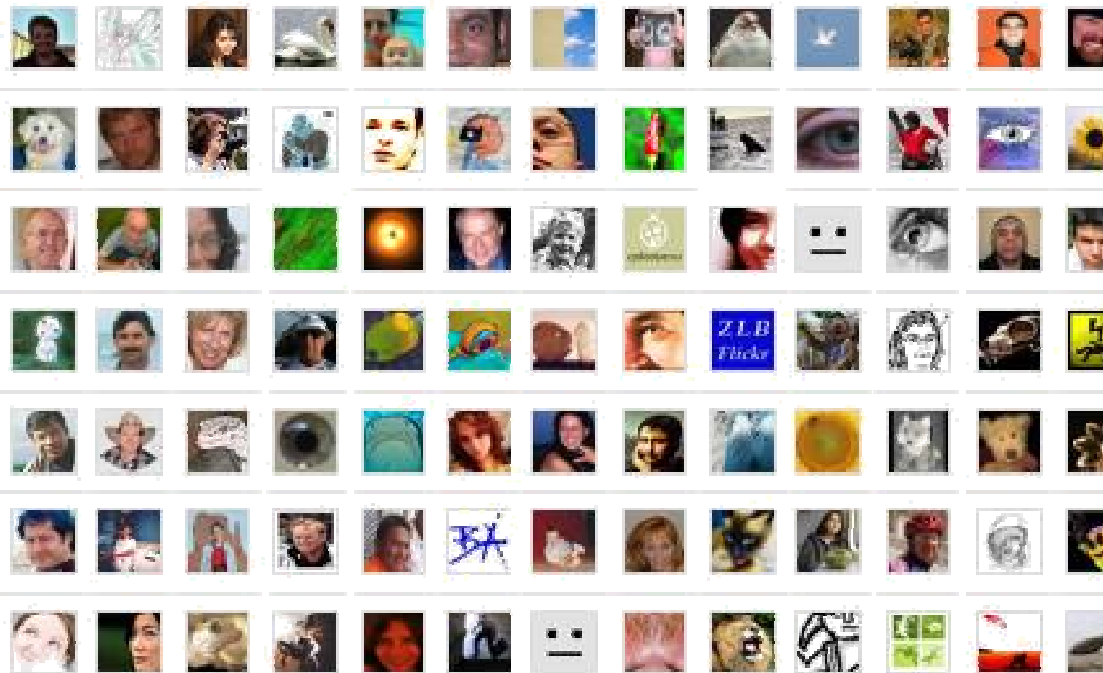


---

Juli 2009

# Enterprise 2.0 in de organisatie: 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. Individuen zoeken elkaar op, leggen verbindingen en vormen groepen (online communities). Ook binnen bedrijven zien we dit fenomeen terugkomen 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.

Deze ontwikkeling zorgt dan ook voor veel vragen binnen organisaties.

- wat is Enterprise 2.0 precies?
- welke waarde heeft het voor mijn organisatie?
- hoe verandert de manier waarop ik met mijn medewerkers communiceer?
- welke invloed heeft dit op mijn organisatie?

Het lijkt erop dat na het langzaam volwassen worden van het gebruik van internet binnen organisaties, dezelfde stappen doorlopen gaan worden met Enterprise 2.0. Welke lessen kunnen hiervan worden geleerd en hoe kunnen deze worden toegepast om sociale netwerken succesvol te realiseren en te exploiteren?

