar voordoet is belangrijke input voor het corporate leeraanbod. Begin 2008 hebben vijf opleidingsadviseurs zich als taak gesteld om in gesprek te gaan met alle managers (circa 200), om zo opnieuw goed zicht te krijgen op de huidige en gewenste werksituatie en de daarbij behorende leerbehoefte. Al deze gesprekken zijn gevoerd in een periode van zes maanden.

Vraag die bij het ontwerp opkwam was: hoe kunnen we op een prettige manier de gegevens van deze gesprekken verzamelen? We willen voorkomen dat er van elk gesprek een uitgebreid gespreksverslag wordt gemaakt. En daarbij lijkt het ons ook waardevol om gedurende het proces de opbrengsten tot dan toe te bekijken om daarmee de komende gesprekken voortdurend aan te scherpen.

Als facilitator heb ik een wiki geïntroduceerd. Als eerste heb ik aandacht besteed aan de structuur van de wiki en de bekwaamheid van de opleidingsadviseurs om met deze wiki te kunnen werken. De structuur bepaalde het gebruiksgemak. Met structuur bedoel ik dan de inhoudelijke opbouw van de wiki: duidelijke weergave van de pagina's waaruit de wiki is opgebouwd, tabellen die analyse van gegevens makkelijk maken, formats van pagina's zodat je allemaal op een uniforme manier kunt werken in het document. Als gebruiker van de wiki moet je snel je belangrijkste bevindingen op de juiste plek kunnen toevoegen. En daarbij ook makkelijk kunnen zien wat anderen hebben toegevoegd.

Verder heb ik een paar momenten ingebouwd waarop we gezamenlijk en face-to-face naar de wiki hebben gekeken om al eens te reflecteren op de verzamelde opbrengst. Dat bleek ook een moment om onduidelijkheden bij het gebruik van de wiki te bespreken, of iets aan de structuur te veranderen. Een mogelijkheid die we in de loop van de tijd hebben toegevoegd is dat we ook anderen toegang hebben gegeven tot de wiki. Managers die we hadden gesproken, onderwijskundigen die nieuwsgierig waren. Hiermee kreeg de wiki voor de opleidingsadviseurs nog meer waarde. Terugkijkend heeft de wiki als online-werkplatform goed gewerkt. We moesten er even inkomen. Maar zeker toen het niet meer alleen een platform was waar de opleidingsadviseurs hun verslaglegging deden, werd het een aantrekkelijke omgeving.'

8.9 Specifieke interventies bij teams

Effectieve groepen produceren wat de klanten van het team willen, zijn in staat dat in de toekomst ook te doen en doen het op een manier waarbij de teamleden zich goed voelen. Echter, niet alle groepen zijn al meteen zo effectief. Bion⁸ heeft een aantal mogelijkheden van disfunctioneren beschreven vanuit de gedachte dat iedere groep een collectief onbe-

8 Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups*. London: Tavistock.

wuste kent, dat sterker een rol gaat spelen bij spanningen. Als dit gebeurt, voeren emoties vaak de boventoon, waardoor het kan gebeuren dat goede ideeën worden weggewuifd terwijl slechte ideeën worden omarmd. Een specifieke interventie door een facilitator kan helpen om het teamfunctioneren te verbeteren.

Een grenzeloze facilitator kiest vanuit een bepaalde context voor de beste interventie: online, face-to-face of een combinatie van beide. Wellicht kan een bepaalde discussie of reflectie online in een nieuw medium wel helpen om het team door te ontwikkelen richting productief samenwerken. Zo kan het veiliger zijn om online feedback te geven of te incasseren, je hebt dan geen last van ‘gezichtsverlies’. Tegelijkertijd zullen problemen in het team opgelost moeten worden door inzet van de leden. Als leden niet bereid zijn hieraan te werken en naar elkaar te luisteren, zullen online-tools ook niet helpen. Het is aan de facilitator om hier keuzes in te maken. Het slim inzetten van online-tools bij een teaminterventie kan op drie manieren een voordeel bieden boven face-to-face-interventies:

1. Kies asynchrone onlinetools (dit zijn tools waarbij je niet tegelijk online hoeft te zijn om te communiceren, zie Tips & Tools 2.7) om bepaalde onzekerheden of conflicten op een rustige manier te bespreken in het team. Ten eerste dwingen asynchrone tools teamleden om goed na te denken en goed te formuleren. Je typt langzamer dan je praat. Ten tweede dwingen asynchrone tools je om rustig te lezen of te luisteren zonder dat emoties hoog oplopen. Bovendien is er geen limiet aan het aantal reacties. Het nadeel is dat ook bij tekst de intentie van de communicator verkeerd kan worden geïnterpreteerd; dit is iets waar je als facilitator attent op moet zijn.
2. Kies nieuwe tools om een andere dialoog te faciliteren over een onderwerp waar het team op vastloopt. Zo kun je de groepsdynamiek proberen te doorbreken en een andere manier van praten stimuleren. Andere media kunnen andere participatie bevorderen. Een groeps-chat via tekst bijvoorbeeld zal andere groepsleden meer stimuleren om hun mening te ventileren dan een face-to-face-groepsgesprek. In het geval van onbekendheid met de tools zullen teamleden vooral naar de technology steward kijken voor begeleiding, wat een opening oplevert richting oplossingen. Maak gebruik van het feit dat dominante leden niet zo snel de boventoon zullen voeren in een voor hen onbekende omgeving. Een slimme combinatie van toolkeuze, methode en gesprekstechniek is hierbij cruciaal.
3. Breng nieuwe energie in moegestreden teams door ‘energierijke’ tools te gebruiken. Een team kan enthousiast worden van het werken aan een mooie wiki, of het uitproberen van chatten. Het is belangrijk dat het verkennen van de nieuwe tool humor en creativiteit bij de leden katalyseert. Hier zijn geen stelregels voor te geven, dit is een kwestie van uitproberen.

