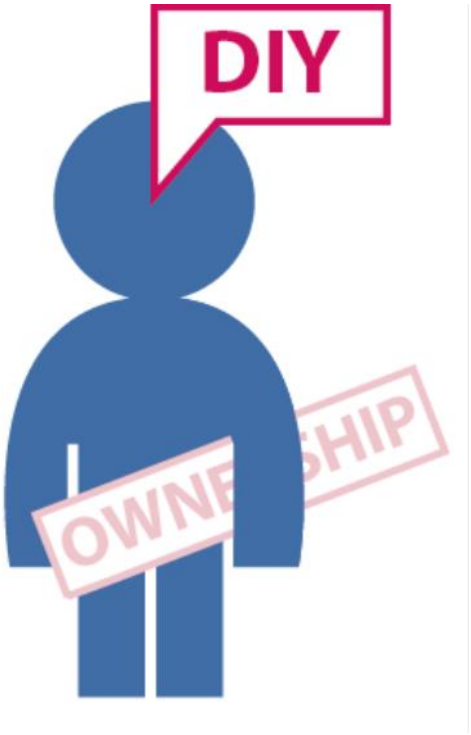
involve

Generatie Gamma doet het zelf



Wat de medewerker van de toekomst nodig heeft om eigenaarschap te nemen: in werk en dus in communicatie

December 2014
Involve
Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
024 – 323 77 39
www.involve.eu

Auteursrecht en gebruik
Deze kennis is ontwikkeld door en eigendom van Involve. Er rust auteursrecht op. Wil je deze kennis breder inzetten dan uitsluitend voor jezelf, neem dan contact met ons op voor afspraken over het gebruik

involve

Inhoudsopgave

Inleiding 3

Waarom is eigenaarschap eigenlijk nodig? 4

Hoe is eigenaarschap mogelijk? 5

1. Open communicatieklimaat 5

2. Horizontale communicatie 9

3. Social tooling 10

Andere rollen 13

Meer informatie 14

Inleiding

De roep om meer eigenaarschap van medewerkers klinkt luider en luider. Of het nu gaat om klantcontact, voortdurende verbetering van werkwijzen of verantwoordelijkheid nemen voor je gezondheid en loopbaan, de richting is dezelfde. Jarenlang is bijna alles overgenomen van medewerkers. Want organisaties moesten bezuinigen en hadden de neiging om processen strak te regelen. Met als gevolg: nauwelijks ruimte meer voor eigen initiatief. Maar het tij lijkt nu te keren. Medewerkers krijgen als het ware hun verantwoordelijkheid *terug*. In werk en dus in communicatie. Daarmee is Generatie Gamma geboren.

Maar gaat eigenaarschap nemen dan zomaar vanzelf? Wij denken van niet. Mensen hebben immers veelal afgeleerd om zelf initiatief te nemen. In deze white paper vragen we ons af: 'Wat er voor nodig is om medewerkers het –weer– zelf te laten doen?

De inzichten in deze paper baseren we op:

- Een uitgebreide inventarisatie en bundeling van trends en ontwikkelingen in samenleving en organisaties[1];
- Een diner pensant met 20 vakgenoten, waarin we op basis van de trends die om eigenaarschap vragen, toekomstige rollen voor de communicatieprofessional definieerden;
- Onze praktijkervaringen in opdrachten voor veel en uiteenlopende organisaties;
- Drie onderzoeken die we in 2014 met Universiteit Twente uitvoerden en die allen draaien om eigenaarschap van medewerkers in interne communicatie. En dus in hun werk.

We zijn benieuwd of u ons perspectief op de toekomst herkent en ontvangen graag uw reactie, opmerkingen, aanvullingen, suggesties of vragen via info@involve.eu.

[1] Communicatiejaaronderzoek 2014 – Logeion;
Deel je Rijk – Relevante trends voor overheidscommunicatie 2013;
Galjaardlezing 2014 – Annemarie Jorritsma;
Trendrede 2014; Het Nieuwe Normaal – Jacques Pijl, 2014;
Professionalisering nota Logeion 2014;
Betteke van Ruler; http://www.slideshare.net/vanderhilst/presentatie-betteke-van-ruler

Waarom is eigenaarschap eigenlijk nodig?

Dit is het simpelste antwoord op de vraag waarom eigenaarschap eigenlijk nodig is: hierdoor kun je maximaal anticiperen op en voldoen aan de **verwachtingen** van klanten.
Die verwachtingen veranderen namelijk continu, omdat onze samenleving verandert. Om te beginnen zijn burgers en consumenten het vertrouwen in overheid en bedrijven kwijt. Kijk maar eens naar hoeveel mensen zich niet laten vaccineren, ondanks wat het RIVM zegt. Denk aan de opkomst van crowdfunding, om niet meer afhankelijk te hoeven zijn van een bank. En aan kiezen voor brood van de bakker om de hoek, in plaats van fabrieksbrood uit de super waar je de herkomst niet van kent. En wie kennen de verwachtingen van klanten en burgers het best? De medewerkers die dagelijks met hen in contact staan, maar nog vast zitten in strakke processen.

