

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112215>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-21 and may be subject to change.



# De impact van **online gemeenschappen** op de besluitvorming

**De nieuwste generatie enterprise social software (ESS), zoals Chatter, Yammer en IBM's Jam, bewijst een effectief middel te zijn om meningen en andere vormen van informatie te delen met collega's, het management en anderen. ESS heeft haar toepassing gevonden in allerlei communicatie binnen en over de grenzen van organisaties heen, variërend van privéconversaties tussen twee medewerkers tot communicatie tussen grote groepen personeel. Als zodanig vormt ESS het technisch platform voor nieuwe online gemeenschappen binnen tal van kennisintensieve organisaties.**

---

DOOR: RICK AALBERS, SUZANNE DEERING EN RICK VAN ROOIJEN



In veel gevallen zijn de nieuwe online gemeenschappen gebaseerd op technische platformen die van buiten de organisatie zijn geadopteerd. Deze adoptie vindt lang niet vanzelfsprekend plaats onder supervisie van het klassieke managementkader. De nieuw opkomende online gemeenschappen organiseren zich grotendeels zelf, worden veelal van onderuit de organisatie geïnitieerd en vormen in sommige gevallen een alternatief of aanvullend kanaal voor de reguliere besluitvormingsprocessen binnen een organisatie.

Waar sommigen verwachten dat de hiërarchie van de besluitvorming binnen organisaties afvlakt door deze nieuwe online gemeenschappen, zijn wij niet zo zeker van een dergelijke paradigmaverschuiving. Op basis van verscheidene casestudies binnen een diversiteit aan sectoren stellen wij dat de impact van online gemeenschappen op organisatorische besluitvorming sterk afhankelijk is van het type te nemen besluit en de tijdschors van het te nemen besluit. Onze verkenning leidt tot de conclusie dat ESS als sociale media voor intern, zakelijk gebruik vooral waarde toevoegt als ondersteunend platform voor operationeel-tactische besluitvorming en een signaleringsfunctie heeft voor allerhande besluitvorming door het hogere kader. Traditionele besluitvormingskanalen blijven leidend voor de daadwerkelijk strategische besluiten binnen de onderneming. De beantwoording van de vraag wat de impact is van online gemeenschappen op organisatorische besluitvorming vergt dan ook enige nuance.

### **I Het veranderende landschap van besluitvorming binnen organisaties**

Besluitvorming, het proces van het kiezen tussen alternatieven, gaat vooral over de mate van controle over zaken waarover wordt beslist. Echter, in een tijdperk van continu groeiende hoeveelheden informatie, die verspreid wordt via nieuwe technologische kanalen, wordt het steeds moeilijker voor managers en beslissters om van alles op de hoogte te blijven. Niet zozeer omwille van de overvloed aan informatie, wat een uitdaging op zich vormt, maar met name ook door de verdere fragmentatie van het speelveld van belanghebbenden. ESS zorgt voor nieuwe leveranciers van informatie die mogelijk relevant zijn voor lopende besluitvorming en zorgt voor nieuwe verhoudingen

binnen de besluitvormingsarena van een organisatie. De laagdrempeligheid van ESS zorgt ervoor dat het speelveld van belanghebbenden vergroot wordt (Huy en Shipilov 2012). ESS kent immers weinig grenzen voor haar gebruikers – ook geen hiërarchische. Deze fragmentatie is niet alleen complex in termen van de veelheid van stakeholders, maar kan op bepaalde gebieden ook botsen met de status quo van de besluitvorming binnen organisaties.

### **I Gebaande paden en de rol van nieuwe online routes**

Voor het merendeel van de door ons onderzochte organisaties geldt dat naarmate de betrokkenheid van en meningvorming door intern opgerichte online gemeenschappen verder reikt dan relatief onschuldige onderwerpen als de ontwikkeling van nieuwe ideeën en zich verplaatst in de richting van onderwerpen die raken aan de ‘core business’ van de organisatie, de online gemeenschap veelal als minder geschikt en in het ergste geval zelfs conflicterend wordt gezien met de door de jaren heen gevormde besluitvormingspaden.

