

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur in de beleidsinformatica*

Masterproef

Een exploratief onderzoek naar de voordelen van het gebruik van
Enterprise Social Networking Software

Promotor :
Prof. dr. Benoit DEPAIRE

Niels Peetermans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen: handelsingenieur in de beleidsinformatica*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur in de beleidsinformatica*

Masterproef

Een exploratief onderzoek naar de voordelen van het
gebruik van Enterprise Social Networking Software

Promotor :
Prof. dr. Benoit DEPAIRE

Niels Peetermans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen: handelsingenieur in de beleidsinformatica*

Woord vooraf

In november 2011 vond de eerste editie van TEDxUHasselt plaats. Op deze conferentie gaf Koen Delvaux, expert in sociale media, een lezing over *liquid organisations*. In zijn presentatie sprak hij over de potentiële kracht van sociale media in organisaties.

Als student handelsingenieur in de beleidsinformatica was ik enerzijds sterk geïntrigeerd door de gepresenteerde organisatietheorie. Anderzijds was ik enorm geïnteresseerd in het concept van interne sociale media als kennismanagement systemen. Bijgevolg heb ik een eigen voorstel ingediend om een onderzoek te doen naar de mogelijke voordelen van het gebruik van interne sociale media, meer bepaald *Enterprise Social Networking*. De weerslag van deze boeiende studie vindt u in deze masterproef.

Dit werk kon maar tot stand komen door de raadgevingen en hulp van een aantal mensen in mijn nabije omgeving zoals mijn vriendin, ouders en vrienden. Speciale dank gaat uit naar Lendert Vanderwaeren, Tom Jansen, Gert Thijs en Jos Thijs. Ik wil ook graag alle mensen bedanken die ik geïnterviewd heb, zowel voor mijn onderzoeksplan als voor mijn eindverhandeling zelf. Tot slot wil ik ook mijn promotor, Prof. Dr. Benoît Depaire, bedanken voor de enorm waardevolle begeleiding.

Samenvatting

Enterprise Social Networking (ESN) software wint de afgelopen jaren enorm aan populariteit. Grote technologiebedrijven zoals IBM, SAP, Accenture en HP hebben reeds succesvolle implementaties achter de rug. Er zijn verschillende professionele ESN-softwarepakketten beschikbaar op de markt waaronder bijvoorbeeld Yammer, met meer dan 200 000 geregistreerde installaties, en IBM Connections, dat het afgelopen jaar 105 miljoen dollar aan opbrengsten genereerde. Multinationals zoals Deloitte en McKinsey & Company voeren actief onderzoek naar hoe ESN-software waarde kan creëren voor organisaties. Ten slotte zien we online ook een enorme interesse voor ESN ontstaan. Zo blogde Harvard Business Review begin 2013 twee maanden lang over het gebruik van sociale media in organisaties.

Hoewel het onderwerp veelvuldig besproken wordt en er reeds verschillende bedrijven bezig zijn met de implementatie van ESN-software, is wetenschappelijke literatuur hieromtrent momenteel slechts beperkt aanwezig. Aan de hand van een aantal gerichte onderzoeksvragen en een methodologische aanpak werd een initiële analyse uitgevoerd van het bedrijfseconomische nut van ESN-software en -tools.

ESN-software is ontstaan uit verschillende Web 2.0-technologieën. Hoewel er geen sluitende definitie bestaat omtrent Web 2.0, kan het concept beschreven worden aan de hand van een aantal eigenschappen. Zo zijn Web 2.0-applicaties veelal interactief waardoor de gebruiker activiteiten online kan uitvoeren die real-time verwerkt worden en waarvan de resultaten praktisch direct worden weergegeven. Web 2.0 ondersteunt ook sterk participatie en moedigt creatie van inhoud door gebruikers aan. Hiernaast liggen een aantal technische innovaties zoals AJAX en RSS aan de basis van Web 2.0.

Verschillende organisaties tonen al sinds de opkomst van Web 2.0 een sterke interesse in hoe ze de onderliggende principes en technologieën kunnen gebruiken om bedrijfsvoordelen te creëren. Daarenboven wordt het beheren van kennis in organisaties steeds belangrijker, een uitdaging waarvoor Web 2.0-principes en -technologieën een oplossing kunnen bieden. Het gebruiken van Web 2.0 technologieën door organisaties gaat onder de naam *Enterprise 2.0*.

Alle software gebaseerd op Web 2.0 technologieën die intern in een organisatie gebruikt wordt valt onder de noemer van interne collaboration tools. Dit onderzoek focust zich op ESN software, wat een belangrijk onderdeel is van interne collaboration tools. Concreet kan ESN gedefinieerd worden als een collectie van sociale netwerkttools en Web 2.0 technologieën waarmee werknemers en andere bedrijfsprofielen kunnen interageren met hun eigen, persoonlijke ESN profiel. Concreet vormt een *ESN site* het uitgangspunt van een geïntegreerde interne collaboration tool. Andere voorbeelden van interne collaboration tools zijn blogs, wikis en *social bookmarking tools*.

Na een uitgebreide analyse van de bestaande literatuur werden in dit onderzoek alle gerapporteerde voordelen onderverdeeld in vier categorieën. De eerste categorie omvat alle voordelen die de productiviteit van werknemers doet verhogen. In de tweede categorie zijn alle voordelen gebundeld die de motivatie van werknemers verhogen. Onder de derde categorie vallen alle voordelen die de interne innovatie en het aantal nieuwe projecten verhogen. Tot slot omvat de vierde categorie een aantal specifieke bedrijfsvoordelen. Uiteraard was een succesvolle ingebruikname vereist om alle voordelen te realiseren. In de literatuur werden een aantal factoren geïdentificeerd die een positieve impact hadden op de implementatie en ingebruikname. Deze worden onderverdeeld in vier categorieën: management, communicatie, technologie en bedrijf.

De voordelen en factoren werden getoetst aan de realiteit aan de hand van een kwalitatief onderzoek bij vier bedrijven: Van Marcke, Grontmij, AE en Tri-Finance. Het grootste deel van de voordelen werd effectief gerealiseerd of verwacht binnen deze organisaties, vooral in de eerste drie categorieën. Er werd slechts één extra voordeel waargenomen. De resultaten uit de interviews doen vermoeden dat de opgestelde groepering van voordelen correct en grotendeels toereikend is. De impact van de ESN software was sterk afhankelijk van de initiële staat van de organisatie. De ESN software werd gebruikt om de manier van werken, in de positieve zin, te veranderen door processen te herbekijken, overtollige taken op te sporen en naar een meer open cultuur toe te werken. Dit toont aan dat ESN een middel is om een bepaald doel te bereiken. Tot slot werden een aantal extra factoren geïdentificeerd die een positieve impact hadden op de implementatie en ingebruikname.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Samenvatting	iii
Inhoudsopgave	vi
1 Probleemstelling	1
1.1 Praktijkprobleem	1
1.1.1 Gebruik van ESN software door grote technologiebedrijven	2
1.1.2 Professionele Enterprise Social Networking software . . .	3
1.1.3 Stijgende interesse voor ESN vanuit de consultancy wereld	5
1.1.4 Stijgende interesse voor ESN in de online blogosfeer . . .	6
1.2 Onderzoeksvraag	6
1.2.1 Deelvraag 1	7
1.2.2 Deelvraag 2	7
1.2.3 Deelvraag 3	7
1.2.4 Deelvraag 4	7
1.3 Onderzoeksofzet	7
1.3.1 Overzicht	7
1.3.2 Onderdeel 1: literatuurstudie	8
1.3.3 Onderdeel 2: kwalitatief onderzoek	10
1.3.4 Indeling van de masterproef	10
2 Web 2.0	11
2.1 Web 1.0	11
2.2 Het ontstaan van Web 2.0	11
2.3 Kenmerken van Web 2.0	12
2.4 Enterprise 2.0	15
2.5 Interne collaboration tools	18
2.5.1 Blogs	19
2.5.2 Wikis	23
2.5.3 Social bookmarking	25
2.5.4 Enterprise Social Networking	26

3	Enterprise Social Networking	29
3.1	Social Networking	29
3.1.1	Definitie	29
3.1.2	Ontstaansgeschiedenis	30
3.1.3	Functies van Social Networking	31
3.2	Enterprise Social Networking sites	33
3.2.1	Definitie	33
3.2.2	Gebruik	33
3.2.3	Voordelen	35
3.2.4	Factoren die een succesvolle implementatie kunnen teweeg- brengen	46
4	Kwalitatief onderzoek	51
4.1	Onderzoek	51
4.1.1	Van Marcke	51
4.1.2	TriFinance	59
4.1.3	Grontmij	62
4.1.4	AE	66
4.2	Resultaten	69
4.2.1	Implementatie	69
4.2.2	Voordelen	72
5	Conclusie	75
5.1	Beantwoorden van de onderzoeksvraag	75
5.2	Aanbevelingen voor toekomstig werk	77
	Bibliografie	82

Hoofdstuk 1

Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

De opkomst van *Web 2.0 tools* en technieken in 2004 hebben gezorgd voor een enorme impact op het gebruik en de populariteit van het *World Wide Web*. *Web 2.0* omvat enerzijds allerhande technieken die het uitwisselen van data vergemakkelijken en standaardiseren en anderzijds tal van interactieve *tools* en sociale communicatietechnieken [5]. In tegenstelling tot *Web 1.0*, waarin alle webpagina's statisch voorgesteld werden, wordt alles gepersonaliseerd weergegeven in *Web 2.0*. De desktopervaring verschuift als het ware naar een online gebeuren en gebruikers kunnen naar hartenlust allerhande informatie en inhoud met elkaar delen.

Onder de noemer *Web 2.0* vallen verschillende bekende sociale netwerksites en *content-sharing* websites zoals Facebook, Twitter, Youtube, Wikipedia, WordPress, Hun populariteit wordt sterk weerspiegeld in gebruikersstatistieken:

- Facebook, een online sociale netwerk *service*, telt momenteel meer dan een miljard actieve maandelijkse gebruikers [13];
- Via Twitter, een online *microblogging service*, worden dagelijks meer dan 340 miljoen *tweets* de wereld in gestuurd [43];
- Youtube, een *video-sharing* website, had in 2011 meer dan een biljoen *views* [49];
- WordPress, een *open source blogging tool*, voorziet meer dan 62 miljoen personen van een unieke blog [46];
- Wikipedia, een gezamenlijk bewerkte, meertalige, gratis internet encyclopedie, bestaat ondertussen uit meer dan vier miljoen unieke artikels [45]

De populariteit van deze *Web 2.0* trend is het bedrijfsleven niet ontgaan. Veel nieuwe business modellen zijn ontstaan en mogelijk gemaakt door *Web*

2.0. Tal van organisaties werken sterk aan hun online aanwezigheid op het internet en op sales- en marketingafdelingen zijn sociale media, *conversation management* en *online customer engagement* dagelijkse gespreksonderwerpen.

Het gebruik van sociale netwerksites en *content-sharing tools* heeft nog lang niet zijn volledige potentieel bereikt. *Enterprise Social Networking* omvat alle sociale software en tools die een organisatie intern gebruikt om onderlinge samenwerking en communicatie te bevorderen [38] [4]. Er is een stijgende trend waarneembaar in de interesse voor het intern gebruiken van allerhande sociale netwerk software en *content-sharing* platformen. Aanwijzingen voor deze trend zijn:

- Het gebruik van *Enterprise Social Networking software* door grote technologie bedrijven;
- De opkomst en populariteit van allerhande professionele *Enterprise Social Networking software*;
- De stijgende interesse voor *Enterprise Social Networks* vanuit de consultancy wereld;
- Een stijgende interesse voor *Enterprise Social Networking* in de online blogosfeer;

Er wordt kort dieper ingegaan op bovenstaande fenomenen.

1.1.1 Gebruik van ESN software door grote technologiebedrijven

Verschillende grote technologiebedrijven zijn reeds jaren actief bezig met de implementatie, uitbouw en ingebruikname van *Enterprise Social Networks*. Dit geeft reeds een eerste indicatie dat *Enterprise Social Networking software* een positieve impact kan hebben op een onderneming. Enkele voorbeelden:

- IBM, een wereldwijd enorm actief technologiebedrijf, begon eind jaren negentig met "*Blue Pages*". Deze applicatie bestond uit een enorme *directory* waarbij elke werknemer een individueel profiel had. *Blue Pages* werd doorheen de jaren geïntegreerd met allerhande interne diensten, waardoor de individuele pagina's grotendeels up-to-date bleven. In 2006, geïnspireerd door menige, opkomende *Web 2.0* technieken, kreeg de applicatie een extra component. Werknemers hadden vanaf toen de mogelijkheid om andere werknemers toe te voegen aan hun persoonlijk netwerk [35]. Vanaf 2007 gooide IBM het over een andere boeg. Ze lanceerde een nieuwe applicatie, genaamd "*Beehive*". *Beehive* is een interne sociale netwerksite, ontworpen voor en door werknemers van IBM. Een jaar later, in 2008, telde de netwerksite meer dan 30 000 gebruikers. Het doel van *Beehive* is om "gebruikers de mogelijkheid te geven zichzelf in rijke, persoonlijke manieren uit te drukken zodat andere gebruikers een

expressief overzicht kunnen krijgen van een individu op zowel persoonlijk als professioneel niveau" [10].

- SAP, een *enterprise application software provider*, is een zeer kennisintensieve organisatie en hecht veel waarde aan de ideeën van zijn werknemers. Intern werd er in 2006 een interne sociale netwerksite opgezet die gebaseerd was op een aantal privé-elementen van Facebook en een aantal business-elementen van LinkedIn [35]. In 2007 werd *Harmony* beschikbaar gesteld voor werknemers. SAP beschrijft *Harmony* als een testproject voor *social computing* binnen de organisatie. Met *Harmony* tracht SAP twee doelen te bereiken. Enerzijds willen ze SAP werknemers een omgeving aanbieden om te verbinden met elkaar, samen te werken en te leren van elkaar. Anderzijds dient het platform als een testomgeving voor *Enterprise 2.0* eigenschappen, functies en diensten [39].
- Voor Accenture, een onderneming die management consulting, technologie en outsourcing aanbiedt, is het enorm belangrijk dat werknemers hun kennis in verband met projecten met elkaar kunnen delen. Daarom implementeerde Accenture in 2007 een interne sociale netwerksite genaamd *People Pages*. De bedoeling is om van de website een platform te maken waarop werknemers alle informatie kunnen vinden die ze nodig hebben [35].
- HP, een groot internationaal technologiebedrijf, neemt al vele jaren een heel aantal interne sociale media technologieën in gebruik. Het doel is om interne communicatie en samenwerking te verhogen en te stimuleren [4]. Sinds 2007 zijn al deze technologieën gebundeld in een platform, genaamd *Watercooler* [3].

1.1.2 Professionele Enterprise Social Networking software

Er zijn momenteel reeds verschillende professionele *Enterprise Social Networking software* pakketten beschikbaar op de markt. De bekendste zijn Yammer, hetgeen gebruikt wordt door meer dan 200 000 organisaties wereldwijd [47], Salesforce Chatter [37], MangoApps [28], Jive [22] en IBM Connections [18]. De impact van deze software op ondernemingen kan worden weergegeven aan de hand van citaten van klanten op hun websites. De aanwezigheid van verschillende *software providers* binnen het *Enterprise Social Networking* domein geeft reeds aan dat er een sterke interesse is vanuit de industrie.

- Yammer omschrijft zichzelf als "The Enterprise Social Network". Momenteel gebruiken er meer dan 200 000 organisaties wereldwijd Yammer software. Enkele citaten van klanten op hun website [47]:

"Yammer's a vital part of our transformation to the new Tyco." —
Ira Gottlieb, Vice President, Global Communications, Tyco

"There's no question Yammer has helped us reduce the time it takes to go from a new idea or call to action to execution. It accelerates innovation." — Gregory North, Vice President, Business Transformation, Xerox

"Yammer has completely revolutionized my working life from start to finish." — Rena Patel, Brand and Advertising Campaign Manager, Capgemini

- Salesforce Chatter wordt gebruikt door meer dan 170 000 organisaties wereldwijd. Ze focussen zich op *real-time collaboration*. Citaten op de site van Salesforce Chatter [37]:

"Collaborating with Chatter now gives our business teams around the world a way to connect and work together in real-time." — Beth Comstock, CMO, General Electric (GE)

"Chatter has flattened our organization and made us more efficient." — Matt Roberts, CEO, OpenTable

- Jive telt miljoenen gebruikers en het aantal blijft jaarlijks stijgen [22].

"There are loads of things about Jive I really like. For me, it's the vibrancy and energy you get from all these people interacting and generating and pitching in on ideas and issues." — Paula Young, Global Knowledge Leader, PriceWaterhouseCoopers

"The thing that's most powerful and pervasive is the cultural change. We really feel like one company instead of separate brands, which is what it was before we had Jive." — Ted Hopton, Community Manager, UBM

- MangoApps wordt gebruikt door meer dan 5000 organisaties wereldwijd, waaronder verschillende bekende organisaties zoals Roche, US Navy, Fujitsu, Mazda, Infosys, Unicef en Interpol [28].
- IBM Connections is een social software platform dat organisaties in staat stelt om sterker in contact te treden met de juiste werknemers en innovatie te stimuleren [18]. Volgens IDC, een organisatie die onderzoek doet naar IT-organisaties en de IT-markt, bezat IBM Connections in 2011 het grootste aandeel van de *Enterprise Social Networking software* verkoopmarkt, met name 14,7 %. Voor IBM vertaalde dit zich in een opbrengst van 105,5 miljoen dollar door het verkopen van dit type software, hetgeen een stijging is van 75,1 % ten opzichte van 2010 [14].

