

DE NETWERK EXPEDITIE

SLIMMER SAMENWERKEN MET SOCIALE TECHNOLOGIE

GEERT NIJS

D/2019/45/6 | ISBN 978 94 014 5603 6 | NUR 801,811

Vormgeving cover, binnenwerk en illustraties: www.iddesign-be.com
Lay-out binnenwerk: Stefaan Verboven | LetterLust

© Geert Nijs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,
of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

**Voor Veerle,
Sanne, Elias en Iebe,
Hendrik en Maarten**

Met dank aan Jen Deneckere, Hanne
Kamoen, Annemie Martens, An Tobac,
Sonja Van Aelst en Hans Van den Stock
voor het nalezen, en iedereen die
geholpen heeft met wijze raad om dit
boek tot stand te brengen.

INHOUD

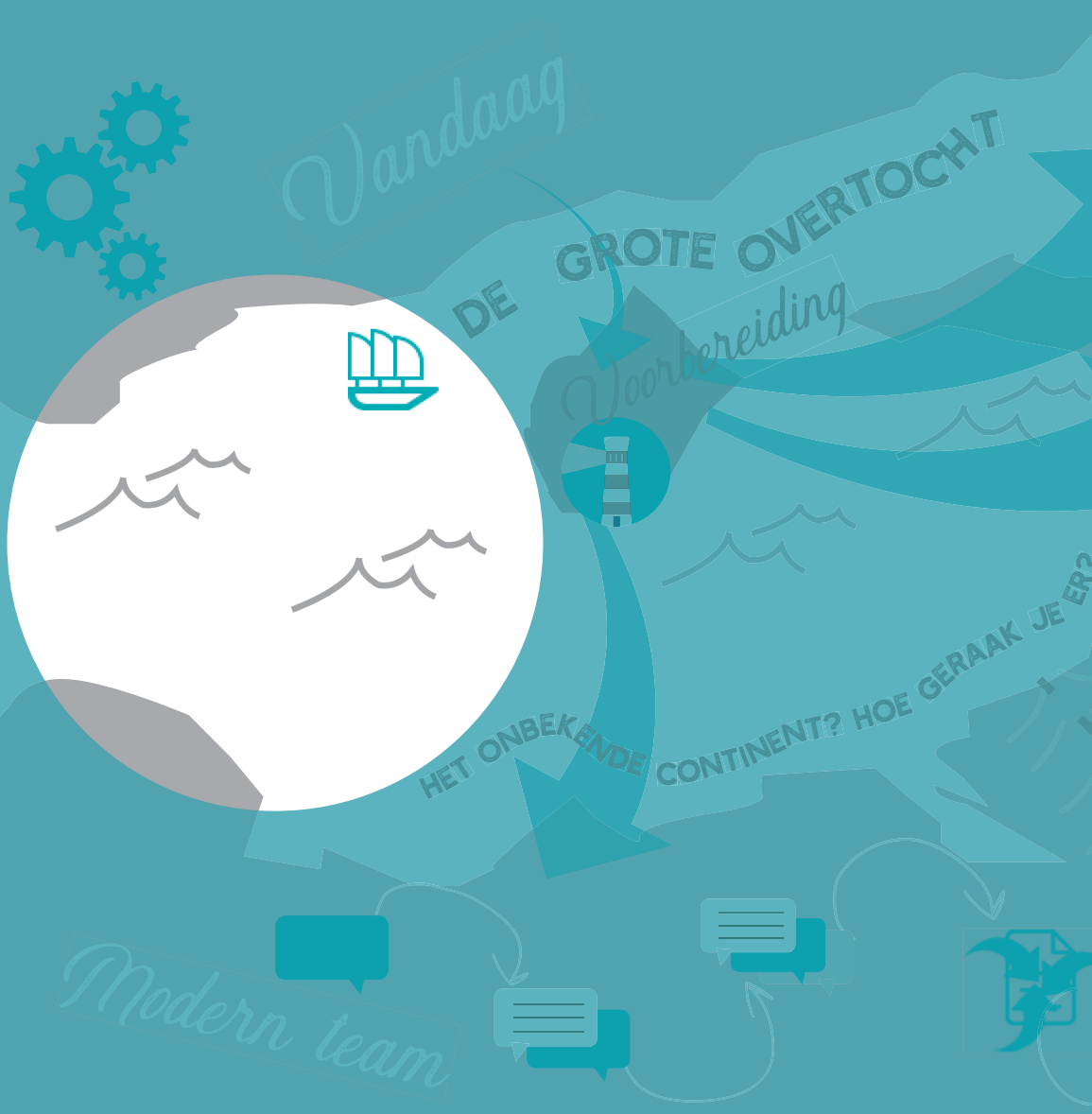


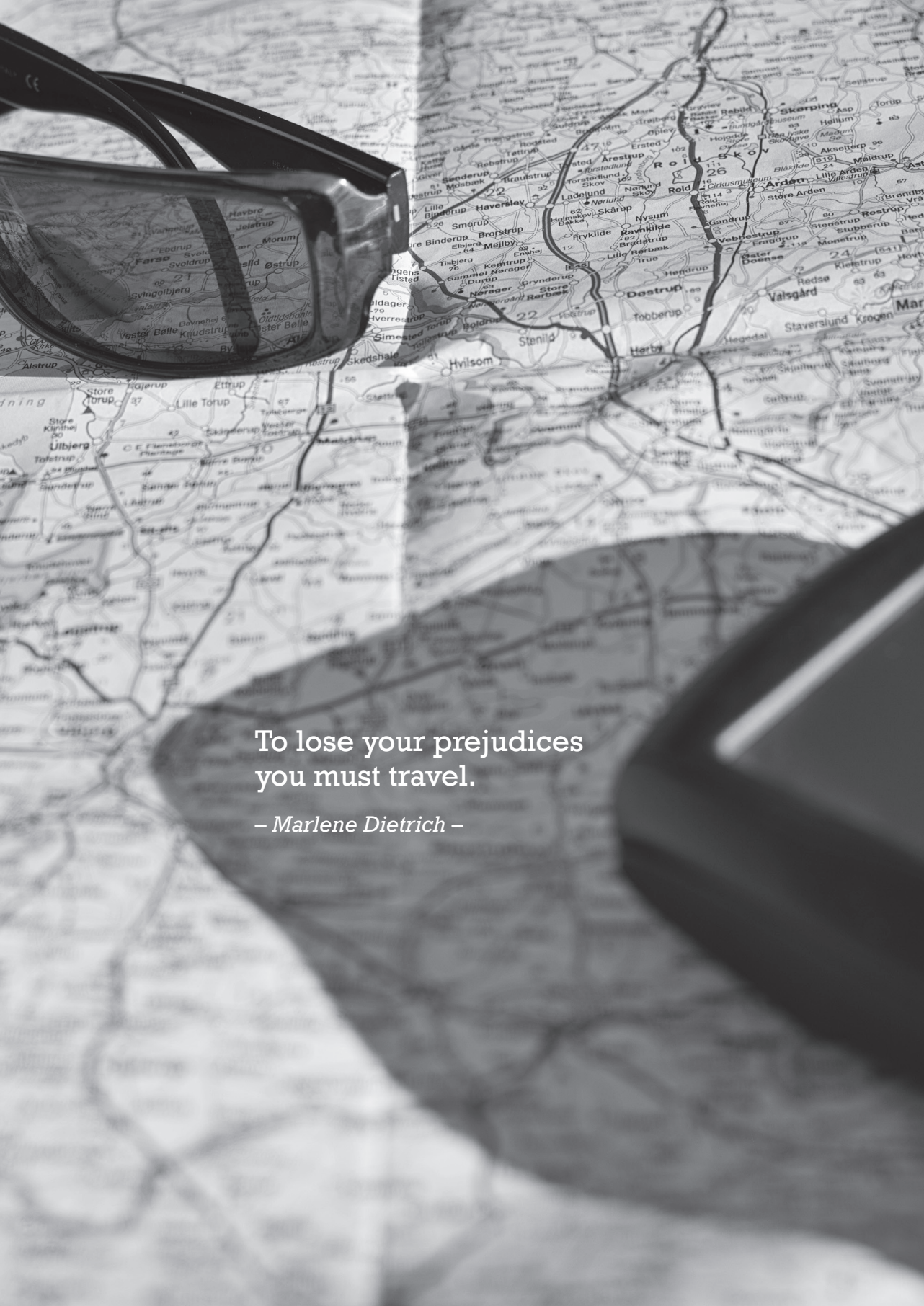
Inleiding	11
Een reisgids?	13
Deel 1	
DE REISVOORBEREIDING	19
Het onbekende continent: digitaal samenwerken	21
Communiceren en samenwerken: van vroeger tot nu	28
Vorbereiding voor de reisleader, jij dus	35
De lokale bevolking	42
Je reisgenoten	48
De reisuitrusting: een overzicht	55
Berichten gebruiken	62
De blog gebruiken	68
Het online forum gebruiken	74
Een basiskamp inrichten	80
Insiderinformatie (van de ‘locals’)	87
Je reis kiezen en plannen	93