De samenleving is steeds complexer geworden. Maar tegelijkertijd zijn keuzes en overwegingen van organisaties niet helder. Ondertussen kan Jan en allemaal zijn mening zichtbaar uiten. Dat vraagt van organisaties enerzijds om transparantie, de bereidheid om echt de dialoog aan te gaan, echt te luisteren naar de behoeften van mensen. En betekent anderzijds dat organisaties **consistent** moeten zijn. Doen wat je zegt en zeggen wat je doet. De organisatietop kan nooit alleen de luide roep om transparantie beantwoorden. Daarvoor zijn de medewerkers broodnodig.

En daarvoor niet alleen. Klanten en burgers vragen ook om snelheid van handelen, persoonlijke aandacht en maatwerk. Terwijl hun wensen voortdurend veranderen. Voor organisaties is **wendbaarheid** dus cruciaal. Agility is het nieuwe toverwoord. En juist medewerkers bepalen de snelheid van wenden. Een mooi en succesvol voorbeeld is de Spaanse modeketen Zara. Het aanpassen van hun collectie kan binnen drie weken. Waarom? Omdat hun eigen medewerkers dagelijks klantvoorkeuren doorgeven. En het logistieke proces vervolgens ook gesmeerd loopt. De concurrentie doet er veel langer tot wel zes maanden over. Het eigenaarschap van medewerkers legt Zara in ieder geval geen windeieren.

Dan zijn er nog ontwikkelingen binnen organisaties die de noodzaak voor eigenaarschap vergroten. Veel organisaties zijn anders gaan werken: **flexibeler** in tijd en plaats. Met als resultaat dat verantwoordelijkheden automatisch lager in de organisatie komen te liggen. Met het Nieuwe Werken zijn medewerkers per definitie meer zelf verantwoordelijk voor wat ze wanneer en waar doen. Als het beoogde resultaat er maar komt.

Ook hebben organisaties (her)ontdekt dat medewerkers een **bron van innovatie** zijn, die vaak grotendeels onbenut is. Allerlei methoden (zoals Lean en Scrum) proberen die bron aan te boren. Omdat organisaties zich geen stilstand kunnen veroorloven en door kosten of de markt processen, producten en services moeten blijven vernieuwen.

Kortom, de samenleving verwacht dat organisaties transparant zijn, steeds sneller acteren en nagenoeg 24/7 op maat bedienen. Dat is nogal wat. Om dit te kunnen bieden is het zaak dat individuele medewerkers op verwachtingen van de omgeving en organisatie kunnen anticiperen en acteren. Eigenaarschap nemen dus. Voor het beste resultaat voor de organisatie en, niet onbelangrijk, voor waardering en betrokkenheid van medewerkers zelf.

Daarom spreken wij van Generatie Gamma. De ´doe-het-zelf-ers'. Jarenlang hebben we geprobeerd om alle processen strak te organiseren en vast te leggen wie wat doet. Uit kostenbeheer of controle behoefte of vanwege allerlei regelgeving. Hele systemen en structuren

zijn hiervoor ontwikkeld. Het eigen initiatief en verantwoordelijkheid nemen is er langzaam maar zeker uitgeperst. Alles is rigide vastgelegd. Maar nu de roep om snelheid, flexibiliteit en innovatie toeneemt, laat de (te) strakke organisatie steeds meer te wensen over. Het is tijd voor een generatie die **eigenaarschap en verantwoordelijkheid** neemt, die weer de ruimte krijgt en het zelf doet.

Eigenaarschap nemen vraagt om een nog actievere rol in communicatie. In overleggen, in netwerken, in initiatief nemen, in signalen, zorgen en ideeën uiten, in actief kennis delen. Nu zijn we als Involve al jaren bezig met verantwoordelijkheden in interne communicatie te expliciteren en spelers[2] hierin toe te rusten. De nadruk daarbij ligt wel grotendeels op leidinggevenden. De huidige ontwikkelingen wijzen er echter op dat de komende jaren het tijdperk zal zijn van de medewerker, van Generatie Gamma. Een werkgeneratie die, ondanks alle sterk toegenomen regels, zich verantwoordelijk voelt voor het werk en de organisatie en daarom eigenaarschap toont. Dat is onze focus in deze white paper.

Hoe is eigenaarschap mogelijk?

De 'doe 't zelf' modus van medewerkers ontstaat alleen als alle medewerkers de ruimte krijgen om eigenaarschap te nemen. Ze moeten weten hoe dat te doen en zich vrij voelen daartoe.
De weg vrijmaken voor Generatie Gamma vraagt om een serie van veranderingen: in gedrag van medewerkers, van leiders, maar zeker ook in organisatorische randvoorwaarden zoals targets, organisatiestructuur, processen en systemen.

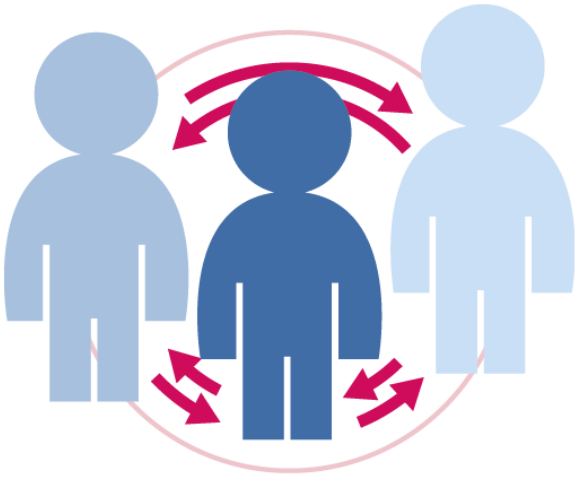
Wij richten ons op Generatie Gamma zelf: wat hebben zij nodig om zich uit te durven spreken? Wij denken:

1. Een open communicatieklimaat als randvoorwaarde;
2. Stimuleren van horizontale communicatie;
3. (Social) tools die helpen bij de nieuwe communicatierol.