8.10 Afsluiting deel 2: Sociale media beïnvloeden het leren en samenwerken in organisaties

In juli 2003 werd duidelijk dat het SARS-virus 8000 mensen had besmet in 26 landen. Een virtueel netwerk van elf laboratoria over de hele wereld werd gevormd om het virus

te onderzoeken en te bestrijden. Het netwerk werkte met een website, e-mail en dagelijkse teleconferenties.⁹ Binnen een maand werd het virus in kaart gebracht. Dit voorbeeld laat zien dat we eigenlijk al jaren virtueel samenwerken, dankzij internet en e-mail. Met sociale media is dit echter op een nog grotere schaal mogelijk vanwege de mogelijkheid tot delen van informatie en ervaringen zonder direct contact.

Het is nog te vroeg om aan te geven welke effecten sociale media precies zullen hebben op leren en samenwerken in organisaties, maar dat ze impact gaan hebben op de wijze waarop binnen organisaties maar ook tussen organisaties en andere partijen wordt geleerd en samengewerkt, is zeker. Of gaat de organisatie als vorm verdwijnen en plaatsmaken voor netwerken? Wij denken van niet, maar het is lastig te voorspellen. Voorlopig zijn het vooral de organisaties en professionals die met de nieuwe mogelijkheden om weten te gaan die hier nu voordelen bij hebben. Veel organisaties zullen nog niet klaar zijn om optimaal gebruik te maken van sociale media.

Sociale media zijn krachtige tools voor informeel leren die de autonome positie van professionals binnen organisaties zullen versterken. Hierdoor zullen organisaties 'platter' worden en meer een netwerkstructuur krijgen. De opkomst van sociale media sluit ook aan bij het nieuwe werken, waarbij professionals meer vrijheid krijgen om te bepalen hoe en waar ze werken. Binnen organisaties is er een groeiende erkenning voor de autonome kracht van professionals en hun drive om zich te ontwikkelen, kennis te vergaren.¹⁰ Leren als een persoonlijk ontwikkelingstraject in plaats van het volgen van standaard bedrijfs-trainingen. Werken als persoonlijke ontwikkeling naast een manier om je geld te verdienen. Er is meer aandacht voor professionaliseringsprocessen dicht bij de praktijk. Dit sluit aan bij een groeiende deelname van professionals aan online-community's en netwerken.

Sociale media bieden professionals een manier om te professionaliseren op een manier die aansluit bij hun voorkeursleerstijlen. Een breed scala aan stijlen wordt bediend door het brede aanbod, zo zijn er podcasts en video's voor meer auditief en visueel ingestelde mensen. De ervaring met diverse sociale media zal langzamerhand groter worden en het wordt normaler om er gebruik van te maken, ook binnen organisaties. Medewerkers zullen in de toekomst meer gewend zijn om ermee te werken en zullen voorkeuren ontwikkelen voor bepaalde tools. Men wordt wellicht kritischer als het gaat om gebruikersvriendelijkheid en de mogelijkheid van een tool om deze te integreren met andere werkrouines. Daarnaast kan het gebeuren dat mensen juist makkelijker worden in het gebruik van nieuwe tools. Ze krijgen er handigheid in. Zo blijkt dat bij jonge werknemers de gewenning aan nieuwe werkmethoden heel soepel gaat.¹¹

De schotten tussen specialismen en afdelingen kunnen makkelijker verdwijnen en dat biedt kansen voor integratie van kennis, interdisciplinair werken en innovatie. De open uitwisseling van informatie, ervaringen en meningen via sociale media faciliteert innovatie omdat professionals via weblogs en forums makkelijk 'over de schutting' kunnen kijken.

9 Callahan, S., Schenk, M. & White, N. *Building a collaborative workplace*. Te downloaden via: ► www.anecdote.com.au/whitepapers.php?wpid=15

10 Zie bijvoorbeeld: De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap. *HRD Thema* nummer 1, 2004.

11 Bron: Het nieuwe werken is vooral een management vraagstuk. *Management Team* 29-05-09.

Organisaties die hiervan profiteren, zullen meer werken in partnerschappen en allianties en samen met zelfstandigen. Maar ook zelfstandigen werken samen in netwerken. Deze teams overbruggen niet alleen een afstand, maar ook tijdszones, cultuur en taalverschillen.