Deel 2	
DE TEAMREIS	99
Het moderne team	101
De tocht van de leidinggevende	107
De teamreis	113
Tocht 1: leren microbloggen	120
Tocht 2: microbloggen over het werk	126
Tocht 3: online debatteren	132
Tocht 4: online samenwerken aan documenten	139
Bonustocht: connecteren buiten je team of groep	146
Deel 3	
DE COMMUNITYREIS	153
De community	155
De tocht van de communitymanager	161
De communityreis	168
Tocht 1: een Community of Interest starten	175
Tocht 2: interesse delen	181

Introductie tot Community's of Practice	188
Tocht 1: een Community of Practice starten	194
Tocht 2: deel informatie en kennis	200
Tocht 3: bouw samen aan de community	206
Deel 4	
OP REIS BUITEN JE ORGANISATIE	213
Een professioneel netwerk	215
De tocht naar een professioneel netwerk	222
Working Out Loud-cirkels	228
Nabeschouwingen en naslag	235
Vertel je eigen (reis)verhaal	237
Nu is het aan jou!	243
Bijlage: De evolutietypes van een organisatie volgens Laloux	246
Bijlage: De lokale taal	248
Eindnoten	254
Fotoverantwoording	256

INLEIDING





To lose your prejudices
you must travel.

– Marlene Dietrich –

EEN REISGIDS?

Sociale technologie inburgeren binnen een organisatie is complexer dan ze technisch te implementeren. Maar sociale technologie kan een katalysator zijn voor een cultuurverandering binnen een organisatie. Een cultuurverandering naar een andere vorm van samenwerken. Sociale technologie wordt in dit werk gebruikt als verzamelnaam voor platformen die de vorming van sociale netwerken binnen bedrijven ondersteunen: Jive, bepaalde services van Microsoft Office 365, IBM Connections, Workplace by Facebook ... om er maar enkele te noemen. De lijst is zeker niet volledig en onbelangrijk om dit boek te kunnen lezen als je er niet in thuis bent.

De zoektocht naar een moderne samenwerkingsvorm lijkt wel een expeditie naar een onbekend continent. Over het moderne werken circuleren vandaag veel slogans. Bedrijven experimenteren ermee op de werkvloer, maar het is zeker nog geen gemeengoed. Het 'onbekende continent' wacht nog steeds om ten volle ontdekt te worden.

Uit de expeditiegedachte ontstond het idee om een boek te schrijven in de vorm van een reisgids om je daarbij te helpen. Het boek is deels een reisgids en deels een reisverslag geworden. Je vindt er stukjes uit mijn eigen expeditie en ervaringen. Stappen die ik als individu gezet heb en ervaringen van teams en community's die ik mocht begeleiden.

Deze reisgids bevat tips om je eigen expeditie aan te vatten, in teamverband, met community's of in je professioneel netwerk. Dit leidt naar een andere manier van digitaal communiceren, naar een andere manier van digitaal samenwerken. Zoals de titel suggereert, leidt de expeditie naar een meer netwerkgeorganiseerde organisatie (zonder daarbij de hiërarchie overboord te gooien) waarbij een groter beroep gedaan wordt op de collectieve wijsheid van de medewerkers. Medewerkers gaan zich door deze reizen beter ontplooien. Zelforganisatie neemt toe binnen teams. Community's gaan efficiënter informatie en praktijken uitwisselen.

Is sociale technologie beschikbaar in je organisatie, maar weet niemand hoe je ze goed kunt gebruiken? Voel je de kriebels om ermee te experimenteren? Dan is dit het geknipte boek voor jou. Laat je inspireren door de tochten en probeer ze samen met je collega's uit.

VOOR WIE IS DEZE REISGIDS BESTEMD?



Voor mensen die van avontuur houden. Voor mensen die bereid zijn om samen met collega's een expeditie te ondernemen om samenwerken anders in te vullen. Voor mensen die niet bang zijn om iets uit te proberen wat later toch niet zo efficiënt blijkt te zijn, maar die blijven zoeken naar een nieuwe aanpak die werkt. Of je nu leidinggevende bent van een team of van nature leiderschapsaanleg hebt om een groep mensen te begeleiden is van minder belang. Je drang om iets nieuws te verkennen is belangrijker dan je 'positie' in je organisatie. Vanaf nu mag je jezelf de gids van de expeditie noemen. Dit boek geeft je praktische tips als reisleider om nieuwe horizons te verkennen via sociale technologie.

Het boek gaat over de invoering van een 'socialere' manier van samenwerken. Het is zeker geen handleiding van één specifieke tool binnen de sociale technologie. Je zult verderop in dit boek zien dat de tool ondergeschikt is. Het boek is in dat opzicht geen IT-boek.