De drie recente onderzoeken die we samen met de Universiteit Twente hebben gedaan bieden ons daarvoor inzichten. Hieronder treft u de uitkomsten één voor één.

1. Open communicatieklimaat

Wanneer eigenaarschap meer bij medewerkers komt te liggen, is het cruciaal dat zij hun stem ook *kunnen* en *durven* laten horen binnen organisaties. Medewerkers vangen voortdurend signalen op binnen en buiten de organisatie, die die organisatie ten goede kunnen komen. Maar die signalen kunnen organisaties alleen maar benutten wanneer medewerkers deze signalen ook daadwerkelijk delen met anderen, zoals vooral hun leidinggevende die er vervolgens wat mee kan. Suggesties, zorgen of meningen uiten over werk gerelateerde onderwerpen die bedoeld zijn om (een onderdeel van) de organisatie te verbeteren noemt de wetenschappelijke literatuur[3] ook wel 'openheid'. Zonder openheid blijft alle potentie verborgen die in medewerkers zit.



[2] Iedereen binnen een organisatie heeft een actieve rol in de interne communicatie. Wij noemen dat 'spelers' en niet doelgroepen. Bij een doelgroep eindigt communicatie, bij een speler begint deze. Een doelgroep is passief, spelers zijn actief. Om interne communicatie effectief te laten plaatsvinden moet de organisatie haar spelers toerusten in haar rol.
[3] Morrisson, 2011

Welke factoren bepalen nu of een medewerkers wel of niet signalen uit? Uit onderzoek is gebleken dat het gaat om:

1. Omgeving, leidinggevende en collega's;
2. Overtuigingen en aannames;
3. Collectieven.

Omgeving, leidinggevende en collega's
De omgeving van de medewerker beïnvloedt of hij of zij signalen wel of niet wil, kan en durft te uiten. Ook de organisatiestructuur en -cultuur zijn van invloed. In een sterke machtscultuur of bureaucratische organisatie zijn medewerkers over het algemeen minder open dan in mensgerichte organisaties. Het meest belangrijk voor signalen uiten zijn de directe collega's.

In de meeste gevallen is de (direct) leidinggevende het meest van invloed op het wel of niet signaleren van zaken door medewerkers[4]. Hij of zij is immers meestal het eerste aanspreekpunt. De reacties van collega's en leidinggevenden op het geven van signalen zijn dan ook bepalend op de mate van openheid. De leidinggevende is immers ook vaak degene die de medewerkers beoordeelt en een negatieve reactie kan er voor zorgen dat de medewerker de volgende keer zijn mond houdt.[2]

Iedere keer dat iemand de mogelijkheid heeft signalen te uiten, maakt hij of zij opnieuw de afweging om dit wel of niet te doen. Deze kosten-baten analyse is gebaseerd op veel rationele én irrationele factoren. We zijn ons hiervan lang niet altijd bewust. In totaal zijn er zes redenen waarom medewerkers er (soms) voor kiezen signalen *niet* af te geven:

1. Ze zijn bang voor negatieve gevolgen (bijvoorbeeld in hun beoordeling, of erger, voor baanverlies);
2. Ze zijn onzeker over hoe ze het moeten brengen, of bang om voor gek te staan;
3. Ze houden zich stil om anderen te beschermen, niemand te kwetsen, of om relaties goed te houden;
4. Ze denken dat er toch niks gaat veranderen, of leggen zich vooraf al neer bij de situatie;
5. Ze zijn niet voldoende betrokken bij hun werk, functie, of de organisatie, en willen niks extra's doen bovenop wat op papier van ze wordt verwacht;
6. Ze willen opzettelijk dingen niet zeggen (bijvoorbeeld uit boosheid of door een andere negatieve emotie).

De verwachte acties en reacties van hun leidinggevende of het management daarboven, team en collega's zijn cruciaal bij het uiten van signalen. Leidinggevenden en collega's spelen daarom een grote rol in openheid bevorderen. Een écht luisterend oor, waardering of beloning, voorbeeldgedrag en voldoende terugkoppeling stimuleren openheid. Die versterken het gevoel dat signalen worden gehoord, nut hebben en waardering krijgen.

Overtuigingen en aannames
Positieve veranderingen in de omgeving blijken echter niet altijd voldoende om te zorgen dat medewerkers zich makkelijker of vaker uiten. De keuze om signalen wel of niet af te geven en de verwachting die medewerkers hebben van de uitkomst ervan (zie factoren hierboven), zijn namelijk vaak gevormd door onbewuste overtuigingen en aannames van de medewerker.[5] Een medewerker kan bijvoorbeeld aannemen of geloven dat de ander niet op een bepaald signaal zit te wachten of dat hij of zij niet de juiste persoon is om iets aan te kaarten.