1.1.3 Stijgende interesse voor ESN vanuit de consultancy wereld

Veel grote internationale consultancy bedrijven krijgen vragen vanuit de industrie over wat *Enterprise Social Networking* voor hen kan betekenen. Als reactie hierop zijn er reeds tal van studies uitgevoerd, waaronder twee toonaangevende analyses van Deloitte en McKinsey & Company.

- MIT Sloan Management Review, een Business Journal dat nieuw onderzoek evalueert en rapporteert om lezers te helpen met het identificeren en begrijpen van belangrijke trends in management, voerde in samenwerking met Deloitte, een wereldwijd actieve onderneming die audit en consulting diensten aanbiedt, in 2012 een onderzoek uit naar het gebruik van *social networking* en *social software* in een bedrijfscontext. In het artikel *Social Business: What Are Companies Really Doing* [24] worden de resultaten weergegeven van het onderzoek, gebaseerd op enquêtes afgenomen in bedrijven uit 24 verschillende industrieën in 115 landen. Enkele belangrijke ondervindingen:
 - Meer dan 85 % van de ondervraagde managers geloven dat *Enterprise Social Networking* belangrijk zal zijn voor hun onderneming binnen de komende drie jaren.
 - Een succesvolle implementatie van ESN software hangt sterk af van degelijk leiderschap. Het belang van meetbare resultaten inzake de impact van ESN zal ook steeds groter worden.
 - Vooral kleine organisaties (met minder dan 1000 werknemers) en grote organisaties (met meer dan 100 000 werknemers) geven aan dat ESN van groot belang is voor hun organisatie. [24]
- McKinsey & Company, een multinational actief in de consulting sector, voerde in 2012 een onderzoek uit waarin het trachtte de waarde die sociale technologieën voor ondernemingen kunnen genereren te kwantificeren. Midden 2012 brachten ze de resultaten van hun onderzoek uit in *The social economy: unlocking value and productivity through social technologies* [6]. De paper bevat enkele interessante resultaten:
 - Kenniswerkers besteden gemiddeld 28 uren per week aan e-mailen, informatie zoeken en intern samenwerken met collega's.
 - Het succesvol in gebruik nemen van *Enterprise Social Networking* kan een productiviteitsverhoging van 20 tot 25 % veroorzaken.
 - 90 % van alle organisaties die reeds sociale technologieën gebruiken halen er een soort van bedrijfswaarde uit.
 - McKinsey schat dat de jaarlijkse toegevoegde waarde die organisaties binnen de vier bestudeerde sectoren kunnen halen uit *social technologies* zich situeert tussen 900 miljoen en 1.3 miljard dollar [6].

1.1.4 Stijgende interesse voor ESN in de online blogosfeer

Ook online zien we een enorm stijgende interesse voor allerhande ESN technologieën. Enkele toonaangevende blogs hebben het topic reeds aangeraakt of uitgebreid behandeld. Een aantal voorbeelden:

- Harvard Business Review (HBR), een populair management magazine, wijdde tijdens de maanden december 2012 en januari 2013 op zijn online blog een speciaal insight center aan het gebruik van *Social Media* in ondernemingen. Een insight center van HBR heeft als doel om de meest belangrijke bedrijfskundige ideeën van het moment uit te lichten en hieromtrent in conversatie te treden met zijn lezers. De focus van het specifieke insight center van december en januari lag op hoe sociale media waarde kan toevoegen in alle onderdelen van een organisatie. Een onderdeel hiervan handelde specifiek over het intern gebruik van sociale media en de potentiële bedrijfswaarde hiervan [30].
- Brian Solis, een bekende *industry analyst* uit de Verenigde Staten, wijdde in maart 2012 een volledige blogpost aan *Enterprise Social Networking*, genaamd *Enterprise Social Networking is More Than Facebook Behind a Firewall*. In de post beschrijft Mr. Solis hoe ESN waarde kan leveren voor een onderneming en welke aandachtspunten vereist zijn bij een implementatie [41].
- Brian Hopkens, een Enterprise Architecture Professional bij Forrester, een Amerikaanse onderneming die marktonderzoek uitvoert binnen de IT industrie, blogde in februari 2013 over de top 15 opkomende technologie trends (volgens Forrester). *Enterprise Portals & Search* en *Collaboration and social platforms* zullen volgens een onderzoek uitgevoerd door Forrester in de toekomst enkel nog belangrijker worden [17].

1.2 Onderzoeksvraag

Bovenstaande punten geven aan dat er een sterke interesse is ontstaan voor *Enterprise Social Networking*. Hoewel het onderwerp veelvuldig besproken wordt en er reeds verschillende bedrijven bezig zijn met de implementatie en het gebruiken van *Enterprise Social Networks*, is wetenschappelijke literatuur hieromtrent momenteel slechts beperkt aanwezig. Aan de hand van een aantal gerichte onderzoeksvragen en een methodologische aanpak zal getracht worden een initiële analyse te doen van het bedrijfseconomische nut van *Enterprise Social Networking software* en tools.

De centrale onderzoeksvraag luidt bijgevolg: **"Waarom zou een bedrijf Enterprise Social Networking software moeten implementeren?"**.

Het is geenszins de bedoeling een kosten-batenanalyse uit te voeren aangezien de bedrijfseconomische voordelen van *Enterprise social networking software* nog onvoldoende in kaart gebracht en gekwantificeerd zijn. Dit is wel een mogelijk interessante piste voor toekomstig onderzoek.

1.2.1 Deelvraag 1

Alvorens we de relevantie van *ESN* software in ondernemingen kunnen aantonen is het van groot belang een duidelijk kader te schetsen omtrent de betekenis van het begrip. De eerste deelvraag luidt dan ook: "**Wat is Enterprise Social Networking software?**"

1.2.2 Deelvraag 2

Vertrekkende vanuit een concreet kader kunnen we de mogelijke voordelen onder de loep nemen. Dit doen we aan de hand van de tweede deelvraag, met name "**Wat zijn de mogelijke voordelen van Enterprise Social Networking sites?**". De bedoeling is om alle gerapporteerde voordelen uit de wetenschappelijke literatuur te extraheren, grondig te evalueren en samen te voegen onder gemeenschappelijke noemers. Zo willen we de aanzet geven tot een coherente lijst van voordelen die men in toekomstig wetenschappelijk onderzoek kan trachten te kwantificeren.

1.2.3 Deelvraag 3

Er wordt verwacht dat de wetenschappelijke literatuur ook enkele *best-practices* zal bevatten omtrent het implementeren en in gebruik nemen van *ESN* Software. De derde deelvraag is "**Zijn er factoren te identificeren binnen het huidige wetenschappelijke onderzoek omtrent Enterprise Social Networking die de kans op een succesvolle implementatie en ingebruikname kunnen verhogen?**".

1.2.4 Deelvraag 4

Aan de hand van de vierde deelvraag "**Worden de gerapporteerde voordelen in de praktijk gerealiseerd?**" gaan we na of de resultaten uit deelvraag 2 dan wel degelijk terug te vinden zijn in de realiteit. Dit zullen we onderzoeken aan de hand van een kwalitatief onderzoek met interviews bij een aantal Vlaamse ondernemingen binnen verschillende sectoren. We zullen hier de resultaten van deelvraag drie opnieuw bekijken en in verband brengen met de resultaten van deze deelvraag.

1.3 Onderzoeksopzet

1.3.1 Overzicht

Het onderzoek bestaat uit twee luiken. In het eerste luik zal alle relevante literatuur omtrent *Enterprise Social Networking* verzameld worden. Aan de hand van de literatuurstudie trachten we een antwoord te geven op de eerste drie deelvragen. In het tweede onderdeel zal er, met de kennis opgedaan uit het

eerste onderdeel, een kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden bij een aantal ondernemingen om de bevindingen uit de eerste 3 deelvragen af te toetsen aan de realiteit.

1.3.2 Onderdeel 1: literatuurstudie

De literatuurstudie werd uitgevoerd aan de hand van de methodologie beschreven in *"How to read journal articles in the social science"* door Phillip Chon Ho Shon [40]. Hij heeft een methode uitgewerkt die een onderzoeker in staat stelt om wetenschappelijk onderzoek op een snelle manier te screenen naar relevantie en vervolgens aan de hand van thematische lezerscodes de literatuur op een coherente manier te verwerken. De verwerking bestaat uit het annoteren van zinnen in wetenschappelijke literatuur met lezerscodes zoals:

ROF De concrete resultaten van het uitgevoerde onderzoek;

SPL Een samenvatting van resultaten die men uit ander wetenschappelijk onderzoek heeft gehaald;

CPL Kritiek die men heeft op ander wetenschappelijk onderzoek;

GAP De ontbrekende elementen in de bestaande wetenschappelijke literatuur;

RFW Als het uitgevoerde onderzoek nog niet compleet is kan de auteur aangeven wat andere onderzoekers in de toekomst nog kunnen doen [40].

Het gebruiken van bovenstaande methodologie brengt verschillende voordelen met zich mee. Zo kan de onderzoeker de inhoud van een reeds verwerkte wetenschappelijke paper snel terug opfrissen. Ook is het mogelijk een tabel op te stellen met als rijen de literatuur en als kolommen de thematische lezerscodes. Dit stelt de onderzoeker in staat om de literatuur op een consequente manier te vergelijken en mogelijkheden voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek te identificeren. Het beoogde resultaat van het uitvoeren van de literatuurstudie volgens deze methode is een inhoudelijk grondigere analyse van de literatuur en een verhoogde samenhang van de finale resultaten. Samen zullen deze de kwaliteit van het uiteindelijke rapport verhogen.

Uiteraard valt de component van het verzamelen van literatuur voor een wetenschappelijk onderzoek niet te onderschatten. Er werd gebruik gemaakt van verschillende manieren om wetenschappelijke literatuur te vergaren.

Eerst en vooral werden wetenschappelijke zoekroboten zoals google scholar [15] en EBSCOhost [20] aangesproken. Het voordeel van google scholar is dat er als het ware terug gegaan kan worden in de tijd. Het is namelijk mogelijk via google scholar om alle bronnen die gebruikt zijn in een wetenschappelijk artikel of een boek verder te raadplegen. Het voordeel van EBSCOhost is dat de achterliggende database enorm groot is én dat veel artikels die via Google Scholar slechts beperkt zichtbaar zijn in EBSCOhost wel kunnen geraadpleegd worden. Zoektermen die gebruikt werden, afzonderlijk of samen, zijn:

- internal social media;
- social media;
- company;
- enterprise;
- organisation;
- platform;
- internal collaboration tool;
- internal collaboration;
- enterprise social networking;
- enterprise 2.0;
- wikis;
- blogs;
- social bookmarking;
- ...

Al snel werd duidelijk dat het onderzoeksdomein nog vrij jong is en er slechts in beperkte mate hieromtrent wetenschappelijk onderzoek is uitgevoerd. Er werd besloten om ook te zoeken naar het gebruik van bestaande *Social Networking software*, ontworpen gericht op particulier gebruik, in organisaties.

Ten tweede zal er gezocht worden naar TED en TEDx lezingen [7] omtrent dit onderwerp. Deze zijn vaak voorzien van nieuwe en creatieve inzichten omtrent een bepaald idee of domein. Ook presenteren professoren dikwijls zulke lezingen, en zijn de lezingen gebaseerd op een boek of een wetenschappelijk onderzoek. Dit kan dan via de naam van de spreker terug getraceerd worden. Een andere interessante bron is Slideshare [19]. Deze website bevat presentaties over een breed scala aan topics. Het was mogelijk om hier nog interessant wetenschappelijk onderzoek op terug te vinden.

Ten derde werd er ook gezocht in meer vulgariserende literatuur. Hoewel Wikipedia [44] op zich geen betrouwbare bron is, kan je bij elke wiki ook vaak de bronnen terugvinden die gebruikt zijn om de wiki op te stellen. Deze waren vaak wel wetenschappelijk relevant voor dit onderzoek.

Tot slot werden er ook verschillende professionals, actief binnen het domein of de consultancy wereld, aangesproken om informatie te verzamelen. Dit leverde ook enkele interessante onderzoeken en artikels op.

Een grote uitdaging werd al snel vastgesteld tijdens het aanvangen van het literatuuronderzoek. Het extraheren van alle potentiële voordelen uit de verschillende bronnen en samenvoegen tot een coherente opsomming was geen evidentie. Er is duidelijk nog geen eensgezindheid omtrent de theorie en er

is veel exploratief onderzoek gaande. Daarenboven spreken verschillende papers over hetzelfde onderwerp bv. "*Enterprise Social Networking*" terwijl ze achterliggend over een verschillend concept handelen. Er is dus nog een semantische discussie gaande.

1.3.3 Onderdeel 2: kwalitatief onderzoek

Het laatste onderdeel van het onderzoek bestaat uit een kwalitatief onderzoek. Hierin hebben we verschillende ondernemingen aan de hand van een open interview bevestigd. De focus lag op Vlaamse ondernemingen of Nederlandstalige filialen van internationale ondernemingen. Er werd tijdens de interviews getracht om zoveel mogelijk concrete ervaringen en meningen van de professionals omtrent *Enterprise Social Networking* te verkrijgen. Daarenboven werd er ook gelet op de achtergrond van de geïnterviewden, het type bedrijf en de werking ervan, de gebruikte tools, de gevalstudie omtrent het project, ...

Gezien de exploratieve aard van het onderzoek en het opkomend stadium waarin het topic van dit onderzoek zich bevindt, werd verwacht dat de inhoudelijke vorderingen en kennis omtrent het topic bij de ondernemingen sterk zouden verschillen. We namen inderdaad waar dat er binnen de groep geïnterviewden zich een sterke *early adopter* bevond die een uitgebreide kennis bezat omtrent het onderwerp van dit onderzoek. Bij de andere geïnterviewden werd een beperkte mate aan kennis aangetroffen omtrent *Enterprise social networking*. We namen wel een sterke interesse waar voor het onderwerp en hadden de indruk dat ze een open, experimentele houding hadden ten opzichte van het interne project.

1.3.4 Indeling van de masterproef

In dit eerste hoofdstuk werd het praktijkprobleem geschetst, de deelvragen uitgewerkt en de onderzoeksopzet toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 Web 2.0 beschreven, wat aan de basis ligt van Enterprise 2.0. Er wordt dieper ingegaan op interne collaboration tools zoals wikis, blogs, *social bookmarking* en *Enterprise Social Networking* en op welke manier ze kunnen bijdragen aan het delen van kennis binnen een bedrijf. Aan de hand van dit hoofdstuk wordt een duidelijk kader geschetst waarin *Enterprise Social Networking* zich bevindt. Achtereenvolgens wordt er in hoofdstuk 3 als startpunt dieper ingegaan op de ontstaansgeschiedenis van sociale netwerksites en de specifieke functies die ze vervullen. Vertrekkende van Sociale netwerksites wordt er overgegaan naar *Enterprise Social Networking sites*, meer bepaald de gebruiksmethoden en de potentiële voordelen die zulk platform kunnen opleveren. Hoofdstuk 3 wordt afgesloten met een opsomming van factoren die een succesvolle implementatie teweeg kunnen brengen. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de interviews kritisch besproken en gereflecteerd op de theoretische bevindingen uit hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 2

Web 2.0

Alvorens we dieper ingaan op *Enterprise Social Networking* is het belangrijk om wat context te scheppen over de ontwikkelingen op het World Wide Web. De technologieën besproken in dit onderzoek zijn ontstaan uit de evoluties die zich hebben gemanifesteerd op het internet. Ze hebben een impact teweeggebracht op praktisch alle software die gebruikt wordt op digitale toestellen en zelfs op de maatschappij in haar geheel.

2.1 Web 1.0

Het World Wide Web was tot en met de jaren 90 grotendeels een statisch gegeven. Gebruikers die beschikten over de nodige technische kennis en voldoende hardwarecapaciteit hadden de mogelijkheid om een eigen webpagina te creëren met beperkte inhoud [11]. Grote organisaties waren online aanwezig met grotendeels informatieve websites met beperkte mogelijkheden tot interactie. Organisaties zoals Netscape zette hevig in op een marktdominantie binnen webbrowsers. Door het opleggen van standaarden over hoe content en applicaties zouden moeten worden weergegeven trachten ze van hun desktop applicatie de enige applicatie te maken die een degelijke toegang tot het internet zou voorzien. In die tijd werd er nog niet gesproken over andere applicaties die met het internet zouden communiceren [32].

2.2 Het ontstaan van Web 2.0

De overgang van Web 1.0 naar Web 2.0 was geen plotse gebeurtenis. De term Web 2.0 dook pas voor het eerst op in 1999. Darcy DiNucci raakte het concept aan in een artikel waarbij ze het gebruik van het *World Wide Web* onder de vorm van Web 1.0 slechts een prototype noemde. Volgens haar zou Web 2.0 voor het eerst een indicatie kunnen geven van de volledige mogelijkheden van het internet [11]. Slechts in 2004 brachten Tim O'Reilly en Dale Dougherty, beide web

pioniers, een uitgebreide analyse uit over wat Web 2.0 nu juist inhield [32]. Het was de eerste echte stap naar een inhoudelijke discussie over de technieken en concepten die vallen onder de noemer Web 2.0 en steeds sterker naar voren traden op het internet. Sindsdien won de term meer en meer aan populariteit.

