

Social Intranet: zijn organisaties er klaar voor?

WHITEPAPER ONDERZOEKSRESULTATEN MOTIVATIE
GEBRUIK SOCIAL TOOLS OP DE WERKPLEK

Inleiding

Zijn mensen binnen organisaties klaar voor het gebruik van een social intranet? Een wetenschappelijk onderzoek, opgezet door Embrace Social Business Software en de Rijksuniversiteit Groningen, geeft antwoord op deze vraag. 1000 mensen hebben deelgenomen aan dit onderzoek, en 10 managers uit diverse organisaties hebben deelgenomen aan een interview over dit thema. In deze whitepaper wordt ingegaan op de onderzoeksresultaten. Daarnaast wordt aandacht geschonken aan praktijkervaringen omtrent de implementatie van een social intranet.

In **hoofdstuk 1** wordt de probleemstelling en de context van het onderzoek geformuleerd. Vervolgens wordt beschreven wat social business software precies inhoudt. In **hoofdstuk 3** worden de onderzoeksresultaten besproken: welk type medewerker heeft de meeste motivatie en kennis om met een social intranet te werken? In **hoofdstuk 4 en 5** worden de vraagstukken over, en voordelen van een social intranet beschreven, op basis van praktijkcases. Daarna wordt ingegaan op de ervaringen in de praktijk die Embrace Social Business Software, een aanbieder van een social intranet, heeft opgedaan. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag hoe je de stap maakt van implementatie naar participatie op een social platform?

Embrace Social Business Software

Koen Wemmenhove (06 499 35 985)

koen.wemmenhove@embracesbs.com

twitter.com/KoenWemmenhove

linkedin.com/in/koenwemmenhove

Inhoud

1. Intern gebruik van social media: een plaatsbepaling	4
2. Social Business Software, communicatie, samenwerken en kennisdelen door iedereen	6
3. Werken met social business software: kunnen, willen en durven	8
4. Managers over vraagstukken in de praktijk	11
5. Managers over de voordelen in de praktijk	13
6. Van Implementatie naar Participatie	15
7. Conclusie	18
8. Over Embrace	19
9. Bronnen	20

Intern gebruik van social media: een plaatsbepaling

Het domein van social media breidt zich steeds meer uit binnen de vakgebieden van communicatie en ICT. Medio 2010 benutte één op de drie organisaties al social media voor interne communicatiedoelinden (Corner-Stone, 2010). In 2011 is het gebruik van interne social media nog eens exceptioneel gestegen: uit de Intranet Monitor 2011 blijkt dat bij meer dan zeventig procent van de organisaties interne social media wordt gebruikt voor het uitwisselen van informatie en het bijhouden van onderlinge netwerken. Er is echter een variëteit aan toepassingsmogelijkheden van social media binnen organisaties. Ze kunnen afzonderlijk als communicatietool worden ingezet; de microblogging dienst Yammer is hiervan een goed voorbeeld. Social media kunnen echter ook voorkomen als onderdeel in een intranet- of SaaS-omgeving (Software as a Service). Bij een SaaS-omgeving wordt software als online dienst aangeboden. Embrace Social Business Software is een aanbieder van zowel een social intranet als een SaaS-omgeving.

Samenvattend kan gesteld worden dat organisaties de afgelopen twee jaar geconfronteerd zijn met een diversiteit aan aanbod van innovatieve working tools die samenwerken, communiceren en kennis delen faciliteren. Deze vernieuwingen leiden onherroepelijk tot ingrijpende veranderingen in het van oorsprong top-down communicatieklimaat binnen organisaties. Ook de werknemer ziet zijn dagelijkse werkzaamheden ingrijpend veranderen door een nieuwe manier van werken. De eerste vraag die in dit onderzoek is gesteld, is daarom in welke mate medewerkers binnen organisaties bereid zijn te werken met interne social media. Zijn medewerkers binnen organisaties voldoende gemotiveerd en kundig is om met deze nieuwe applicaties te werken?

Om een antwoord te krijgen op deze vraag hebben 1000 mensen een vragenlijst ingevuld waarin zij hun ideeën, wensen en verwachtingen ten aanzien van een social intranet hebben gedeeld. Het onderzoek is uitgevoerd bij dertig organisaties.