Het punt is dat negatieve aannames en overtuigingen helemaal niet overeen hoeven te komen met de werkelijkheid. Ze zijn echter vaak diepgeworteld en gestoeld op angst, onzekerheid, ongeschreven regels in de groep, sociale normen of eerdere negatieve ervaringen. Zelfs als de situatie of gedrag van anderen allang is veranderd, kunnen ze openheid van medewerkers

[4] Ashford, S.J., Sutcliffe, K.M., & Christianson, M.K., 2009
[5] Onder andere: Detert, J.R., & Edmondson, A.C., 2011

hardnekkig blijven beïnvloeden. Dat maakt het lastig om openheid te bevorderen, ook als management, leidinggevenden of collega's hun best doen om het te faciliteren. Wetenschappers Detert & Edmondson leggen uit dat het helpt wanneer medewerkers zich meer bewust zijn van de redenen waarom ze signalen wel of niet te uiten en begrijpen en welke verwachtingen, aannames, en overtuigingen daar achter zitten.[6] Want dan kunnen ze analyseren of hun overtuigingen en aannames wel kloppen. En dat maakt de keuze makkelijker om in het vervolg open te zijn

Collectieven
Tot slot beïnvloeden sociale normen in de groep openheid ook sterk. De ene groep kan veel méér of op een andere manier signalen uiten dan een andere groep. Mensen in organisaties en teams ontwikkelen immers samen bepaalde overtuigingen, normen en waarden voor gewenst gedrag. Zo ontstaan ongeschreven regels en ideeën over 'wat hoort', 'wat er wordt verwacht', 'hoe het in deze groep altijd gaat' en 'wat je beter wel of niet kunt doen'. En die regels gelden ook voor het uiten van signalen.

Mensen zijn zich echter nauwelijks bewust van die ongeschreven regels Toch bepalen die hun gedrag en het beeld dat ze vormen van hun omgeving. Zo vormen hun gedrag en beelden ook het zogenaamde 'klimaat voor openheid'. Het klimaat kan medewerkers ervan overtuigen dat het zinloos is of zelfs risicovol om je te uiten. Ook al weten ze eigenlijk beter. Delen ze deze overtuiging met de groep, dan is de kans op openheid nagenoeg nihil. Sterker, er ontstaan dan in de groep een 'spiraal van stilte', die zelfs alle bottom-up communicatie kan verstoren.[7] Aandacht vestigen op openheid binnen een team is dus cruciaal. Dat maakt leidinggevenden en medewerkers bewust van collectieve overtuigingen en ongeschreven regels over signalen uiten en is het begin van reflectie daarop met elkaar.

Interventies
Wat kunnen we eraan doen om een 'klimaat voor openheid' te creëren? Veel onderzoeken naar hoe organisaties openheid kunnen bevorderen focussen op omstandigheden of randvoorwaarden. Onderzoek naar interventies op teamniveau gericht op overtuigingen en aannames ontbrak echter nog. Onderzoeker Tjitske Willemsma onderzocht vanuit de Universiteit Twente in samenwerking met Involve, welke interventies bijdragen aan een opener klimaat. Ze koos hiervoor een bijzondere insteek. In drie teams zijn op verschillende momenten verschillende interventies ingezet om een opener klimaat te bewerkstelligen. Daarin nam ze de vraag mee, welke interventie nu het beste werkt per situatie.

Voor de volledige methode van het onderzoek en de resultaten, verwijzen we naar de scriptie van Tjitske.

De verschillende ingezette interventies omvatten:

Observaties voor teamleider en teamleden

Observatie door teamleider: De teamleider observeerde en registreerde een aantal weken de signalen van teamleden, samen met zijn of haar eigen reactie daarop (zonder dat de teamleden dit wisten om spontaniteit te behouden).

Observatie door teamleden: Teamleden observeerden hun eigen gedrag en registreerden een aantal keer welke gedachten en keuzes er mee speelden om een signaal wel of niet af te geven

[6] Idem.
[7] Morrisson and Milliken, 2000.

Vragenlijsten voor teamleider en teamleden

Vragenlijst voor teamleider: De teamleider vulde op twee verschillende momenten een vragenlijst in om te beoordelen hoe vaak teamleden over het algemeen suggesties, zorgen en meningen uiten.

Vragenlijst voor teamleden: Teamleden vulden op twee verschillende momenten een vragenlijst in met vragen over de teamsituatie (in hoeverre ze dachten dat mede-teamleden signalen uiten beschouwen als veilig, effectief, verwacht, gesteund en beloond), over mogelijke overtuigingen, normen en waarden in hun team en over hun eigen gedrag.

Groepsgesprekken met het hele team

Zowel aan het begin als aan het eind van het onderzoek voerde het team groepsgesprekken. Het eerste gesprek diende om openheid binnen het team bespreekbaar te maken. Resultaten van eerdere vragenlijsten vormden de leidraad voor dit gesprek. Teamleden vertelden aan de hand van voorbeelden over hun beeld van de teamsituatie en hun keuzes en gedrag ten aanzien van signalen uiten. In het tweede gesprek evalueerden ze de set aan interventies en reflecteerden op de impact daarvan op het eigen gedrag. Bovendien maakten ze afspraken voor het vervolg en borging van aandacht voor openheid.

Gesprek met de teamleider

De teamleider en onderzoekster bespraken apart de voorgaande interventies en hun effecten, ontwikkelpunten van het team en de teamleider zelf.