Een sluitende definitie voor Web 2.0 bestaat tot op heden nog niet. Dit omdat de inhoudelijke complexiteit van het concept moeilijk uit te leggen valt aan de hand van enkele zinnen. Tim O'Reilly trachtte de inhoudelijke discussie te starten door het opstellen van een *Working Definition* die als volgt luidt:

Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an architecture of participation, and going beyond the page metaphor of Web 1.0 to deliver rich user experiences [31].

De allerbelangrijkste notie uit deze definitie is dat het web een platform is en niet zozeer een samenraapsel van pagina's. Alle gebruikers kunnen gegevens toevoegen aan het *World Wide Web*. Deze kunnen aan de hand van verschillende nieuwe technieken met elkaar verbonden worden. Hoe meer gebruikers gegevens voorzien, hoe meer informatie er beschikbaar is en des te interessanter het wordt om gebruik te maken van het platform. De gebruikers staan ook niet meer rechtstreeks in contact met de technische kant van het platform. Ze krijgen allemaal een geïndividualiseerde weergave van het web die constant geüpdatet wordt. Hierdoor is het niet meer noodzakelijk voor gebruikers om over technische kennis of specifieke hardware te beschikken om gebruik te maken van het *World Wide Web*. Ze hebben enkel een toestel nodig dat via een dataverbinding toegang kan krijgen tot het platform. Door de stijgende snelheid en capaciteit van de dataverbindingen kan de inhoud visueel en vaak ook inhoudelijk beter voorgesteld worden. De capaciteiten en het vermogen van hardware componenten van gebruikers zal in de toekomst van minder belang worden, de gebruikerservaring zal daarentegen veel aan belang winnen. We zien ook een sterke interesse in het toevoegen van een sociale component aan de gebruikerservaring. Dit geeft de gebruiker een online identiteit waarmee hij meningen kan uiten en zaken delen met vrienden of personen met eventuele gemeenschappelijke interesses.

2.3 Kenmerken van Web 2.0

Momenteel is er dus nog steeds geen definitie van Web 2.0 voorhanden. Men is grotendeels akkoord over de kenmerken ervan, dewelke hieronder kort worden toegelicht en geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld.

- *Web Services* en interactieve applicaties

Met Web 2.0 verschuift de gekende interactiviteit van offline applicaties ook naar het *World Wide Web*. De gebruiker kan activiteiten online uitvoeren die real-time verwerkt worden en waarvan de resultaten praktisch direct weergegeven worden [5]. AJAX is een verzameling van verschillende technologieën die dit mogelijk maken. Zo is het mogelijk om een interactieve webpagina te creëren en automatisch en direct de webpagina te verversen aan de hand van de handelingen van de gebruiker. AJAX omvat technologieën zoals XML om data uit te wisselen, XHTML en CSS voor de opmaak van de webapplicatie, *Document Object Model* om een dynamische weergave te voorzien en interactie mogelijk te maken en *JavaScript* om alles te combineren. Een bekend voorbeeld van een interactieve applicatie die gebaseerd is op AJAX is Google Maps. Hier kan de gebruiker een locatie of adres ingeven en deze wordt bijna onmiddellijk weergegeven op een interactieve kaart. De gebruiker kan ook routes laten uitstippelen tussen twee locaties. Hij kan op een ongestructureerde manier het adres of de locatie invoeren en vaak wordt de gewenste locatie correct ontdekt of worden er een aantal suggesties voorgesteld. Deze dienst staat volledig online en vereist geen rekenvermogen van het toestel dat de gebruiker hanteert om de dienst aan te roepen via een internetverbinding.

- Ondersteunen van participatie

Het succes van verschillende Web 2.0 applicaties is gebaseerd op het principe dat mensen actief willen deelnemen aan een gemeenschap waarin ze zich betrokken voelen [5]. Het succesvolle Facebook is hierop gebaseerd en telt momenteel meer dan een miljard actieve gebruikers per maand.

- Aanmoedigen van het aanmaken van gebruikersgegenereerde inhoud

Web 2.0 wil de volledige kennis van zijn gebruikers aanspreken in tegenstelling tot Web 1.0, waarbij enkel een beperkt aantal experts de mogelijkheid kreeg om inhoud te verspreiden naar het grote publiek [32]. Het gebruik van blogs en wikis heeft enorm aan populariteit gewonnen de afgelopen jaren. Een sterk voorbeeld hiervan is Wikipedia. Wikipedia genereert zelf geen inhoud op zijn website, dit wordt volledig gedaan door zijn gebruikers. Elke gebruiker heeft de mogelijkheid om een nieuwe pagina aan te maken met inhoud omtrent een bepaald onderwerp of een bestaande pagina aan te passen. Uiteraard legt Wikipedia enorm veel verantwoordelijkheid bij zijn gebruikers door deze manier van werken. Ze gaan ervan uit dat indien iemand foutieve gegevens toevoegt aan de website dat de andere gebruikers dit vrij snel zullen opmerken en aanpassen.

- Het organiseren van gebruikersgegenereerde inhoud

In Web 2.0 applicaties wordt er eerder gewerkt met een *folksonomy* dan een taxonomie. Een *folksonomy* is een methode om gezamenlijk zaken te categoriseren door het gebruiken van zelfgekozen woorden, die vaak *tags* genoemd

worden [32]. Flickr, een online dienst om foto's te organiseren en te delen, gebruikt een *folksonomy* waardoor gebruikers de mogelijkheid hebben om aan de hand van zelfgekozen *tags* hun afbeelding of foto te categoriseren.

- *Ad funding* van neutrale websites

Veel Web 2.0 *Web-services* maken gebruik van contextuele advertenties. Er wordt een vaste advertentieruimte voorzien binnen de website die zich aanpast aan de hand van een aantal parameters. Zo kan bijvoorbeeld de reclame binnen een e-maildienst variëren aan de hand van de inhoud van de e-mails die een gebruiker ontvangt. Een ander voorbeeld is de reclame gegenereerd op sociale netwerksites. Deze zijn vaak afhankelijk van de pagina's die een gebruiker opzoekt of bezoekt binnen of vanaf de sociale netwerksites. De *Web service* verdient dan een bedrag per gebruiker die klikt op de advertentie of afhankelijk van het aantal gebruikers waarbij de advertentie wordt weergegeven [5]. Een voorbeeld van een online reclamedienst is Google AdSense. In tegenstelling tot DoubleClick, een dominante reclamedienst uit de Web 1.0 periode, schenkt Google AdSense veel aandacht aan de zogenaamde "*long tail*" van het internet. De *Long Tail* bestaat uit alle kleinere websites die samen het merendeel van het *World Wide Web* omvatten [32]. Door advertentiemogelijkheden simpel en gebruiksvriendelijk aan te bieden hebben kleinere websites zoals blogs ook de mogelijkheid om individuele advertenties aan te bieden aan hun bezoekers. Hierdoor kunnen ze makkelijker en efficiënter opbrengsten genereren aan de hand van de diensten van Google AdSense.

- Gegevensuitwisseling tussen websites aan de hand van op XML-gebaseerde data standaarden

RSS ontstond in 1997 uit *Really Simple Syndication* en *Rich Site Summary* [32]. RSS is een gestructureerd dataformaat, gebaseerd op XML (Extensible Markup Language), dat het mogelijk maakt om gegevens uit te wisselen tussen verschillende applicaties en software platformen [33]. Het geeft bijvoorbeeld gebruikers de mogelijkheid zich te abonneren op blogs. De gebruiker krijgt dan een melding wanneer er een nieuwe blogpost verschijnt. RSS biedt verschillende voordelen. Het hoofdvoordeel is dat data, die frequent worden geüpdatet, geaggregeerd kunnen worden en op een consistente wijze weergegeven worden aan de gebruiker. Een bijkomend voordeel is dat de gebruiker dus niet meer op regelmatige basis moet controleren of er bijvoorbeeld een nieuwe blogpost online staat, hij wordt hiervan op de hoogte gebracht. Naast blogposts is het met RSS ook mogelijk om aandelenprijzen, nieuws, toevoegingen aan een wiki, ... op eenvoudige wijze te beheren. Tot slot is RSS een efficiënter alternatief voor mailinglijsten, die veel werk vereisen van de beheerder van de website of gegevens [33].

2.4 Enterprise 2.0

Web 2.0, en dan vooral de veelheid aan webapplicaties en concepten die er uit ontstaan zijn, hebben de afgelopen jaren enorm in de belangstelling gestaan. Er zijn ook allerhande nieuwe business modellen ontstaan vertrekkende vanuit allerhande Web 2.0 kenmerken en technologieën. Het is dan ook niet verwonderlijk dat verschillende organisaties en ondernemingen interesse tonen in hoe ze Web 2.0 kunnen gebruiken om hieruit voordelen te genereren. In "*Business Impact of Web 2.0 Technologies*" [1] geeft Stephen Andriole de resultaten weer van een exploratief onderzoek inzake het gebruik van Web 2.0 tools in ondernemingen. Vaak wordt verwezen naar *Enterprise 2.0* als men spreekt over de ingebruikname van Web 2.0 tools in organisaties.

De resultaten van het onderzoek geven, samenvattend, drie belangrijke aandachtspunten weer:

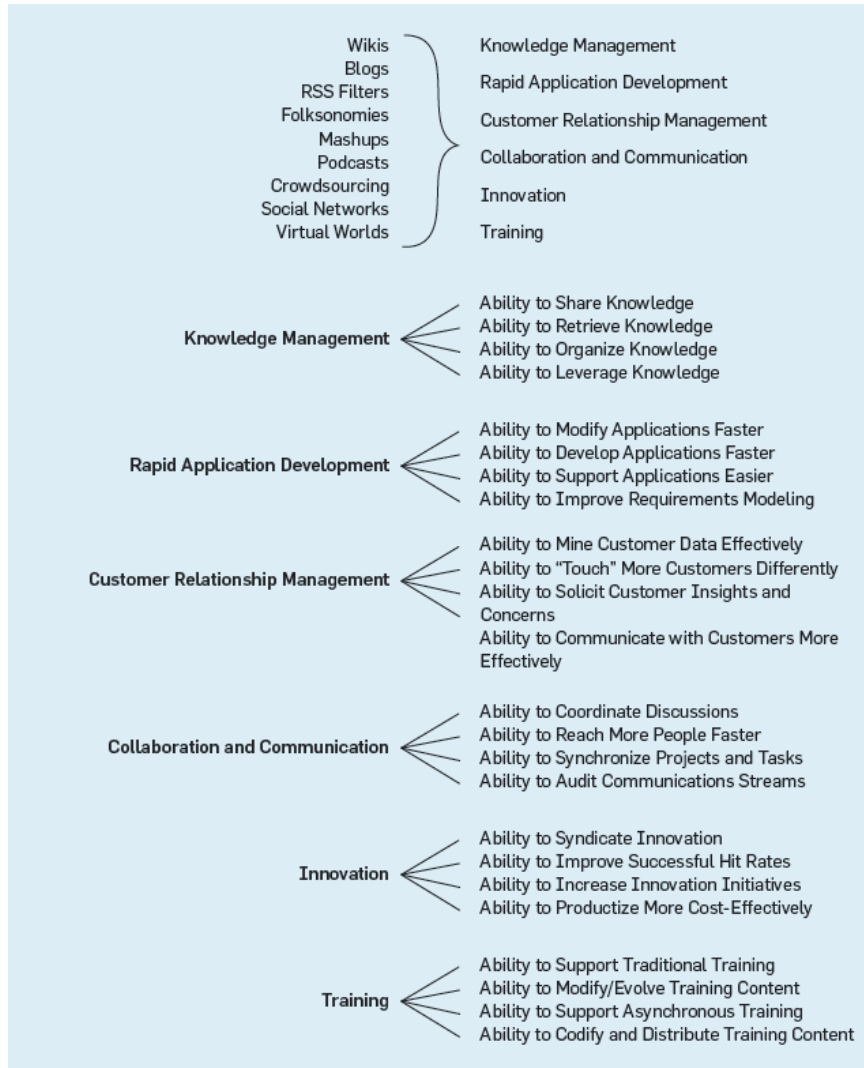
1. Web 2.0 technologieën kunnen binnen veel organisaties de interne communicatie en samenwerking bevorderen;
2. Het is belangrijk om veel aandacht te spenderen aan het praktisch meten van de impact van de ingebruikname van Web 2.0 tools;
3. Veel organisaties gaan behoedzaam om met de implementatie van Web 2.0 tools in organisaties [1].

Andriole heeft reeds getracht om *impact metrics* op te stellen inzake de effectiviteit van Web 2.0 technologieën in organisaties. Ze zijn weergegeven in Figuur 2.1 op pagina 16. De auteur concludeerde dat verschillende Web 2.0 technologieën zoals wikis, blogs, sociale netwerken, etc.. een impact kunnen hebben op zes domeinen. Deze zijn:

1. Kennismanagement;
2. Het snel ontwerpen van applicaties;
3. Customer Relationship Management (CRM);
4. samenwerking en communicatie;
5. Innovatie;
6. Training [1].

Voor elk domein worden er voorstellen gedaan om na te gaan of het gebruik van Web 2.0 tools binnen de organisatie dan wel een positieve impact teweeg gebracht heeft binnen dat domein. Uit het onderzoek bleek dat bedrijven verwachten dat Web 2.0 tools een zeer sterke impact kunnen hebben binnen de domeinen van kennismanagement, CRM, samenwerking en communicatie, innovatie en training. De grootste effectieve positieve impact werd

gerealiseerd binnen twee domeinen, met name kennismangement en samenwerking en communicatie. Wikis, blogs, *social bookmarking* en *social networking* zijn de Web 2.0 tools die hier sterk aan bijdragen [1].



Figuur 2.1: Impact Metrics [1]

In Figuur 2.2 op pagina 17 worden de resultaten van de interviews van het onderzoek van Andriole weergegeven. Hierin zien we dat er een sterk stijgende interesse is voor het gebruik van Web 2.0 tools in organisaties. Ook wordt aangegeven dat er binnen de zes domeinen globaal gezien mogelijkheden zijn om aan de hand van Web 2.0 tools deze zes domeinen verder te optimaliseren. Praktisch alle Web 2.0 tools opgesomd in Figuur 2.1 kunnen een positieve impact teweegbrengen op interne samenwerking en communicatie. Op vlak van kennismanagement en training kan best gekeken worden naar Web 2.0 tools zoals wikis, blogs en *social bookmarking*. Dit mede door het gebruiksgemak en de relatieve lage kost van zulke tools [1].

	Internally Focused Applications	Externally Focused Applications
Collaboration/Communication	The majority of Web 2.0 technology applications are in this area. Viewed as "safe," they allow companies to pilot them while testing impact on security, infrastructure, total cost of ownership, and intellectual property.	Early adopters pilot Web 2.0 technologies outside the corporate firewall to establish alternative communication and collaboration patterns with employees, suppliers, clients, and customers, permitting improved communication.
Knowledge Management	KM is a natural result of deployment of wikis, blogs, podcasts, and RSS filters. Formal KM tools are giving way to more informal Web 2.0 tools, a trend expected to continue.	KM will support externally focused organizations (such as those in the consulting and retail industries) before internally focused organizations formally adopt it, slowed by concerns over security, privacy, and intellectual property.
Rapid Application Development	Mashup and related technology is gradually replacing more traditional RAD technology. As more and more components, application programming interfaces, and widgets are published, more RAD progress will be made.	RAD tools and techniques will formalize for technology vendors and technology-driven companies and industries, as more and more components, applications programming interfaces, and widgets are published by direct publishers and third-party hosts.
Customer Relationship Management	CRM applications are slow to absorb the extensible abilities of Web 2.0 technologies internally and especially externally. It will take time for Web 2.0 technologies to be integrated with and extended from existing CRM technologies.	CRM is a natural partner for Web 2.0 technologies, especially such tools as RSS filters, podcasts, mashups and blogs. There are countless ways to leverage Web 2.0 technologies on behalf of customers and suppliers, but, due to deployment anxiety, such applications will lag.
Training	Companies increasingly use wikis, blogs, podcasts, and RSS filters for training and education. Their ease of use and participatory nature appeal to a growing number of companies. Relatively low cost helps.	Third-party training and education providers will leverage Web 2.0 technologies, integrating them into the already substantial online training and education industry. The tools will then be sold back to customers to improve learning of all kinds.
Innovation	Web 2.0 technologies have little impact on the innovation process. There are spotty innovation applications of crowdsourcing for R&D and selected applications of folksonomies, RSS filters, and mashups, but the area is generally not affected.	Web 2.0 tools, techniques, and especially attitudes will alter the innovation process in many industries by facilitating direct communication and collaboration among creators and buyers of new products and services, thus shortening the innovation life cycle.