### **Wat is Enterprise 2.0?**

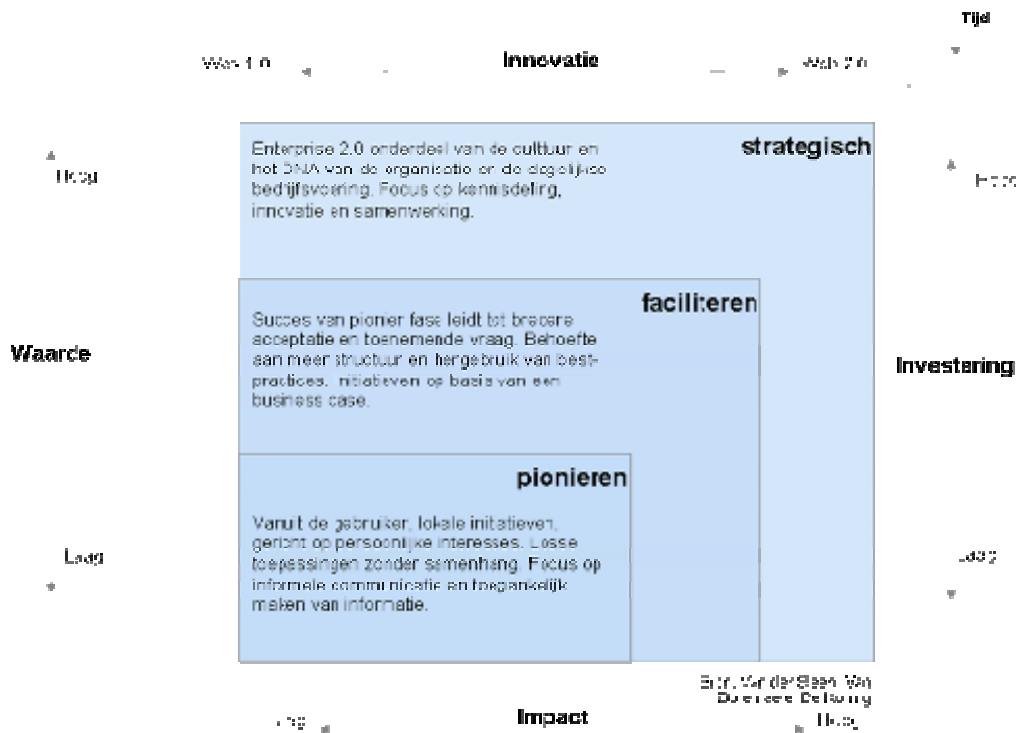
Enterprise 2.0 kan worden omschreven als het gebruik van sociale software binnen bedrijven. Momenteel zien we dat steeds meer bedrijven medewerkers gaan ondersteunen met tools die sociale interactie, communicatie en kennisdeling laagdrempelig maken. Weblogs, wiki's, RSS feeds, instant messaging, expert finders, tagging & bookmarking zijn enkele voorbeelden van deze software en zorgen ervoor dat medewerkers effectiever kunnen samenwerking en kennis delen binnen het bedrijf. Het groeimodel richt zich specifiek op de interne organisatie en daarmee op de sociale interactie tussen medewerkers (binnen de firewall). Interacties met externe partijen en klanten worden buiten beschouwing gelaten.

### **Welke waarde heeft Enterprise 2.0 voor mijn organisatie?**

Op basis van onze achtergronden en eigen ervaringen met Enterprise 2.0 is de basis voor het diagnostisch groeimodel gelegd. Om daadwerkelijk iets te kunnen zeggen over de waarde van Enterprise 2.0 voor organisatie en vast te kunnen stellen of een implementatie succesvol is geweest is het theoretisch kader getoetst in de praktijk aan de hand van een aantal interviews met experts. Deze interviews hebben tevens geleid tot een aantal **praktijkcases** die in het artikel besproken worden.

## WI3 groeimodel voor Enterprise 2.0

Organisaties worstelen met de wijze waarop Enterprise 2.0 succesvol in de organisatie kan worden geïmplementeerd en geëxploiteerd. Aan de hand van het groeimodel zal inzichtelijk worden gemaakt welke stappen een organisatie dient te doorlopen om Enterprise 2.0 succesvol in te zetten en te komen tot een concurrentievoordeel. In het model kijken we naar 4 elementen die relevant zijn voor de Enterprise 2.0 ontwikkeling. Het WI3 model:



Afbeelding 1: Het WI3 Enterprise 2.0 groeimodel.

- **Waarde:** die Enterprise 2.0 toevoegt voor de medewerker (en de organisatie). Is Enterprise 2.0 een leuke manier om intern te netwerken of levert het strategisch concurrentievoordeel op.
- **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.

Daarnaast zien wij 3 ontwikkel fases waar organisaties doorheen moeten om Enterprise 2.0 succesvol in te zetten:

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

- **Fase 2: faciliterend:** organisatie ondersteunt gebruikers  
Succes van pionier fase leidt tot bredere acceptatie en toenemende vraag. Behoeft 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 onderdeel van de cultuur en het DNA van de organisatie en de dagelijkse bedrijfsvoering. Focus op kennisdeling, innovatie en samenwerking.

Per fase benoemen we verschillende factoren die mee- en tegenwerken om het maximale uit een fase te halen en van invloed zijn om een volgende stap te kunnen maken.