De grenzen van de organisatie worden poreuzer. Samenwerken over de grenzen van organisaties heen is makkelijker geworden door sociale media. Het aansluiten bij community's waar je inspiratie kunt vinden en partners om samen mee te leren is niet meer afhankelijk van plaats en tijd. Er zal meer en makkelijker worden uitgewisseld in community's of practice tussen organisaties. Dit is een ontwikkeling die zeker ondersteund, zo niet aangedreven wordt door de mogelijkheden die online-tools bieden. Er ontstaan vrijwilligers-teams, netwerken van zelfstandigen, community's in organisaties en tussen organisaties.

Als laatste zal de HRD-praktijk hoogstwaarschijnlijk ook beïnvloed worden door sociale media. HRD-professionals, kennismangers en organisatieadviseurs die zich met collectief leren bezighouden, zullen sociale media bewust in gaan zetten. Het organiseren van leren beperkt zich niet meer tot face-to-face-evenementen. In het volgende deel zullen we ons hierop richten: hoe kun je leerinterventies ontwerpen en faciliteren met behulp van sociale media? Het ontwerpen van leertrajecten die deels online plaatsvinden zal aan bod komen, evenals de rol van de onlinefacilitator of trainer. Het hele hoofdstuk is gezien vanuit een breder perspectief op leren en leerinterventies die een bepaalde mate van facilitatie kunnen gebruiken.

8.11 Tips & Tools bij deel 2: Sociale media in organisaties

8.11.1 Wat kun je als organisatie doen om veiligheidsrisico's te verminderen?

- Installeer softwarepakketten met socialemediafuncties die je alleen intern binnen de firewall van de organisatie gebruikt. Een voorbeeld hiervan is Wordpress voor blogs, of het Winkwaves kenniscafé voor intern social bookmarking. Het nadeel hiervan is dat je de informatie ook afschermt en deelname door mensen buiten de organisatie erg moeilijk (zo niet onmogelijk) maakt.
- Stel richtlijnen op voor het delen van informatie over het bedrijf op internet. Als je geen richtlijnen geeft, gaan werknemers die zelf bepalen. Het kan goed zijn een leidraad (zie Tips & Tools 2.2) op te stellen, te bespreken en levend te houden.
- Creëer bewustzijn onder de medewerkers over bovengenoemde veiligheidsissues, over het feit dat informatie op internet anderen in gevaar kan brengen en wat beschermde en publieke informatie is.
- Geef praktische ondersteuning aan werknemers. Je kunt werknemers bijvoorbeeld helpen met een goede strategie voor wachtwoorden: niet overal hetzelfde wachtwoord gebruiken.
- Let op de betrouwbaarheid van socialemediaservices die je gebruikt. Zo kun je kijken wie er al gebruik van maken, hoelang het al bestaat, of de service genoemd wordt op

algemene sociale mediasites zoals Seomoz web2.0 awards, of google op de naam van de service in combinatie met 'review' om te zien wat anderen over de service zeggen.

- Zorg dat je goede back-ups maakt van belangrijke informatie, zodat die niet verloren gaat als de service failliet gaat.
- Besteed aandacht aan het feit dat het gebruik van sociale media wellicht een verzwa- ring betekent voor de IT-afdeling, die als taak heeft de veiligheid van informatie te waarborgen.¹²

8.11.2 Prototype van socialemediarichtlijnen voor een organisatie

Veel werknemers zijn online actief en nemen deel aan online-community's en online-conversaties. Hoe kun je dit als organisatie in goede banen leiden? De volgende regels kunnen behulpzaam zijn:

1. Probeer waardevolle informatie toe te voegen. Jouw kennis en kunde maakt deel uit van de organisatie. Wat jij communiceert draagt bij aan de beeldvorming.
2. Spreek in de eerste persoon, en gebruik je eigen stem en persoonlijkheid.
3. Wat je schrijft zal lang zichtbaar zijn, denk hieraan als je iets online plaatst.
4. Socialemedia-interacties gaan uit van persoonlijk contact. Identificeer je daarom met je eigen naam en waar relevant als medewerker van de organisatie.
5. Respecteer copyrights.
6. Schrijf niet over klanten en partners of vrijwilligers zonder toestemming te vragen.
7. Converseer en wees geen promotor of marketeer. Praat zoals je met andere professio- nals praat. Nodig mensen uit om te reageren en reageer ook op andere mensen.
8. Wees niet alleen intern gericht. Link ook naar externe blogs, artikelen van andere organisaties enzovoort.
9. Deel geen informatie die confidentieel is.
10. Doe voldoende onderzoek als je iets deelt, zorg dat de feiten kloppen.
11. Vertel het de organisatie als je een blog hebt of andere online-aanwezigheid waar je professionele informatie deelt.