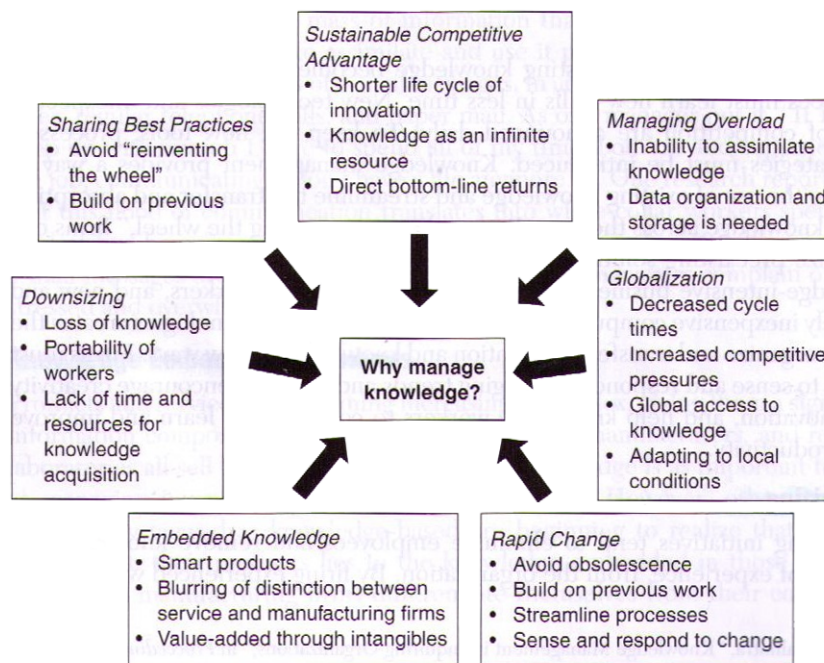
Figuur 2.2: Article Findings [1]

Er zijn nog enorm veel onderzoeksmogelijkheden inzake het gebruik van Web 2.0 in organisaties voor zowel intern als extern georiënteerde tools. Onze onderzoeksfocus ligt op een onderdeel van interne collaboration tools, met name *Enterprise Social Networking sites*.

2.5 Interne collaboration tools

Alle software gebaseerd op Web 2.0 technologieën die intern in een organisatie gebruikt wordt valt onder de noemer van interne collaboration tools. Organisaties maken steeds meer gebruik van zulke tools om twee grote redenen:

1. De immense populariteit van online Web 2.0 software zoals blogs, wikis, *social bookmarking tools* en *social networking sites* is niet voorbijgegaan aan bedrijven. Er worden verschillende manieren gezocht om voordelen te halen uit het gebruiken van zulke software in een bedrijfscontext;
2. Het beheren van kennis wordt steeds belangrijker voor ondernemingen. In Figuur 2.3 worden hiervoor verschillende redenen aangehaald. Een grote uitdaging binnen de huidige kenniseconomie is om methodes te vinden die het mogelijk maken om op een snelle en efficiënte manier impliciete kennis te delen onder werknemers. Interne collaboration tools lijken een antwoord te kunnen bieden op dit probleem.



Figuur 2.3: Redenen voor het managen van kennis [33]

Hieronder worden de belangrijkste interne collaboration tools gebaseerd op Web 2.0 technologieën, met name blogs, wikis, *social bookmarking* en *Enterprise Social Networking*, kort toegelicht.

2.5.1 Blogs

Web logs (afgekort als "blogs") geven gebruikers de mogelijkheid om op een simpele manier webpagina's te publiceren. Een typische blog bevat zaken zoals tekst, afbeeldingen en links naar andere blogs, webpagina's of andere media. Een belangrijke functionaliteit van blogs is de mogelijkheid om als lezer te reageren op de blogpost [5]. De inhoud kan sterk variëren. Zo worden blogs gebruikt als persoonlijk dagboek, medium om te reageren op gebeurtenissen, het verkondigen van een ideologie, ...

2.5.1.1 Corporate blogging

Wanneer er een blog onderhouden wordt namens het bedrijf noemt men dit *Corporate blogging* [12]. Aan de hand van een *Corporate blog* kan een bedrijf relevante en actuele informatie verspreiden naar het brede publiek. Dit type blogs valt niet echt onder interne collaboration tools, hoewel werknemers vaak ook meer te weten kunnen komen over hun eigen bedrijf aan de hand van het volgen van deze blogs. Vaak geeft het ook een meer 'menselijke' dimensie aan een bedrijf dan bijvoorbeeld een website.

2.5.1.2 Employee blogging

Het intern gebruik van blogs valt onder de noemer *Employee blogging* [12]. *Employee blogs* worden geschreven door werknemers van het bedrijf en gedeeld met de andere werknemers. De doelgroep kan de hele organisatie zijn, een bepaalde afdeling, rechtstreekse collega's, een groep van werknemers die een gemeenschappelijke interesse hebben, etc.. [12]. De inhoud van zulke blogs kunnen enerzijds werkgerelateerd zijn en draaien dan rond huidige projecten waarvan de werknemer deel uitmaakt of werkervaringen uit het verleden. Het onderwerp kan dan oppervlakkig inhoudelijke aspecten aanraken of specifiek ingaan op technische zaken. Het geeft ook de mogelijkheid aan de werknemer om zijn passie voor het werk te delen en de menselijke kant van bepaalde projecten te laten zien. Anderzijds kunnen blogs draaien om het persoonlijke leven van de werknemer buiten de werkvloer en zijn interesses [48] [12].

2.5.1.3 Doelen van Employee blogging

Employee blogging heeft twee doelen. Het hoofddoel is om informatie en vooral impliciete kennis beter te delen [48] [21]. Vaak bevatten blogs niet zozeer inhoudelijke procedures, maar ligt de focus eerder op eigen ervaringen, *best-practices* en hands-on tips. Des te meer werknemers kennis delen aan de hand van blogs, des te groter wordt de kans dat een andere werknemer een praktische oplossing vindt voor een specifiek probleem [48]. Natuurlijk wordt het dan steeds moeilijker om de juiste informatie te vinden in de grote hoeveelheid aan blogs, dus het beheren van blogs is van enorm belang. Een mogelijke

oplossing voor dit probleem is *social bookmarking*, wat verderop nog aan bod komt.

Een tweede doel van *Employee blogging* is om werknemers verder te motiveren. Werknemers houden er van om bij een bepaalde gemeenschap binnen de organisatie te horen. Als een blog veel positieve reacties teweeg brengt geeft dit het signaal naar de werknemer dat hij interessant en bovenal nuttig werk levert, wat hem stimuleert om enthousiast verder te werken [21].

2.5.1.4 Motiveren van Employee blogging

Het is van groot belang om werknemers te stimuleren om te bloggen. Een belangrijke drijfveer ligt in de motivatie van de werknemers en de schijnbare voordelen die ze hieruit halen. Er moet een incentive zijn om te bloggen omdat werknemers het anders als een 'extra' taak beschouwen waarvoor ze geen tijd hebben en ook geen nood aan hebben [48]. Eerst en vooral is het belangrijk om werknemers gemotiveerd te krijgen om er mee te starten. Dit kan door de drempel om te bloggen zo laag mogelijk te leggen. Werknemers effectief verplichten om te bloggen werkt simpelweg niet [12]. De drempel kan laag gelegd worden door het platform technisch simpel en aantrekkelijk te maken en niet al te veel policies en verplichtingen op te leggen naar inhoud en opmaak toe. Het aanbieden van richtlijnen die uitleggen hoe een werknemer een impactvolle blogpost kan schrijven kan ook sterk de drempel verlagen [12] [21]. Ook de aanmoediging om te bloggen over bepaald interessant werk van de directe leidinggevende is een sterke motivator om te starten met het schrijven van blogs [48]. Uiteraard is het ook belangrijk dat de werknemer, eens hij aan het bloggen is, gemotiveerd blijft en beloond wordt om zijn inzet. De aandacht die werknemers krijgen door te bloggen is van groot belang [48]. Natuurlijk zit men met het probleem dat hoe meer werknemers bloggen, hoe kleiner de kans wordt dat een werknemer die aandacht krijgt.

Er vallen twee groepen werknemers te identificeren die zeer belangrijk zijn voor de interne blogcultuur: enerzijds de *Stars* die meer aandacht krijgen dan ze geven door een aantal invloedrijke blogs te schrijven en anderzijds de *Fans* die meer aandacht geven dan ze krijgen door vooral te reageren en te discussiëren met werknemers die blogs schrijven. *Stars* zijn ideale bronnen voor succesverhalen die werknemers kunnen aanzetten tot bloggen. Maar het belang van de *Fans* dient niet onderschat te worden. Hun belang wordt zeer groot naarmate meer werknemers beginnen te bloggen omdat dit de groep werknemers is die hen gemotiveerd houdt eens ze er mee bezig zijn. Het is voor bedrijven dus ook van groot belang om, naast het schrijven van blogs, werknemers te motiveren om actief te reageren op blogs die ze interessant vinden. Dit is een groot verschil met online blogging. Fans kunnen ook de frustratie tegengaan van het fenomeen dat slechts een beperkt aantal bloggers schijnbaar bijna alle aandacht ontvangen. [48] De allersterkste motivatie voor een werknemer die blogt komt tot uiting wanneer hij offline gecontacteerd wordt door een collega die graag wil samenzitten omtrent de blog of hem expliciet wil bedanken voor de inhoud.

Het is uiteraard ook belangrijk dat een bedrijf tracht de waarde te maximaliseren van de ingebruikname van blogs. Een methode om dit te doen is om de meest recente en populairste blogposts op één of andere manier te communiceren naar de werknemers toe. Zo is de kans kleiner dat er blogposts verloren gaan of werknemers niet de aandacht krijgen die ze eigenlijk verdienen [48].

2.5.1.5 Voordelen van Employee blogging

De uiteindelijke voordelen die bedrijven realiseren uit het intern gebruiken van blogs vallen onder te verdelen in drie groepen. De eerste groep omvat alle voordelen die komen uit het feit dat impliciete kennis beter gedeeld kan worden. Werknemers hebben toegang tot additionele bronnen van informatie en kennis, kunnen sneller zaken leren en problemen oplossen aan de hand van blogs en het geeft hen ook de mogelijkheid om feedback te krijgen op bepaalde ideeën.

De tweede groep omvat alle sociale voordelen die ontstaan uit het intern aanbieden van blogs. Het geeft een interessant platform voor communicatie en dialoog en geeft werknemers een extra mogelijkheid om een reputatie op te bouwen en hun netwerk verder uit te breiden. Daarenboven kan het samenwerken binnen teams sterk bevorderd worden door het gebruiken van blogs.

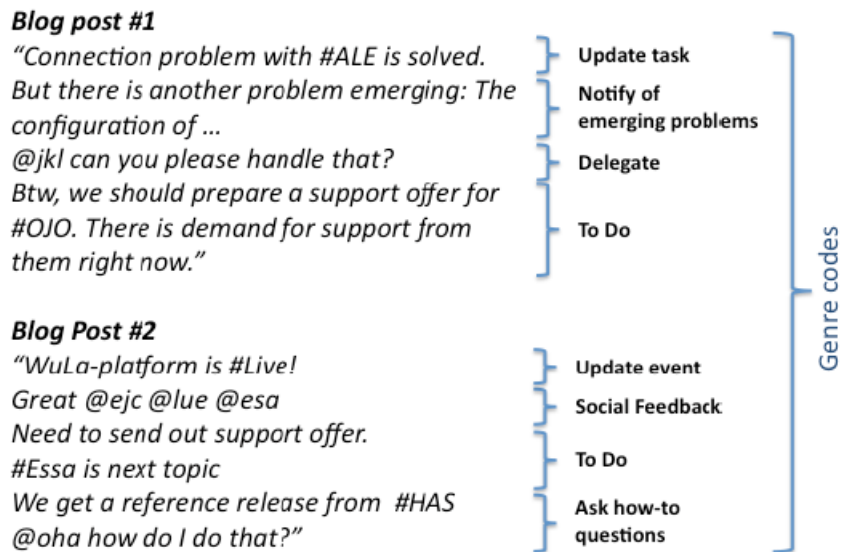
De laatste groep voordelen omvatten het gegeven dat de organisatie bottom-up informatie krijgt over waar werknemers mee bezig zijn, wat hen interesseert en welke frustraties ze eventueel bezitten. Het geeft managers de mogelijkheid om handelingen van werknemers beter te begrijpen. [21]

Tot slot nog een woordje uitleg over *Enterprise Microblogging*. Dit is een nieuwere variant van bloggen die veel voordelen kan opleveren binnen een groep werknemers die bijvoorbeeld samen aan een project werken. De bedoeling is om te werken met heel korte statusupdates zoals *tweets* op Twitter. Communiceren aan de hand van *Enterprise Microblogging* gebeurt op een gestructureerde wijze. Er wordt gewerkt aan de hand van een bepaalde methodiek die het type updates onderverdeelt in volgende categorieën [36]:

- anderen coördineren
 - sociale feedback geven
 - taken delegeren
 - to-do's opschrijven
- updates geven
 - updates van gebeurtenissen
 - statusupdates van taken
 - updates over beslissingen
 - toekomstige gebeurtenissen aangeven
 - problemen die ontstaan aankaarten

- informatie opnemen
 - data opnemen
 - team protocols aangeven
- informatie delen
 - links en referenties posten
 - nieuwe product ideeën posten
 - oplossingen voorzien (how-to)
- discussie en classificatie
 - opinie geven
 - verduidelijking geven

Een voorbeeld van deze methodiek is terug te vinden in Figuur 2.4.



Figuur 2.4: Voorbeeld van een aantal *Enterprise Microblogging* posts [36]

Enterprise Microblogging is nog niet echt doorgebroken en bevindt zich momenteel nog in een sterk experimentele fase. Het zou kunnen dat dit slechts een tijdelijke trend blijkt te zijn. Van groot belang is dat de cultuur van de organisatie, afdeling en het specifieke team hier klaar voor is [36].

2.5.2 Wikis

Een wiki is een web gebaseerde applicatie die het mogelijk maakt om door op een specifieke manier samen te werken een kennismanagement systeem op te zetten en te onderhouden. Het is een collectie van met elkaar verbonden HTML webpagina's aan de hand van kruisverwijzingen [16]. Elke gebruiker kan afzonderlijk webpagina's aanmaken, updaten en doen verwijzen naar andere webpagina's [33]. Alle updates en wijzigingen worden bijgehouden in een log bestand zodat er achteraf getraceerd kan worden wie wat heeft aangepast. Het bekendste online voorbeeld van een wiki is Wikipedia.

2.5.2.1 Gebruik van wikis in een bedrijf

Wikis kunnen ook veel interessante mogelijkheden bieden intern in een bedrijf. Het geeft werknemers de mogelijkheid om alle relevante informatie omtrent een onderwerp te bundelen in een platform. Zo kunnen er ook *best-practices*, documenten en rapporten geplaatst worden op de wikis [16]. Een aantal bedrijfsactiviteiten waarin wikis een toegevoegde waarde kunnen leveren zijn [27]:

- Software ontwikkeling: alle relevante informatie inzake de code, planning, datastructuur, enz. kan op een overzichtelijke manier gebundeld worden;
- E-learning: goed uitgewerkte wikis bevatten enorm veel informatie waar een werknemer op een gebruiksvriendelijke manier door kan navigeren en op zijn eigen tempo kan leren omtrent bepaalde onderwerpen;
- Project management: alle vereisten, documentatie, taken, deadlines, etc. zijn aan de hand van een wiki steeds zichtbaar en geven werknemers de mogelijkheid om snel up-to-date te geraken inzake de status van projecten en de achtergrond er van;
- Publiceren van algemene informatie: een wiki biedt een organisatie ook de mogelijkheid om op een coherente manier alle informatie die een werknemer nodig heeft om zijn taken uit te voeren, alle informatie over de organisatie zelf en alle gegevens en documenten in verband met HR kwesties samen te voegen in één platform;
- Gebruiksgroepen: groepen binnen de organisatie met eenzelfde interesse kunnen alle gegevens in verband met die interesse samen zetten op één locatie;
- Helpdesk: op een helpdesk worden veel problemen vaak meermaals aangekaart. Een wiki geeft helpdesks de mogelijkheid om veel voorkomende problemen samen met een oplossing gebundeld toegankelijk te maken voor werknemers;

- Marketing en customer relationships: binnen een wiki kunnen afzonderlijke pagina's aangemaakt worden voor elke klant zodat alle relevante informatie inzake die klant op één plaats samen staat;
- Resource management: alle resources van de organisatie kunnen in een wiki gedefinieerd en opgesomd worden;
- Research en development: als alle research en development die een organisatie uitvoert en uitgevoerd heeft in het verleden op een gelinkte manier in een wiki geplaatst kan worden, kunnen werknemers veel sneller zien wat al gedaan is en waarom iets niet verder onderzocht of uitgevoerd werd.

De gebruikers van zulke *corporate wikis* bestaan hoofdzakelijk uit twee grote groepen. De *toevoegers* voegen inhoud toe naarmate het hen kan helpen om hun eigen, direct werk af te kunnen ronden. Als ze in een project zitten waarbij ze door het plaatsen van die informatie op wikis zelf andere informatie kunnen terugvinden of het makkelijker is om daardoor alle informatie te bundelen zullen ze dit doen. Ze gebruiken wikis dus voornamelijk om er zelf zoveel mogelijk voordeel uit te halen. De *samenvatters* zijn degenen die een impact willen maken op iedereen die de wikis wil gebruiken. Ze trachten alle informatie waarmee ze in aanraking komen op de correcte locatie in de wiki te plaatsen [27].