Typische voorbeelden van de eerste categorie, naast de ontwikkeling van nieuwe ideeën, zijn de realisatie van een collectief gemeenschapsgevoel of de participatie in een door inhoud gedreven ‘community of practice’. Deze categorie omvat besluitvormingsgebieden waar de betrokkenheid van lagere niveaus van medewerkers sterk wordt gestimuleerd door het management.

De tweede categorie van besluitvorming is aanzienlijk minder tolerant wat betreft de adoptie van online

---

## **Traditionele besluitvormingskanalen blijven leidend** voor strategische besluiten binnen de onderneming



initiatieven. Deze categorie kenmerkt zich door keuzes aangaande onderwerpen die raken aan de ‘core business’ van een organisatie en omvat besluitvorming over onderwerpen variërend van de key account strategie, de reorganisatie van delen van de organisatie, lange termijn participaties en andersoortige financieeringsbeslissingen. Kortom, aspecten die van invloed zijn op de gevestigde macht en huidige verdien- en beloningsmodellen van een organisatie. Illustratief voor de eerste categorie is de situatie zoals ontstaan binnen een grote vakbond in Nederland (Case A).

### Case A: De vakbond

Op dit moment wordt ESS binnen de vakbond gebruikt als eenrichtingsverkeer communicatietool. Vanuit het management worden er voornamelijk nieuwsberichten verspreid en op de werkvloer wordt de van onderaf ontstane online gemeenschap veelal gezien – en gebruikt – als een soort Klaagmuur. Ondanks dat bijna de gehele organisatie een account heeft van het ESS-platform, is structurele activiteit via dit platform terug te leiden naar ongeveer twee procent van de werknemers. Dezelfde groep werknemers die betrokken was bij de initiatie van de online gemeenschap via ESS enkele jaren terug. De vakbond heeft aangegeven plannen klaar te hebben om de interactiviteit te verhogen nu de zichtbaarheid van de online gemeenschap groter wordt. Deze plannen hebben echter voornamelijk betrekking op praktische zaken, zoals het peilen van meningen over de dagelijkse gang van zaken. ESS wordt alom gezien als een aanvullende informatiestroom voor operationele beslissingen.

Het ESS gebruiken als een alternatief voor traditionele informatiestromen of het inzetten ervan voor zaken rondom strategische beslissingen vindt nog weinig bijval voor de nabije toekomst.

De toepassing van ESS binnen de vakbond is typerend voor veel organisaties waarin ESS omarmt wordt als een manier om de voorheen meer informele discussie rond de dagelijkse gang van zaken in grotere mate te formaliseren. Het management toont haar betrokkenheid, operationele problemen worden gladgestreken en de medewerker vindt een nieuwe uitlaatklep. Strategische besluitvorming wordt echter ontweken.

Meer typerend voor de wijze waarop ESS zich verhoudt tot de tweede categorie van besluitvorming is de toepassing binnen een vooraanstaand adviesbureau.

### Case B: Het adviesbureau

Het succes van ESS als formeel kanaal binnen dit adviesbureau werd na formele opschaling naar de gehele organisatie snel zichtbaar en de populariteit onder de werknemers groeide in een rap tempo. Zo snel dat het ESS-platform ervoor zorgde dat het intranet compleet van het toneel kon verdwijnen. De ontstane online gemeenschap wordt inmiddels voor verschillende doeleinden ingezet. Ook hier domineert de praktische toepassing. De online gemeenschap wordt voornamelijk ingezet om geschikte adviseurs te vinden voor bepaalde opdrachten, maar bijvoorbeeld ook om te bepalen hoe er met het pensioen wordt omgegaan. Illusterend voor hoe de werknemers van dit bureau tegen deze verandering aankijken is de volgende

Figuur 1: Besluitvormingsgebied en de toegevoegde waarde van online gemeenschappen