Een aantal bronnen:

- Een modelprotocol voor het onderwijs, ontwikkeld door de besturenraad: ► www.besturenraad.nl/content/modelprotocol-sociale-media
- Een protocol voor het onderwijs van mediawijzer.net en CNV onderwijs: ► <http://dossiers.kennisnet.nl/dossiers/mediawijshheid/cnv-onderwijs-publiceert-sociaal-media-protocol/>
- Handreiking artsen en social media: ► <http://knmg.artsennet.nl/Nieuws/Nieuwsarchief/Nieuwsbericht-1/KNMG-publiceert-handreiking-social-media-voor-artsen.htm>

¹² Bron: Interview met Rolf Kleef van Nivocer (► www.drostan.org).

- Handreiking sociale media voor verpleegkundigen door V&VN: ► www.nursing.nl/verpleegkunde/recht-en-ethiek/nieuw/7834/handreiking-social-media-voor-verpleegkundigen
- American Cancer Society High Plains Social Media Guidelines: ► <http://501derful.org/economics/american-cancer-society-high-plains-social-media-guidelines/>
- 16 social media guidelines used by real companies: ► <http://econsultancy.com/blog/5049-16-social-media-guidelines-used-by-real-companies>
- Red Cross Online Communications Guidelines: ► <http://sites.google.com/site/wharman/social-media-strategy-handbook>
- IBM's social computing guidelines: ► www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html
- 118 Policies for social media governance: ► <http://socialmediagovernance.com/policies.php>

8.11.3 Literatuurtips sociale media en social marketing

Smart business, social business benadrukt het belang van intern beginnen bij het gebruik van sociale media gelet op het onderhouden van klantrelaties. In plaats van een 'social brand' (een organisatie met aanwezigheid op kanalen als Facebook) is het belangrijk echt een 'social business' te worden. Michael Brito, *Smart Business, Social Business, A playbook for social media in your organizations*. 2012, Que USA.

In het boek *Organisations don't tweet, people do* wordt vanuit de ervaring van Euan Semple als kennismanager beschreven wat je met sociale media kunt als manager. Andrew McAfee, Euan Semple, *Organisations don't tweet, people do. A manager's guide to the social web*. 2012, Wiley Publishers.

The Groundswell is een boek dat ingaat op de klantrelaties van een bedrijf met sociale media. De auteurs laten zien op welke manier organisaties winst behalen, geld besparen en meer betrokken klanten krijgen door het gebruik van sociale media. Charlene Li and Josh Bernoff, *The Groundswell, Winning in a world transformed by social technologies*, 2008, Harvard Business Press.

The Whuffie Factor beschrijft de kracht van social marketing en benadrukt het belang van luisteren en integreren van feedback. Dit is de manier om 'whuffie', goodwill op te bouwen. Tara Hunt, *The Whuffie Factor, Using the power of social networks to build your business*, 2009, uitgeverij Crown Business.

Tribes van Seth Godin is een interessant boek dat ingaat op de rol die ieder individu kan spelen als leider van een 'tribe', een groep mensen met een passie voor een bepaald onderwerp of doel. Seth Godin, *Tribes, We Need You to Lead Us*, 2008, Penguin Group.

Wikinomics, geschreven door Don Tapscott en Anthony D. Williams. Ze beschrijven de belangrijkste succesfactoren van de socialemidia-economie: wees open, wissel informatie uit, deel informatie en producten met iedereen, werk wereldwijd zonder grenzen. De grote kracht van dit boek is de veelheid aan praktijkvoorbeelden van bijvoorbeeld Flickr, Wikipedia, YouTube, Second Life en Procter & Gamble. Don Tapscott and Anthony D. Williams, *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything*, 2006, Penguin Group.

Marketing to the social web is geschreven door Larry Weber. Hij helpt bedrijven begrijpen hoe ze hun klantrelaties kunnen veranderen door het bouwen van online-community's. Larry Weber, *Marketing to the social web*, 2009, uitgeverij Wiley.

Getting to First Base is een heel toegankelijk marketingboek over sociale media door Darren Barefoot en Julie Szabo. Wellicht waardevol om mee te starten voor degenen die nog niet zo thuis zijn in dit onderwerp.

Smart Business, social business, A playbook for social media in your organization door Michael Brito gaat in op het idee dat het gebruik van sociale media op zich geen sociale business oplevert. Hiervoor is een radicalere verandering nodig. Uitgegeven door Que, Indiana, USA, 2012.

8.11.4 Tools voor realtime samenwerking (synchrone tools)

Online-teleconferentietools

Deze tools stellen je in staat een groepsgesprek te voeren, met Skype tot 25 personen. Skype heeft tevens een chatfunctie, zodat je tijdens het gesprek een verslag kunt bijhouden. Net als in een gewone vergadering is ook hier de manier waarop het proces gefaciliteerd wordt het belangrijkste. Via het gebruik van de betaalde service 'skypeout' kun je ook mensen op hun mobiele telefoon of vaste nummer inbellen. Via een telefoonbrug kun je zorgen dat mensen zowel met een vaste of mobiele telefoon als via Skype kunnen inbellen op dezelfde teleconferentie.