De tweede vraag die in het onderzoek is gesteld, is hoe managementteams omgaan met deze verandering. Een intranet dat gekoppeld wordt aan social functionaliteit zal namelijk een andere functie gaan vervullen. Het verandert van een informatieportal in een samenwerkingsplatform. Grenzen tussen afdelingen vervagen doordat onbekende collega's eenvoudig te benaderen zijn via een intern sociaal netwerk. Ook kennismanagement krijgt een nieuwe dimensie door het delen van (informele) kennis via microblogging (#durftevragen; Twitter, 2011), Wiki's (Wikipedia; 2011) en documentdeling op basis van social rating (I like; Facebook, 2011). Een interactieve intranetomgeving zorgt voor een omslag in de manier van samenwerken en communiceren: transparantie en participatie zijn daarbij de sleutelwoorden voor succes. Transparantie omdat tien collega's meer weten dan één, en participatie omdat als voorwaarde voor succes alle tien collega's actief moeten deelnemen aan kennisdeling. Transparantie roept echter ook weerstand op waardoor de participatiegraad in het geding kan komen. In interviews met managers is daarom gezocht naar een antwoord op de vraag welke problemen de invoering van interne social media kan oplossen? En welke factoren kunnen volgens managers de adoptie van deze social media beïnvloeden?

Samenvattend, zijn er in het onderzoek twee probleemstellingen geformuleerd:

PROBLEEMSTELLING 1

'Zijn medewerkers binnen organisaties bereid gebruik te maken van social media op het intranet?'

PROBLEEMSTELLING 2

'Welke problemen kunnen volgens managers opgelost worden door te (gaan) werken met social media op het intranet?'

Social Business Software, communicatie, samenwerken en kennisdelen door iedereen

Het is niet zonder reden dat meer dan 70% van de organisaties interne social media inzet om informatie te delen of een intern netwerk te faciliteren. Voordat een antwoord wordt gegeven op beide probleemstellingen, is het nodig een aantal ontwikkelingen te beschrijven die de groei mogelijk maakten van social business software. Dit is software die organisaties in staat stelt communicatie en interactie te faciliteren en vast te leggen. De technologische ontwikkeling web 2.0 ligt hier mede aan ten grondslag.

Web 2.0 is in feite een verzamelnaam voor een reeks nieuwe technieken en sociale veranderingen die op het internet plaatsvinden. De techniek heeft ervoor gezorgd dat gebruikers gemakkelijk eigen bijdragen kunnen creëren, eenvoudig op anderen kunnen reageren en samen kunnen werken aan documentatie (bijv. Google Docs). Door dit soort initiatieven ontstaat in toenemende mate een interactief en levendig internet omdat gebruikers in staat worden gesteld zelf te participeren.

Voortbordurend op de mogelijkheden die Web 2.0 biedt, zijn **social media** en sociale netwerken ontstaan. Inmiddels zijn er duizenden sociale media, waarvan Twitter, Facebook, Hyves, Youtube en LinkedIn in Nederland het meest onderscheidend zijn. Via deze sociale netwerken komen en blijven we in contact met oud-klasgenoten, verre familie, vakantie vrienden en andere contacten die we vóór het tijdperk van social media niet of minder zouden onderhouden.

De kracht van social media ligt enerzijds in het onderhouden van contacten met je *Strong Ties* (partner, beste vrienden, familie), en anderzijds in het vinden en onderhouden van contacten met mensen die je niet kent of weinig ziet, de zogenaamde *Weak & No Ties* (Granovetter, 1983).

Naast de ontwikkeling van web 2.0 dat heeft geleid tot een explosie van social media zijn er nog een aantal ontwikkelingen welke de vraag naar social business software vanuit de markt hebben versterkt. Één daarvan is de opkomst van **Het Nieuwe Werken**, waarin mensen en organisaties flexibeler omgaan met arbeidstijd en werkomgeving. Plaats- en tijdonafhankelijk werken is een belangrijk thema binnen Het Nieuwe Werken. Als je op afstand wilt samenwerken, heb je echter wel minder direct contact met je collega's. Organisaties zijn op zoek naar (technologische) hulpmiddelen die dit contact kunnen faciliteren.

