

ARTIKEL

auteur Eric Bun

tijdschrift Gepubliceerd in CIO Magazine, Mei/Juni 2008

Wie Weet Wat?

Meer Innovatiekracht dankzij Sociale Netwerken

Werknemers van Google hebben elke vrijdag een 'speelmiddag'. Dat is natuurlijk niet zomaar. Kennisdelen, brainstormen en innoveren staan centraal bij het bedrijf. Het blijkt in de praktijk echter niet altijd even eenvoudig om de juiste mensen met elkaar te verbinden binnen organisaties. Als gevolg gaan veel goede ideeën en concepten verloren, zijn deze niet in lijn met de bedrijfsstrategie of worden ze überhaupt niet gevormd. Werknemers zijn niet in staat de 'wie weet wat?' vraag te beantwoorden. Dat is een gemiste kans gezien de huidige trend van social networks, web 2.0 en online communities zoals Hyves en LinkedIn.

WIE WEET WAT?

Meer Innovatiekracht dankzij Sociale Netwerken

Eric Bun & Freek Duppen

Werknemers van Google hebben elke vrijdag een 'speelmiddag'. Dat is natuurlijk niet zomaar. Kennisdelen, brainstormen en innoveren staan centraal bij het bedrijf. Het blijkt in de praktijk echter niet altijd even eenvoudig om de juiste mensen met elkaar te verbinden binnen organisaties. Als gevolg gaan veel goede ideeën en concepten verloren, zijn deze niet in lijn met de bedrijfsstrategie of worden ze überhaupt niet gevormd. Werknemers zijn niet in staat de 'wie weet wat?' vraag te beantwoorden. Dat is een gemiste kans gezien de huidige trend van social networks, web 2.0 en online communities zoals Hyves en LinkedIn.

Innovatie is mensenwerk

De innovatiekracht van een organisatie kan verbeterd worden door informele sociale netwerken beter te benutten en te managen. Dit kan door het faciliteren van netwerkstructuren binnen een organisatie. Een informeel sociaal netwerk wordt gevormd op basis van wederzijdse interesse in een bepaald onderwerp en is dus niet gebonden aan de organisatiestructuur. Juist deze vrijheid leidt tot diversiteit van de verschillende leden van het netwerk. Het vergroot daarmee het innovatiepotentieel van het netwerk en daarmee de innovatiekracht van de organisatie in zijn geheel.

Hoe komt een krachtig informeel netwerk tot stand? Door een inhoudelijk domein (waar praten mensen over), bestaande inter-persoonlijke relaties (wie zijn erbij betrokken en wat zijn de vertrouwensrelaties) en de gedeelde practice (wat ontwikkelt de groep op basis van de kennis).¹ Open Source Software Communities, zoals die van het operating system Linux of van het Content Management System Joomla, zijn goede voorbeelden van succesvolle netwerken met sterke relaties met organisaties (bijvoorbeeld RedHat en IBM). Deze communities blinken uit omdat zij in staat zijn een grote groep met diverse mensen en expertises, zoals softwareontwikkelaars, interaction designers, marketeers en webdevelopers te binden rondom een bepaald onderwerp. Zij slagen erin de interactiepatronen binnen deze gemeenschap om te zetten in de ontwikkeling van succesvolle innovatieve producten.

De 'vertaling' van de interactiepatronen naar succesvolle innovatie binnen organisaties levert echter nog vaak de nodige kopzorgen op. De volgende drie hoofdpijlers zijn van essentieel belang voor het benutten en managen van sociale netwerken binnen organisaties: *het toekennen van een leider*, *focussen op afgestemde onderwerpen* en het bieden van *infrastructuur voor interactie*.²

- ***Het toekennen van een leider***

Een capabele leider is in staat een visie te creëren, een groep te leiden en benodigde resources vrij te maken om zo het sociale netwerk efficiënter te

maken en naar een volgend niveau te tillen. Daarnaast is de leider ook degene die de groep kan verbinden met andere netwerken buiten de geïstitutionaliseerde formele hiërarchieën binnen een organisatie en - nog belangrijker - over de muren van de organisatie heen.

Informele sociale netwerken worden dus pas echt slagvaardig op het moment dat een formele leider is toegekend. Deze formele leider is echter geen "baas" in de zin dat hij hiërarchische autoriteit heeft dan wel uitoefent. Desalniettemin kan een dergelijke leider wel verantwoordelijk gehouden worden voor de prestaties van het netwerk omdat hij resources tot zijn beschikking krijgt om het netwerk beter te laten presteren.

Dit brengt ons bij een lastig aspect van het toekennen van een leider aan een community. De inhoudelijk gezien meest vanzelfsprekende persoon om een dergelijke rol op zich te nemen, en die dus op basis daarvan erkend wordt door de community, hoeft niet noodzakelijkerwijs de juiste leiderschapskwaliteiten, organisatorisch bewustzijn en/of managementcapaciteiten te bezitten om het netwerk naar een hoger niveau te tillen. Andersom is een bepaalde mate van erkenning door de community, op basis van historische betrokkenheid en inhoudelijke bijdrage aan het netwerk, essentieel om het netwerk te kunnen leiden.