2.5.2.2 Voordelen van het gebruik van wikis in een bedrijf

Het gebruiken van *corporate wikis* biedt dus verschillende voordelen. Door informatie sneller te vinden worden bepaalde taken efficiënter uitgevoerd en wordt er minder tijd verspild door het reduceren van dubbel werk. Het biedt ook een ideale omgeving voor teams die sterk samenwerken en waar het uitvoeren van taken sterk afhangt van informatie en gegevens van anderen. Wikis kunnen ook over afdelingsgrenzen heen helpen met het optimaliseren van processen. Het is ook makkelijk om experts te vinden omtrent bepaalde topics en georganiseerd leren kan gestimuleerd worden door het gebruik van wikis [27] [16].

2.5.2.3 Kritische noot

Uiteraard dienen *corporate wikis* zich nog voor een deel te bewijzen. Veel bedrijven stellen zich kritisch op ten opzichte van deze technologie. Dit omdat ze slechts beschikken over een beperkte bandbreedte en ze de accuraatheid van de kennis niet kunnen garanderen naar andere werknemers toe. Veel bedrijven trachten dan ook om *corporate wikis* centraal te controleren, waardoor een groot deel van de toegevoegde waarde verdwijnt. Het is belangrijk dat organisaties naast het decentraliseren van de controle van zulke informatiesystemen ook een gedetailleerde log file bijhouden met welke werknemer wanneer welke toevoeging of aanpassing heeft gedaan. Zo kan 'vandalisme' van het systeem voorkomen worden [16].

2.5.3 Social bookmarking

Een groot probleem dat ontstaat bij het gebruiken van een grote informatiedatabase, is het onthouden en vinden van bepaalde gegevens en documenten. Een oplossing hiervoor is om te werken met zoektermen die opgeslagen kunnen worden en de mogelijkheid om persoonlijke collecties van inhoud op te slaan; *bookmarking* genaamd. De afgelopen jaren ontstond een stijgende trend naar het gebruik van *social bookmarking*. Hier kunnen individuen een persoonlijke collectie van bookmarks aanmaken en deze delen met andere gebruikers. Door gebruik te maken van een aantal trefwoorden en tags per bookmark kunnen de bookmarks overzichtelijk georganiseerd worden en zijn ze makkelijk terug te vinden. Er kan ook gesorteerd worden aan de hand van categorieën en gebruikers hebben de mogelijkheid om te reageren op collecties van bookmarks van andere gebruikers [29].

2.5.3.1 Het gebruik van social bookmarking binnen een bedrijf

Binnen een bedrijf kan *social bookmarking* voor verschillende doeleinden gebruikt worden. Het stelt werknemers in staat om collega's met gemeenschappelijke interesses te vinden, experts op te sporen, meer informatie over iemand te vinden en kennisgroepen omtrent bepaalde topics op te starten en allereerste documenten van verschillende afkomsten te bundelen [29].

2.5.3.2 Succesvol social bookmarking implementeren

Er is ook reeds onderzoek uitgevoerd naar de succesvolle ingebruikname van *social bookmarking* in bedrijven. Er wordt voorgesteld om eerst afzonderlijk de spilfiguren die uit zichzelf al vaak content delen met andere werknemers op te sporen. Deze werknemers kunnen dan als eersten starten met het bookmarken van zoveel mogelijk documenten en verwijzingen. Dit is belangrijk omdat als er nieuwe werknemers worden toegevoegd aan het systeem, de database dan al redelijk gevuld is. Er is dus al direct een incentive om het te gebruiken. Daarnaast kunnen ook project teams aangespoord worden om in nieuwe projecten reeds gebruik te maken van *social bookmarking*. Andere werknemers kunnen betrokken worden aan de hand van informele briefings en demonstraties. De volledige roll-out kan best gebeuren met een grote aankondiging en een uitnodiging op de formele trainingen inzake het gebruik. Het heeft geen zin om het systeem initieel voor iedereen toegankelijk te maken, dit kan best geleidelijk aan gebeuren [9].

2.5.3.3 Voordelen van social bookmarking binnen een bedrijf

Social bookmarking biedt dus een aantal interessante voordelen. Het maakt het mogelijk om bronnen van informatie en inhoud met verschillende afkomst samen ordelijk te bundelen. Het stelt werknemers ook in staat om informatie omtrent bepaalde onderwerpen te delen met collega's. Het promoot ook

het ontdekken van informatie en het vormen van gemeenschappen. Bovenal ondersteunt het de mogelijkheid om als werknemer snel experts omtrent bepaalde materie te vinden. *Social bookmarking* kan ook enorm bevorderend werken om externe expertise binnen te halen en zo de interne kennis te verrijken. Interessante externe artikels kunnen gebookmarkt worden en zo in het interne systeem beginnen te circuleren [8] [9] [29].

2.5.4 Enterprise Social Networking

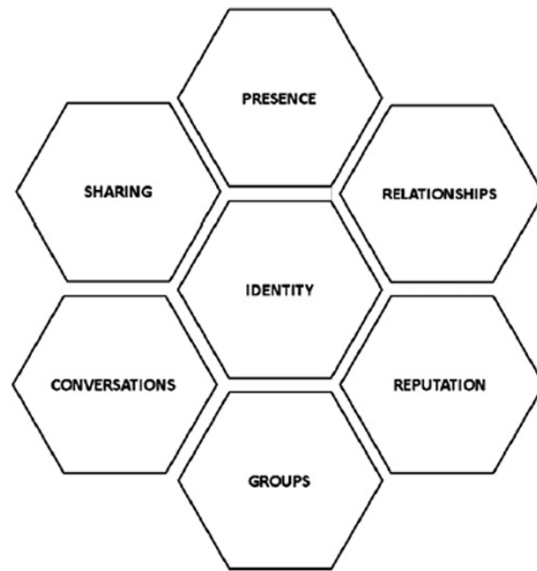
Enterprise Social Networking wordt gedefinieerd als een collectie van sociale netwerktools en Web 2.0 technologieën waarmee werknemers en andere bedrijfsprofielen kunnen interageren met hun eigen, persoonlijke *Enterprise Social Networking* profiel [38]. Concreet vormt een *Enterprise Social Networking site* het uitgangspunt van een geïntegreerde interne collaboration tool. De werknemer maakt een profiel aan op de *Enterprise Social Networking site* en heeft de mogelijkheid om met andere werknemers te interageren. Met dit profiel kan de werknemer ook blogposts schrijven, reageren op blogposts van andere werknemers, wikis aanmaken en wijzigen, aan *social bookmarking* doen, ... Vaak wordt er vanuit een *Enterprise Social Networking site* vertrokken om te navigeren naar de wikis, blogs en bookmarks van andere werknemers.

Waarom *Enterprise Social Networking* het vertrekpunt van interne collaboration tools is valt op te maken uit de zeven bouwstenen van het intern gebruiken van sociale media en Web 2.0 technieken in bedrijven. Deze zeven bouwstenen zijn [23]:

1. **Identity:** De identiteit van een werknemer is de kern van elk intern collaboration platform. De werknemer moet een profiel kunnen maken dat een adequate weergave geeft van zijn identiteit. Het is zeer belangrijk om een gezonde balans te vinden tussen het delen van informatie en de privacy van een werknemer;
2. **Conversations:** Een werknemer moet in staat zijn om aan de hand van zijn profiel te kunnen communiceren met andere gebruikers;
3. **Sharing:** Het uitwisselen van gegevens, informatie en kennis is een belangrijke component van interne collaboration tools. De werknemer moet de mogelijkheid hebben om aan de hand van het profiel van andere werknemers te weten te komen welke informatie hij met die collega kan delen. De organisatie moet de mogelijkheid geven om verschillende soorten inhoud te delen met collega's en aangeven wat kan en wat niet;
4. **Presence:** Het is zeer nuttig om te weten of een werknemer beschikbaar is en waar hij mee bezig is. Aan de hand van statussen kan deze informatie verspreid worden in het bedrijf. Deze functie staat in een sterk verband met *Conversations* en *Relations*;

5. **Relations:** Relaties tussen werknemers kunnen gevormd worden aan de hand van de gemeenschappelijke interesses die via het profiel van individuele werknemers aangegeven worden. Een bepaalde associatie tussen werknemers is wat een relatie kan creëren. Relaties op interne collaboration tools bevatten twee eigenschappen. De structuur van relaties geeft aan hoeveel connecties een werknemer via zijn profiel heeft en waar hij zich bevindt in het volledige netwerk van het bedrijf. De *flow* van relaties geeft de individuele relaties tussen werknemers aan en hoe inhoud uitgewisseld kan worden tussen twee specifieke werknemers;
6. **Reputation:** vertrouwen is van vitaal belang voor gegevens-, informatie-, en kennisuitwisseling via interne collaboration tools. Vertrouwen kan opgebouwd worden als beide partijen een betrouwbare reputatie hebben binnen het bedrijf. Het is belangrijk om te identificeren wat een reputatie definieert binnen een bedrijf, hoe deze kan worden opgebouwd en welke zaken hierop een impact hebben. Dit moet zeker terugkomen in de weergave van profielen op interne collaboration tools;
7. **Groups:** Er zijn verschillende soorten groepen te identificeren binnen bedrijven. Voorbeelden zijn vriendengroepen, collega's, werknemers met gemeenschappelijke interesses, Het is belangrijk dat deze groepen zich kunnen manifesteren via een gewenste vorm langs interne collaboration tools, zij het in een open groep, een gesloten zichtbare groep of een geheime groep.

Uit Figuur 2.5 op pagina 28 kunnen we concluderen dat de identiteit (en dus het profiel) van de werknemer centraal staat inzake het gebruik interne collaboration tools. Hoe de andere elementen worden gestructureerd en waar meer aandacht aan besteed wordt hangt af van het doel van de implementatie en ingebruikname van sociale media in een bedrijf [23]. *Enterprise Social Networking* is dus het beste uitgangspunt als een organisatie wil streven naar het gebruiken van interne collaboration tools. In het volgende hoofdstuk wordt *Enterprise Social Networking* verder onder de loep genomen.



Figuur 2.5: De zeven bouwstenen van interne sociale media [23]

Hoofdstuk 3

Enterprise Social Networking

3.1 Social Networking

Om *Enterprise Social Networking*, kortweg *ESN*, beter te begrijpen, moeten we eerst het algemene concept van sociale netwerksites bestuderen.

3.1.1 Definitie

Een sociale netwerksite is een web-gebaseerde dienst die individuen de mogelijkheid geeft om:

1. Een (semi-) publiek profiel op te stellen binnen een gesloten systeem;
2. Een lijst van andere gebruikers te creëren en met deze gebruikers een connectie te delen;
3. Te kijken en te navigeren doorheen de lijst van connecties van andere gebruikers van het systeem [2] [5].

Het unieke aan sociale netwerksites is dat elke gebruiker de mogelijkheid heeft om het netwerk, met andere woorden de connecties, van andere gebruikers te raadplegen. Online sociale netwerksites worden grotendeels gebruikt om te communiceren met personen die men al kent. Er wordt slechts beperkt gebruik gemaakt van zulke platformen om nieuwe mensen te leren kennen. Een profiel op een sociale netwerksite wordt gegenereerd nadat een individu bepaalde informatie verschaft zoals zijn leeftijd, waar hij woont, wat zijn interesses zijn, een beetje uitleg over zichzelf, Meestal wordt ook verwacht dat de gebruiker een profielfoto uploadt. Afhankelijk van de sociale netwerksite zijn er mogelijkheden om de zichtbaarheid van een profiel aan te passen. De connecties die een gebruiker heeft met andere gebruikers worden vaak weergegeven als "Friends". Dit is een eerder misleidende term aangezien connecties op sociale netwerksites niet noodzakelijk echte 'vrienden' zijn. Er wordt ook steeds een mechanisme voorzien om commentaren of berichten achter te laten op het profiel van een andere gebruiker. [2]

3.1.2 Ontstaansgeschiedenis

De eerste sociale netwerksite is ontstaan in 1997. Deze was bereikbaar op *SixDegrees.com*. Gebruikers hadden de mogelijkheid een profiel aan te maken, in verbinding te treden met andere gebruikers onder de noemer van *Friends* en om privé berichten te sturen naar elkaar. *SixDegrees.com* brak niet echt door bij het grote publiek. De oprichters vermoeden dat het concept simpelweg voor was op zijn tijd en daarom nooit van grote populariteit heeft mogen genieten.

Tussen 1997 en 2001 kwamen er verschillende online tools op de markt waarbij gebruikers een profiel konden aanmaken en met elkaar een connectie konden creëren, weliswaar zonder veel succes.

In 2001 ontstond *Ryze.com*. Deze website trachtte gebruikers te helpen bij het tweewegbrengen van een hefboomwerking binnen hun professionele contacten. In 2002 werd de sociale component van *Ryze.com* gelanceerd onder de naam *Friendster*. *Friendster* was ontworpen met als doel dat vrienden van vrienden elkaar konden ontmoeten. De online service had een duidelijk dating perspectief in het achterhoofd. Doorheen de jaren onderging *Friendster* allerlei technische problemen en ontstonden er situaties waarop de service niet voorzien was. Zo wisten gebruikers niet hoe ze moesten omgaan met het feit dat ze plots in contact kwamen met oude klasgenoten, bazen, familieleden, ... Na een aantal foute keuzes inzake het verbieden en verwijderen van bepaalde functionaliteiten verloren gebruikers interesse in de service.

In 2003 werd reeds gesproken over *Yet Another Social Networking Service (YASNS)* gezien de plotse stijging van het aantal sociale netwerksites. Dit kwam mede door de stijgende hoeveelheid gebruikersgegenereerde content die op het internet ontstond. In die periode werden verschillende bekende sites zoals Flickr, Youtube en Last.FM opgericht.

Ook in 2003 ontstond *Myspace.com*. De initiële inspanningen van *Myspace.com* waren heel duidelijk: men trachtte om zoveel mogelijk gebruikers die afhaakten bij *Friendster* naar hun website te brengen. Dit deden ze door expliciet aan de tekortkomingen van *Friendster* tegemoet te komen. Na een bepaalde periode begonnen plots enorm veel *bands* interesse te tonen voor *Myspace.com*. Bij *Myspace.com* begrepen ze al heel snel dat de *bands-and-fans* dynamiek in hun voordeel kon spelen. *Bands* willen graag zoveel mogelijk *fans* bereiken en hun fanbasis uitbreiden, terwijl *fans* aandacht willen van hun *bands* en willen aangeven aan vrienden welke *bands* ze goed vinden. *Myspace.com* speelde hier op in en, meer nog, luisterde naar zijn gebruikers om te weten te komen welke nieuwe features ze best konden ontwerpen. In 2004 genoot *Myspace.com* van een enorme interesse onder jongeren en in juli 2005 werd de website verkocht aan News Corporation voor 580 miljoen dollar.

Een succesverhaal zoals *Myspace.com* zorgde voor veel aandacht in de media. Er begonnen stilaan verschillende sociale media platformen te ontstaan die zich specifiek richtten op een bepaalde regio of een bepaalde cultuur of taalgroep. Enkele voorbeelden van sociale netwerksites die in die periode ontstonden:

- *Mixi* in Japan;

- *Lunarstorm* in Zweden;
- *Hyves* in Nederland;
- *Grono* in Polen;
- *Hi5* voor Latijns Amerika;
- *Bebo* in het Verenigd Koninkrijk, Nieuw Zeeland en Australië.

In 2004 ontstond *Facebook*, weliswaar initieel als een niche product. Enkel studenten ingeschreven aan de Universiteit van Harvard hadden toegang tot de *online networking service*. Door de enorme interesse werden steeds meer andere universiteiten toegelaten op het platform en in september 2005 werden ook middelbare scholieren en professionals toegelaten. Kort na datum kon iedereen een profiel aanmaken op de sociale netwerksite. *Facebook* onderscheidde zich vooral door de mogelijkheid om als externe gebruiker applicaties te bouwen voor de sociale netwerksite [2].

Een studie over verschillende sociale netwerksites concludeerde dat de mogelijkheid tot het uitbouwen van een profiel een integraal onderdeel van sociale netwerksites is. Gebruikers vervolledigen gemiddeld 60 procent van hun profielen. Gemiddeld gezien verschilt het aantal vrienden demografisch sterk. Vooral studenten (middelbaar en hogere studies) hebben de meeste vrienden op sociale netwerksites. De hoeveelheid informatie die een profiel bevat staat dan weer niet in relatie met het aantal vrienden dat een gebruiker via zijn profiel heeft [26].

