

We kunnen onze mond vol hebben van grote digitale transformaties, maar als de basis niet op orde is betekent dat in de praktijk weinig



Marco de Bruijn is consultant bij Capgemini Invent en houdt zich bezig met digitalisering en de impact daarvan op werk en organisatie.

De kern van kenniswerk in een digitaal tijdperk

Marco de Bruijn



Kennis- of schermwerkers zijn voornamelijk met informatie bezig en werken hoofdzakelijk digitaal. De manier waarop (kennis)werk georganiseerd wordt is veelal opportunistisch en ondoordacht. Dit zorgt voor stress en een onnodig lage slagkracht. Organisaties doen er goed aan de uitdagingen van kenniswerk te analyseren en aan te pakken door te focussen op communicatie, informatiemanagement en digitale vaardigheden.

‘Het leven is kort en informatie eindeloos: niemand heeft tijd voor alles.’ Aldous Huxley merkte dit al op in 1932. Die uitspraak geldt vandaag de dag meer dan ooit. Inmiddels is het werk van de meeste mensen immers vooral cognitief van aard. Dat wil zeggen: ze werken in een informatie-intensieve omgeving en de werkvloer is voor hen voornamelijk digitaal. Ze brengen dus het grootste deel van de dag achter een scherm door. Wereldwijd zijn er tegenwoordig zo’n één

miljard zogenaamde ‘kenniswerkers’, een term die Peter Drucker in 1959 muntte. Hij definieert ze als ‘high-level’ werknemers die theoretische en analytische kennis, verworven door formele training, toepassen om producten en diensten te ontwikkelen (Ricard, 2020). Er zijn ook andere benamingen mogelijk, zoals informatie- of schermwerkers. Volgens Forbes zijn er inmiddels grofweg één miljard kenniswerkers wereldwijd (Castle, 2021).

Versneld door de COVID-pandemie is de manier waarop we werken sterk aan het veranderen. Echter, veel kenniswerkers en hun organisaties hobbelen versuft achter de technologie aan die hen ter beschikking wordt gesteld. Dat zorgt voor mentaal ongezonde manieren van werken, een achterhaalde omgang met werkplektechnologie en daardoor een onnodig lage slagkracht. Een voorbeeld van een verkeerde manier van werken is multitasking. Het snelle wisselen tussen taken kan namelijk al veertig procent van iemand productieve tijd kosten (American Psychological Association, 2006). Een bloeiende werkomgeving daarentegen wordt denk ik dus juist gekenmerkt door zo veel mogelijk momenten van flow en opperste concentratie, en zo min mogelijk snelle taakwisselingen en oppervlakkig administratiewerk. Wat is daarvoor nodig? Allereerst informatiegeletterdheid. Dat wil zeggen: vaardigheden om informatie te vangen, vinden, delen en gebruiken, en de benodigde technologie op een efficiënte manier toe te passen. Binnen de organisatie waarin ik zelf actief ben, trainen we standaard alle nieuwe medewerkers op dit vlak. We redeneren en discussiëren hierbij vanuit de werking van het brein naar de betekenis daarvan voor bepaalde werksituaties en vraagstukken over het organiseren van werk. Bijvoorbeeld over dagindeling of het omgaan met afleidingen. Naast die informatiegeletterdheid zijn ook duidelijkere afspraken over samenwerking nodig; welke regels hanteren we als het gaat om digitaal communiceren bijvoorbeeld? We kunnen onze mond vol hebben van grote digitale transformaties, maar als de

basis niet op orde is betekent dat in de praktijk heel weinig. In dit artikel zet ik uiteen waar de belangrijkste uitdagingen in modern kenniswerk vandaan komen en hoe we naar een betere situatie kunnen toewerken.

Werkstress en afleiding

Nieuwe uitdagingen en problemen steken in de moderne werkomgeving de kop op, denk aan alle vragen rondom hybride werken waar organisaties mee worstelen. Bovendien hebben we in toenemende mate te kampen met werkstress, burn-outs en digitale vermoeidheid. Een recent onderzoek van Zapier (2019) toont zelfs aan dat de mentale en/of fysieke gezondheid van 46 procent van de kenniswerkers negatief wordt beïnvloed door hun baan. Hoe komt dat? Prestatiedruk of te weinig autonomie zijn ongetwijfeld verklarende factoren, maar mijns inziens speelt vooral de manier waarop kennis- en informatiewerk dagelijks vormgegeven wordt een grote rol. Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat er enkele eigenaardige eigenschappen zijn van hedendaagse werkomgevingen. Zo is de gemiddelde medewerker bijna twintig procent van de tijd kwijt aan het zoeken en verzamelen van informatie (Probstein, 2019), wisselt deze elke drie minuten van taak (Pattison, 2008), besteedt hij 11 uur per week aan het managen van e-mails (Manela, 2021) en meer dan 100 uur per jaar aan onproductieve vergaderingen (Hinds, 2022). Alles bij elkaar blijkt dat men zo'n 58 procent van de werkdag besteedt aan repetitieve en irrelevante taken (Infobae, 2022). Afleidende prikkels en communicatie- en informatie- overvloed zijn aan de orde van de dag en

