

Hoe ontwikkel je Enterprise 2.0?

VAN GROEIMODEL TOT SUCCESFACTOREN!

Martijn de Koning,
Tessa van Doremaele,
Gijsbert van der Sleen

Het delen van kennis en interesses via sociale netwerken op het internet (web 2.0) is de afgelopen jaren enorm populair geworden. Mensen zoeken elkaar op, leggen verbindingen en vormen groepen (online communities). Ook binnen bedrijven zien we dit gebeuren onder de naam Enterprise 2.0.

Organisaties zijn zeer geïnteresseerd in de mogelijkheden die sociale netwerken bieden om individuele bedrijfskennis te delen en om deze om te zetten in een concurrentievoordeel. Wie hiermee aan de slag gaat, beseft al snel dat het niet alleen om techniek gaat maar dat er ook meer aspecten van belang zijn om Enterprise 2.0 succesvol te implementeren en te laten groeien.

Omdat wij hier in de praktijk zelf mee te maken kregen, hebben we onze ervaringen vastgelegd in een groeimodel. Dit model hebben we vervolgens getoetst aan de hand van een aantal interviews met experts. De praktijkcases worden in dit artikel besproken. Uiteindelijk hebben wij *drivers* (voors) en *inhibitors* (tegens) vastgesteld per fase en acht praktische tips voor organisaties om Enterprise 2.0 succesvol in de organisatie te ontwikkelen.

Software binnen bedrijven

Omdat Enterprise 2.0 een containerbegrip is hebben we de volgende definitie gebruikt: *het gebruik van sociale software binnen bedrijven*. Het groeimodel richt zich daarmee specifiek op de interne organisatie en daarmee op de sociale interactie tussen medewerkers (binnen de firewall). Communicatie met externe partijen en klanten wordt buiten beschouwing gelaten.

Het Enterprise 2.0-groeimodel heeft drie fases:

- **Fase 1: pionieren** Vanuit de gebruiker, lokale initiatieven. Gericht op persoonlijke interesses. Losse toepassingen zonder samenhang. Focus op informele communicatie en toegankelijk maken van informatie.

- **Fase 2: faciliteren** Organisatie ondersteunt gebruikers. Succes van pioniersfase leidt tot bredere acceptatie en toenemende vraag. Behoeftte aan meer structuur en hergebruik van best-practices. Initiatieven op basis van een business case.

- **Fase 3: strategisch** Enterprise 2.0 onderkend als onderscheidende factor.

Enterprise 2.0 is onderdeel van de cultuur en het DNA van de organisatie en de dagelijkse bedrijfsvoering. Focus op kennisdeling, innovatie en samenwerking.