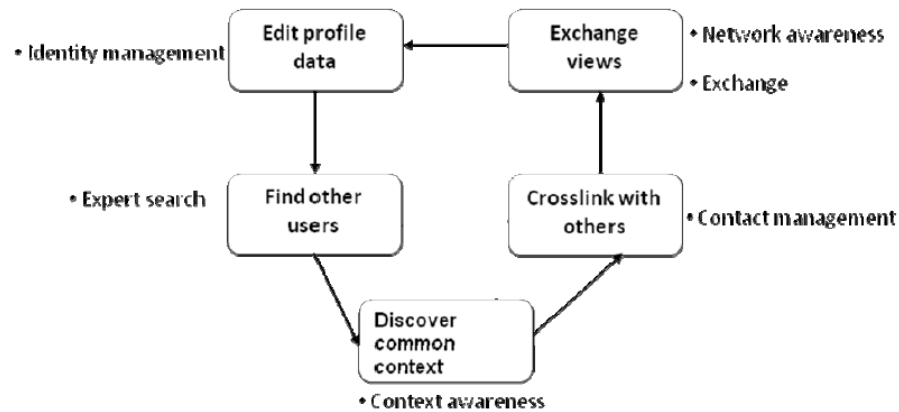
3.1.3 Functies van Social Networking

Sociale netwerksites worden hoofdzakelijk voor 6 functies gebruikt [34]:

1. **Identity Management:** Gebruikers van sociale netwerksites willen graag aan de hand van hun profiel hun online identiteit beheren en zelf beslissen welke gegevens ze inzake hun identiteit willen delen met anderen. Ze vullen hun profiel in en voeren geregeld updates door. Het plaatsen van toegangsrechten, met andere woorden wat voor welke andere gebruiker zichtbaar is, is ook een belangrijk gegeven. Voorbeelden hiervan zien we terugkomen in functionaliteiten zoals het aanvullen van een profiel en het lid worden van bepaalde groepen.
2. **Expert Search:** Het is belangrijk voor gebruikers van sociale netwerksites dat ze de mogelijkheid hebben om kennis of gegevens te zoeken. Naar kennis van of over anderen kan vaak gezocht worden aan de hand van verschillende zoekcriteria. Sommige sociale netwerksites onderscheiden zich door het proactief aanbieden van suggesties. Dit kan bijvoorbeeld het voorstellen van vriendschappen of zelfs gerichte reclame zijn. *Social browsers* zijn gebruikers die sociale netwerksites gebruiken om mensen of groepen online te zoeken waarmee ze in het echte leven graag in contact zouden willen treden [25].

3. **Context awareness:** Een gevoel van betrokkenheid en een bewustzijn van gemeenschappelijke context met andere gebruikers is een sterke motivator om sociale netwerksites te gebruiken. Gemeenschappelijke contacten, interesses, evenementen waar men naartoe is geweest, de scholen waar men gezamenlijk heeft gezeten, een gezamenlijke werkplek, etc. zijn allemaal voorbeelden van zulk bewustzijn van gemeenschappelijke context. *Context awareness* draagt ook sterk bij tot de ontwikkeling van gemeenschappelijk vertrouwen, wat van essentieel belang is naar toekomstige samenwerking toe. Voorbeelden van deze functie vinden we in boodschappen die zeggen 'je bent verbonden met gebruiker x via ...', of 'gebruiker a en jij hebben samen op school b gezeten'.
4. **Contact management:** Een functie waar gebruikers ook veel waarde aan hechten is de mogelijkheid om digitaal hun persoonlijk netwerk te onderhouden en bovenal dit netwerk steeds binnen handbereik te hebben. Deze functionaliteit vinden we terug in de mogelijkheid om mensen te *taggen* op allerhande media en de contactgegevens van connecties te kunnen raadplegen op hun profiel.
5. **Network Awareness:** Gebruikers willen zich ook bewust zijn van de activiteiten van de connecties die ze hebben. *Social searchers* zijn gebruikers van sociale netwerksites die specifiek aandacht schenken aan gebruikers waarmee ze reeds in de echte wereld contact hebben. Ze willen graag op de hoogte blijven van wat hun connecties doen [25]. Een voorbeeld van deze functie vinden we terug in de nieuws feed pagina en de updates over verjaardagen.
6. **Exchange:** Een belangrijke functie van sociale netwerksites is om informatie rechtstreeks of onrechtstreeks te kunnen uitwisselen. Rechtstreeks informatie uitwisselen kan bijvoorbeeld aan de hand van privéberichten. Het onrechtstreeks uitwisselen van informatie kan aan de hand van het uploaden van foto's in een fotoalbum of het posten van statusupdates.

In Figuur 3.1 op pagina 33 zien we hoe deze functionaliteiten gebruikt worden op sociale netwerksites. Als een gebruiker de gegevens op zijn profiel aanpast is hij bezig met een vorm van *identity management*. Vervolgens kan hij andere gebruikers zoeken, dit valt dan onder de noemer van *expert search*. Als hij een andere gebruiker vindt die iets met hem gemeenschappelijk heeft doet hij aan *context awareness*. Eens hij verbindt met deze gebruiker, kan hij deze steeds contacteren, wat valt onder *Contact Management*. Als hij deze gebruiker dan contacteert en met hem meningen of media uitwisselt is hij bezig met *Network awareness* en *Exchange*



Figuur 3.1: De zes functies van sociale netwerksites toegelicht [34]

3.2 Enterprise Social Networking sites

3.2.1 Definitie

Zoals reeds vermeld kan *ESN* gedefinieerd worden als een collectie van sociale netwerkttools en Web 2.0 technologieën waarmee werknemers en andere bedrijfsprofielen kunnen interageren met een eigen, persoonlijk *Enterprise Social Networking* profiel [38].

Het unieke aan een interne *Enterprise Social Networking site* is dat werknemers enorm open staan om elkaar te ontmoeten omwille van zowel persoonlijke als professionele redenen. Door het bestaan van een gemeenschappelijk gegeven, met name werken bij hetzelfde bedrijf, zijn ze sneller geneigd om gegevens, informatie of kennis te delen en ook makkelijker met elkaar in contact te treden [10].

3.2.2 Gebruik

Als we kijken naar de gebruiksredenen van *enterprise social networking sites* zien we dat er drie grote groepen gebruikers te identificeren zijn. Elke groep schenkt aandacht aan specifieke onderdelen van de *ESN site* en heeft een duidelijk doel voor ogen. We trachten deze groepen ook te koppelen aan de zes basisfuncties van sociale netwerksites die voorheen reeds zijn besproken.

De drie gebruikersgroepen zijn [10]:

- **Caring users:** Deze gebruikers willen zichzelf als individu verder ontwikkelen binnen de organisatie en liefst in contact komen met andere werknemers die een gemeenschappelijke interesse hebben (buiten de bedrijfscontext). Op de *ESN site* focussen ze zich vooral op hun hobby's

en interesses. De inhoud die ze delen met andere werknemers is vooral foto's van externe activiteiten en statusupdates om hun gevoelens en emoties uit te drukken [10]. Deze groep is vooral bezig met de functie *Context awareness* [34]. Ze proberen een persoonlijke context op te bouwen die ze trachten te vertalen naar de gemeenschappelijke context van de organisatie. In hun ogen is het creëren van gemeenschappelijk vertrouwen aan de hand van het vinden van gemeenschappelijke context een essentieel onderdeel voor succesvol samenwerken.

- **Climbing users:** In deze groep vallen de ambitieuze werknemers. Ze willen andere werknemers ontmoeten via de *ESN site* die een meerwaarde voor hen kunnen betekenen. Hun doel is om aan de hand van deze nieuwe persoonlijke of professionele contacten hun carrière een extra boost te geven. De focus van deze gebruikers ligt op de vaardigheden en de achtergrond van zichzelf en andere werknemers. Ze delen vooral foto's van projectwerk met andere werknemers en voeren statusupdates uit waarin ze duidelijk hun eigen verantwoordelijkheden uitdrukken [10]. We vinden hier vooral de functie *Expert Search* in terug [34]. Ze vinden het belangrijk om aan de hand van informatie op de profielen van andere werknemers interessante personen te selecteren om te contacteren. Dit valt ook onder de term *social browsing* [25].
- **Campaigning users:** Deze groep gebruikers wil graag ondersteuning voor hun ideeën of projecten vinden. Ze trachten zoveel mogelijk werknemers naar hun persoonlijke pagina met projecten te loodsen zodat geïnteresseerden hen kunnen helpen. Het geeft hen ook de mogelijkheid om aan het senior management te laten zien dat hun ideeën ondersteund en gedragen worden door andere werknemers. Hun focus inzake het gebruiken van de *ESN site* ligt op het geven van een eigen mening omtrent bepaalde gebeurtenissen en het delen van informatie en interessante resultaten met andere gebruikers. Ze doen dit via statusupdates aan de hand waarvan ze hun doelen en verwachtingen trachten aan te geven en een duidelijke boodschap in de vorm van *Contact me!* te verspreiden [10]. Deze groep is vrij sterk bezig met *Contact management*. Ze proberen uiteraard in eerste instantie zoveel mogelijk werknemers te bereiken en te zoeken (wat ook weer blijkt geeft van *expert search*) maar eens ze die bereikt hebben willen ze binnen hun contacten mensen opgewarmd krijgen voor hun project [34].

Alle drie gebruikersgroepen zijn uiteraard ook bezig met *Information exchange*. Dit is vitaal voor de functies die elke groep wil uitoefenen en het realiseren van de doelen die ze voor ogen hebben [34].

Van de functie *Identity management* vinden we minder aanwijzingen terug binnen de gebruikersgroepen. Een werknemer besteedt veel aandacht aan het persoonlijk profiel maar dit is om hier bepaalde voordelen uit te halen en niet noodzakelijk om bezig te zijn met het beheren van zijn identiteit. Aangezien de werknemers zich reeds sterk bewust waren van het netwerk waarin ze werken

is ook *Network awareness* een functie waar de groepen zich niet expliciet mee bezig houden of interesse in hebben.

3.2.3 Voordelen

Het succesvol in gebruik nemen van een *ESN site* kan verschillende voordelen opleveren voor een bedrijf. Uit de beschikbare literatuur zijn alle voordelen geëxtraheerd en geanalyseerd. In dit onderzoek hebben we ze samengevoegd in vier grote groepen van voordelen:

- Verhogen van de productiviteit van individuele werknemers;
- Verhogen van de motivatie van individuele werknemers;
- Verhogen van de innovatie en het aantal nieuwe projecten;
- Creëren van een aantal specifieke bedrijfsvoordelen.

Deze vier voordelen worden elk gerealiseerd aan de hand van een aantal kleine voordelen die *ESN sites* met zich kunnen meebrengen. Alle voordelen worden hieronder toegelicht en begeleidt door een zelf opgesteld voorbeeld.

3.2.3.1 Verhogen van de productiviteit van individuele werknemers

- **Reduceren van onnodig mailverkeer**

Kenniswerkers besteden een significant deel van hun dag aan het opstellen, lezen en beantwoorden van e-mails. Aan de hand van een *ESN site* kan het intern e-mail verkeer stevig gereduceerd worden [6]. Bepaalde discussies en conversaties kunnen een pak efficiënter verlopen.

Voorbeeld Een collega bedanken voor het uitstekende werk dat hij geleverd heeft kan makkelijk via een status update op zijn profiel. Dit geeft niet enkel visibiliteit naar de collega inzake zijn expertise maar helpt hem ook met het opbouwen van een interne reputatie en verhoogt misschien zelfs zijn motivatie. Als dit via e-mail zou gebeuren zou men moeten nadenken welke andere werknemers men in kopie moeten zetten en is de kans groot dat de collega niet de erkenning krijgt die hij verdient omdat zulke e-mails snel overgeslagen of vergeten worden.

- **Reduceren van de tijd nodig om informatie te zoeken**

Kennisintensieve organisaties bezitten enorm grote hoeveelheden aan gegevens en kennis. Het opsporen van de juiste informatie is niet altijd een gemakkelijke opgave. Aangezien in *ESN sites* alle updates en uploads opgeslagen worden en gelinkt aan verschillende bookmarks en profielen, is het evidentier om de juiste informatie snel terug te vinden en te controleren of deze informatie nog actueel is.

Voorbeeld Als een afdelingshoofd graag een kwaliteitscontroleproject wil opzetten inzake de werking van zijn afdeling kan hij best eerst controleren of gelijkaardige initiatieven binnen de onderneming reeds zijn uitgevoerd. Aan de hand van het rondkijken op de profielen van andere afdelingshoofden, het zoeken op de *ESN site* via zoektermen of het posten van een status dat hij dit van plan is, kan hij vrij snel de juiste informatie vinden die hij nodig heeft.

- **Reduceren van de tijd om experts te vinden**

Het snel zoeken en vinden van een expert kan een drastische impact hebben op het verlagen van de wachttijd om bepaalde problemen op te lossen. Zeker in internationale organisaties is de kans reëel dat een werknemer in dezelfde afdeling in het buitenland reeds een gelijkaardig probleem heeft opgelost. Anderzijds kunnen in grote organisaties ook snel de juiste experts gevonden worden aan de hand van het zoeken naar bepaalde eigenschappen van profielen [35] [42].

Voorbeeld Een lokale verkoopsafdeling heeft een nieuw type klant die zich in een sterk gereguleerde industrie bevindt. De klant zit met een dringende, specifieke vraag inzake de juridische mogelijkheden binnen zijn industrie, gerelateerd aan het product of de dienst die zijn bedrijf aanbied. Aan de hand van een *ESN site* kan men een algemene vraag lanceren of snel zoeken naar experts binnen het eigen bedrijf.

- **Makkelijker om kennis te delen**

Met een aantal simpele handelingen kan een gebruiker enorm veel informatie en kennis snel delen met een groter publiek [35] [3] [42].

Voorbeeld Het bedrijf beslist om wijzigingen door te voeren in het bedrijfswagenbeleid. Om al de werknemers hiervan op de hoogte te brengen kunnen ze een informatieve pagina aanmaken op de *ESN site*. Met een simpele statusupdate in de aard van *Update bedrijfswagenbeleid! Voor meer informatie, neem een kijkje op:* Werknemers kunnen met eventuele algemene vragen ook reageren op de statusupdate en deze kunnen dan beantwoord worden door de HR afdeling. Al deze informatie is zichtbaar en dus ook beschikbaar voor de andere werknemers.

- **Efficiëntere communicatie**

Door het in gebruik nemen van een *ESN site* kan de communicatie tussen werknemers, afdelingen, groepen, ... sterk verbeteren. Het is makkelijker om snel korte vragen te stellen en hierop ook sneller een antwoord te ontvangen [38].

Voorbeeld Een boekhouder kan vaak geconfronteerd worden met afwijkende prijsoffertes en facturen. Deze afwijkingen kunnen bijvoorbeeld kortingen voor goede klanten, tijdelijke promoties, enz. bevatten. In

het verleden moest de boekhouder dan langsgaan, e-mailen of bellen naar de marketing- en verkoopafdeling in de hoop dat hij snel de juiste informatie te pakken kreeg. Aan de hand van de *ESN site* kan hij snel zoeken wie verantwoordelijk is voor de bepaalde offerte en hem een intern berichtje sturen of gebruik maken van de chat functionaliteit om een antwoord te krijgen op zijn vraag.

- **Verminderen van overtollige taken**

In grotere organisaties worden sommige taken doorheen de tijd onnodig meermaals uitgevoerd. Dit is ook sterk verbonden met het vinden van experts. Overbodige handelingen kunnen sneller opgespoord en opgelost worden aan de hand van het gebruik van een *ESN site* [35].

Voorbeeld Een afdelingshoofd maakt maandelijks een overzicht op van welke werknemers welke dagen vakantie opnemen. Dit doet hij door individueel na te vragen welke werknemers wanneer vakantie zullen nemen. Werknemers moeten centraal ook hun vakantieperiodes doorgeven en het centrale administratiesysteem maakt hiervan automatisch overzichten. Door het gebruiken van een *ESN site* kan het afdelingshoofd dit ontdekken door een status hierover of een verwijzing ernaar door een ander afdelingshoofd.

- **Verhogen sociaal kapitaal van individuele werknemers**

Het gebruiken van een *ESN site* verhoogt het individueel sociaal kapitaal van een heel aantal werknemers [42].

Sociaal kapitaal zijn alle middelen die voortkomen uit relaties tussen mensen met een verschillende sociale context. Een *ESN site* kan werknemers helpen om hun sociaal kapitaal verder uit te bouwen en te onderhouden [42].

Er zijn twee verschillende soorten sociaal kapitaal:

1. *Bridging social capital* ontstaat uit het in contact treden met de zogenaamde *weak ties*; Dit zijn kennissen, vrienden van vrienden, etc.. De kans is groot dat een werknemer nieuwe informatie of interessante perspectieven en inzichten kan verwerven uit connecties met deze personen. Dit type sociaal kapitaal bestaat uit vier verschillende dimensies die vergroot kunnen worden door het gebruiken van een *ESN site*:
 - De mogelijkheid om toegang te krijgen tot expertise door mensen om hulp te vragen die buiten de rechtstreekse vriendengroep liggen of zelfs in een ander land tewerkgesteld zijn;
 - Interesse te krijgen in globale verbindingen, dus zichzelf betrekken te voelen bij de globale gemeenschap van een organisatie;
 - De mogelijkheid om toegang te krijgen tot nieuwe mensen, dus de kans krijgen om mensen aan te spreken of te bereiken op een vlotte manier wanneer dit voorheen niet mogelijk was;

- Burgerschap, de mate waarin werknemers iets 'terug' willen geven aan het bedrijf als tegenprestatie voor alle voordelen waarvan ze genieten door er te werken.

2. *Bonding social capital* is de ondersteuning die ontstaat uit hechte relaties met intieme vrienden en familie. Binnen een bedrijf is het belangrijk dat er een vertrouwensband ontstaat tussen de werknemers. Jongere werknemers, werknemers die reeds een zeer lange periode binnen hetzelfde bedrijf werken en directeurs hebben vaak een hoge graad van *bonding social capital* binnen een bedrijf.