## Het WI3 groeimodel in de praktijk!

Zoals aangegeven zien wij 3 ontwikkel fases waar organisaties doorheen moeten om Enterprise 2.0 succesvol in te zetten:

1. **Pionierend:** vanuit de gebruiker, lokale initiatieven
2. **Faciliterend:** organisatie ondersteunt gebruikers
3. **Strategisch:** Enterprise 2.0 onderkend als onderscheidende factor

### 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. Veelal zijn het in deze fase de enthousiaste medewerkers die zelf aan de slag gaan met open source software 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.

Naast enthousiaste 'early adopters' kan er in deze fase ook veel weerstand komen. In deze fase zien wij dan ook de volgende factoren die mee- ('drivers') en tegenwerken ('inhibitors'):

PIONIEREND	
Drivers	Inhibitors
» Overbruggen van een geografische afstand voor een gemakkelijke samenwerking.	» Geen geloof, behoefte in deze ontwikkeling (ja maar).
» Behoeften vanuit gebruikers om informatie te delen en te zoeken.	» Gesloten hiërarchische organisatie (geen open bedrijfscultuur).
» Onvrede over huidige tooling en infrastructuur.	» Ja maar... en onbekend maakt onbemind.
» Laagdrempelige toegang tot diverse tools.	» Niet hier uitgevonden.
» Een lokale "champion" of management sponsor die vanuit een persoonlijke interesse start met het initiatief in zijn eigen omgeving.	» Geen behoeften aan deze tool en geen prioriteit.
» Persoonlijke geldingsdrang.	» Sterke controle op IT/Communicatie.
» Lopende verandertrajecten binnen de organisatie.	» Geen management believers/ budget.
	» Angst voor misbruik van gebruikers en onvoldoende beveiligde bedrijfsgegevens.
	» 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 business case als een verantwoording voor bredere inbedding in de organisatie.

**"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 kan worden gegenereerd. 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" zijn daar een goed voorbeeld van. In de resultaten van de zoekmachine worden naast informatie bronnen 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 killer app.

**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 voor collega's en Manager. Daarnaast wordt een opener cultuur, waar kennisdeling en samenwerking over afdelingen en landen heen tot norm is verheven, gestimuleerd en wordt het werken als een echte netwerk organisatie mogelijk maakt. 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 Enterprise 2.0 ontwikkeling is de strategische doelstelling om een mondiaal geïntegreerd bedrijf te willen zijn zonder drempels tussen landen, mensen, vakdisciplines en bedrijfsonderdelen en met het intranet als belangrijk smeermiddel om dit te kunnen bereiken. Een web 2.0 roadmap, voldoende kritische massa en een goed ingerichte governance structuur faciliteren dit proces. Verder heeft IBM veel "IT savy" medewerkers die Enterprise 2.0 tools relatief snel proberen en adopteren en zijn Enterprise 2.0 toepassingen uiteindelijk ook verkoopbare producten voor IBM!

In deze fase zien wij dan ook de volgende factoren die mee- ('drivers') en tegenwerken ('inhibitors'):

<b>FACILITEREND</b>	
<b>Drivers</b>	<b>Inhibitors</b>
» Toenemende vraag vanuit de organisatie.	» IT en communicatie hebben onvoldoende controle op deze ontwikkeling en belemmeren ontwikkelingen vanuit angst, bezwaren, onvoldoende betrokkenheid en regie.
» Verschuiving van persoonlijke interesse naar afdelingsinteresse.	» Wie neemt de regie, is verantwoordelijk en is eigenaar? Ontbreken van een duidelijke governance structuur om dit in goede banen te leiden.
» Behoeftte aan sturing en controle.	» Bestaande IT systemen, organisatie en procedures sluiten niet aan bij het initiatief.
» Het succes van de pilotfase.	» Negatieve gebruikers- en organisatie ervaringen door het onder andere ontbreken van een goede support, beveiliging en goede pilots.
» Bewust zijn van de waarde voor de organisatie.	» Gebrek aan interne kennis.
» Risicobeperking van de mogelijke negatieve consequenties van deze ontwikkeling (privacygevoeligheid, security, beheersbaarheid van informatie, schaalbaarheid en in de hand houden van kosten).	» Ontbreken business case (intern maar ook niet in de markt)
» Sponsors staan op (op basis van succes), ook op (top) management niveau.	» Gebrek aan visie en weg erheen (migratiekosten van content).
» Inzien dat het voordeel op kan leveren (kosten en productiviteit).	

### Fase 3: strategisch

De Enterprise 2.0 initiatieven maken deel uit van de cultuur het DNA van de organisatie. Systemen bevatten business kritieke kennis en maken deel uit van de dagelijkse bedrijfsvoering. Kennisdeling, innovatie en samenwerken krijg 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.