“Veel uitdagingen kunnen worden gemitigeerd door te investeren in een basisset aan kennis en vaardigheden omtrent effectief en gezond werken

focus is ver te zoeken. Funest, want grote dingen worden niet gedaan zolang er afleiding is door kleine dingen. Hier ligt ongetwijfeld een van de oorzaken van de productiviteitsparadox, het verschijnsel dat er met de golf van nieuwe technologie niet een evenredige productiviteitsstijging te bemerken is. Kortom, kennis- en informatiewerk is aan een grondige analyse toe.

Al deze feiten in acht nemend, rijst namelijk een fundamentele vraag: staan we voldoende stil bij het ambacht van kenniswerk en hoe we dat goed kunnen organiseren? Wat betekent het om effectief en gezond te zijn in een informatie-intensieve werkomgeving? Volgens mij wordt die vraag onvoldoende behandeld, zowel in het voortgezet onderwijs, op het hoger onderwijs en tijdens de inwerkprocessen van de meeste organisaties. Dat terwijl we er voldoende over weten; er liggen stapels onderzoeksresultaten van uit de gedrags- en neurowetenschap en de psychologie. Vooral door de recent opgedane kennis over hoe het brein werkt (en niet werkt), komt in toenemende mate aan het licht wat er fout gaat in het organiseren van werk. Kijkend naar de

praktijk van werk kunnen we drie probleemgebieden en daarmee ook kansgebieden onderscheiden, namelijk constante communicatie, informatie inefficiëntie en digitaal deficit.

1. Constante communicatie

Constante communicatie is het fenomeen van ongestructureerde, ad-hoc communicatie in de digitale werkomgeving, waarbij we elkaar van het werk houden door notificaties, volle mailboxen en onnodige meetings. Zoals blijkt uit de onderzoeken, worden kenniswerkers doorgaans gebombardeerd met chats, e-mails en vergaderverzoeken. Wetenschapper Cal Newport noemt dit de *Hyperactive Hive Mind* workflow (Newport, 2021). Dit voedt de neiging om de verschillende kanalen continu te checken, met het gevolg dat er iedere paar minuten van context wordt gewisseld. Uiteraard speelt hier ook een cognitief psychologisch aspect, namelijk de verslavende werking van het continu checken van nieuwe berichten. Het werkt op dezelfde manier als bij social media; het brein maakt het gelukshormoon dopamine aan bij het checken van e-mailtjes en chatgesprekken. Dat voelt goed op korte termijn, maar heeft niets te maken met diepgaandere tevredenheid op lange termijn.

Zoals inmiddels bekend is multitasking een mythe. Er is sprake van snelle aandachtswisselingen en dus onafgemaakte taken. Zo'n onafgemaakte taak brengt met zich mee dat er steeds een stukje aandacht van de ene taak blijft hangen in de huidige, wat de kwaliteit van de uitkomst van de huidige taak verlaagt. Bovendien put dit wisselen het brein

uit; er worden onevenredig veel mentale middelen verbrand. Desastreus dus voor de concentratie die nodig is bij het uitvoeren van grote, lastige taken. Aandacht moet dus gemanaged worden, niet tijd. Helaas is deze workflow nu eenmaal de gemakkelijkste optie en sluit het, zoals we zagen, aan bij de beloningsstructuur van het brein. Het is geleidelijk ontstaan na de introductie van frictieloze communicatietools zoals e-mail. Het vreemde is dat die tools zorgden voor een exponentiële groei in communicatievolumes. Het gedrag van de gebruiker stemt zich hier kennelijk af op het voorhanden zijnde middel; een vorm van technologisch determinisme. Zoals Newport betoogt is het niet voldoende om wat te sleutelen aan gewoontes en verwachtingen of het aanleren van Outlook-trucs en het uitzetten van notificaties. De workflow zelf is het fundamentele probleem. Er is analyse op teamniveau nodig, al kunnen individuele kenniswerkers ook zelf genoeg verandering afdwingen. Het kan nodig zijn om duidelijke afspraken te maken over communicatie in de werkomgeving, van het omgaan met e-mail tot het houden van (zo min mogelijk) vergaderingen. Het simpelweg definiëren van duidelijk afgebakende processen kan bijvoorbeeld helpen om ad-hoc communicatie te verminderen, omdat dan duidelijk wordt wie wat wanneer doet. Geen bericht is goed bericht, zeker als het om afleidende chats, e-mails of meetings gaat en er werk verzet moet worden. Kortom, voortdurende ad-hoc communicatie op de werkvloer is desastreus voor onze concentratie en onze mentale gezondheid, en daarmee voor de kwaliteit van het werk en werkgeluk. Het herzien

“Er ligt een enorme productiviteitswinst in het efficiënt gebruik van computers en bedrijfsapplicaties. Er is een gapend gat tussen de potentie van onze apparaten en de realiteit van het gepruts ermee.

van werkprocessen om deze vorm van communicatie te minimaliseren is de eerste stap naar een betere situatie.