ESN sites geven dus werknemers de mogelijkheid hun netwerk verder uit te bouwen en te onderhouden. Zo kunnen ze hun *bridging social capital* uitbreiden en verder kennis delen ondersteunen. Anderzijds kan een *ESN site* werknemers sociaal ondersteunen door steeds toegang te bieden tot hun beste vrienden binnen de onderneming, dus hun *bonding social capital* positief beïnvloeden.

Voorbeeld Een werknemer die steeds alleen op kantoor zit binnen het bedrijf en slechts tijdens de middagpauzes sociaal contact heeft kan aan de hand van een *ESN site* zijn sociaal kapitaal enorm verhogen. Hij kan bij eventuele problemen via de *ESN site* zijn *bridging en bonding social capital* verhogen om tot een oplossing te komen.

- **Real-time informatie-uitwisseling**

Door de mogelijkheid aan te bieden om in een real-time online omgeving te werken kunnen problemen sneller aangekaart en opgelost worden. Via een *ESN site* kunnen werknemers in real-time kennis delen; dit kan naar een bepaalde groep of naar een specifieke werknemer toe. Zo ontstaat er op termijn een schijnbaar levende *corporate knowledge map* binnen het bedrijf [38].

Voorbeeld Een projectteam kan op een *ESN site* een eigen project aanmaken en binnen deze groep alle andere projectpartners in real-time van statusupdates voorzien. Zo kan er steeds kort op de bal gespeeld worden en misschien zelfs de doorlooptijd van het project ingekort worden.

- **Nieuwe werknemers zijn sneller ingewerkt**

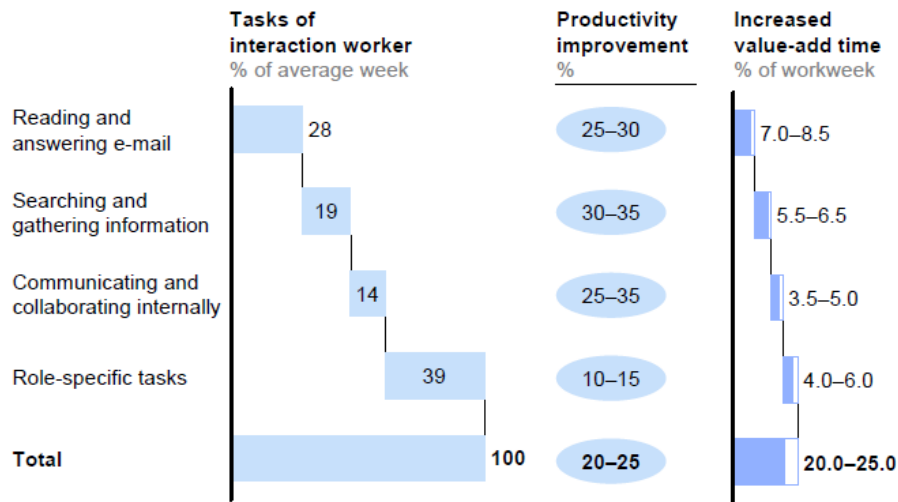
Voor nieuwe werknemers is het vaak moeilijk om de structuur van het bedrijf te leren kennen, welke personen best waarvoor aangesproken kunnen worden, welke groepen er bestaan binnen het bedrijf, Aan de hand van een *ESN site* kunnen deze nieuwe werknemers sneller dan via het traditionele integratieproces hun sociaal kapitaal verhogen met alle positieve gevolgen van dien [42].

Voorbeeld Een nieuwe werknemer staat voor een grote uitdaging om zijn job inhoudelijk zo snel mogelijk betrouwbaar te kunnen uitvoeren. Alle problemen die hij hierbij tegenkomt kan hij via de *ESN site* aangeven. De drempel is een pak lager en zo kan hij ook sneller verder geholpen worden.

In het onderzoek *The social economy: unlocking value and productivity through social technologies* trachtte McKinsey & Company de productiviteitsstijging die *ESN sites* teweegbrengt te kwantificeren [6]. De schatting is terug te vinden in Figuur 3.2 op pagina 40. Volgens het onderzoek bestaat het takenpakket van interactiewerkers, werknemers die binnen een kennisorganisatie samenwerken in een team waarbij geregeld informatie uitgewisseld moet worden, uit 4 grote taken:

1. Het lezen en beantwoorden van e-mails, deze taak neemt ongeveer 28 procent van een werkweek in beslag;
2. Het zoeken en verzamelen van informatie, wat ongeveer 19 procent van een werkweek in beslag neemt;
3. Communiceren en intern samenwerken, waar een interactiewerker gemiddeld 14 procent van zijn tijd tijdens een werkweek mee bezig is;
4. Specifieke inhoudelijke taken gebonden aan de rol van de werknemer, die ongeveer 39 procent van zijn tijd in een werkweek in beslag nemen.

Op elk van de vier taken zou het gebruiken van een *ESN site* een productiviteitsverbetering van minimum 10 procent tot zelfs 35 procent teweeg kunnen brengen. Dit resulteert in een 20 à 25 procent extra tijd per week waarover deze interactiewerker zou kunnen beschikken.



Figuur 3.2: Productiviteitsverhoging van interactiewerkers door het gebruiken van *Enterprise Social Networking* [6]

3.2.3.2 Verhogen van de motivatie van individuele werknemers

- **Generatiekloof overbruggen**

Voor veel jonge werknemers is een online werkomgeving zonder technologieën zoals blogs, wikis, *ESN*, ... moeilijk in te beelden. Het wordt enerzijds steeds belangrijker om aan deze verwachtingen tegemoet te komen [35]. Anderzijds zijn oudere werknemers het niet gewoon om te werken met zulke technologieën en werken ze liever via papier, telefonisch of eventueel per e-mail. Aan de hand van het succesvol in gebruik nemen van een *ESN site* kunnen generaties elkaar beter begrijpen en leren van elkaar om naar een zo optimaal mogelijke samenwerkingsvorm te streven [10].

Voorbeeld Jongere werknemers zullen vaak sneller hun weg vinden op de *ESN site* terwijl oudere werknemers hier meer moeilijkheden mee zullen ondervinden, hoewel het grootste deel van de kennis zich bij hen bevindt. De jongere werknemers kunnen de oudere werknemers helpen met het in gebruik nemen van de tools en er hen de productiviteitsvoordelen van doen inzien. Aan de andere kant kunnen de jongere werknemers veel leren van de kennis en ervaringen van oudere werknemers en treden bovenal beide partijen met elkaar in contact om op een aangename manier te leren samenwerken.

- **Aanbieden van een platform voor persoonlijke uiting**

Om de economische groei aan te houden moeten werknemers steeds efficiënter en effectiever te werk gaan. Ze moeten meer werk in een kortere tijdspanne verrichten, wat allerlei spanningen met zich meebrengt. Werknemers hebben nood aan degelijke ontspanning en kunnen de *ESN site* gebruiken als een uitlaatklep om amuseuze inhoud te delen met andere werknemers of motiverende boodschappen te posten op iemand zijn profiel. De menselijke factor van werk blijft van groot belang en een *ESN site* kan hieraan tegemoet komen [35].

Voorbeeld Zoals vermeld in sectie 3.2.2 op pagina 33 bestaat een grote groep gebruikers van *ESN sites* uit *caring users*. Veel gebruikers vinden ontspanning in het uploaden van allerlei inhoud over vrijetijdsinitiatieven waarop ze trots zijn en die ze willen delen met collega's.

- **Nieuwe werknemers ontmoeten met gemeenschappelijke interesses**

Degelijke informele relaties tussen werknemers dragen sterk bij tot het succesvol werken van een bedrijf. Ze zorgen voor vertrouwen, welke aan de basis ligt van het delen van kennis en ervaring. Een *ESN site* kan een omgeving voorzien waarin een persoonlijke en gemeenschappelijke context tussen gebruikers kan opgebouwd worden. Via de site kunnen werknemers andere werknemers ontmoeten met gemeenschappelijke interesses, waaruit informele relaties kunnen ontstaan [34] [42].

Ook is het makkelijk om na een initiële kennismaking opvolging te bieden aan deze ontmoeting door een connectie aan te maken met de andere werknemer. Zo kunnen gemeenschappelijke interesses ontdekt worden.

Voorbeeld Na een initiële kennismaking kunnen werknemers de nodige opvolging bieden aan deze ontmoeting door in connectie te treden met elkaar op de *ESN site*. Aan de hand van deze connectie kunnen ze op elkaars profiel gemeenschappelijke interesses vinden die de volgende samenkomst aangenaam kan maken of zelfs aan de basis kan liggen van een vriendschap.

- **Verspreid personeelsbestand de mogelijkheid geven om makkelijk contact te houden**

In veel organisaties zit het personeelsbestand verspreid over een bepaalde geografische locatie. Aan de hand van een *ESN site* kunnen werknemers alsnog op de hoogte blijven van waar hun collega's zich bevinden en welke functie ze op dit moment aan het uitoefenen zijn. Het geeft hen ook de mogelijkheid om elkaar makkelijk te bereiken en opnieuw af te spreken zonder veel tijd te verspillen met het opzoeken van elkaar [35].

Voorbeeld Twee verkopers van hetzelfde bedrijf die elkaar hebben leren kennen op een gezamenlijke training konden goed met elkaar opschieten. Na de training zien ze elkaar niet meer en vraagt het moeite om terug contact op te nemen met elkaar en te horen waar ze mee bezig zijn en hoe het gaat. Aan de hand van een *ESN site* blijven ze op de hoogte van elkaars resultaten en eventuele carrièrevorderingen. Ze kunnen snel een boodschap naar elkaar sturen via de site om iets te vragen of iets af te spreken.

3.2.3.3 Verhogen van de innovatie en het aantal nieuwe projecten

- **Platform om nieuwe ideeën te verspreiden**

Een *ESN site* geeft werknemers toegang tot enorm veel gegevens over andere werknemers en hoe ze werken. Deze openheid promoot innovatie aangezien de werknemers veel meer geconfronteerd worden met hoe het er op andere afdelingen aan toe gaat en of er zich bepaalde problemen voordoen binnen de organisatie. Ze kunnen hieruit leren en spontaan hulp aanbieden aan andere werknemers [3]. Daarenboven is een *ESN site* een perfect platform om af te toetsen of een bepaald nieuw idee of nieuw project de moeite waard is.

Voorbeeld Een software ontwikkelaar ontdekt een tool die in staat stelt om het resterend belkrediet van de individuele bedrijfsabonnementen weer te geven op een desktop. Hij vraagt zich af of andere werknemers geïnteresseerd zijn in zulke tool en of hij deze zou personaliseren voor het bedrijf. Via de *ESN site* kan hij een oproep plaatsen voor dit idee.

- **Ideeën bereiken senior management sneller**

Als een voorgesteld idee of project op de *ESN site* een sterke, zichtbare interesse geniet is de kans groot dat het senior management, of toch degenen die een beslissing kunnen nemen omtrent de ondersteuning ervan, deze ideeën kunnen oppikken via de site. Voorheen was dit een pak moeilijker. Daarenboven kan een werknemer duidelijk aantonen dat een bepaald idee gedragen wordt door een grote groep binnen het bedrijf als er veel positieve reacties op gekomen zijn via de *ESN site* [10].

Voorbeeld Als het idee van de software ontwikkelaar van de tool om het resterende belkrediet te raadplegen met enthousiasme onthaald wordt op de *ESN site*, kan hij een bericht achterlaten op het profiel van een personeelslid dat bevoegd is om hierover te beslissen. In het beste geval wordt hij gecontacteerd door een manager die zelf problemen ondervond met het raadplegen van zijn krediet en hem in contact brengt met personeelsleden die hem verder kunnen helpen om het project te realiseren.

3.2.3.4 Creëren van een aantal specifieke bedrijfsvoordelen

- **Werknemers weten veel meer over het bedrijf**

Algemeen gezien bezitten werknemers slechts beperkte kennis over het bedrijf waarin ze werken. Ze zijn vaak niet op de hoogte van bepaalde strategische beslissingen en vernemen belangrijk nieuws pas zeer laat. Aan de hand van een *ESN site* hebben werknemers veel vlotter en intuïtiever toegang tot globale bedrijfsgegevens. [34]

Voorbeeld Een werknemer ziet geregeld statusupdates van zijn directeur op de *ESN site* waarin die bepaalde strategische keuzes toelicht. De werknemer heeft de mogelijkheid om te reageren en eventueel meer uitleg te vragen. Ook kan de directeur zaken posten zoals wanneer het bedrijf in het nieuws komt, er een belangrijk evenement plaatsvindt, als er een prijs gewonnen wordt,...

- **Veel meer gegevens over personeelsbestand beschikbaar**

De profielen die gecreëerd worden op *ESN sites* bevatten vaak veel meer informatie over werknemers dan beschikbaar in de gegevensbanken van de personeelsdienst. Ook statusupdates geven vaak veel informatie over de interesses en voorkeuren van werknemers. Aan de hand van de connecties van de werknemers kunnen ook bepaalde groepen geïdentificeerd worden. Het is uiteraard wel van belang om als werkgever hier respectvol mee om te gaan [10].

Voorbeeld Als blijkt dat een grote meerderheid van de werknemers op hun profiel een sterke interesse toont voor volleybal is het misschien interessant om als bedrijf een volleybalteam te sponsoren, een uitstap te plannen naar een wedstrijd, een interne volleybal competitie op te zetten, enz. Dit kan werknemers sterk motiveren.

- **Controle over verspreiden van gevoelige informatie**

Het kan in veel gevallen beter zijn voor het externe imago van een werkgever als iemand zijn frustraties intern uit in plaats van extern. In dat geval kan het bedrijf er iets aan doen en dient de organisatie naar de buitenwereld toe niet onnodig in een slecht daglicht te staan. De kans bestaat ook dat als een bedrijf intern geen platform aanbiedt zoals ze extern beschikbaar zijn dat werknemers kritische informatie gaan verspreiden en uitwisselen via onveilige, publieke platformen. Deze fora kan de organisatie niet beveiligen. Het is dus simpelweg belangrijk dat een bedrijf aan de noden van werknemers tegemoet komt en dit kan via een *ESN site* [10] [35].

Voorbeeld Het is zeer onveilig en gevaarlijk als een groep werknemers een publieke sociale netwerksite gebruikt om informatie te verspreiden over een bepaald intern project. Het bedrijf kan niet weten waar exact

deze informatie opgeslagen wordt, wie er precies toegang tot heeft en hoe veilig de authenticatie op de externe website is. Het is veel veiliger om zulk platform intern aan te bieden en zelf voor een degelijke beveiliging en controle te zorgen.

- **Betere alignering bedrijfsobjectieven en bedrijfscultuur**

Het implementeren van een *ESN site* breekt als het ware de interne organisatiestructuren open. Hierdoor is het mogelijk om bepaalde objectieven die over afdelingen heen gesteld worden beter te aligneren en op te volgen. Ook kan een *ESN site* de mogelijkheid bieden om een bepaalde bedrijfscultuur op te bouwen rond bijvoorbeeld openheid, vertrouwen en informatiedeling [38].

Voorbeeld Een bedrijf dat heel snel uitbreidt, kan vaak met cultuurproblemen kampen. Door de noodzaak om binnen een korte periode enorm veel nieuwe werknemers aan te werven, die direct ingezet moeten worden; ontstaat het gevaar dat de cultuur niet meegroeit met het bedrijf. Een *ESN site* kan er voor zorgen om deze cultuur in stand te houden en de juiste waarden en normen weer te geven aan nieuwe werknemers.

In Figuur 3.3 op pagina 45 worden de voordelen van het succesvol in gebruik nemen van *ESN sites* grafisch weergegeven per categorie. Deze afbeelding zal gebruikt worden in het kwalitatief onderzoek van deze studie.

verhogen productiviteit	1	Reduceren onnodig mailverkeer
	2	Reduceren van de tijd nodig om informatie te zoeken
	3	Reduceren van de tijd om experts te vinden
	4	Makkelijker om kennis te delen
	5	Efficiëntere communicatie
	6	Verminderen van overvloedige taken
	7	Verhogen sociaal kapitaal van individuele werknemers
	8	Real-time informatie-uitwisseling
	9	Nieuwe werknemers zijn sneller ingewerkt
Verhogen motivatie	10	Generatiekloof overbruggen
	11	Aanbieden van een platform voor persoonlijke uiting
	12	Nieuwe werknemers ontmoeten met gemeenschappelijke interesses
Verhogen innovatie en nieuwe business	13	Verspreid personeelsbestand de mogelijkheid geven om makkelijk contact te houden
	14	Platform om nieuwe ideeën te verspreiden
Creëren bedrijfsvoordelen	15	Ideeën bereiken senior management sneller
	16	Werknemers weten veel meer over het bedrijf
	17	Veel meer gegevens over personeelsbestand beschikbaar
	18	Controle over verspreiden van gevoelige informatie
	19	Betere alignering bedrijfsobjectieven en bedrijfscultuur

Figuur 3.3: Voordelen van *Enterprise Social Networking*

3.2.4 Factoren die een succesvolle implementatie kunnen te- weegbrengen

Om te kunnen genieten van zo veel mogelijk voordelen van een *ESN site* is het van groot belang dat de implementatie en ingebruikname van het platform succesvol verlopen. Vaak wordt vergeten dat zulk project hoofdzakelijk uit change management bestaat en slechts in beperkte mate implementatie en ontwikkeling van software veronderstelt. Er zijn een aantal factoren die een positieve impact kunnen hebben op de implementatie en dus, met andere woorden, de kans op een succesvolle ingebruikname sterk in de hand werken. Deze factoren liggen grotendeels in handen van het bedrijf en vallen onder te verdelen in vier groepen:

- Management;
- Communicatie;
- Technologie;
- Bedrijf.