Voorbeelden: Skype (► www.skype.nl), VOIPbuster (► www.voipbuster.com) en GoogleTalk (► www.google.com/talk).

Webconferencing/webinars

Webconferencing lijkt op teleconferenties, alleen zijn bij webconferencing tools met functies zoals hand opsteken, een whiteboard of het opnemen van de teleconferentie beschikbaar. Vaak is er ook de mogelijkheid om een presentatie te delen.

Voorbeelden: Gotomeeting (► www.gotomeeting.com), Webex (► www.webex.com), Elluminate (► www.illuminate.com), Adobe Connect (► www.adobe.com/nl/products/connect/), Bigmarker (► www.Bigmarker.com), Meetingburner (► www.meetingburner.com) en vele andere. De laatste twee zijn ook gratis te gebruiken.

Videoconferencing

Als je een webcam hebt, kun je via de bovengenoemde tools ook een videoconferentie opzetten. Het geluid kan echter wel slechter worden omdat de videofunctie ook bandbreedte gebruikt. Ook kost het vaak wat moeite om alles goed werkend te krijgen. Hoewel het een voordeel lijkt om elkaar te zien, geeft het door de vertraging in beeld en geluid niet dezelfde ervaring als bij face-to-face-contact. Een foto kan dan wellicht ook goed dienst doen. Via een Google Hangout kun je ook makkelijk een videobijeenkomst beleggen. Dit kan met maximaal tien personen die wel een Google-account moeten hebben (► www.google.com/+/learnmore/hangouts/).

Teleconferenties per telefoon

Via Familieberaad van KPN (► <http://www.familieberaad.nl>), Easy Conference (► www.easyconference.nl/nl) of Call4conference (► www.call4conference.nl) kun je per telefoon met meerdere mensen tegelijkertijd bellen. Het is makkelijk te organiseren, want je kiest zelf een code en hoeft niets van tevoren te boeken. Check of alle deelnemers naar 0900-nummers mogen bellen. Bij Easy Conference is het ook mogelijk de kosten voor de deelnemers te betalen of vanuit het buitenland in te bellen.

Opnemen van teleconferenties

Bij kennisintensieve conferenties met bijvoorbeeld een gastspreker kan het goed zijn de teleconferentie op te nemen en via mp3-formaat beschikbaar te maken, zodat de deelnemers of mensen die er niet bij konden zijn het later via de computer of iPod kunnen beluisteren. Call4conference heeft een opnamefunctie (► www.call4conference.nl), net als de meeste webinar-programma's. Het opnemen van Skype-conferenties kan bijvoorbeeld via het gratis programma MP3 Skype Recording (► <http://voipcallrecording.com/>) of Hotrecorder (► www.hotrecorder.com) of Pamela voor Skype. Vraag wel altijd aan het begin of mensen er geen bezwaar tegen hebben dat de teleconferentie wordt opgenomen.

Chattools

Met deze tools kan je via tekst berichten uitwisselen, een-op-een of in een groep. Je kunt zien of iemand online is en dan snel een berichtje sturen. Het is makkelijk voor korte lijnen in communicatie: even iets afstemmen, horen waar iemand mee bezig is. Gebruik van deze tools tijdens het werk geeft een gevoel van samenzijn en samenwerking.

Voorbeelden: Yahoo Messenger (► <http://messenger.yahoo.com>), MSN (► www.msn.com), Gabbly (► <http://home.gabbly.com>), Meebo (► <http://www.meebo.com>) en Skype (► www.skype.com). Met Meetingswords (► www.meetingwords.com) kun je een chatruimte aanmaken waarvoor mensen geen account hoeven te hebben.

Afspraken maken

Met al die verschillende agenda's is afspraken maken vaak een enorme klus. Er zijn webtools die dit proces een stuk makkelijker maken. Iemand kiest een aantal geschikte data, waarop de overige teamleden kunnen aangeven welke data wel en niet uitkomen. Je ziet de reacties van teamleden die je voor waren met invullen.

Voorbeelden: Meetingwizard (► www.meetingwizard.com), Datumprikker (► www.datumprikker.nl) en Afspreken (► www.afspreken.nl).

Screensharingtools

Een screensharingtool laat je je computerscherm delen met iemand aan het andere einde van de wereld. Zo kun je aan je team laten zien hoe je bepaalde tools gebruikt, of hoe de presentatie voor morgen eruitziet. Handig in combinatie met een teleconferentietool zoals Skype.

Voorbeelden: Join.me (► <https://join.me/>), Vyew (► www.vyew.com) of Screenleap (► <http://www.screenleap.com/>). Bij Skypeconferenties kun je nu ook je scherm delen.



■ **Figuur 8.1** Symbolen van social bookmarking-systemen.