Belangrijk bij het ondernemen van je expeditie is dat je de nodige technologie ter beschikking hebt. Een minimale vorm van sociale technologie, ook wel een Enterprise Social Network of ESN-tool genoemd, is onontbeerlijk. Die tool vormt de reisuitrusting voor je expeditie. Misschien ben je nog op zoek naar een geschikte tool? Of is er een tool aanwezig in je organisatie, maar kan niemand je precies vertellen hoe je die moet gebruiken in je dagelijks werk? Meer uitleg over sociale technologieplatformen vind je in het hoofdstuk over de reisvoorbereiding.

Een andere voorwaarde voor een goede reisleider is dat je de reis zelf meemaakt. Je kunt geen reis begeleiden van achter een bureau terwijl je reizigers op pad zijn. Je bent verantwoordelijk voor een veilige trektocht. Je bent de rots in de branding. Als je reizigers het even moeilijk krijgen, kunnen ze op jou terugvallen. Je bent dus steeds in de buurt en je zoekt zelf mee naar een uitweg. Met je reisgenoten onderga je mee de transitie die jullie samen doormaken. Je vertrekt als één groep en je komt als groep aan op je bestemming. Je laat onderweg niemand achter. Het is geen afvallingsrace waar alleen de collega's aan de finish komen die zich snel weten aan te passen.

Wanneer je op zoek bent naar goede toepassingen van sociale technologie, dan kan dit boek je helpen om het gebruik ervan in je organisatie op een hoger niveau te brengen. Tegelijkertijd evolueer je samen met je collega's naar een andere manier van samenwerken. Dat kan binnen je team gebeuren, denk aan de collega's waar je dagelijks mee samenwerkt, binnen een interne community (hiërarchieoverschrijdend) of zelfs over bedrijfsgrenzen heen via je professionele netwerk.

HOE IS DIT BOEK OPGEBOUWD?

Het boek beschrijft een expeditie. Deze expeditie is opgebouwd uit verschillende reizen: een teamreis, twee communityreizen en een professioneelnetwerkreis. Elke reis is op zijn beurt weer opgedeeld in tochten. Een tocht is een deel van een reis die je naar een tussenliggende mijlpaal brengt.

Deel 1: De reisvoorbereiding

De reisvoorbereiding slaat in feite op de hele expeditie. Je hoeft deze reisgids niet van voren naar achteren te lezen. Maar wanneer je een reis plant, is het altijd een goed idee om het hoofdstuk over de reisvoorbereiding grondig door te nemen. Dat deel geeft je een kadering en legt een aantal elementen uit die later tijdens de expeditie van pas kunnen komen. Dit gaat zowel over je persoonlijke voorbereiding, over achtergrond in verband met moderne organisaties en hun medewerkers als over kenmerken van sociale technologie. Wees gerust, we worden niet technisch. Er is geen voorkeur voor een specifieke tool.

Deel 2: De teamreis

Dit deel van de reisgids gaat over de toepassing van sociale technologie binnen teams. Een team is een groep van gemiddeld zowat tien medewerkers die dagdagelijks samenwerken aan een gemeenschappelijk doel.

De reis is opgebouwd uit verschillende tochten, zodat de verandering die gepaard gaat met de invoering van sociale technologie niet in één keer hoeft te gebeuren. Misschien heb je met je team al stappen gezet en kun je een tocht overslaan om dadelijk aan de volgende doelstelling te werken. Bij elke tocht staat bij het begin vermeld wat je team al in de vingers moet hebben om de tocht te kunnen starten.

Als je om een of andere reden vindt dat je de tochten in een andere volgorde kunt afleggen, dan is dat uiteraard geen probleem. De reis in dit boek is een voorstel waarvan we denken dat je op deze manier het meeste uit je reis haalt. Maar zoals bij een echte reis kun je de route aanpassen.

Deel 3: De communityreis

Dit deel van de reisgids loodst je door de wereld van community's. Community's zijn grotere groepen mensen die dezelfde interesse delen. Ze kennen elkaar minder goed dan collega's binnen een team. Zo'n groep telt meestal 100 tot 250 mensen. Kleiner kan ook, maar dan wordt het moeilijker om de groep actief te houden.

Er zijn verschillende types community's. In deze reisgids bespreken we er twee: Communities of Interest en Communities of Practice. Wat deze community-types specifiek inhouden, komt aan bod in dit deel van deze reisgids. Voor deze community-types zijn er ook een aantal tochten uitgewerkt om je reis te vergemakkelijken.