Bezoek van de onderzoeker en gesprekken met teamleden

Meelopen bij de dagelijkse werkzaamheden behoorde ook tot de interventies. Daarbij besprak de onderzoekster met de teamleider, individuele teamleden of met teamleden in kleine groepjes de teamsituatie en openheid in het team. Zo ontstond inzicht in hoe elk individu aankeek tegen de teamsituatie en waarom teamleden soms wel of soms niet open zijn in het team

Uit het onderzoeksresultaat blijkt dat de combinatie van bovenstaande interventies in zeer verschillende soorten teams bijdraagt aan een opener teamsfeer. Of teams nu vooraf al vrij open of juist gesloten waren, van een commerciële of overheidsinstantie afkomstig waren, arbeids- of kennisintensief werk deden, een laag of hoog opleidingsniveau vertegenwoordigden, in elk van de teams hielpen de interventies op hun eigen manier een opener teamsfeer te bevorderen.
Elk team zette als het ware een stapje omhoog op de ladder van openheid omdat teamleden en teamleiders iets in hun houding of gedrag veranderden. In samenhang toegepast blijken de interventies *op zichzelf al* een middel om openheid in teams te bevorderen.

Interventies combineren voor optimaal effect
Hoe maak je nu als leider of adviseur het beste gebruik van de set interventies? We vroegen de deelnemende teamleiders en teamleden naar de belangrijke interventies voor teamontwikkeling met betrekking tot openheid. Zij gaven aan dat alle interventies gezamenlijk iets teweeg brachten. Aan de ene kant vonden ze elke interventie op zijn eigen manier waardevol voor bewustwording en gedragsverandering. Aan de andere kant benadrukten ze dat de combinatie van interventies het verschil had gemaakt.

De interventies versterken elkaar in hun effect. Een combinatie van individueel nadenken, observeren en praten, en collectief in de groep over openheid praten lijkt dus nodig voor bewustwording, inzicht, reflectie en bijbehorende gedragsveranderingen van teamleiders en teamleden.

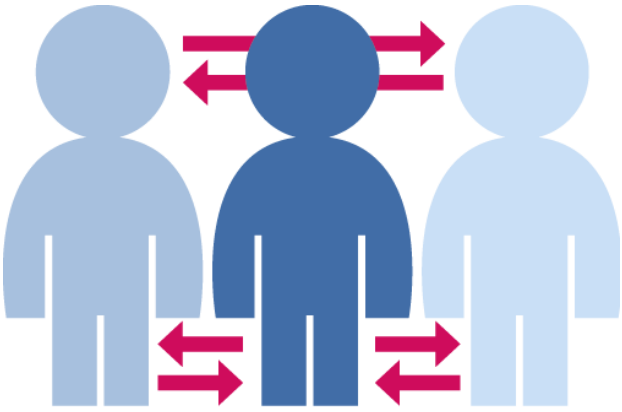
We bevelen dan ook aan om vragenlijsten, observatie- en registratieopdrachten, groepsgesprekken en individuele gesprekken te combineren of af te wisselen – uiteraard aansluitend op de specifieke manier van werken, capaciteiten en vaardigheden van het team.

Expliciete aandacht voor openheid kan onbewuste negatieve overtuigingen doorbreken en een open communicatieklimaat bevorderen. En dat is nodig om Generatie Gamma eigenaarschap te laten nemen.

2. Horizontale communicatie

Organisaties hebben er nog meer aan als openheid verder strekt dan alleen het eigen team of de eigen afdeling. Want dat stimuleert samenwerking en delen van kennis, ervaring en best practices. Deze horizontale communicatie (HC) zien we echter nog niet overal. Daarom onderzochten we wat medewerkers beweegt om wel of niet horizontaal te communiceren. Generatie Gamma moet ook over de grenzen van teams en afdelingen heen communiceren, wil het kunnen bijdragen aan de wendbaarheid van organisaties. Als medewerkers weten wat er op andere afdelingen speelt, krijgen ze meer inzicht over het geheel. Meer inzicht kan leiden tot hogere productiviteit, lagere productiekosten, verbeterde teamprestaties en meer innovaties – en dus mogelijk tot concurrentievoordeel.

Hoe stimuleer je medewerkers om daadwerkelijk te communiceren met collega's buiten hun eigen team of afdeling?
Lisanne Redeman deed ook vanuit Universiteit Twente samen met Involve onderzoek naar redenen waarom medewerkers wel of niet horizontaal communiceren. Daarvoor ondervroeg ze medewerkers in veertien verschillende organisaties, in drie verschillende rondes. Uit haar onderzoek kwamen een aantal factoren naar voren, die afhankelijk van hoe ze worden ingezet horizontale communicatie kunnen belemmeren of juist bevorderen. Zo kan bijvoorbeeld de persoonlijkheid van medewerkers zowel voordelig als nadelig zijn voor horizontale communicatie.



Voor de onderzoeksmethode en de volledige resultaten, verwijzen we u graag naar haar scriptie.