Praktijkervaring leert dat de ideale leider van een sociaal netwerk zowel door het netwerk erkend moet worden als door het management, om zo een brugfunctie te kunnen vervullen en sturing te geven aan de performance van het netwerk. Onvoldoende aanwezigheid van een van deze twee factoren zal resulteren in een suboptimaal effect. Bij het toekennen van een leider zullen deze factoren dus in elk geval in ogenschouw genomen moeten worden.

Sociale Netwerk Analyse (SNA)

SNA geeft inzicht in sociale, informele relaties binnen organisaties. De methode is daarom ook uitermate geschikt om managers te ondersteunen met het benoemen van leiders en deze keuze achteraf te evalueren op basis van de nieuwere uitkomsten van SNA. Een mooi voorbeeld van SNA in de praktijk is de Enron Explorer, te vinden via <http://enron.trampolinesystems.com>.

▪ ***Focussen op afgestemde onderwerpen***

Het vinden van een balans tussen wel en niet relevante onderwerpen en de (financiële) ondersteuning daarvan is voor veel organisaties nog steeds een groot probleem. Zo ondervindt ook Google last van haar open en vrije werkomgeving, omdat ook zij niet de middelen heeft om alle innovaties te ondersteunen. Een focus aanbrengen in de innovatieonderwerpen en hier draagvlak voor creëren bij de werknemers helpt een organisatie om te gaan met deze balans.

Een organisatie kan een aantal stappen ondernemen om een dergelijke focus aan te brengen. Allereerst zal er een besluitorgaan moeten komen dat bepaalt

welke koers er gevaren wordt. Wat zijn de relevante onderwerpen waarop gefocust moet worden en zijn deze in lijn met de algehele bedrijfsstrategie? Mocht er geen geschikt besluitorgaan bestaan in de huidige organisatie, dan kan het opzetten van een specifieke Innovatieraad uitkomst bieden. De beslissingnemers in deze raad zullen periodiek de onderwerpen waarin geïnvesteerd wordt bepalen en de resultaten hiervan monitoren. Ook kennen zij resources toe aan de leiders van informele netwerken om hun prestaties te vergroten en resultaten te versnellen.

Het toekennen van deze resources kan met behulp van innovatie portfolio management gereguleerd worden. Dit geeft de innovatieraad inzicht in hoeverre de activiteiten van de communities in lijn zijn met de strategie, de omvang van de te verwachten opbrengsten en benodigde resources hiervoor. Een tweede functie die de raad vervult is die van communicatieorgaan naar de organisatie toe, met betrekking tot de onderwerpen en bijbehorende communities waaraan de organisatie prioriteit geeft. Hierdoor weet elke werknemer in de organisatie welke onderwerpen gewenst zijn. Hij/zij kan hier in zijn activiteiten en bij het zoeken naar relevante netwerken rekening mee houden. Op deze wijze kunnen informele sociale netwerken beter gemanaged worden in het belang van de organisatie.

▪ ***Bieden van een infrastructuur voor interactie***

Draagvlak creëren kan ook juist door middel van een nieuwe infrastructuur voor interactie. Geef werknemers op een eenvoudige manier recht op hun stem. Een goed ontwikkeld platform voor interactie moet daarnaast mensen stimuleren tot kennisdeling en samenwerking. Werknemers moeten niet worden afgeremd door nodeloos ingewikkelde mapstructuren, rechtensystemen en toegankelijkheidsperikelen.

Bij het creëren van een interactieplatform voor innovatie is er eigenlijk één zeer belangrijke en essentiële ontwerpfactor – die in de praktijk maar al te gemakkelijk over het hoofd wordt gezien – en dat is het *betrekken van de eindgebruikers*. Eindgebruikers, in casu de medewerkers van heel de organisatie, zijn juist diegenen die uiteindelijk het interactieplatform gaan gebruiken, gaan voeden en, indien een er sprake is van een écht succes, ook gaan herdefiniëren.

Voor een succesvol interactieplatform, dat actief het sociale innovatieproces moet gaan ondersteunen, dient daarom ook van te voren nagedacht te worden over de activiteiten en manieren waarop de eindgebruiker betrokken wordt bij het nieuwe platform. Het creëren van gezamenlijke ervaringen (face-to-face), interactieve games, beloningstructuren en pull-promotion zijn mogelijkheden om de eindgebruiker te betrekken.

Bij pull-promotion gaat het erom dat de organisatie niet weer de zoveelste mailing verstuurt waarin

“Bij de oprichting van een platform moet allereerst duidelijk zijn wat er ‘te halen valt’, daarna kan je pas gaan verwachten dat mensen ook gaan brengen.”

het nieuwe platform wordt gepromoot, maar welbewust incentives creëert om medewerkers hun steentje te laten bijdragen aan het portaal. Bij de oprichting van een platform moet allereerst duidelijk zijn wat er ‘te halen valt’, daarna kan je pas gaan verwachten dat mensen ook gaan brengen. Indien deze te halen resource duidelijk gedefinieerd is kan er pas begonnen worden met het triggeren van de werknemers naar het platform. En dat triggeren pak je aan met de juiste marketingtechnieken in combinatie met natuurlijk de bestaande content op het platform.