Na het deel van de reisvoorbereiding kun je uiteraard onmiddellijk naar dit deel springen als het de bedoeling is om met community's aan de slag te gaan binnen je organisatie. Ook hier kun je de tochten nog aanpassen aan je eigen wensen. De laatste tocht is gemeenschappelijk met die van de teamreis, de bonustocht: connecteren buiten je team of groep.

Deel 4: Op reis buiten je organisatie

Tijdens de team- en communityreis doe je ervaring op om digitaal te netwerken. Maar je netwerk stopt niet bij de organisatiegrens. In dit deel hebben we het over je professioneel netwerk. Het bereik ervan is veel groter dan de vorige twee soorten groepen (teams en community's). Deze bestemming ligt in de buurt van je oorspronkelijke bestemming, namelijk sociale technologie invoeren binnen een organisatie, omdat er een grote gelijkenis is met de technologie en het bijbehorende denkkader.

Het vergt meer moed om informatie te delen voor zo'n groot publiek. Wat ervaring in een team- of communitycontext kan helpen om deze drempel te verlagen. Qua platform kun je hier zowel sociale technologie (voorbeeld: Yammer) als sociale media (LinkedIn, Twitter, Facebook ...) tegenkomen. De tochten hier zijn vooral individueel en moeten je helpen om je professioneel netwerk verder uit te bouwen.

Landkaart

De kaart op de volgende pagina geeft een visueel overzicht van de inhoud van dit boek, voorgesteld als een denkbeeldig land met de verschillende reizen en hun (tussen)bestemmingen.