Besluitvormingstype/ besluitvorming horizon	Korte termijn	Lange termijn
<b>Operationeel-tactisch</b>	Besluitvormingsonderwerp: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dag-tot-dag klant-/accountmanagement</li> <li>• Proces- productkwaliteitsverbetering</li> </ul>	Besluitvormingsonderwerp <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productfolio</li> <li>• HRM-beleid</li> <li>• Marktoriëntatie</li> </ul>
<b>Strategisch</b>	Besluitvormingsonderwerp: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritering klant trends</li> <li>• Marketing campagne</li> <li>• Bedrijfscultuur</li> <li>• Key accountmanagement</li> </ul>	Besluitvormingsonderwerp <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritering van kernactiviteiten</li> <li>• Toekomstige business en innovatie</li> <li>• Organisatie herstructurering structuur</li> <li>• Financiële deelnemingen</li> </ul>

Legenda: Groen: Hoge toegevoegde waarde op besluitvorming via ESS online gemeenschap <> Rood: Lage toegevoegde waarde op besluitvorming via ESS online gemeenschap



## De nieuwste generatie enterprise social software (ESS) kent weinig grenzen voor haar gebruikers – ook geen hiërarchische

uitspraak; “Het matchen van opdrachten en adviseurs via deze nieuwe tool bespaart ons een hoop tijd. Voorheen waren enkele collega’s dagelijks bezig om opdrachten te verdelen. Ook kunnen wij nu zelf onze voorkeur voor projecten aangeven”.

Het adviesbureau beschreven in Case B toont dat ESS als informatiekanaal een substituuat kan vormen voor traditionele informatiekanaalen wat betreft typisch dagelijkse en operationele beslissingen. Adviseurs kunnen door ESS zelf invloed uitoefenen op welke opdracht zij toebedeeld krijgen en hoe er met hun pensioen wordt omgegaan. Wanneer er wordt gekeken naar beslissingen op strategisch niveau is ESS echter ook hier niet meer dan een complementair kanaal. Besluitvorming rond ‘core business’ gerelateerde onderwerpen loopt, net als in de eerdere Case, nog altijd via de gebaande paden. Ook onze observaties binnen een informatie-intensieve industrie als de financiële sector doen weinig af aan dit beeld, zoals Case C illustreert.

### Case C: De financiële instelling

Als bank is de organisatie doorwrocht van de laatste ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie voor haar klanten. Alhoewel vooroplopen op het gebied van ESS deels een kwestie is van prestige tussen de banken onderling, ziet deze financiële instelling ook daadwerkelijk de voordelen van een nauwere relatie met haar grote schare aan medewerkers via een relatief kostenefficiënt kanaal. Toch is de adoptie van ESS als intern kanaal verre van doorontwikkeld. Ter ondersteuning van verschillende ‘communities of practice’ heeft de organisatie al vele verschillende systemen in gebruik genomen en weer vervangen,

maar de toepassing van de laatste ESS-technologie vormt alles behalve een substituuat voor de reguliere gang van zaken rond strategische besluitvorming. De reden is terug te leiden tot een angst voor onnodige complexiteit en de verwachting dat ESS niet eenvoudig is te rijmen met verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Ondanks – of wellicht juist vanwege – de omvang van de organisatie wordt persoonlijk contact gezien als de hoeksteen voor gedragen besluiten en vertrouwen is daarbij essentieel.

Illustreerend voor de visie op de toegevoegde waarde van ESS binnen het bedrijf is de volgende uitspraak van een medewerker: “Het is geweldig dat die figuren op het hoofdkantoor ons helpen omhoog te gaan in het innovatiespectrum door ideeën te plaatsen en voorstellen voor toekomstige richtingen te doen, maar we moeten de besluitvorming over onze key accounts gewoon overlaten aan degenen die echt werken bij de klant – zoals we dat altijd hebben gedaan”.

Ook onze bevindingen binnen de overheid en semi-overheid (case D en E) laten zien dat, hoewel initiatieven vanuit de online gemeenschap die innovatie of bewustmaking op het gebied van organisatiebrede thema’s ondersteunen over het algemeen van harte worden verwelkomd, dit niet geldt voor besluitvorming die betrekking heeft op de kernactiviteiten van de organisatie.