## "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 het realiseren van deze missie en zorgt voor nieuwe business, groei van bedrijf en verhogen productiviteit door nauwe samenwerking en kennisdeling over de gehele wereld.

### Focus

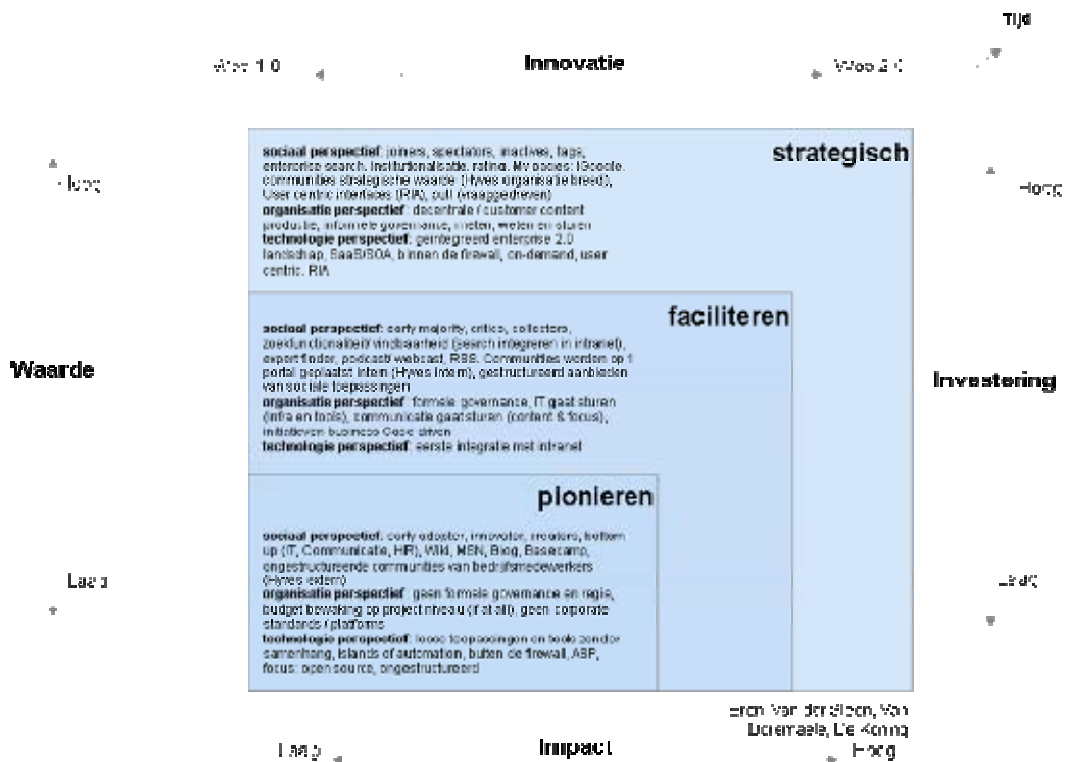
Google is Enterprise 2.0, zowel qua visie, intern gebruik als adoptie. Het betreft niet alleen het al omvattend gebruik van de Enterprise 2.0 way of working. Alles en iedereen is 100% online, vanuit de 'cloud' en de uitgebreide infrastructuur van Google en met behulp van alle eigen middelen en producten van Google. Alle kantoortoepassingen van Google, zoals spreadsheets, tekstverwerker en presentatie en e-mail worden via het web via alle mogelijk apparaten (desktop, laptop, mobiel, etc.) 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 (m.b.v Google maps, plek in de organisatie, profiel e.d.) en zijn ook meteen te benaderen via instant messaging, chat en zelfs video. Ook de CRM toepassingen zijn geïntegreerd. Daarnaast verkoopt Google ook Enterprise 2.0 tools en toepassingen aan bedrijven en helpen zij consumenten. Ze hebben een hele suite van producten die bedrijven helpen bij het faciliteren van medewerkers bij hun dagelijkse werkzaamheden en bij onderlinge samenwerken en kennisdeling.

### 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 aan de Enterprise 2.0 manier van werken. Van belemmeringen is niet echt sprake. Van top tot medewerker is overtuigd van waarde. Het is visie en bestaansrecht. Google verwacht door druk op kostenbesparingen, groei van breedband aansluitingen, 'consumerization of IT' en acceptatie van SAAS dat het gebruiken van enterprise toepassingen binnen bedrijven via de 'cloud' snel zal toenemen.