Samen video kijken

Er zijn speciale tools waarmee je samen een of meerdere YouTube- of andere video's kunt bekijken. Dit kan bijvoorbeeld met een Google Hangout (tot maximaal 10 deelnemers; ► www.google.com/±/learnmore/hangouts/). Het kan ook met Synchtube (► www.synchtube.com/) of Watch2gether (► www.watch2gether.com).

8.11.5 Gebruikmaken van social bookmarking in een project

Bij de start van een project kun je als team besluiten eerst eens op internet op zoek te gaan naar waardevolle bronnen. Maar wat doe je met deze informatie als je het gelezen hebt? Waar bewaar je het? Als je hier een social bookmarking-tool voor gebruikt, dan kunnen anderen vinden wat jij opslaat. Herken je een van deze symbolen? Het zijn allemaal symbolen die verwijzen naar social bookmarking-systemen (■ **Figuur 8.1**).

Om bookmarks terug te kunnen vinden en te sorteren zijn ze gegroepeerd aan de hand van 'tags'. Tags zijn kernwoorden die omschrijven waar de webpagina over gaat, bijvoorbeeld over 'sociale media', 'leren', 'collectief_leren' of 'organisatieleren'. Je kunt er ook voor kiezen een eigen unieke 'tag' te bedenken die nog niet gebruikt wordt door anderen. Als je dit onderling afspreekt, deel je de bookmarks met deze tag met alleen de teamleden. Een voorbeeld is waatwaat over wiki's (zie ► www.delicious.com/tag/waatwaat) of nptech voor 'technology for non profit'-bronnen: ► www.delicious.com/tag/nptech. Zo bouw je een waardevolle online-bibliotheek op.

Tips voor gebruik van social bookmarking in een team:

- Kies een social bookmarking-programma waar je zelf vertrouwd mee bent of dat je al gebruikt. Enkele belangrijke programma's zijn Delicious (► www.delicious.com), Digg (► <http://digg.com>) en Diigo (► <http://www.diigo.com>).
- Maak een kleine opstap om in het team te laten zien wat je ermee kunt, aansluitend bij een aantal tags en bookmarks die aansluiten bij onderwerpen waar de teamleden mee bezig zijn.
- Voor veel bookmarking-programma's kun je een aantal buttons op je computer installeren (vaak in de internetbalk), die je gebruikt om een link toe te voegen. Je zou dit met het team samen kunnen doen. Dit is namelijk net even een activiteit die drempelverhogend werkt en waar mensen tegenop kunnen zien. Na het installeren kost het bijna geen moeite om een webpagina te taggen.

- Ga met elkaar na over welke onderwerpen je informatie verzamelt of wilt verzamelen. Wat zijn karakteristieke termen?
- Een interessante internetpagina toevoegen is gebeurd met één klik op de knop. Een korte omschrijving van het artikel of de inhoud van de pagina kan echter wel prettig zijn om eraan toe te voegen. Dit vraagt iets meer tijd, maar bij het terugzoeken of delen met anderen betaalt het zich zeker terug.
- Als je met een online-werkomgeving werkt, dan is het handig om ergens een overzicht van de webpagina's die worden gebookmarkt op te nemen. Door het gebruiken van de RSS-feed onder aan de pagina kun je dit overzicht op andere plaatsen laten zien. Zo kunnen teamleden deze RSS-feed toevoegen aan hun RSS-lezer (zie Tips & Tools 1.2).
- Waardeer als toolgids wat er gebookmarkt wordt. Dit kan je doen door zo nu en dan een mailtje rond te sturen met een aantal bookmarks dat iemand uit het team heeft opgeslagen en die jij ook interessant vindt. Geef daarbij aan wat de link je heeft opgeleverd, wat je er in het werk mee hebt gedaan. Of door het bookmarken zo nu en dan terug te laten komen in een teambijeenkomst. Daarbij is het belangrijk de uiteindelijke toepassing centraal te stellen. Uiteindelijk gaat het er niet om zo veel mogelijk internetpagina's te bookmarken, maar om er in het werk iets mee te doen.

8.11.6 Twitter-hashtags

Voor aanmelding en starten op Twitter, zie Tips & Tools 1.7. Nu gaan we dieper in op hashtags.¹³ Wat zijn hashtags? Dat zijn de woorden of soms afkortingen die met een hekje beginnen, bijvoorbeeld #collectiefieren. De hashtag is favoriet bij het organiseren van conferenties en andere bijeenkomsten. Het is ook een manier voor groepen twitteraars om informatie over een bepaald onderwerp te organiseren.

Hashtags zoeken?

Op Twitter zul je veel hashtags voorbij zien komen. Als je wilt weten wat een bepaalde hashtag betekent (en of hij voor jou interessant kan zijn) kun je gebruikmaken van een of meer van de volgende tools:

- Whatthetrend (► www.whatthetrend.com) geeft aan welke hashtags er rondgaan op Twitter.
- Op Twubs (► www.twubs.com) kun je zoeken naar een bepaalde hashtag en vind je er ook andere media bij zoals foto's (■ Figuur 8.2).

Hashtags volgen?

Je kunt hashtags volgen via tools zoals:

- Hashtags (► <http://hashtags.org>).