Er is ook nog een sociaal-demografische ontwikkeling die veel organisaties dwingt na te denken over de inrichting van hun werkprocessen. Een relatief grote generatie, de **Babyboomers**, is bezig de arbeidsmarkt te verlaten waardoor een enorm kennisverlies dreigt voor organisaties. Het borgen van hun kennis is essentieel. Zeker voor organisaties waar in verhouding veel babyboomers actief zijn, kan een platform voor kennisdeling een oplossing zijn. Anderzijds kan een dergelijk platform ook voorzien in de vraag van de toetredende generatie op de arbeidsmarkt. Generatie Y, opgegroeid met computers, is niet van plan om met verouderde ICT-systemen binnen organisaties te werken. De huidige ICT blijft hopeloos achter bij de communicatiemiddelen waarmee ze privé en vanuit hun studietijd gewend zijn te werken.

Technologische, sociale en sociaal-demografische ontwikkelingen hebben vanuit de markt een vraag gecreëerd naar een platform om collega's te vinden en samen te werken. Het doel van dit onderzoek is deze vraag nader te verkennen, en uit te vinden in welke mate deze vraag leeft onder medewerkers en het management van organisaties.

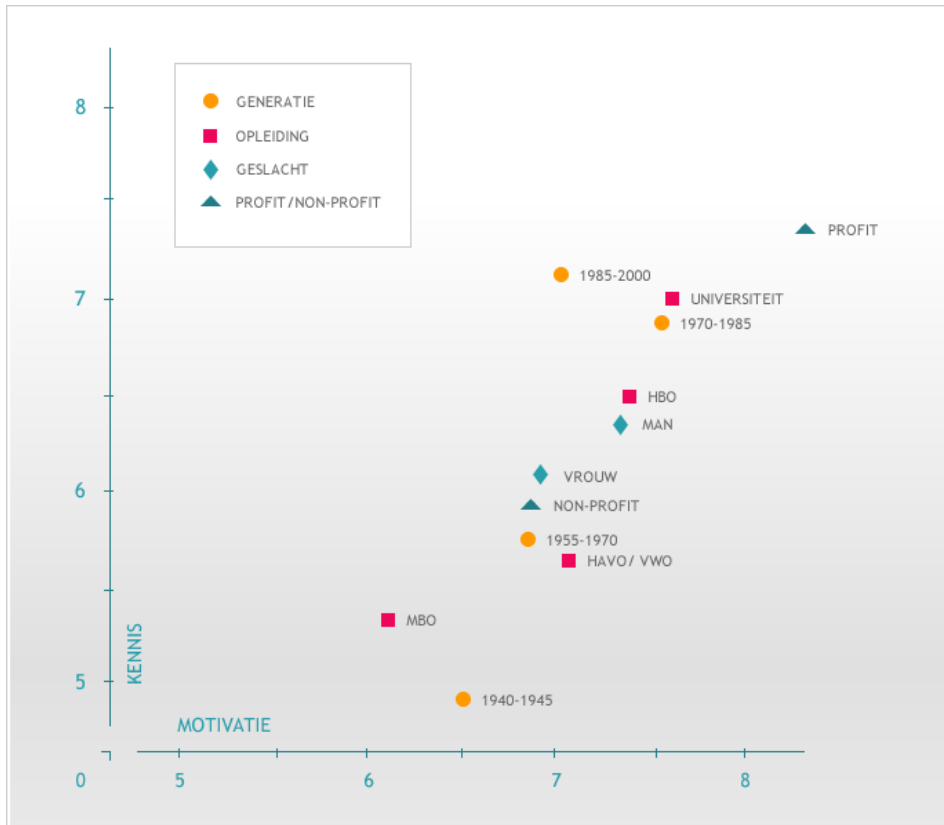
Werken met social business software: kunnen, willen en durven

Medio 2010 heeft Embrace Social Business Software een wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd met als doel te verhelderen wat de behoeftes binnen organisaties zijn als het gaat om het werken met interne social media. Welke kennis is aanwezig binnen organisaties, en in hoeverre zijn medewerkers gemotiveerd om applicaties als deze toe te passen in hun dagelijkse werk?

- *Kennisscore*: is in dit onderzoek bepaald door na te gaan hoeveel ervaring mensen hebben met social media in een privé setting;
- *Motivatiescore*: is in dit onderzoek bepaald door na te gaan welke social media men als een meerwaarde beoordeelt in een werksetting. Een blog en een wiki zijn in deze voorbeelden van interne social media;

Circa 1000 mensen hebben hun mening gegeven over hun huidige intranet, en hun ideaalbeeld van een intranet. Op basis van het onderzoek is een profielschets gemaakt van een aantal type medewerkers, gebaseerd op leeftijd, geslacht, sector en opleidingsniveau.