### Case D: De gemeente

Het gebruik van ESS is in deze Nederlandse gemeente niet anders tot stand gekomen dan binnen de eerder beschreven cases. ESS ontstond ook hier als een initiatief van onderaf. Nu, twee en een half jaar na de introductie, heeft bijna dertig procent van de medewerkers een account aangeemaakt en één of meerdere keren gebruik gemaakt van het bijbehorende online platform. Belangrijk voor de adoptie van ESS bleken met name een serie van gemeentebrede workshops om medewerkers bewust te maken van de rol die ict kan spelen binnen publieke instellingen in de relatie met burgers en bedrijven. Daarin werden sociale media, waaronder ESS, uitvoerig behandeld. Ondanks een snelle groei, is slechts een kleine groep gebruikers structureel actief. Deze groep, die voornamelijk bestaat uit beleidsmedewerkers en adviseurs, plaatst



regelmatig berichten of reageert op de berichten van anderen. Verreweg de grootste groep is passief en plaatst geen berichten. Binnen de gemeente worden veel vragen gesteld over ict of facilitaire zaken. ESS geldt ook hier wel als Klaagmuur. Als een onderwerp substantiële aandacht krijgt, wordt er door de betreffende organisatieonderdelen ook zeker op gereageerd. Ook op andere operationele terreinen zijn er succesvolle voorbeelden. Een vraag van een medewerker om een introductie in Prince2 kreeg dusdanig veel aandacht dat er uiteindelijk voor bijna twintig geïnteresseerden een workshop is georganiseerd over deze methode voor projectmanagement. Ook de oproep om een naam te bedenken voor een nieuw organisatieonderdeel, gevolgd door een poll die uit de inzendingen de uiteindelijke naam bepaalde, was succesvol en leidde tot veel positieve reacties. De initiatiefnemer hiervan was erg verrast door het grote aantal reacties: “Onze werknemers worden niet vaak betrokken bij dergelijke beslissingen, maar als we naar het succes van deze actie kijken moet dat misschien toch veranderen”. De invloed van ESS op de strategische besluitvorming is echter laag. De directie en het management hebben ESS nog niet omarmd en werken het gebruik ervan soms zelfs tegen.

### I Case E: Het openbaarvervoerbedrijf

Het ESS is in dit openbaarvervoerbedrijf in eerste instantie op initiatief van de medewerkers geïmplementeerd, met gescheiden platforms voor de verschillende onderdelen van de organisatie. Het ESS werd de eerste jaren vooral gebruikt door ict-medewerkers met als doel kennis te delen. Op initiatief van de hoofddirectie is men later overgegaan op één generiek platform voor de gehele organisatie,

---

## Het inzetten van het ESS voor het nemen van strategische beslissingen vindt nog weinig bijval



deels geïnspireerd door voorbeelden binnen andere overheidsinstanties, op basis waarvan een formeel project is gestart. Het ESS dient sindsdien ook andere doelen, zo wordt het gebruikt om de betrokkenheid bij bedrijfsbrede thema's van de werknemers te vergroten.

Niet alle werknemers maakten meteen de overstap naar het nieuwe platform, maar na enige tijd nam de adoptie gestaag toe. Een belangrijke rol in dit succes speelt de community manager, die speciaal is aangesteld om de activiteit op het ESS te verhogen. Zij gaat hiervoor onder meer in gesprek met gebruikers over de toegevoegde waarde van het ESS. Daarnaast zijn er ambassadeurs, vrijwilligers die binnen hun organisatieonderdeel een voortrektersrol vervullen. Een voorwaarde voor succes is zeer beperkte moderatie van de communicatie via het ESS kanaal. Aldus een manager: “Je moet echt enige ruimte laten, anders maak je het kapot. Het is als een feestje; je bent een gastvrouw op het feest, serveert af en toe hapjes en drankjes en vraagt of alles naar wens is”. De formele implementatie in plaats van een volledig bottom-up proces maakt het sturen op dergelijke bredere toepassing mogelijk



voor het management van onderneming. ESS wordt inmiddels gezien als een gezamenlijk initiatief van medewerkers, management en directie.