Van
standaard



DE GROTE OVERTOCHT

Voorbereiding



**HET ONBEKEMDE
CONTINENT? HOE GERAK J'ER?**

Modern team



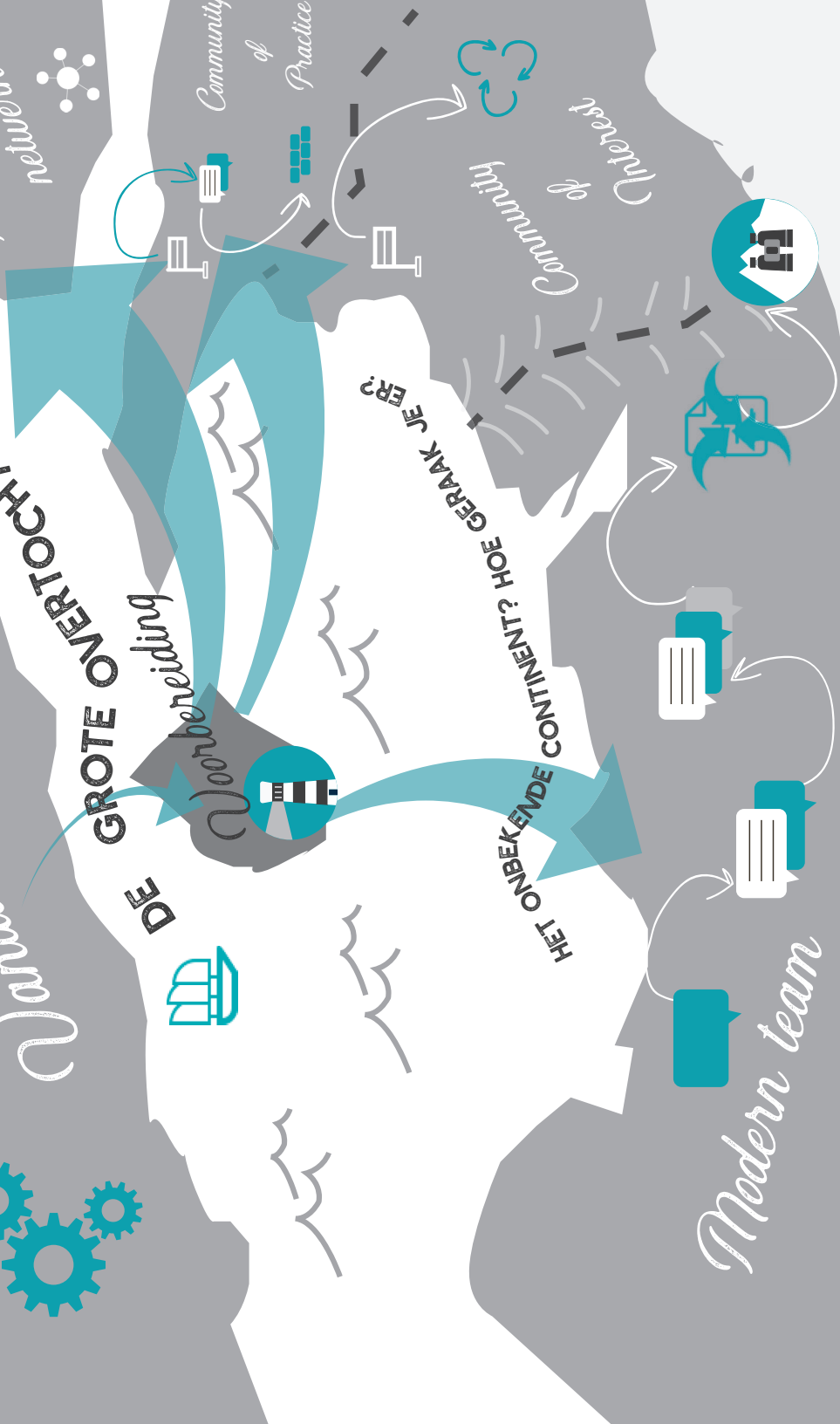
*Professioneel
network*



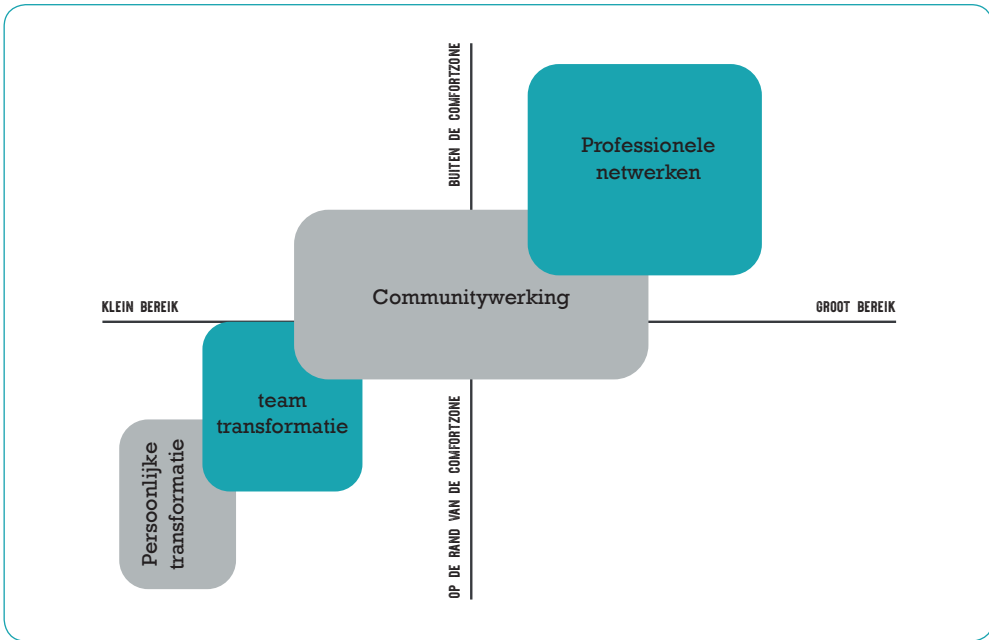
*Community
of
Practice*



*Community
of
Interest*



Naarmate je verder komt in het boek, kom je ook verder uit je comfortzone:



Je persoonlijke transformatie heeft een klein bereik (alleen jezelf). Je hebt weinig last van schroom, want je komt alleen jezelf en je eigen denkkader tegen. Wanneer je de hele reis aflegt, van team over community tot je professioneel netwerk, zal je persoonlijke transformatie uiteraard steeds verder doorzetten.