We hebben de belangrijkste bepalende factoren die organisaties direct kunnen beïnvloeden onder elkaar gezet:

1. Het helpt om te benadrukken dat horizontale communicatie bij het werk hoort. Leiderschap is hierbij cruciaal. Als managers actief sturen op communicatie met andere afdelingen, zijn medewerkers eerder geneigd dit te doen;
2. Medewerkers moeten communiceren over team- of afdelingsgrenzen heen als nuttig ervaren en niet als doel op zich. Hoe nuttiger de horizontale communicatie, hoe meer het plaatsvindt;
3. Zowel de organisatiestructuur als de onderlinge verhoudingen tussen afdelingen zijn bepalend voor horizontale communicatie. Kent de organisatie veel afdelingen die geïsoleerd van elkaar opereren, dan zal er minder horizontale communicatie zijn. Zijn afdelingen vooral bezig zichzelf te profileren binnen organisaties, dan is de kans klein dat medewerkers actief kennis gaan delen met andere afdelingen om de gehele organisatie verder te helpen.
4. Tijd en locatie zijn ook bepalend. De indeling van een pand kan een positief of negatief effect hebben, evenals verspreid werken over diverse locaties. Wat tijd betreft moeten medewerkers het gevoel hebben dat er tijd is om met andere afdelingen te communiceren. Als het expliciet onderdeel is van het werk, dan vindt het op natuurlijke wijze plaats. Zo

niet, dan moet de manager medewerkers tijd gunnen voor horizontale communicatie als die nuttig is.
5. Tenslotte is de mate waarin medewerkers beschikken over concrete online of offline hulpmiddelen ook van invloed.

Mogelijke acties
Wilt u horizontale communicatie bevorderen benadruk dan het belang, bijvoorbeeld in het kader van de trends de we noemen. En biedt nadrukkelijk de ruimte. De meeste genoemde factoren zijn 'mogelijk makers'. We denken dat er vooral potentie zit in het relevant of zelfs urgent maken van horizontale communicatie en laten zien en ervaren wat het op kan leveren voor de individuele medewerker, voor teams en voor de organisatie als geheel. Communiceren om het communiceren ziet niemand zitten. De factor van concrete hulpmiddelen is eveneens essentieel om makkelijk verbinding te leggen. Die 'tooling' is het onderwerp van het laatste van de drie onderzoeken.

3. Social tooling

Een voorbeeld van een online middel om horizontale communicatie te ondersteunen is social tooling. Steeds meer organisaties onderzoeken hoe medewerkers met behulp van interne sociale media kunnen communiceren, kennis delen en samenwerken. Een bekend voorbeeld van zo'n intern sociaal medium is Yammer. Dat is een platform als Facebook maar uitsluitend bedoeld voor medewerkers binnen één bedrijf. Zoals we aangaven dat medewerkers niet zomaar horizontaal gaan communiceren, zo is het ook niet vanzelfsprekend dat mensen uit zichzelf via social tooling elkaar gaan benaderen. Het aanbieden van een middel op zich is geen garantie voor actief gebruik.

Kim Hazelaar onderzocht vanuit Universiteit Twente samen met Involve en Evolve (specialist in de inzet van interne social media in interne communicatie) wat medewerkers nu wel of geen gebruik laat maken van social tooling. In drie bedrijven waar Yammer beschikbaar is, vroeg zij medewerkers die Yammer al gebruiken naar hun ervaringen, en medewerkers die het niet gebruiken maar wel kennen, naar hun verwachtingen. Zo konden we zien welke verschillen er zijn tussen de ervaringen van gebruikers en de verwachtingen van niet-gebruikers. Met deze informatie weten we beter hoe we het gebruik van social tooling kunnen stimuleren. Haar eindscriptie verschijnt in het eerste kwartaal van 2015.

De literatuur noemt veel factoren voor adoptie van social tooling; het onderzoek focust op de 7 belangrijkste:

- (Verwachte) prestatieverbetering;
- (Verwachte) inspanning;
- Reputatie;
- Gepercipieerd gebruik van (indirecte) collega's;
- Gepercipieerd gebruik van managers;
- Zorgen over privacy;
- Normen voor samenwerking.

Eerst een uitleg van deze factoren:

(Verwachte) prestatieverbetering:

> "de mate waarin iemand gelooft dat het gebruik van interne social media hem of haar helpt in het bereiken van betere werkprestaties" (Schöndienst et al., 2011)

Medewerkers die geloven dat inzet van interne social media zorgt dat ze hun werk beter kunnen doen, zijn eerder geneigd om die te gebruiken. Perceptie is belangrijk: want zelfs als gebruik ervan wel degelijk bijdraagt aan dagelijkse werkzaamheden, maar de medewerkers denkt dat dat niet zo is, dan is de kans dat hij of zij social media gebruikt voor interactie zeer gering.

(Verwachte) inspanning

> "de mate waarin iemand het eenvoudig vindt, gebruik te maken van interne social media" (Schöndienst et al., 2011)

Medewerkers die geloven dat het lastig is te werken met interne social media, zijn minder snel geneigd er gebruik van te (gaan) maken. Net als bij de (verwachte) prestatieverbetering geldt: het gaat om de perceptie, en niet om de daadwerkelijke mate van gebruiksvriendelijkheid van social tooling.

Reputatie

> "de mate waarin wordt ervaren dat het gebruik van interne social media bij kan dragen aan de verbetering van iemands status in een sociaal systeem"; in dit geval de organisatie (Schöndienst et al., 2011)

Medewerkers vinden erkenning en waardering voor hun werk zeer belangrijk. De mate waarin iemand het gevoel heeft dat zijn of haar gebruik van interne social media erkenning of waardering oplevert, is daarom mede bepalend voor gebruik. Medewerkers die het gevoel hebben dat hun bijdrage er niet toe doet of gaat doen, zullen minder snel geneigd zijn social tooling in te zetten.