2. Informatie-inefficiëntie

Het is niet overdreven om te constateren dat de hoeveelheid beschikbare informatie in de wereld is geëxplodeerd. Dat geldt ook in zakelijke context; in de gemiddelde kennisorganisatie worden iedere dag grote hoeveelheden informatie geproduceerd en verwerkt. Alles lijkt beschikbaar; eigenlijk een prachtige constatering. De enorme hoeveelheid beschikbare informatie, zoals documentatie, nieuwsvoorziening en berichten, kan zorgen voor information overload en daarmee voor stress. Bovendien wordt er, zoals eerder benoemd, tijd verspild aan zoeken naar benodigde informatie en compenseren voor templates en sjablonen die niet voorhanden zijn. Deze problemen kunnen worden benaderd vanuit de technologie, bijvoorbeeld door te investeren in organisatiebrede zoekmachines met behulp van AI (Cog-

nitive Search). Echter, ook verstandig omgaan met informatie hoort tot het basispakket van de moderne medewerker. Het probleem is, zoals terecht opgemerkt door wetenschapper Clay Shirky, namelijk niet information overload, maar filter failure. Door bewust aan de slag te gaan met het vastleggen, organiseren en exploiteren van informatie ontstaat er meer rust in het hoofd en tijdswinst bij het terugvinden. Tech-filosoof Martijn Aslander spreekt hierbij van informatieliquiditeit; informatie ordentelijk en snel beschikbaar maken. Note-taking, het organiseren van persoonlijke informatie en het beheersen van de tools die daarbij horen, is wat mij betreft dus een essentiële vaardigheid voor iedere kenniswerker. Hiermee krijgt ons brein de gelegenheid om nieuwe ideeën te bedenken en creatief te zijn, in plaats van het vol te stoppen met ongeordende data. Microsoft noemt het menselijk brein schalks 'a finicky, temperamental secretary that cannot be trusted' als het gaat om het opslaan en organiseren van grote hoeveelheden informatie (Microsoft, 2017). Dat moet dus uitbesteed worden aan een extern, tweede 'brein'. Ook is het waardevol om tijd te steken in het filteren van binnenkomende informatie, vooral door veel níet te laten binnenkomen. Dit kan bijvoorbeeld door te kijken naar notificaties, regels in Outlook die mails automatisch in archieven stopt en het opruimen van oude kanalen. De belangrijkste maatregel is het plannen van speciale momenten om bepaalde informatie tot ons te nemen. Alle informatie die onze ogen passeert kost namelijk mentale energie om te verwerken of zelfs maar te negeren.

Op team- en organisatieniveau valt er evengoed veel te winnen op het vlak van informatie- en kennismangement. Denk aan procedures over de hygiëne van informatiesystemen, of het rondsturen van documenten. Ook zijn er implicaties voor onboardings. We maken vaak de fout door kennis en informatie direct in hoofden te willen stoppen om wat boxjes af te vinken. De kunst is juist om informatie vindbaar te laten zijn of aan te bieden op het moment dat iemand het nodig heeft. Het is dus van belang uitermate zorgvuldig om te gaan met de stukjes informatie die nodig zijn voor het werk. Zoals mise-en-place in de culinaire wereld een sleutelement is in de snelle en geordende bereiding van eten, zo zou een digitale mise-en-place dat moeten zijn in voor snel en adequaat beschikbaar maken van informatie in de wereld van kenniswerkers. Met de geëxplodeerde hoeveelheid beschikbare informatie leidt het nalaten daarvan gegarandeerd tot problemen.

3. Digitaal deficit

De enige stukken gereedschap die een kenniswerker doorgaans gebruikt om het werk te doen zijn een pc en een telefoon. Kijkend naar de praktijk van alledag ligt er voor veel kenniswerkers enorme productiviteitswinst in het efficiënt gebruik van hun computer en bedrijfsapplicaties. Mijns inziens is er een gapend gat tussen de potentie van onze apparaten en de realiteit van het gepruts ermee. Dat blijkt uit de gemiddelde handelingssnelheid, de tijd die het kost om documentatie op orde te krijgen, typesnelheid en kennis van bedrijfsapplicaties. Ook met de komst van generatieve AI blijven deze vaardigheden steeds relevanter worden.