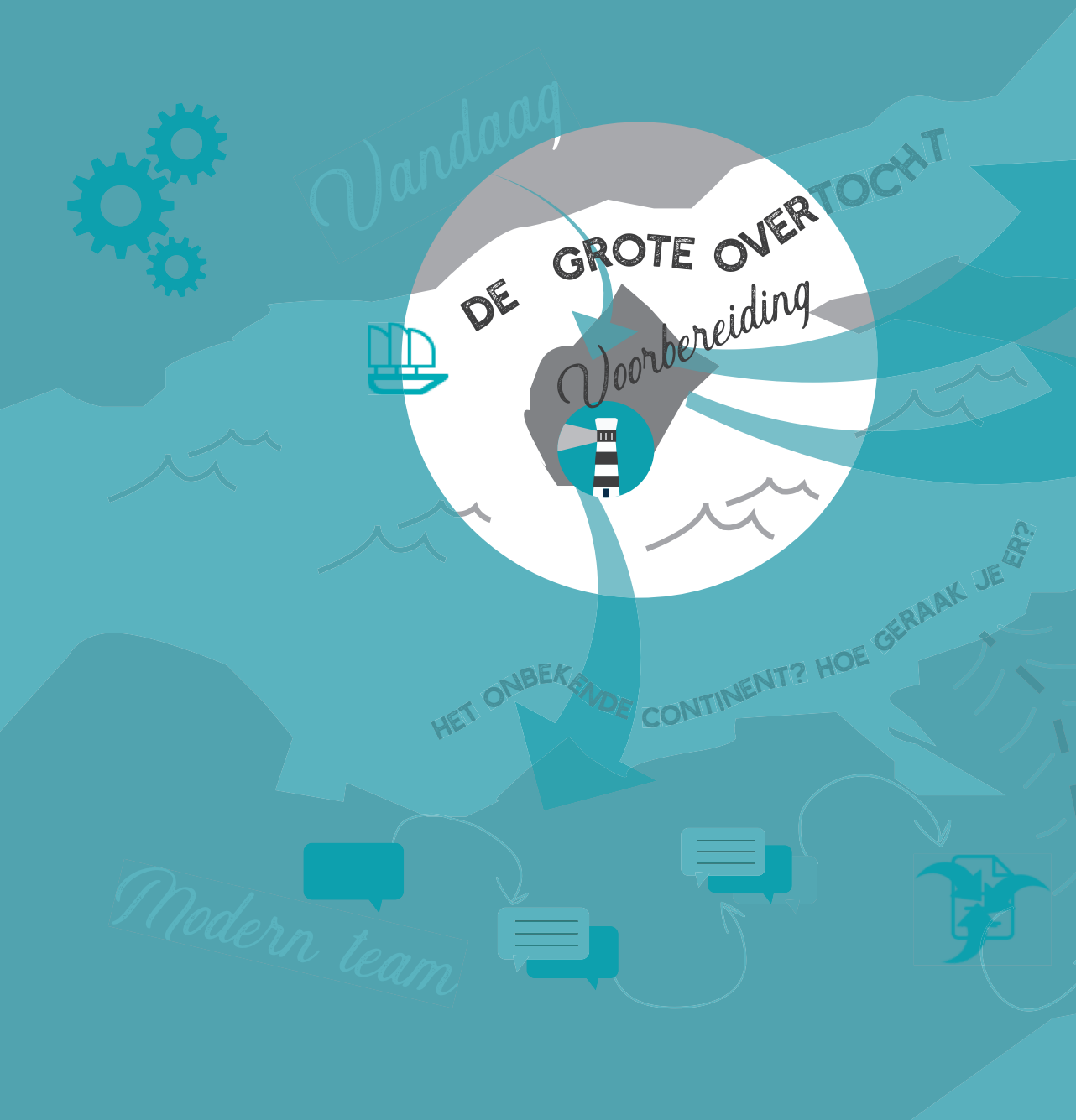
De teamtransformatie kent een relatief klein bereik en omdat je je teamgenoten vrij goed kent, vergt het meestal ook weinig extra inspanning. Actief deelnemen aan communitywerking is een grotere stap omdat je op dat niveau een heel aantal collega's niet kent. Het voelt onwennig aan om er digitaal te communiceren zonder dat je de reactie van de lezers ziet, het ligt buiten je comfortzone.

Voor je eigen transformatie vind je inspiratie in het deel over de reisvoorbereiding en het deel over je professioneel netwerk. Je ontdekt dat je onbewust nog denkpatronen toepast die eigenlijk achterhaald zijn. Je wordt opener en transparanter in je communicatie. Je leert experimenteren zonder een detailplanning te hebben op voorhand, maar je werkt stap per stap naar een ruim omschreven doel.

Je kunt van de reisvoorbereiding dadelijk naar het laatste deel springen, maar dat vraagt meer vertrouwen in jezelf. Wanneer je al enige ervaring hebt met sociale media, mag dat echter geen probleem vormen.

DEEL 1

DE REISVOORBEREIDING





The great myth
of our times is that
technology is
communication.

– Libby Larsen –

HET ONBEKENDE CONTINENT: DIGITAAL SAMENWERKEN

Vroeger was het eenvoudig. Je had een hiërarchische structuur binnen een organisatie en de medewerkers voerden de opdrachten en instructies van hun leidinggevende uit. Dat model staat vandaag onder druk. Er zijn verschillende oorzaken: de globalisering en de digitalisering, het veranderd klantgedrag, de millennials kijken anders naar werk enzovoort.

Als antwoord hierop gaan ondernemingen op zoek naar andere organisatievormen. Buurtzorg in Nederland en de online schoenenverkoper Zappos in Amerika zijn schoolvoorbeelden van nieuwe organisatievormen. Ze hebben het klassieke hiërarchische model verlaten. Buurtzorg organiseerde zich als een netwerkorganisatie.¹ Bij Zappos heet het *holacracy*.² Deze bedrijven experimenteren met een meer wendbare organisatie die beter kan inspelen op de behoeften van hun klanten. Teams krijgen meer verantwoordelijkheid als alternatief voor lange (vaak bureaucratische) beslissingstrajecten binnen de organisatie.