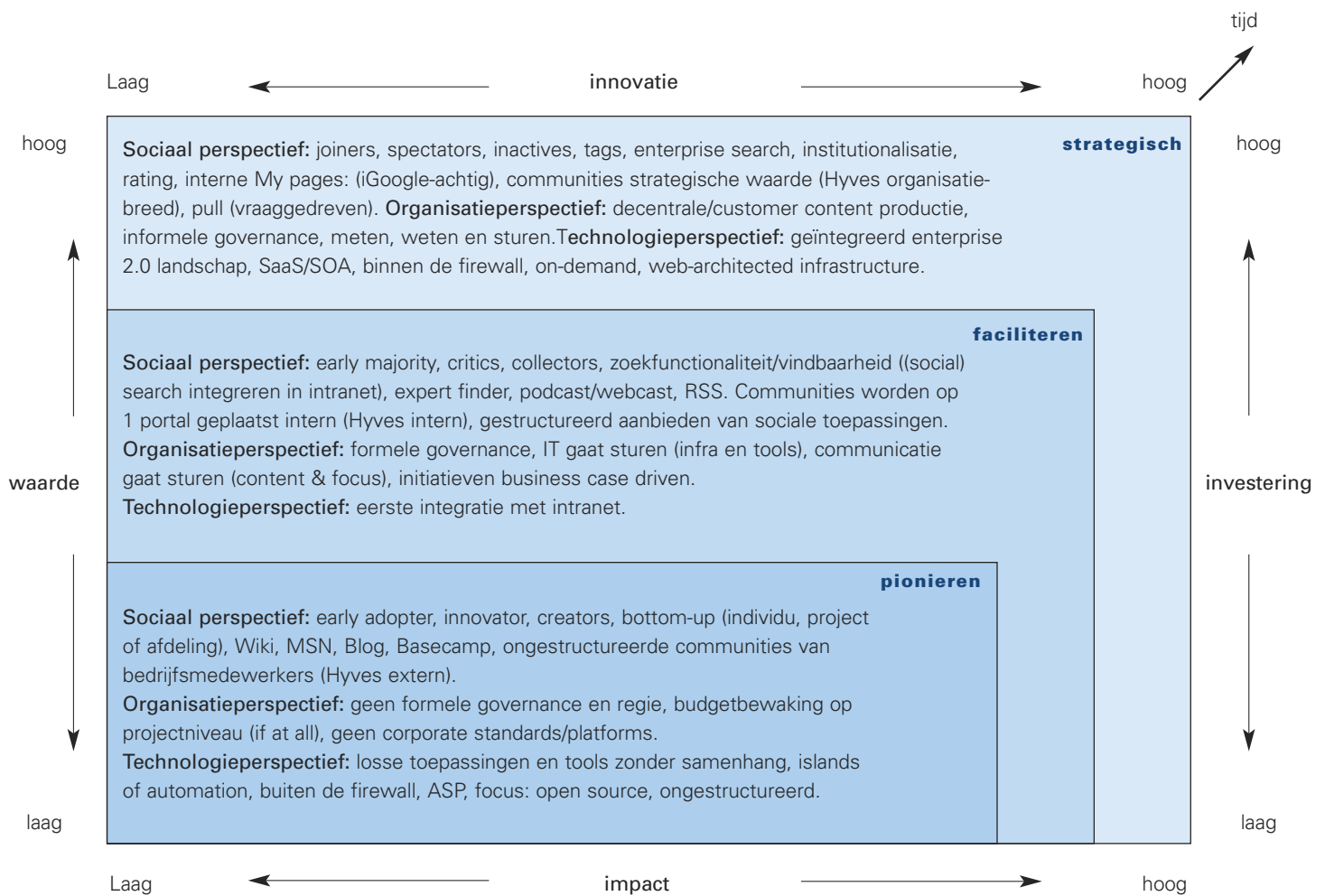
Om initiatieven per groeifase goed te kunnen beoordelen maken we gebruik van vier kernonderdelen, de WI3 vragen.

- **Waarde** die Enterprise 2.0 toevoegt voor de medewerker (en secundair de organisatie).
- **Impact** op de organisatie om Enterprise 2.0 mogelijk te maken. Centraal staat hierbij de mate waarin Enterprise 2.0 doordringt in de cultuur/het DNA van de organisatie.
- **Innovatie**: De mate waarin Enterprise 2.0 bijdraagt aan het innovatieve vermogen van de organisatie.
- **Investering**: Investering in tijd, geld en/of kwaliteit die gedaan wordt om Enterprise 2.0 neer te zetten.

Fase 1: pionierend

Veel organisaties zijn zich niet zo bewust van deze fase, maar ongemerkt verschijnen er binnen de organisatie bottom-up diverse Enterprise 2.0-initiatieven. Vaak zijn het in deze fase de enthousiaste medewerkers die zelf aan de slag gaan met opensourcesoftware en zelf tools als wiki's en weblogs implementeren. Logischerwijs wordt binnen elk initiatief een geheel eigen aanpak gehanteerd met versnippering en inefficiëntie als gevolg.

Belangrijkste redenen om iets op te starten zijn interesse, behoefte en irritatie. Bijvoorbeeld: behoeften vanuit gebruikers om informatie te vinden en te delen, onvrede over huidige tools, een pionier die vanuit een persoonlijke interesse



begint met een initiatief in zijn eigen omgeving. Om initiatieven succesvoller te maken is het een goede keus om aan te sluiten bij lopende verandertrajecten binnen de organisatie. Aan de andere kant staan de standaard weerstanden tegen veranderingen: cultuur, commitment, budget en controle. Bijvoorbeeld: geen geloof/behoefte aan deze ontwikkeling (ja maar), een gesloten hiërarchische organisatie (geen open bedrijfscultuur), leuk, maar niet hier uitgevonden, geen ruimte van IT, geen ondersteuning van management (en dus geen budget), angst voor misbruik van gebruikers en onvoldoende beveiligde bedrijfsgegevens en de grootste dooddoener: Enterprise 2.0-initiatieven gecontroleerd proberen op te zetten.