Op dit moment maakt 30 tot 35 procent van de werknemers actief of passief gebruik van het ESS. Waren het eerst vooral ict'ers, nu zijn ook veel niet-ict'ers, waaronder beleidsmakers, managers en zelfs de directie, actief. Het senior management en de lagen daarboven lijken zich bewuster van hun formele rol en zijn terughoudender. De lagere echelons gebruiken het platform vrijer. Ondanks een toenemend gebruik onder niet-ict'ers leeft ict als onderwerp nog sterk. Verder wordt er veel gediscussieerd over onderwerpen die het primaire proces van de organisatie aangaan. Een aantal projecten zet het ESS bewust in om aan draagvlak te werken, bijvoorbeeld voor afvalscheiding. Ook over ethische kwesties en recent de nieuwe CAO zoekt men via het ESS de dialoog met de medewerkers. Communicatie vindt vaak plaats binnen besloten groepen, waarin ook wel leveranciers en andere externe partijen participeren. Beslissingen, zeker strategische beslissingen, worden buiten het netwerk genomen. Het senior management en de directie zien het ESS vooral als een middel om kennis te delen, innovatieve ideeën te genereren, kennis en kunde vindbaar te maken, bedrijfsbreed te communiceren, de cultuur te versterken en de betrokkenheid van werknemers te vergroten. De directie gebruikt het ESS ook om medewerkers te informeren over de activiteiten die zij zelf onderneemt. Ondanks dat deze doelen al veel meer de kant van de strategische beslissingen op neigen, geven zij aan dat dit nu nog niet het geval is.

### ■ Online besluitvorming geen substituu

Bovenstaande cases en onze observaties bij een tiental aanvullende kennisintensieve bedrijven tonen aan dat er een dunne lijn bestaat tussen de inzet van online gemeenschappen binnen een organisatie om de richting van toekomstige ontwikkelingen te sturen en de ervaren interferentie met de bestaande paden voor strategische besluitvorming. *Figuur 1* vat onze bevindingen samen en resumeert onder welke voorwaarden online gemeenschappen een aanvulling kunnen vormen op de huidige besluitvormingspraktijk. Dit kader wordt gebruikt

## De beantwoording van de vraag wat de impact is van online gemeenschappen op organisatorische besluitvorming vergt enige nuance

om de verschillende gebieden van de besluitvorming te analyseren. Puttend uit de verkenningen bij een veelheid aan organisaties zien we dat managers over het algemeen terugschrikken voor de inzet van online gemeenschappen binnen hun organisatie als een geschikte arena voor daadwerkelijke besluitvorming over de meer strategische onderwerpen – onderwerpen die op korte termijn de core business beïnvloeden.

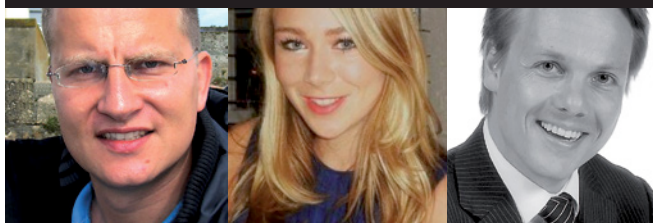
### ■ Conclusies en reflectie op de toekomst

Alhoewel het ontstaan en doorontwikkelen van online gemeenschappen binnen vele organisaties aan de orde van de dag is en een aanzienlijk en structureel beslag legt op de tijd van een toenemend deel van de medewerkers, is de impact van dergelijke online gemeenschappen op het presteren van de organisatie nog een grotendeels onontgonnen gebied (Faraj and Johnson 2011). Opmerkelijk aangezien er weinig recente technologische innovaties zijn die zo dicht met het dagelijkse speelveld van de hedendaagse manager zijn verbonden. Door verschillende gebieden van besluitvorming binnen een verscheidenheid aan organisaties te analyseren, reflecteerden we op de manieren waarop de huidige beslissers omgaan met deze opkomende intra-organisatorische online gemeenschappen. We lieten zien dat de opmars van online gemeenschappen als substituu kanaal voor traditionele besluitvorming binnen organisaties lang niet zo absoluut is als soms verondersteld wordt. Op basis