In het onderstaande diagram is per type medewerker het gemiddelde kennis- en motivatieniveau weergegeven. Iemand met score 10 op zowel *kennis* als *motivatie* staat het meest open om te werken met interne social media.



Naar aanleiding van het onderzoek kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Een medewerker heeft gemiddeld de **meeste kennis** van social-media-applicaties als die geboren is na 1970, werkt in de profit sector en een hoog opleidingsniveau heeft;

- Een medewerker heeft gemiddeld de **minste motivatie** om met social-media-applicaties te werken als die werkt in de non-profit sector en een laag opleidingsniveau heeft. Opvallend is dat qua motivatie de verschillen erg klein zijn tussen generaties;
- De **Pragmatische Generatie**, geboren tussen 1970-1985, is van alle generaties het meest gemotiveerd om te gaan werken met social-media-applicaties;
- De **Generatie Y**, geboren tussen 1985-2000, heeft van alle generaties de meeste kennis van social-media-applicaties. Dit is niet heel verwonderlijk, gezien het feit dat deze generatie is opgegroeid met computers en internet;
- Mensen die werkzaam zijn in de profit sector staan gemiddeld meer open voor social-media-applicaties dan mensen afkomstig uit de non-profit sector;

Het diagram beijkend, kan gesteld worden dat er binnen organisaties nog voldoende ruimte is ter verbetering van de kennis en motivatie ten aanzien van interne social media. Omdat kennis en motivatie elkaar positief beïnvloeden (Wemmenhove, 2010) kunnen managers hun aandacht in eerste instantie, gedurende het opleidingstraject, het beste vestigen op medewerkers die laag scoren op kennis en motivatie. Bij deze groep is in eerste instantie de meeste vooruitgang te boeken. Tijdens workshops verdient deze groep extra aandacht van de opleider en de collega die meer ervaring heeft op het gebied van social media.

In het vervolgtraject kunnen *early adopters* een belangrijke rol vervullen door als motivator van collega's op te treden. Zij kunnen met hun enthousiasme voor de nieuwe media collega's over de streep trekken om interne social media te gaan gebruiken.

Managers over vraagstukken in de praktijk

Voordat het management van een organisatie interne social media introduceert is het cruciaal om te achterhalen wat het kennis- en motivatieniveau is van de medewerkers. Een overzicht zoals in figuur 1 kan bij die beeldvorming helpen. Op basis van deze kennis kunnen medewerkers gericht opgeleid worden, en kan bepaald worden welke geledingen binnen de organisatie extra aandacht verdienen.

Er zijn echter meerdere factoren die bepalen of social media succesvol ingezet kunnen worden. Het management moet een helder doel hebben wat ze wil bereiken met de invoering ervan: welke problemen wil men oplossen of welke doelen realiseren met het inzetten van deze nieuwe media? Communicatieprofessionals uit een tiental organisaties hebben in een interview een aantal scenario's uit hun praktijkervaring beschreven waarin interne social media als oplossing kunnen dienen:

- De generatie Babyboomers (geboren >1945) is de arbeidsmarkt aan het verlaten. Hierdoor dreigt een groot **kennisverlies**;
- De generatie Y (geboren >1985) vindt veel organisaties niet aantrekkelijk als werkgever, doordat ze onder andere geconfronteerd wordt met **verouderde ICT-systemen**;