Gepercipieerd gebruik van collega's en management

> "de mate waarin iemand gelooft dat gebruik van interne social media zichtbaar is in de organisatie" (Kügler et al., 2013)

In andere onderzoeken is gepercipieerd gebruik als één factor meegenomen. Voor ons onderzoek hebben we een onderscheid gemaakt tussen gepercipieerd gebruik van managers en van collega's We verwachtten namelijk dat hiërarchie van invloed zou zijn op perceptie. In zekere mate hebben we het dan over de factor 'groepsdruk'. Het onderzoek van Kim wees uit dat wanneer een medewerker denkt dat collega's óf direct leidinggevenden zijn of haar bijdrage leest, hij of zij eerder interne sociale media zal gebruiken.

Zorgen over privacy

> "de mate waarin iemand zich zorgen maakt over de gevolgen van de zichtbare communicatie via interne social media" (Günther et al., 2009)

Sociale tooling gaat meestal gepaard met zichtbaarheid voor anderen. Angst voor negatieve reacties kan er voor zorgen dat iemand terughoudend is om het medium te gebruiken.

Normen voor samenwerking

> "de mate waarin iemand het gevoel heeft dat samenwerking belangrijk wordt gevonden binnen de organisatie" (Schöndienst et al., 2011)

De cultuur binnen een organisatie speelt zichtbaar en onzichtbaar een rol in de manier waarop medewerkers werken. Als een organisatie actief stuurt op samenwerking én medewerkers dat (h)erkennen, neemt de kans op het gebruik van social tooling toe.

Algemene resultaten

Uit de algemene resultaten blijkt dat niet-gebruikers ten aanzien van bijna alle factoren lagere verwachtingen van sociale tooling hebben dan gebruikers. De factor waarbij dat niet het geval is betreft het gepercipieerd gebruik van (indirecte) collega's. Niet gebruikers, die veel offline samenwerken met collega's die juist wel gebruik maken van Yammer, zijn eerder geneigd hier ook gebruik van te gaan maken. Deze factor hangt ook sterk samen met de verwachtte prestatieverbetering: hoe meer mensen waarmee je samen moet werken online zijn, hoe meer je zelf ook gebruik moet maken van social tooling voor je eigen productiviteit.

Mogelijke acties

Wij denken dat alle factoren allemaal kunnen zijn, maar de mate waarin zal per organisatie verschillen. Je moet immers rekening houden met de specifieke context en cultuur van een organisatie. Dus hoe je het beste medewerkers kunt stimuleren om social tooling te gebruiken, is voor iedere organisatie anders.

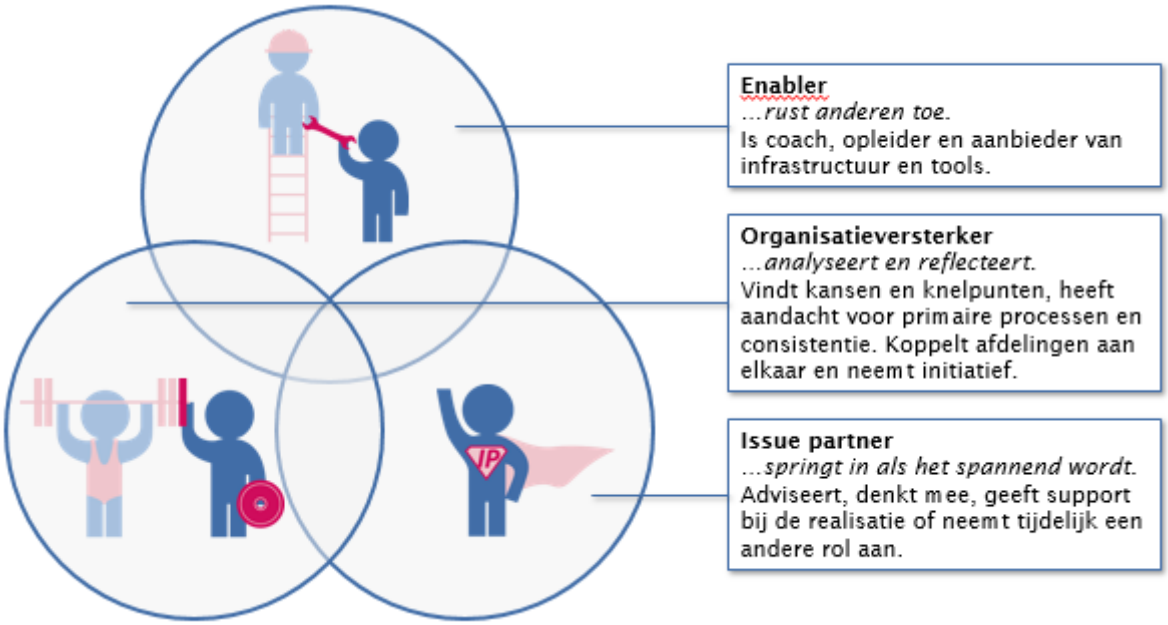
Net als bij horizontale communicatie komt echter ook hier weer nadrukkelijk naar voren dat *relevantie* altijd cruciaal is. Medewerkers willen weten wat het hen concreet in hun werk oplevert. En ze moeten zie dat collega's waarmee zij samenwerken ook social tooling gebruiken. Wij geloven dat het breed en vrijblijvend implementeren van sociale tools geen succesvolle route is. Het gaat om specifieke toepassingen met betrekking tot concrete onderwerpen en tussen voor elkaar relevante afdelingen. Doelgericht dus, want dan kan social tooling tastbaar waarde toevoegen.