van verschillende cases hebben we een classificering gemaakt met de voorwaarden waaronder online gemeenschappen complementair zijn aan de huidige besluitvormingsprocessen binnen een organisatie dan wel waar online gemeenschappen tekortschieten in het leveren van een structurele bijdrage aan de organisatie. De mate van integratie van ESS-initiatieven met de meer klassieke kanalen voor besluitvorming blijkt sterk afhankelijk van het type, de tijdshorizon en daarmee de impact van de besluiten die genomen worden. ESS levert vooral toegevoegde waarde als ondersteunend platform voor operationeel-tactische besluitvorming en als signaleringsfunctie voor allerhande besluitvorming door het hoger kader met een duidelijke nadruk op korte termijn activiteiten. De impact op strategische besluitvorming blijkt beperkt en ESS blijkt verre van een substituut voor de klassieke besluitvormingskanalen.

Alhoewel de laagdrempeligheid van ESS inderdaad voor nieuwe leveranciers van informatie zorgt met mogelijke impact op strategische onderwerpen (zoals trends in klantdata dan wel informele informatie rond het gedrag van de belangrijkste concurrent), blijkt de gevestigde orde binnen veel bedrijven veelal tevreden met het bestaande besluitvormingsproces. Management ziet overigens wel degelijk potentie, maar veelal ontbreekt eenvoudigweg urgentie. Verandering biedt niet per definitie vooruitgang maar wordt gezien als een mogelijke aantasting van de bestaande machtspositie. Daarnaast geldt dat alhoewel de laagdrempeligheid van online gemeenschappen inderdaad zorgt voor een potentieel groter speelveld van belanghebbenden, nieuwe verhoudingen binnen de besluitvormingsarena van een organisatie achterwege blijven door een lage mate van adoptie van technologie binnen menig organisatie. Dit is relevant aangezien aspirant besluitvormers uit de lagere echelons van een organisatie hun mate van invloed grotendeels ontleen aan hun positie ten opzichte van en toegang tot hun sociale achterban (Whelan et al. 2011). De recente invoering van Jam bij IBM gedurende een periode van enkele jaren resulteerde uiteindelijk in een structurele acceptatie door het personeelsbestand van bijna vijftig procent – met inbegrip van iedereen die slechts één keer

#### OVER DE AUTEURS:



**dr. Rick Aalbers** is Assistant Professor Strategy and Innovation Radboud Universiteit, Institute for Management Research, **Suzanne Deering, MSc** en **drs. Rick van Rooijen** werken respectievelijk als consultant en project consultant bij Verdonck, Klooster & Associates.

aanmeldde. Een ratio die in minder ict-bedreven bedrijven nog veel lager is (Huy en Shipilov 2012), zoals ook uit de bovenstaande cases naar voren komt. Deze lage mate van adoptie kan gedeeltelijk worden verklaard door de klassieke adoptietheorie van moderne technologie waarbij de meeste mensen zich gedragen als achterblijvers tot duidelijke persoonlijke voordelen kunnen worden waargenomen. Die voordelen die we waarnemen zijn vooralsnog met name van informatieve en operationele aard. Zolang de heersende besluitvormers ook geen noodzaak zien voor sterker op strategie gericht zendelingenwerk rond de toepassing van ESS zal een verschuiving van machtsverhoudingen in het strategisch besluitvormingsproces dan ook nog wel even op zich laten wachten. ■

#### Literatuur:

- Huy, Q. en Shipilov A. (2012). The Key to Social Media Success Within Organizations. MIT Sloan Management Review, Vol. 54 (18 September)
- Faraj, S., en Johnson, S. L. 2011. Network Exchange Patterns in Online Communities. Organization Science, 22(6): 1464-1480.
- Whelan, E., Parise, S., De Valk, J. en Aalbers, H.L. (2011). Creating Employee Networks That Deliver Open Innovation. MIT Sloan Management Review, 53 (1), 37-44.