- Binnen veel organisaties starten medewerkers spontaan met *social media proefballonnetjes*, een voorbeeld hiervan is Yammer. Vaak bloeden deze na een korte hype langzaam dood, omdat een helder doel ontbreekt. Toch blijkt hieruit dat er **behoefte is aan social-media-applicaties**;
- Managers geven aan dat er weinig contact is tussen collega's van verschillende vestigingen, omdat er geen **geschikt communicatieplatform** is;
- *'Het is in sommige gevallen lastig de collega met de juiste kennis van zaken te vinden'*. Social-media-applicaties kunnen hierin helpen door persoonlijk relevante thema's op een intern sociaal platform te *volgen* (bijv. Twitter: #) waardoor je makkelijker collega's vindt die verstand van zaken hebben. Ook kunnen alle collega's in hun **persoonlijk profiel** hun *expertise, specialiteiten, interesses en ervaring* opnemen (bijv. LinkedIn).
- Medewerkers hebben moeite om de juiste documentatie terug te vinden. Op een sociaal platform kunnen documenten eenvoudiger teruggevonden worden door **labels** toe te voegen aan het document. Bij een zoekactie komen de meest relevante documenten daardoor als eerste naar voren;
- Veel mensen hebben last van een overvolle mailbox. Managers geven aan dat dit geen issue is zolang alle e-mails relevant zijn voor de persoon in kwestie, alleen veelal is er sprake van cc-mails die verstuurd zijn naar een grote groep collega's: de *cc-terreur*. De interne **information-overload** via de mail kan teruggedrongen worden met een social platform dat de ruimte biedt voor één-op-één berichten en algemene berichten. Waarbij de gebruiker zelf kan selecteren welke algemene berichten persoonlijk relevant zijn, en welke niet.

Managers over de voordelen in de praktijk

Een social business software oplossing verbindt mensen van verschillende afdelingen, vestigingen en generaties. Kennis binnen een organisatie wordt breder verspreid en daardoor breder toegankelijk. Een social platform kan de verschillende geledingen binnen een organisatie verbinden. Een voorwaarde is voldoende motivatie en kennis bij medewerkers, en een helder geformuleerde doelstelling vanuit het management. Maar welke voordelen levert het nu concreet op?

- De kennis van de oudste generatie, ook al treden ze uit, kan behouden blijven via een **mentorfunctie** op het social platform. Zij kunnen hun kennis delen via microblogs, blogs en wiki's. Ook kunnen ze als externe toegevoegd worden aan een project op het social platform;
- **Aantrekkelijke werkgever** voor onder andere de jongste generatie, die gewend is te communiceren via Iphone, social media, en te werken met Google docs. Dit is van essentieel belang met het oog op de te verwachten krappe arbeidsmarkt binnen een aantal jaar;
- Intern **Facebook**: iemand kan een collega die op een andere vestiging werkt eenvoudig benaderen en vragen stellen. Er is hierdoor meer ruimte voor eigen initiatief aangezien de traditionele grenzen tussen afdelingen vervagen;
- Ondersteunt **Het Nieuwe Werken**;
- **Vinden** van collega's en kennis is eenvoudiger;

- Het **#durftevragen** concept wat bekend is geworden door Twitter levert antwoorden uit onverwachte hoek op;
- **Samenwerken** aan kennis en documenten: 2 weten meer dan 1;
- Laagdrempelige manier om collega's **up-to-date** te houden;
- **Borgen** van informele en formele kennis;
- **Kortere inwerktijd** van nieuwe medewerkers;
- **Transparante** en intensievere interne communicatie;

Van Implementatie naar Participatie

Uit dit onderzoek is voor een aantal typen medewerkers de kennis en motivatie gebleken. Ook hebben interviews met professionals uit de praktijk uitgewezen dat er meerdere redenen zijn om vormen van social media in te zetten ten behoeve van de interne communicatie. Deze kennis is echter afkomstig uit vragenlijsten en interviews, maar stoelt niet op directe praktijkervaring. Die praktijkervaring heeft Embrace Social Business Software inmiddels wel. Voor welke valkuilen moet je als organisatie waken bij het inzetten van interne social media? En hoe zorg je dat zoveel mogelijk collega's participeren op het social platform?

- Zorg voor **betrokkenheid en voorbeeldgedrag** van leiding/MT/directie;
- Communiceer intern een **helder doel**: formuleer vanuit de visie van de organisatie een helder doel en zorg ervoor dat iedereen binnen de organisatie hiervan op de hoogte is. Betrek waar nodig je medewerkers bij deze visievorming;
- **Leid je medewerkers op**. Gebruikers die onervaren zijn met computers en/of social media hebben vaak angst om *content* te genereren. Neem een deel van die angst weg door ze gedegen en geduldig op te leiden. Bij de meer ervaren gebruiker leven weer andere vragen, die ook tijdens de opleiding kunnen worden beantwoord;
- Neem **angst** voor het onbekende weg. Online samenwerken, kennisdelen en communiceren is een compleet nieuwe manier van werken. Maak duidelijk dat men fouten mag maken, en zorg ervoor dat gebruikers weten hoe ze fouten kunnen herstellen;
- Betrek voorlopers. Early adopter is vaak een **motivator**. Betrek de collega die vooraan loopt als het gaat om de nieuwste ontwikkelingen en apparatuur bij de implementatie. Vaak nemen zij collega's mee in hun enthousiasme;