13 Bron: ► <http://mashable.com/2009/05/17/twitter-hashtags>



■ Figuur 8.2 Twubs.

- Monitter (► <http://monitter.com>).
- Twitterfall (► <http://twitterfall.com>).
- Op Twubs vind je ook Twittergroepen rond hashtags (► <http://twubs.com>).

Hashtags ontwerpen?

Ben je zelf een evenement aan het organiseren en wil je een hashtag gebruiken, dan moet je op het volgende letten. Kies een hashtag vroeg genoeg, en neem een hashtag die makkelijk te onthouden is. Bovendien moet hij uniek zijn en slaan op het evenement zelf. Informeer de deelnemers op verschillende manieren over de hashtag: op de site, op Twitter en bij de openingsspeech. Maak een widget voor mensen die Twitter niet kennen. Een widget kan ervoor zorgen dat de conversaties ook te volgen zijn voor mensen die niet op Twitter zitten. Je kunt hiervoor een tool gebruiken zoals Widgetbox of Tweetgrid.

Hashtag gebruiken?

Er zijn enkele ongeschreven regels voor het gebruik van hashtags op Twitter. De belangrijkste is dat je niet alleen in hashtags moet twitteren. Dit maakt het oninteressant voor mensen die je volgen en niet geïnteresseerd zijn in bepaalde onderwerpen. Verder is het om dezelfde reden goed om de betekenis van een bepaalde hashtag die je gaat gebruiken uit te leggen. Gebruik een tweet om een korte uitleg te geven.

Hashtags archiveren?

Je kunt een Twitter-hashtaguitwisseling ook bewaren via Twapperkeeper (► <http://twapperkeeper.com>) of Twistory (► <http://twistory.net/>), waarmee je het aan je online-agenda kunt koppelen.

8.11.7 Sociale media voor het communiceren met collega's terwijl je niet tegelijk online bent (asynchrone tools)

Microbloggingtools

Bijvoorbeeld Twitter (► <http://twitter.com>), Yammer (► www.yammer.com) of Jaiku (► www.jaiku.com); Sharetronix (► <http://sharetronix.com/opensource>) voor intern microbloggen.

Wikitools

Een wiki is heel geschikt wanneer je samen aan een document wilt werken, samen een omgeving wilt inrichten waarin je met elkaar werkt. Een bekend voorbeeld van een wiki is de Wikipedia (► www.wikipedia.nl). Bij gebruik van een wiki is het prettig als iemand uit het team de structuur maakt. En het vraagt even wat verkenning om de werkwijze onder de knie te krijgen.

Voorbeelden: Pbworks (► <http://www.pbworks.com>), Mediawiki (► www.mediawiki.org), Wikispaces (► www.wikispaces.com) en Wetpaint (► www.wetpaint.com).

Projectmanagementtools

Projectmanagementtools zijn ontwikkeld om een projectmatige manier van werken in een team te ondersteunen. Er zit bijvoorbeeld een kalender, een to-do-lijst, een berichten- en een milestonesfunctie op. Ook is er de mogelijkheid documenten te delen. Het kan nuttig zijn een duidelijke, centrale online-plek te hebben voor het team dat kan werken als een 'virtueel kantoor'.

Voorbeelden: Basecamp (► www.basecamp.com) of Flowdock (► www.flowdock.com), wat betaalde programma's zijn. Of het open source-programma Taskfreak (► www.taskfreak.com/)

Social bookmarking

Deze tools gebruik je om als team waardevolle internetlinks rondom thema's te bewaren en te delen. Het werkt als de lijst met 'favorieten' die je op je eigen computer hebt. Social bookmarking maakt dat jouw favorieten ook zichtbaar zijn voor anderen. En je categoriseert op 'tags' gerelateerd aan het onderwerp waar je als team mee bezighoudt. Het werkt heel gemakkelijk, het is vooral een kwestie van 'eraan denken' als je op internet aan het surfen bent.

Voorbeelden: Delicious (► www.delicious.com) en Diigo (► <http://diigo.com>).

8.11.8 Een online-discussieplatform kiezen

Mogelijkheid 1: het openen van een groep op een bestaand social network zoals Hyves, Facebook of LinkedIn, of een groep op een intern Yammer-netwerk

De meeste grotere socialenewerksites zoals Hyves en LinkedIn hebben de mogelijkheid om je eigen groep te starten. Hierbij kun je mensen uitnodigen. Vaak zijn er goede functionaliteiten, zoals het aankondigen van evenementen, nieuws en het houden van discussies. Het voordeel hierbij is dat als je deelnemers allemaal gewend zijn aan dit sociale netwerk (en er al vaak op inloggen), ze niet aan de techniek hoeven te wennen of naar een andere site hoeven te gaan. Omdat je voorkomt in de lijst met groepen, is het makkelijk om nieuwe leden aan te trekken, spontaan. Het is gratis. Je kunt het snel en makkelijk opzetten. Het nadeel kan zijn dat je deelnemers die niet op dit sociale netwerk zitten uitsluit. Ook heb je niet veel mogelijkheden om de look & feel aan te passen aan je eigen organisatie. Hetzelfde geldt voor Yammer. Als een organisatie al een Yammer-netwerk heeft, kun je ervoor kiezen om een groep aan te maken, of een extern Yammer-netwerk als er ook mensen met een ander e-mailadres meedoen (binnen Yammer logt iedereen in met het organisatie-e-mailadres).