Je zou kunnen stellen dat velen met een botte bijl hun bomen aan het omhakken zijn. Pas op de plaats maken en die bijl slijpen is een logische stap, maar wie durft die investering te doen?

Die training kost op het ogenblik namelijk tijd en energie, maar het oefenen op digitale basisvaardigheden zou de tijd die nu aan alledaagse administratieve taken wordt besteed ingrijpend kunnen reduceren. Hierbij gaat het niet slechts om volledige adoptie van de tools die een organisatie aanbiedt, maar dus ook om het verhogen van de handelingssnelheid van kenniswerkers met hun apparaat. Dit kan bijvoorbeeld door minder gebruik te maken van de muis en meer van sneltoetsen en shortcuts. Of door de ingebouwde handigheden in besturingssystemen en applicaties meer te benutten. Kortom, er is nog veel productiviteitswinst te boeken door de potentie van de technologie op te zoeken, door onder meer het aanleren en oefenen van digitale vaardigheden en het benutten van handigheden zoals sneltoetsen en shortcuts.

Schep een bloeiende werkomgeving

Al met al kunnen we het volgende concluderen: veel uitdagingen en latente problemen in de moderne werkomgeving kunnen worden gemitigeerd door meer te investeren in een basisset aan kennis en vaardigheden omtrent effectief en gezond werken én door als organisatie(onderdeel) tijd te stoppen in een samenwerkingsstrategie. Dit is een steeds relevanter thema met een enorme onderliggende business case. Leiders in organisaties doen er goed aan zich bezig te houden met de vraag: wat

“Leiders in organisaties doen er goed aan zich bezig te houden met de vraag: wat voor soort (digitale) werkomgeving willen we scheppen voor onze mensen? En hoe willen we ze de juiste kant op nudgen?”

voor soort (digitale) werkomgeving willen we scheppen voor onze mensen? Hoe willen we ze de juiste kant op nudgen? Een integraal verantwoordelijke voor de (digitale) werkomgeving op het hoogste niveau zien we nog te weinig. Iemand die over HR, IT en communicatie heen de belangen van medewerkers behartigt als het gaat om digitaal werken. Het faciliteren van medewerkers in het verstandig organiseren van werk is namelijk de grond voor een gezonde en bloeiende organisatie. Ook vanuit de aanbieders van technologie valt denk ik een wereld te winnen. Waarom worden notificaties niet standaard uitgeschakeld bij implementatie? Hoe kunnen we nudging gebruiken om kenniswerkers in de digitale wereld gezonde duwtjes in de rug te geven? Technologie moet in dienst staan van de mens in plaats van andersom. Het is zoals Neil Postman in 1998 al zei: ‘We need to proceed with our eyes wide open so that we may use technology rather than be used by it’.

Literatuur

American Psychological Association. (2006) *Multitasking: Switching costs*. <https://www.apa.org/topics/research/multitasking>

Castle, S. (2021). *Who Are Knowledge Workers And How Do We Enable Them?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/sisense/2021/12/01/who-are-knowledge-workers-and-how-do-we-enable-them/?sh=2df876566018>

Hinds, R. (2022). *New Research Says Workers Are Productive Only Two Days Each Week. Here's the Solution.* Inc. <https://www.inc.com/rebecca-hinds/new-research-says-workers-are-wasting-60-percent-of-their-time-heres-what-to-do-about-it.html>

Infobae. (2022, 20 april). *Why too much notification is killing productivity at work*. <https://www.infobae.com/en/2022/04/20/why-too-much-notification-is-killing-productivity-at-work/>

Manela, M. (2021, 25 januari). *Electronic Excess: Microsoft research finds employees spend 11 hours a week handling emails*. Calcalistech. <https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3889557,00.html>

Microsoft. (2017) *The Innovator's Guide to Modern Note*

Taking. http://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-CA%2017034_MSFT_WWSurfaceModernNoteTaking_ebookRefresh_R2.pdf

Newport, C. (2021). *A World without Email: Reimagining Work in an Age of Communication Overload*. New York: Penguin.

Ricard, S. (2020, 10 december). *The Year Of The Knowledge Worker*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/12/10/the-year-of-the-knowledge-worker/?sh=4ad8f1087fbb>

Pattison, K. (2008), 28 juli). *Worker, Interrupted: The Cost of Task Switching*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/944128/worker-interrupted-cost-task-switching>

Probststein, S. (2019). *Reality Check: Still Spending More Time Gathering Instead Of Analyzing*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/12/17/reality-check-still-spending-more-time-gathering-instead-of-analyzing/?sh=157d67bc28ff>

Zapier. (2019). *The Work Resolutions Report by Zapier*. <https://zapier.com/blog/work-resolutions-report/>