- Wees geduldig. **Participatie** is een proces. Op het moment van live gaan is de participatie op het platform vanzelfsprekend nog geen 100%. Gebruikers moeten wennen aan de software, en de andere manier van communiceren en samenwerken. In de figuur hieronder is een participatieladder afgebeeld.



De ambitie voor iedere organisatie moet zijn, om het percentage *inactieven* op de participatieladder te reduceren tot 0. Verder moet het doel zijn medewerkers zo hoog mogelijk op de participatieladder te krijgen. De mogelijkheden verschillen hierin echter per functie en organisatie. Voor een medewerker in de buitendienst is het behalen van de hoogste tree niet realistisch. Ervaring leert, dat net als bij social media zoals Facebook, gebruikers in iedere groep vertegenwoordigd zijn.

- Herken **digibetisme**: als het iemand ontbreekt aan ervaring om met digitale informatie om te gaan, betekent dit niet dat die uitgesloten is voor het social platform. Wees creatief: ervaring leert dat de kinderen van een digibeet graag helpen om hun vader of moeder op weg te helpen op een online samenwerkingsplatform. Het platform is ten slotte ook vanuit huis te bezoeken;
- Selecteer **kerngroepgebruikers**: stel een vaste groep collega's samen die periodiek overleggen om de samenwerking en communicatie op het social intranet te evalueren. Zij zijn tevens een vraagbaak en verbindingsstuk voor gebruikers (collega's) en leverancier;

Conclusie

Dit onderzoek geeft inzicht in de bereidheid van een aantal type medewerkers om te werken met een social intranet. Het gaat hier echter om een generalistische beschrijving. Niet iedere medewerker, of iedere organisatie hoeft te voldoen aan deze beschrijving. Er zijn genoeg voorbeelden te bedenken van babyboomers die dagelijks te vinden zijn op Twitter, of jongeren die niets moeten hebben van de hype rond social media. Voordat men kiest voor een social intranet, moet eerst worden vastgesteld wat het interne kennis- en vaardigheidsniveau is. Embrace social business software faciliteert dit door middel van een quick scan; een korte vragenlijst waardoor inzicht wordt verkregen in het (gemiddelde) niveau van de medewerkers.

Daarnaast is het van belang dat het management helder formuleert welk doel ze wil bereiken met de inzet van een social intranet. Ook moet bij het vaststellen van het implementatietraject rekening worden gehouden met factoren als angst en digibetisme die voor kunnen komen bij medewerkers. Een goede opleiding, het selecteren van kerngroepgebruikers en het betrekken van early adopters bij de implementatie kunnen deze onzekerheden (deels) wegnemen. De belangrijkste beslissing voor een organisatie is niet zozeer de aanschaf van de software (social intranet), maar de formulering van de doelstellingen en de implementatiestrategie.

Over Embrace

Embrace Social Business Software is een Nederlandse aanbieder van een social intranet en helpt organisaties de stap te maken naar een nieuwe manier van werken, waarbij kennisdelen en samenwerken natuurlijk is en niet om aansturing of ingewikkelde software vraagt. De aandacht gaat primair uit naar een succesvolle implementatie. Geïnteresseerden kunnen nu een maand lang gratis gebruik maken van een demo-omgeving in combinatie met een kosteloze workshop van twee uur. Kijk op de website van Embrace voor meer informatie: www.embracesbs.com.

Bronnen

- Corner-Stone (2010). <http://www.corner-stone.nl>;
- Frankwatching (2011) <http://www.frankwatching.nl>;
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. Sociological Theory 1: 201–233;
- Intranetmonitor (2011). <http://www.intranetmonitor.nl>;
- Wemmenhove, K. (2010) Social-media-applicaties op het intranet: zijn organisaties er klaar voor? Master-scriptie Communicatie- & Informatiewetenschappen: Rijksuniversiteit Groningen;