Fase 2: faciliterend

Gebruik van tooling en toepassingen neemt in deze fase sterk toe. Vanuit het management, IT en communicatie ontstaat behoefte aan het meer structureren en centraliseren van initiatieven. De businesswaarde wordt een centrale discussie en vertaalt zich in het maken van een businesscase als een verantwoording voor bredere inbedding in de organisatie. Een goed voorbeeld van deze fase is de case van IBM (zie kader).

Fase 3: strategisch

Intranet en online communicatie, kennisdelen en samenwerking zijn volledig geïnstitutionaliseerd en de belangrijkste en meest gewaardeerde bron van informatie. Actieve participatie en user generated content worden gestimuleerd en beloond en is een belangrijke driver voor carrière en aanzien. De Enterprise 2.0-initiatieven maken deel uit van de cultuur en het DNA van de organisatie. Systemen bevatten bedrijfskritische kennis en maken deel uit van de dagelijkse bedrijfsvoering. Kennisdeling, innovatie en samenwerken krijgen hiermee een impuls waardoor niet alleen expliciete kennis, maar ook impliciete kennis wordt gedeeld. Met het oog op de vergrijzing heeft dit voor veel bedrijven grote voordelen.

Succesfactoren in de praktijk!

De toepasbaarheid van het groeimodel (WI3-model) is tweeledig. Enerzijds is het een hulpmiddel om Enterprise 2.0-technologieën succesvol in de organisatie in te bedden en onderdeel te maken van het DNA van de organisatie. Anderzijds is het een model om de volwassenheid van organisaties op het gebied van Enterprise 2.0 te kunnen bepalen.

De belangrijkste punten die een Enterprise 2.0 initiatief kunnen maken of breken staan in onderstaande schema's.

PIONIEREND	
Voor	Tegen
<ul style="list-style-type: none"> • Behoeften vanuit gebruikers om informatie te delen en te zoeken. • Onvrede over huidige tooling en infrastructuur. • Champion of managementsponsor die vanuit een persoonlijke interesse start met het initiatief in zijn eigen omgeving. • Lopende verandertrajecten binnen de organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen geloof, behoefte in deze ontwikkeling (ja maar). • Niet hier uitgevonden. Gesloten hiërarchische organisatie (geen open bedrijfscultuur). • Sterke controle op IT/communicatie. • Angst voor misbruik van gebruikers en onvoldoende beveiligde bedrijfsgegevens. Gecontroleerd proberen op te zetten.

FACILITEREND	
Voor	Tegen
<ul style="list-style-type: none"> • Succes van de pilotfase leidt tot toenemende vraag vanuit de organisatie. Sponsors staan op (op basis van succes), ook op (top-)managementniveau. • Bewustwording van de waarde voor de organisatie; leidt tot een verschuiving van persoonlijke interesse naar • Risicobeperking van de mogelijke negatieve consequenties van deze ontwikkeling (privacygevoeligheid, security, beheersbaarheid van informatie, schaalbaarheid en in de hand houden van kosten). 	<ul style="list-style-type: none"> • Negatieve gebruikers- en organisatie-ervaringen door het onder meer ontbreken van een goede support, beveiliging en goede pilots. • Wie neemt de regie, is verantwoordelijk en is eigenaar? Ontbreken van een duidelijke governancestructuur om dit in goede banen te leiden. • Bestaande IT-systemen, organisatie en procedures sluiten niet aan bij het initiatief. IT en communicatie hebben onvoldoende controle op deze ontwikkeling en belemmeren ontwikkelingen vanuit angst, bezwaren, onvoldoende betrokkenheid en regie. • Gebrek aan visie en weg erheen (migratiekosten van content). Ontbreken businesscase (intern, maar ook niet in de markt).

"Gebruik van Enterprise 2.0 is volledig geïntegreerd en maakt samenwerking en kennisdeling binnen Google snel, effectief en zeer goedkoop." (Erik de Muinck Keizer, territory manager Benelux Google Enterprise)

Behoefte

Voor Google is Enterprise 2.0 zowel business als een natuurlijke en gemakkelijke manier voor samenwerking en kennisdelen in een mondiaal opererende onderneming die voorop loopt in online ontwikkelingen en toepassingen. De drivers voor het omarmen van Enterprise 2.0-tools en -toepassingen vloeien rechtstreeks voort uit Google's missie "to organize the world's information, to make it universally accessible and useful". Enterprise 2.0 helpt bij het realiseren van deze missie en zorgt voor nieuwe business, groei van het bedrijf en verhoging van de productiviteit door nauwe samenwerking en kennisdeling over de gehele wereld.