Andere rollen

Aan het eind van deze white paper keren we terug naar de trends en ontwikkelingen die vragen om Generatie Gamma. Die generatie zal met openheid als basis en ondersteund door onder meer social tools (horizontaal) communicerend steeds meer zelf initiatief nemen.

Leiders
Van leiders vraagt dit een andere invulling van leiderschap. Het gaat veel minder om overnemen, instructie geven en zeggen wat mensen moeten doen. Het gaat veel meer om duiding en richting geven, expliciteren van verwachtingen en verder vooral mogelijk maken, ruimte geven en openstaan voor ideeën van medewerkers en die ook, indien relevant, helpen realiseren. Leiders van Generatie Gamma zijn vooral communicatieve en sociale leiders, die werken aan een open communicatieklimaat, horizontale communicatie bevorderen – bijvoorbeeld via social tooling – en zo innovatiekracht ontketenen. Dit gaat de organisatie helpen haar resultaten te behalen en geeft medewerkers meer autonomie. En dat leidt weer tot grotere betrokkenheid en eigenaarschap.

(Communicatie) adviseurs
De rol van Generatie Gamma en haar leiders, sluit mooi aan bij een rol die de hedendaagse communicatie professional al steeds meer op zich neemt. Die stapt af van boodschappen brengen via middelen, en neemt steeds minder de communicatie over, maar maakt het anderen mogelijk (enabling) hun communicatierol te pakken. Die toerustende rol is nu vooral gericht op leidinggevenden. Wij zien nu dat die toerustende rol zich meer zal (moeten) uitbreiden. Door leidinggevenden te helpen hun medewerkers toe te rusten. De overtreffende trap van de 'enabler-rol' van de adviseur dus.



Daarnaast denken we dat in de snel bewegende omgeving zich met enige regelmaat lastige of complex vraagstukken of crises aandienen. Dan kunnen we 'issuepartner' zijn. Door in te springen met professioneel communicatieadvies en realisatie. We voorzien ook dat de communicatie-professional tijdelijk verandermanager of leider kan zijn. Zeker vanwege de toenemende vraag naar sociaal/communicatief leiderschap is dat een mogelijke carrièrestap , die de issuepartner daarna ook weer een betere adviseur maakt.

Tenslotte zien we grote potentie voor de rol van 'organisatieversterker', waarbij de communicatieprofessional reflecteert en analyseert en ontdekt waar meer energie in interne communicatie de organisatie echt op kan leveren. Vooral in primaire processen, maar bijvoorbeeld ook door initiatieven te nemen om mensen samen te brengen als zij raakvlakken hebben, netwerken te helpen jumpstarten etc. En zo dus als organisatieversterker Generatie Gamma helpt eigenaarschap te nemen.

involve

Meer informatie

Deze white paper bevat onze visie op een nieuwe generatie medewerkers en hoe die te helpen eigenaarschap te nemen in werk en dus in communicatie. De onderliggende onderzoeken kunt u gratis downloaden op onze website. Evenals veel andere kennis, onder meer in de vorm van blogs, stappenplannen en checklists.

Wilt u aan de slag met één van de aspecten uit deze white paper dan is dit wat we u onder andere kunnen bieden:

- Hulp bij het werken aan een open communicatieklimaat, door de onderzochte interventies voor uw organisatie op maat in te zetten;
- Advies over het stimuleren van horizontale communicatie en implementatie van de mogelijk makers daarvan;
- Enabling tools en training voor leiders en medewerkers om hun communicatierol (verder) te ontwikkelen;
- Inrichten van een communicatiestructuur die leiders en medewerkers toerust in hun communicatie;
- En het inzetten van Eye-D: een snelle idee-generator die de innovatiekracht van medewerkers helpt ontketenen op een specifiek onderwerp of in meer algemene zin.

Graag wisselen we vrijblijvend met u van gedachten over ons aanbod. Kijk op onze website voor een toelichting van de mogelijkheden.

Over Involve
Involve is als enige bureau in Nederland volledig gespecialiseerd in interne communicatie. Mensen bewegen tot resultaat – dat is de missie waar we dagelijks met onze specialisten aan werken. Om de merkbelofte waar te maken, betere samenwerking tot stand te brengen en veranderingen sneller te realiseren

Vanuit ons specialisme – interne communicatie – zetten we ons dagelijks in voor onze klanten. Of het nu gaat om advies of realisatie, op projectbasis of interim. Om een communicatiestructuur inrichten, spelers toerusten in hun communicatierol of veranderingen begeleiden. Om organisatiestrategie te laten leven of een business case voor interne communicatie bouwen. Of om communicatie professionals (verder) te professionaliseren We doen dat standaard met expertise, betrokkenheid en pragmatisme én vanuit onze organisatiegerichte visie op interne communicatie.

Deze visie ontwikkelen we voortdurend. Door ervaringen uit onze opdrachten verrijkt met inzichten uit (eigen) wetenschappelijk onderzoek. We ontwikkelen onze visie en vakkennis niet alleen, we delen deze ook graag, om zo het vak verder te brengen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Involve
Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
T: 024 – 323 77 39
F: 024 – 323 89 35
E: info@involve.eu
W: www.involve.eu
@involve_ic

Auteursrecht en gebruik
Deze kennis is ontwikkeld door en eigendom van Involve. Er rust auteursrecht op. Wil je deze kennis breder inzetten dan uitsluitend voor jezelf, neem dan contact met ons op voor afspraken over het gebruik