In deze fase zien wij dan ook de volgende factoren die mee- ('drivers') en tegenwerken ('inhibitors'):

STRATEGISCH	
Drivers	Inhibitors
» Sociale acceptatie van Enterprise 2.0 organisatie breed.	» Verandering van organisatiestructuur en cultuur is noodzakelijk.
» Systemen bevatten bedrijf kritieke inhoud.	» Duidelijke waarde voor de organisatie ontbreekt.
» Succes van de facilitatie fase (het bij elkaar brengen van IT, Communicatie, HR en andere interne stakeholders zichtbare benefits in tijd, geld en kwaliteit).	» Kosten zijn hoger dan de opbrengsten.
» Behoeftte aan monitoring en sturing (KPI's zijn bekend en worden gemeten).	» Past niet bij de interne doelgroepen.
» Visie is bekend en wordt gedeeld.	



Afbeelding 2: Het WI3 model toegepast.

## Toepasbaarheid van het groeimodel voor uw organisatie.

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 organisaties is op het gebied van Enterprise 2.0 te kunnen bepalen.

De levenscyclus van elke nieuwe Enterprise 2.0 tool start met het doorlopen van het eerste ontwikkel fase (pionierend). Medewerkers experimenteren met het nieuwe initiatief en zien lokale voordelen. Waarneer de organisatie de tool meer gaat structureren en centraal gaat aanbieden bevindt het initiatief zich in het tweede ontwikkel fases (faciliterend). Zodra de tool een concrete bijdrage levert aan de strategische positie ontwikkeling van het bedrijf en de tool cruciaal wordt voor bedrijfsprocessen is het laatste ontwikkel fases (strategisch) bereikt. Het initiatief kan dan worden gebruikt om een uniek concurrentievoordeel te behalen.

Wanneer er binnen de organisatie nieuwe Enterprise 2.0 initiatieven ontstaan zal de levenscyclus opnieuw doorlopen worden en weer starten bij de eerste ontwikkel fase (pionierend).

Het groeimodel is ook geschikt om te bepalen waar je als organisatie staat op het gebied van Enterprise 2.0. Het aantal initiatieven in een bepaalde fase zegt iets over de wijze waarop Enterprise 2.0 binnen het bedrijf is georganiseerd. Veel initiatieven in een faciliterende of zelfs strategische fase geeft aan dat je als bedrijf erg volwassen bent en een basis hebt gelegd voor een gemakkelijke introductie van nieuwe initiatieven.

Organisaties kunnen zich dan ook in meerdere fasen tegelijkertijd bevinden. Als organisatie kan je bijvoorbeeld al in een strategische fase zitten terwijl bepaalde tooling en toepassingen zich nog in de pionierende fase bevinden. De strategische fase zegt in dit geval iets over de wijze waarop Enterprise 2.0 in het bedrijf is georganiseerd en de pionieringfase zegt iets over die specifieke tool of toepassing.

## 8 praktische tips

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 aandacht nodig en vraagt om veel tijd.

Hieronder vind je een aantal praktische tips om Enterprise 2.0 succesvol neer te zetten en de ontwikkel fases van het groeimodel te kunnen doorlopen.

- **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 hemzelf. 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 management support**  
Creëer bij het management support voor initiatieven. Zij 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) content migratie om meer gebruikers te trekken.
- **Overbrug verschillende belangen**  
Breng partijen bij elkaar (ICT, content management, concept, communicatie en kenniseigenaren). Help gebruikerswensen 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.

#### Over de auteurs:

**[Martijn de Koning](#)**: Martijn is Manager Marketing, Sales & Communicatie bij Energiedirect en heeft 15 jaar ervaring met e-business en interactieve media. Heeft bij zijn vorige functie als Manager Essent Online ervaring opgedaan met het introduceren van Enterprise 2.0.

**[Tessa van Doremaele](#)**: werkt als consultant bij Alliander. De afgelopen jaren heeft ze veel ervaring opgedaan met het introduceren van Enterprise 2.0 initiatieven als senior business consultant bij Atos Consulting.

**[Gijsbert van der Sleen](#)**: is eigenaar van MAXX//online: improving digital marketing performance en sinds de pre-historie van internet overtuigd van de mogelijkheden die het online kanaal biedt aan bedrijven om dingen anders en beter te doen. Enterprise 2.0 is een van de ontwikkelingen die hij op de voet volgt.