STRATEGISCH	
Voor	Tegen
<ul style="list-style-type: none"> • Sociale acceptatie van Enterprise 2.0 organisatiebreed. • Succes van de facilitatiefase (het bij elkaar brengen van IT, communicatie, HR en andere interne stakeholders; zichtbare benefits in tijd, geld en kwaliteit). • Behoefte aan monitoring en sturing (KPI's zijn bekend en worden gemeten). • Visie is bekend en wordt gedeeld. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verandering van organisatie-structuur en cultuur is noodzakelijk. • Duidelijke waarde voor de organisatie ontbreekt. • Kosten zijn hoger dan de opbrengsten. • Past niet bij de interne doelgroepen.

Veel aandacht en tijd nodig

De belangrijkste uitdaging waar je als bedrijf voor staat is de verandering in mentaliteit. Het moeilijkste voor de medewerkers is om te breken met de huidige manier van werken. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat het direct voordeel oplevert (what's in it for me?). Het realiseren van succesvol Enterprise 2.0 heeft dan ook veel aan-

Focus

Google *is* Enterprise 2.0, zowel qua visie, intern gebruik als adoptie. Het betreft niet alleen het alomvattend gebruik van de Enterprise 2.0 way of working. Alles en iedereen is 100 procent online, vanuit de *cloud* en de uitgebreide infrastructuur van Google en door alle eigen middelen en producten. Alle kantoortoepassingen van Google, zoals spreadsheets, tekstverwerker en e-mail worden via het web via alle mogelijke apparaten (desktop, laptop, mobiel, et cetera) aangeboden en via de zoektools van Google ontsloten. Bovendien zijn ze geïntegreerd met de social media-tools en -toepassingen van Google, zoals chat, videoconferencing, streamed video, blogs, wiki's en social networking-tools. Medewerkers zijn daardoor snel en gemakkelijk te vinden met een rijkheid aan contextuele informatie (door bijvoorbeeld Google Maps, plek in de organisatie of profiel) en zijn ook meteen te benaderen via instant messaging, chat en zelfs video. Ook de CRM-toepassingen zijn geïntegreerd. Daarnaast verkoopt Google Enterprise 2.0-tools en -toepassingen aan bedrijven en hel-

pen zij consumenten. Ze hebben een hele suite van producten die bedrijven helpen bij het faciliteren van medewerkers bij hun dagelijkse werkzaamheden, kennisdeling en het onderling samenwerken.

Voordelen (WI3 – waarde, innovatie, impact, investment)

Het gebruik van Enterprise 2.0-tools en -toepassingen is volledig geïntegreerd binnen Google. Het is een levenswijze. Samenwerking en kennisdeling binnen Google is mede hierdoor snel, effectief en zeer goedkoop. Productiviteit, innovatief vermogen en groei van het bedrijf is daardoor erg groot. Het is ook hun business geworden. Ze helpen andere bedrijven met de Enterprise 2.0 manier van werken. Veel belemmeringen zijn er niet. Zowel de medewerker als de top zijn overtuigd van de waarde. Het is visie en bestaansrecht. Google verwacht door druk op kostenbesparingen, groei van breedbandaansluitingen, *consumerization of IT* en acceptatie van SaaS dat het gebruiken van enterprise-toepassingen binnen bedrijven via de cloud snel zal toenemen.

dacht nodig en vraagt om veel tijd. Acht praktische tips om Enterprise 2.0 succesvol neer te zetten:

- **Focus op de mensen**

Technologie is niet de uitdaging. Het lanceren van een nieuwe tool of toepassing betekent nog niet dat medewerkers deze ook gaan gebruiken. Het moet duidelijk zijn wat

de waarde is voor de medewerker zelf. Enterprise 2.0 groeit wanneer het een onderdeel wordt van het bestaande proces en de gebruikersgroep de inhoud constant ververst. Het kan niet bestaan wanneer slechts één persoon het alleen levend houdt.

- **Geen hiërarchie**

Iedereen kan alle informatie zien en veranderen. Maar iedereen is altijd traceerbaar waardoor discussie ontstaat (transparantie). Laat de spelregels zoveel mogelijk over aan de gebruikers.