Mogelijkheid 2: een (gratis) e-maillijst aanmaken zoals Google Group of Yahoo Group

Een mailinglijst is een forum dat gebaseerd is op e-mail. Het voordeel is dat iedereen die kan e-mailen aan kan haken. Dit maakt het heel laagdrempelig voor mensen die online niet zo vaardig zijn. Het voordeel boven gewone e-mail is dat je een archief hebt, een ledenlijst en dat je online-documenten kunt delen. Het is ook makkelijk en gratis. Het nadeel is dat je maar één discussie tegelijk kan laten lopen, die iedereen volgt (of niet volgt); je kunt niet meerdere discussies parallel laten lopen. Het ziet er niet erg aantrekkelijk uit. Het is echter een prima mogelijkheid voor groepen die niet gewend zijn veel online uit te wisselen maar wel e-mail kennen.

Mogelijkheid 3: een eigen social network-platform oprichten zoals Ning, Groupsite, Grou.ps, Elgg, Socialgo, Collectivex en Mindz

Er zijn sociale mediaservices waarmee je je eigen social network voor je groep gratis kunt aanmaken. Dit is wel een revolutie vergeleken met de 'oude' manier van het bouwen van een platform, wat grote ontwikkelkosten met zich meebracht. Een aantal van deze services is gratis omdat er geld verdiend wordt met de advertenties en de betaalde services. Ning is een betaalde service, maar wel erg populair. Je kunt vaak tegen betaling de reclame weghalen, het platform op je eigen domein hosten (doorlinken naar een ander webadres) of ondersteuning krijgen. Hiermee is het een laagdrempelige manier om te kijken of deze manier van uitwisselen aanslaat. Mocht dat niet zo zijn, dan kun je het platform makkelijk weer verwijderen zonder dat je veel energie en geld hebt gestoken in het ontwikkelen ervan. Je lift mee op een succesvol social network-concept dat ontworpen is vanuit het idee van een online-netwerk gericht op relatieversterking. Het nadeel is dat je niet alles kunt aanpassen aan je eigen wensen, je zit vast aan een aantal keuzes die door de service worden

gemaakt. Toch kun je wel redelijk veel keuzes maken, zoals het aantal tabbladen, of je een aantal functies wel of niet wilt gebruiken enzovoort.

Mogelijkheid 4: communitysoftware gebruiken die ontworpen is voor kennis delen en interactie, zoals Winkwaves, Tomoye, Icohere of open source-software zoals Drupal, Elgg, Buddypress of Joomla

Communityplatforms zijn softwarepakketten die speciaal ontwikkeld zijn met als doel het stimuleren van online-netwerken, uitwisselen, online-gesprekken en kennis delen. Er is ook open source-software die hiervoor geschikt is. Hierbij is vaak wel technische kennis nodig om de software te installeren en aan te passen aan de wensen. Wel zijn er dan standaardmodules waar je gebruik van kunt maken. Vaak is er de mogelijkheid om het platform zelf te hosten op je eigen server, maar je kunt het ook extern laten hosten. Het voordeel is dat de functionaliteiten al volop zijn getest en doorontwikkeld voor een optimale online-interactie in een community. Je lift als het ware mee op de ervaringen van anderen. Je kunt de software en look & feel aanpassen, modules kiezen die je wel of niet wilt, zodat het optimaal wordt voor jouw wensen. Dit is wel een duurder optie dan de vorige opties. Het vergt meer technische kennis en de nodige ondersteuning moet goed doordacht worden. Het ontwerptraject is langer.

Mogelijkheid 5: je eigen platform (laten) bouwen als uitbreiding van bestaande softwaresystemen in gebruik in de organisatie (bijv. Sharepoint)

Je kunt ook je eigen discussieplatform laten inbouwen in bestaande intranetten of andere software in gebruik in de organisatie. Je kunt het laten bouwen naar je eigen wensen. Dit vergt een investering in het ontwerpproces en de ontwikkel(bouw)kosten. Het kan makkelijk zijn omdat je al contacten hebt en ervaring met de andere software. Je hoeft geen nieuwe ondersteuning te zoeken. Ook kan het een voordeel zijn dat mensen al de routine hebben opgebouwd om bijvoorbeeld in te loggen. Het grote nadeel is dat de bestaande software vaak ontwikkeld is voor andere doeleinden, bijvoorbeeld dataopslag of documenten delen. Het is dan niet optimaal voor sociale doeleinden en kennis delen. Het vergt een goed ontwerpproces in nauwe samenwerking met een ICT-ontwikkelaar.