Maar organisaties die al een zekere geschiedenis met zich meedragen verander je niet zomaar. Veel medewerkers voelen zich comfortabel in een hiërarchische organisatie. Het is handig als je leidinggevende je zegt wat je moet doen (en vaak ook wat je niet mag doen). Mensen zijn dit gewoon geraakt. Ook al krijgen mensen meer autonomie, ze gaan die niet altijd opnemen. In zo'n organisatie hebben medewerkers veel ondersteuning nodig in het veranderingsproces richting meer zelforganisatie. Als je als medewerker gedurende je hele carrière nog nooit zelf je werk hebt moeten plannen of initiatief hebt moeten nemen, is dat vaak een aanpassing. Dit vraagt begeleiding.

Als leidinggevende heb je binnen een oldskool organisatie ook het gevoel alles onder controle te hebben, wat een zekere rust geeft. Je medewerkers ruimte geven om eigen initiatieven te nemen komt aanvankelijk nogal bedreigend over. Maar zo'n oldskool organisatie is vaak niet snel genoeg om te reageren op wijzigingen van buitenaf. Zulke veranderingen heb je als organisatie niet onder controle en ze gebeuren veel sneller dan vroeger. Een kleine start-up kan met een nieuw businessmodel een hele markt verstoren. Elke organisatie kan hierdoor getroffen worden.

NAAR NIEUWE ORGANISATIEVORMEN

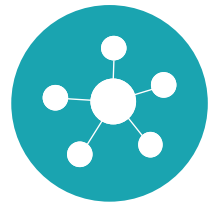
In het verleden waren alle organisaties op een gelijkaardige manier georganiseerd aan de hand van een hiërarchisch model. In de toekomst zullen verschillende ondernemingen op diverse manieren georganiseerd zijn. Geen eenheidsworst meer. Ondernemingen willen zich meer en meer van elkaar onderscheiden en bedenken elk hun eigen typerende klantenervaring. Om die unieke klantenervaring te kunnen realiseren, zullen ze zich ook intern op een unieke en onderscheidende manier organiseren.

Frederic Laloux beschrijft in zijn boek *Reinventing Organizations* verschillende evolutietypes van organisaties. Aan elk type kent hij een kleur toe die hij geleend heeft van de filosoof Ken Wilber. Tegelijk schrijft hij ook: 'Een schematische indeling is een nuttige versimpeling. Maar geen organisatie is 100 procent "oranje" of "groen".' Twee evolutietypes uit zijn werk zijn interessant voor deze reisgids (zie Bijlage: De evolutietypes van een organisatie volgens Laloux).



Voor het oranje evolutietype gebruikt Laloux de metafoer van een *machine*. Personeelsleden zijn als het ware allemaal tandwielen die samen een goed geoliede machine vormen. De taak van de leidinggevenden bestaat erin om toe te zien dat de machine goed blijft draaien. Veel organisaties vandaag lijken op dit type. Zelforganisatie past niet in dit model, want dat is een bedreiging voor het goed draaien van de machine volgens vastgelegde regels. Instructies komen van bovenaf en dienen ervoor om het werk op een gestroomlijnde manier uit te voeren. Wanneer er een reorganisatie plaatsvindt, is er een uitgebreid change-managementprogramma nodig om aan iedereen te laten weten welke rol – welk tandwiel – ze in de toekomst moeten 'zijn' om de machine optimaal draaiende te houden.

Een ander interessant evolutietype is de cyaanorganisatie. Daarvoor gebruikt Laloux de metafoer van een levend systeem. Vergelijk het met een ecosysteem dat voortdurend in verandering is en zich aanpast aan zijn omgeving, zonder een centrale aansturing. Dit type komt overeen met een netwerkorganisatie. Zelfsturing neemt hier een belangrijke plaats in. In zo'n organisatie is iedereen zichzelf en draagt iedereen maximaal bij tot het succes van de onderneming volgens zijn eigen talenten en passies. In deze organisatievorm is er geen uitgebreid changemanagementprogramma nodig, de organisatie is voortdurend in verandering, op zoek naar de meest optimale werking. Het aantal organisaties dat momenteel georganiseerd is volgens het cyaantype, is vandaag veeleer beperkt. Het toont wel aan dat er alternatieven zijn voor het hiërarchisch model.



John Kotter beschrijft in zijn boek *Versnellen* het *duaal besturingssysteem*.³