- **Begin klein, maar wel vanuit een visie**

Maak zoveel mogelijk gebruik van pilots. Informele uitrol, geen big bang. Je moet het verdienen. Begin klein met de 'champions': enthousiastelingen met kennis van de organisatie en de processen. De champions hebben een actieve rol als ambassadeur en in het structureren van de informatie om dingen vindbaar te houden. Naast online communicatie is ook offline communicatie ter ondersteuning nodig.

- **Zorg voor managementsupport**

Creëer bij het management support voor initiatieven. Managers moeten ervoor open staan en meedoen.

- **Faciliteer zoveel mogelijk**

Stel een faciliterende communitymanager aan, dagelijks monitoren van gebruik en beheer. Organiseer roadshows of *awareness*-sessies. Zorg voor (stille) contentmigratie om meer gebruikers te trekken.



"Enterprise 2.0 is een middel om onze organisatie als één geheel te laten functioneren." (Erik Krischan, senior managing consultant e-business IBM)

Behoefte

IBM streeft ernaar om een *globally integrated enterprise* te zijn en het werk daar uit te voeren waar de meeste waarde is te genereren. Het beter en efficiënter laten samenwerken van 350.000 medewerkers wereldwijd is van strategisch belang. Het intranet is het platform om dat te faciliteren.

Focus

IBM richt zich op het in contact met elkaar brengen van mensen om informatie en kennis te delen. Web 2.0 toepassingen worden ingezet om interactiviteit en het sociale element te ondersteunen. De interne Facebook-functionaliteit Blue Pages is daar een goed voorbeeld van. In de resultaten van de zoekmachine worden naast informatiebronnen zoals documenten, bookmarks, blogs en discussies ook experts getoond, met hun werk- en sociale context. Met 3,5 miljoen zoekopdrachten per week op personen is dit een echte killerapplicatie.

Voordelen (WI3 – waarde, innovatie, impact, investment)

De adoptie en het gebruik verschillen per toepassing, maar de

effecten zijn aanzienlijk! Intranet en de Enterprise 2.0-toepassingen leiden aantoonbaar tot verhoogde omzet en productiviteit van medewerkers. Zo is het intranet sinds 2006 de meest vertrouwde en geprefereerde bron van informatie – nog vóór collega's en manager dat zijn. Daarnaast wordt een opener cultuur, waar kennisdeling en samenwerking over afdelingen en landen heen tot norm is verheven, gestimuleerd en is het mogelijk als een echte netwerkorganisatie te werken. Om nieuwe ontwikkelingen en innovaties te versnellen is er een intranet 2.0 *kraamkamer* ingericht en worden via chat mondiale *innovation jams* gehouden.

Driver(s)

Belangrijkste driver voor de Enterprise 2.0-ontwikkeling is de strategische doelstelling om een mondiaal geïntegreerd bedrijf te willen zijn zonder drempels tussen landen, mensen, vakdisciplines en bedrijfsonderdelen. Internet is het belangrijkste smeermiddel om dit te kunnen bereiken. Een web 2.0-roadmap, voldoende kritische massa en een goed ingerichte governancestructuur faciliteren dit proces. Verder heeft IBM veel *IT savvy*-medewerkers die Enterprise 2.0-tools relatief snel proberen en adopteren en zijn Enterprise 2.0-toepassingen uiteindelijk ook verkoopbare producten voor IBM!

- **Overbrug verschillende belangen**

Breng partijen bij elkaar (ICT, contentmanagement, concept, communicatie en kenniseigenaren). Help gebruikerswensen te vertalen in oplossingen. Signaleer kennisgebieden die waarde toevoegen.

- **Ondersteun geloofwaardigheid**

Toepassen hybride redactiemodel. In principe zelforganiserend, zelfregulerend maar voor een aantal zaken bestaat de mogelijkheid om redactiemodellen in te richten. Borging van kwaliteit en relevantie door kenniseigenaren.

- **Sluit aan bij de bestaande manier van werken en denken**

Haak aan bij lopende projecten en werkzaamheden. Integreer zo snel mogelijk met bestaande systemen. **IK**

Martijn de Koning is manager marketing, sales & communicatie bij Energiedirect.

Tessa van Doremaele werkt als consultant bij Alliander.

Gijsbert van der Sleen is eigenaar van MAXX//online: improving digital marketing performance.

De nieuwste onderzoeksrapporten direct paraat.

FEITENenCIJFERS.NL
Direct toegang tot onderzoek 

Bezoek www.feitenencijfers.nl voor een gratis proefabonnement