Als voorbeeld; geef beta-versies uit en betrek hierin gebruikers in het ontwikkeltraject. Evangeliseer vervolgens het succes hiervan; zet betrokken mensen vanuit alle lagen van de organisatie in het spotlight (ook via nieuwe middelen als YouTube-video’s). De overgang naar de eerste officiële versie kan worden aangegrepen om mensen echt actief op zoek te laten gaan naar de mogelijkheden.

“Zorg dat de werknemers met elkaar gaan praten over wat er speelt op het interactieplatform en verweef daarmee de fysieke met de digitale interactiepatronen.”

Maak mensen nieuwsgierig naar wat ze missen, door bijvoorbeeld een beperkte groep eerst de toegang te verschaffen en via ‘nodig vrienden uit’ elkaar te laten uitnodigen. Elk nieuw lid heeft dan bijvoorbeeld de mogelijkheid om maximaal drie nieuwe mensen uit te nodigen. Zo zorg je ervoor dat mensen over het nieuwe platform gaan praten. Het wordt in zekere zin ongrijpbaar en dat maakt de mensen nieuwsgierig. Als laatste kan je ook gebruikers via Wiki’s, SlideShare’s en YouTube-video’s stimuleren om met nieuw campagnemateriaal te komen. Stimuleer de creativiteit van de werknemers en laat hen dat delen via de platformen. Zorg dat de werknemers met elkaar gaan praten over wat er speelt op het interactieplatform en verweef daarmee de fysieke met de digitale interactiepatronen.

Co-creëer met de medewerker - Waar blijft de discussie over de toekomstige eindgebruiker (de eigen medewerker) op het interactieplatform?

In de praktijk zie je dat bepaalde typen organisaties bij het ontwikkelen van een interactieplatform ten behoeve van innovatie de nadruk leggen óf op het technische aspect óf op het organisatorische aspect. In de eerste visie speelt de techniek achter het interactieplatform de hoofdrol. Discussies gaan dan vaak over de keuze voor een bepaald Content Management System met bijbehorende pro’s en con’s. In de andere visie ligt de focus meer op het organisatorische aspect. Hierin zijn bestuurders op zoek naar hoe de organisatie aangepast moet worden en hoe bijvoorbeeld nieuwe rollen gedefinieerd moeten worden (content expert, content provider, moderator etc).

In beide visies wordt het co-creatie vraagstuk echter vaak over het hoofd gezien. Je ziet dat de meest essentiële factor; ‘de betrokkenheid van de eindgebruiker’ maar al te vaak onderbelicht blijft, met als gevolg dat een interactieplatform gecreëerd wordt zonder continue interactie-processen te waarborgen

Naast deze basis voor een succesvol interactieplatform zijn er een drietal factoren die bijdragen aan het succes, namelijk *diepte*, de *terugkeerfactor* en *fun*. Als het proces en de activiteiten rondom het betrekken van de eindgebruiker juist gedefinieerd zijn, biedt het platform voldoende inhoud (diepte) en moet het werknemers direct

(mail mij indien..., sms mij als...) en indirect (nieuwsgierig) verleiden om terug te komen naar het platform (de terugkeerfactor). Als laatste moet het simpelweg een plezier zijn om te werken op het platform en de gebruiker de flexibiliteit geven om het platform die beleving te geven die hij of zij daarvan verwacht.

De nieuwe virtuele web 2.0 communities leveren veel inspiratie voor een weldoordacht, uitnodigend interactieplatform. Deze technologieën hebben zich al bewezen bij talrijke online communities in verschillende soorten en maten. Het aanbrengen van focusonderwerpen en toekennen van een leider vereist veelal externe expertise die de omgeving van de onderneming kent en een en ander in samenwerking met interne werknemers van verschillende niveaus adequaat kan inrichten. Uiteindelijk wordt met de drie pijlers het antwoord op het *wie weet wat*-vraagstuk meer en meer onthuld; innovatie komt tot stand door het verbinden van mensen in gemeenschappen en wordt enkel een commercieel succes wanneer de organisatie beschikt over een duidelijke visie, er een groot draagvlak bestaat en interactieprocessen naadloos verlopen.

* Eric Bun is afgestudeerd aan de faculteit Techniek, Bestuur en Management (TU Delft) op sociale innovatie en het oprichten en managen van kennisnetwerken (Communities of Practice). Eric Bun en Freek Duppen zijn specialist op het gebied van Innovation Management & Design. Beide auteurs zijn consultants.

¹Etienne C. Wenger e.a. beschrijft deze vorming van communities als: 'domain, community and the shared practice' in zijn boek "Cultivating Communities of Practice." *Harvard Business Review* 2002.

²Lowell L. Bryan, Eric Matson, and Leigh M. Weiss, "Harnessing the power of informal employee networks," *The McKinsey Quarterly*, 2007 Number 4, pp. 1-10.