3.2.4.1 Management

- **Ondersteuning**

Managers hebben een sterke invloed op het bedrijf. Als het management de implementatie van de *Enterprise Social Networking site* actief en zichtbaar ondersteunt, is de kans groter dat werknemers interesse gaan tonen in het platform en het zullen gebruiken [3].

- **Voorbeeldgedrag**

Het is belangrijk dat managers als rolmodellen van coöperatie gezien worden [38]. Het actief zijn als manager op de *ESN site* heeft een sterke impact op het aansporen van werknemers om de site zelf in gebruik te nemen [4]. *Leading by example* is dus zeker en vast geen overbodige luxe.

3.2.4.2 Communicatie

- **Aanstellen van Champions**

In de beginfase kan het aanstellen van zogenaamde *Project Champions* een aantal voordelen met zich meebrengen [23]. Deze werknemers hebben de mogelijkheid om initieel de site te testen en opmerkingen te geven inzake gebruiksvriendelijkheid. Ze kunnen ook interessante verbeteringen en extra's voorstellen. Deze Champions zijn vaak enthousiast over het gebruik van de site en zullen andere werknemers aansporen om er zelf ook gebruik van te maken. Daarenboven geeft het werken met Champions een duidelijk signaal van betrokkenheid naar andere werknemers [35].

- **Formele aankondiging**

Het formeel aankondigen van de *ESN site* aan de hand van een interne conferentie of receptie lijkt een triviale stap. Toch is het belangrijk dat deze niet vergeten of overgeslagen wordt. Deze aankondiging kan reeds een hoop werknemers nieuwsgierig maken om zo een eerste groep geïnteresseerden op een makkelijke manier naar de site te leiden [4].

- **Communicatie boodschappen en campagnes**

Het is belangrijk dat de site op verschillende momenten duidelijk in het daglicht gesteld wordt. Dit kan met behulp van een klassieke interne marketing campagne of door aan te geven via een campagne dat bepaalde informatie beschikbaar is en bepaalde discussies gevoerd worden op de *ESN site* [4]

- **Gebruiksvoorbeelden**

Het beschikbaar stellen van specifieke gebruiksvoorbeelden van de *ESN site* voor verschillende afdelingen of functies kan werknemers overtuigen dat het gebruik van de site voor hen persoonlijk bepaalde voordelen kan opleveren. Ook kunnen ze nieuwe gebruiksmethodes ontdekken waarmee ze een voordeel kunnen doen [35].

- **Succesverhalen**

Verhalen over werknemers die een positieve, belangrijke evolutie door gemaakt hebben door het in gebruik nemen van de *ESN site* kunnen best gepromoot worden. Zo kan het vooruitzicht dat het gebruiken van de site meer aandacht zal genereren voor het werk van een werknemer een sterke motivator zijn om de site in gebruik te nemen [4].

3.2.4.3 Technologie

- **Integratie**

Het verbinden van de *ESN site* met reeds bestaande applicaties kan werknemers het gevoel van een vertrouwde omgeving aanbieden. Daarenboven is een unieke sterkte van een *ESN site* de mogelijkheid om deze te koppelen met bestaande intranet-diensten. Zo kunnen profielen reeds beperkt aangevuld worden met de beschikbare informatie uit de personeelsafdeling, wat de drempel om de site in gebruik te nemen verkleint [10].

- **Gebruiksvriendelijkheid**

Het is uiteraard van groot belang dat de *ESN site* makkelijk te gebruiken is. Dit gaat enerzijds om het grafische gebruikersinterface aspect, maar anderzijds ook om het invullen van de verwachting dat de aangeboden functionaliteit vlot en effectief werkt [38].

- **Beloning en erkenning**

Werknemers moeten uiteraard gemotiveerd worden om gebruik te blijven maken van de *entepriise social networking site*. Uiteraard bestaat er geen gouden regel aangezien motivatie bij individuen sterk verschilt. Enkele mogelijke motivators zijn [4]:

- De belofte dat er een reactie komt op zaken die werknemers op de *ESN site* plaatsen;
- Een gevoel van uniciteit door de mogelijkheid om inhoud te personaliseren;
- Directe feedback van acties krijgen door het aantal keren dat de inhoud bekeken is en de reacties te kunnen raadplegen.

De kans op beloning en erkenning wordt steeds groter naarmate het aantal gebruikers van de *ESN site* stijgt. Het is dus van vitaal belang om zo snel mogelijk de kritische massa te bereiken die ervoor zorgt dat zoveel mogelijk gebruikers erkenning krijgen voor hun werk [4].

3.2.4.4 Bedrijf

- **Gedreven door bedrijfsobjectieven**

Het in gebruik nemen van een *ESN site* mag geen doel op zich zijn. Het bedrijf moet steeds vertrekken vanuit één of meer bedrijfsobjectieven die ze voor ogen hebben en waarbij het succesvol in gebruik nemen van een *ESN site* kan helpen om deze doelen te bereiken [38].

- **Fit met de bedrijfscultuur**

Uiteraard moet de cultuur van de organisatie klaar zijn voor de ingebruikname van een open tool zoals een *ESN site* [4]. Indien men de site wil gebruiken om de cultuur van een bedrijf te verbeteren of duidelijker te maken kan het effectiever zijn om een stapsgewijze implementatie toe te passen. Door de *Entepriise Social Networking site* beetje bij beetje te integreren in de alledaagse taken van de werknemers kan de cultuur meegroeien met de implementatie [35].

In Figuur 3.4 op pagina 49 worden de factoren die een positieve impact kunnen hebben op de implementatie van een *ESN site* grafisch weergegeven per groep. Deze afbeelding zal ook gebruikt worden in het kwalitatief onderzoek van deze studie.

Management	Ondersteuning
	Voorbeeldgedrag
Communicatie	Aanstellen van Champions
	Formele aankondiging
	Communicatie boodschappen en campagnes
	Gebruiksvoorbeelden
	Succesverhalen
Technologie	Integratie
	Gebruiksvriendelijkheid
	Beloning en erkenning
Bedrijf	Gedreven door bedrijfsobjectieven
	Fit met de bedrijfscultuur

Figuur 3.4: Factoren die een positieve impact hebben op de implementatie van *Enterprise Social Networking sites*

Hoofdstuk 4

Kwalitatief onderzoek

4.1 Onderzoek

Bij het praktijkonderzoek wordt getracht om de opgesomde voordelen van ESN sites en de factoren die een positieve impact hebben op de implementatie af te toetsen aan de realiteit in de Vlaamse bedrijfswereld. Gezien de exploratieve aard van deze eindverhandeling werd gekozen voor open interviews. Aan de hand van deze interviews wordt getracht om meer inzicht te krijgen in de manier waarop bedrijven omspringen met ESN sites. Aan de hand van open vragen werden de voordelen en factoren die een positieve impact kunnen hebben op een implementatie nagegaan. Het was belangrijk dat de interviewer en de geïnterviewde het eens waren over de semantische betekenis van het bestudeerde concept. Daarenboven geven open interviews de interviewer de mogelijkheid om antwoorden te verifiëren en dieper in te gaan op uitspraken of anekdotes van de geïnterviewde.

Er werden vier bedrijven in Vlaanderen geselecteerd van verschillende grootte en binnen verschillende domeinen. Zo zijn AE en Trifinance typische consulting bedrijven waarbij de werknemers zich verspreid bij klanten bevinden. Grontmij is ook een dienstenorganisatie waarvan het personeelsbestand zich grotendeels bij klanten bevindt. Van Marcke is een organisatie die verschillende types werknemers, van adviseurs tot installateurs, heeft die zich in meerdere filialen tot zelfs buiten Europa bevinden.

Hieronder wordt achtereenvolgens per bedrijf een analyse van de resultaten weergegeven.

4.1.1 Van Marcke

4.1.1.1 Achtergrond

Van Marcke is actief in België, Nederland, Frankrijk, Luxemburg, China en de Verenigde Staten en het hoofdkantoor bevindt zich in Kortrijk. Het bedrijf bestaat uit drie grote onderdelen, met name:

- **Van Marcke Inspirations:** 19 fysieke locaties waarin de badkamers, keukens en verwarmingsinstallaties worden tentoongesteld;
- **Van Marcke Technics:** 83 servicewinkels met sanitair, verwarming en installatiemateriaal die vooral gericht zijn op installateurs;
- **Van Marcke Big Blue:** een expertisecentrum dat zoveel mogelijk haalbare, energievriendelijke oplossingen voor warmte en water verzamelt. Op deze locaties worden trainingen, infosessies, etc.. voorzien voor installateurs, consumenten, architecten, adviesbureau's, enz.

Het bedrijf telt momenteel 1400 werknemers waarvan 900 bedienden en 500 arbeiders in *manufacturing* en logistiek. Van Marcke is onderdeel van de Van Marcke Group. De details over de opbouw van de holding zijn terug te vinden in Figuur 4.1 op pagina 52. Het is een familiebedrijf opgericht in 1929 met als huidige CEO Caroline Van Marcke, de dochter van de oprichter, Carl Van Marcke.



Figuur 4.1: De Van Marcke Group Holding

4.1.1.2 Redenen voor implementatie

Een aantal jaren geleden, na het overlijden van de oprichter, besepte men binnen Van Marcke dat de organisatie zeer piramidaal gestructureerd was. Naar de toekomst toe wou het bedrijf enerzijds graag streven naar een vlakke structuur met een directere communicatie. Het bedrijf wou de bestaande afdelingen meer in lijn brengen en hoopte op die manier beter te kunnen inspelen op de markt. Daarenboven was er een latent besef dat er zich binnen het bedrijf een groot probleem stelde inzake communicatie. Anderzijds wou Van Marcke mee zijn met de trend van het gebruik van sociale media voor interne en externe communicatie.

Naar aanleiding van bovenstaande factoren besloot Van Marcke een interne audit te laten uitvoeren en meer expertise te verwerven inzake sociale media. Hiervoor werd Philippe Borremans, voormalig IBM werknemer met een PR achtergrond, aangesteld.

4.1.1.3 Interne audit

Dhr. Borremans begon bij zijn aanstelling eerst met het toegankelijk maken van het intranet voor alle bedienden. De interne IT afdeling van Van Marcke was hier initieel tegen om verschillende redenen, met name:

- Het toegankelijk maken van het intranet voor de bedienden zou verschillende veiligheidsrisico's met zich meebrengen aangezien deze confidentiële informatie bevat;
- De werknemers zouden tijd verspillen en dus minder productief zijn door gebruik te maken van het intranet;
- De bandbreedte van het bedrijf zou niet voldoende groot zijn om aan dergelijke vraag te kunnen voldoen.

Deze argumenten gaven Dhr. Borremans reeds een eerste indicatie dat er iets mis was met het interne vertrouwen. Hij vond de argumenten drogedenen die makkelijk weerlegd konden worden.

Hierna begon Dhr. Borremans aan de interne audit waarbij hij trachtte de huidige manier van werken van Van Marcke's werknemers in kaart te brengen. In totaal werkte hij drie maanden aan de studie, die bestond uit volgende onderdelen:

- Een online vragenlijst;
- Offline diepte-interviews met ongeveer vijftientig werknemers uit verschillende lagen van de organisatie.

De resultaten van de audit brachten een aantal vitale problemen aan het licht. Deze zijn terug te vinden in figuur 4.2 op pagina 54. In grote lijnen werden volgende problemen geïdentificeerd:

- Er is een groot intern communicatieprobleem;
- Er wordt amper samengewerkt aan de hand van de beschikbare software binnen het bedrijf;
- Er zijn weinig tot geen gegevens beschikbaar;
- Informatie is extreem moeilijk terug te vinden.

Een interessante anekdote: er was geen gegevensdatabank met telefoonnummers beschikbaar binnen het bedrijf. Als een werknemer een andere werknemer wou bereiken moest hij een papieren boek raadplegen waarin alle telefoonnummers van de werknemers waren opgesomd. Deze methode van werken is zeer inefficiënt.

*More than **56%** of employees surveyed make **20 or more** telephone calls per day with more than **55%** leaving **3 to 5+ messages/day** on voicemail.*

***19%** spends an average of **20 minutes/day** and **17%** more than **30 minutes/day** to find the **right information**.*

*About **42%** of our employees spend **10 minutes** in average looking for the **right person** within their company.*

***37%** of our employees spend an average of **1 hour/day** managing their inbox.*

82%** uses **email** to share documents with colleagues **instead of using a shared drive

***31%** of our employees need **1 hour/day** to handle **1 client request**.*

Figuur 4.2: resultaten van de interne audit

Na de identificatie van bovenvermelde problemen werd er een software-platform geselecteerd om ze op te lossen. Belangrijk was dat de functionaliteit van de interne collaboration tool ook effectief een oplossing kon bieden voor de problemen waarmee Van Marcke kampte. Op papier werd de potentiële investeringsopbrengst berekend voor elk probleem dat opgelost kon worden door de interne collaboration tool. Er werd gekozen voor IBM Connections, een interne collaboration tool die vertrekt van een ESN site. Dhr. Borremans werd verantwoordelijk gesteld voor de implementatie van de tool.

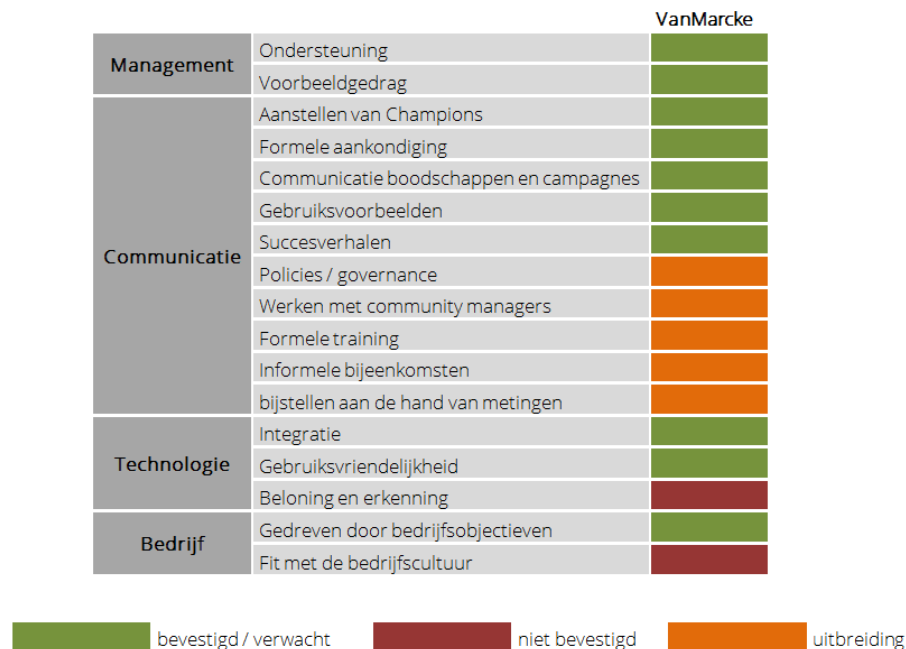
4.1.1.4 Implementatie van de tool

Van Marcke besloot om een groot deel van de functies van IBM Connections aan te spreken en te implementeren. Volgende componenten werden geïmplementeerd:

- Social Networking;
- Wikis;
- Bookmarks;
- Ideation blogs;
- Microblogging;
- Forum;
- Activities;
- Files;
- Communities

Gezien de aard van het project werd een periode van drie jaar voorzien om de tool te implementeren. Dhr. Borremans vermeldde letterlijk dat *de implementatie van zulke tool voor 20 procent uit IT bestaat en voor 80 procent uit change management*. De periode van drie jaar is dus zeker noodzakelijk om een succesvolle implementatie mogelijk te maken en een positieve impact op het bedrijf te hebben. Momenteel is de tool volledig geïmplementeerd en is men zes maanden ver in de ingebruikname van de tool.

Gedurende het interview werden er verschillende factoren aangehaald die een positieve impact hadden op de implementatie van de tool. Veel factoren uit de literatuur werden bevestigd, maar er werden ook nog enkele uitbreidingen voorgesteld voor oplijsting. In figuur 4.3 op pagina 55 worden deze factoren overzichtelijk voorgesteld.



Figuur 4.3: Factoren die bij Van Marcke een positieve impact hebben gehad op de implementatie

Binnen Van Marcke worden de ondersteuning en het voorbeeldgedrag van managers als cruciaal gezien voor een succesvolle implementatie. Het geeft een zeer sterk signaal naar alle werknemers als de managers de tool omarmen en gebruiken.

De profielen van alle werknemers worden initieel aangevuld met basisgegevens uit de gegevensbank van de personeelsafdeling. Dit vindt men belangrijk om de drempel te verlagen om de tool te gebruiken. De implementatie loopt ook samen met een project om het bestaande intranet volledig te herontwer-

pen en zo aan te sluiten bij de nieuwe tool. Daarenboven vond men het binnen Van Marcke belangrijk dat het in gebruik nemen van de tool geen ingewikkeld gegeven mocht zijn. Technologisch gezien wordt er geen focus gelegd op een rechtstreeks beloningssysteem.

Het is vrij duidelijk dat de implementatie van de tool gedreven is door bedrijfskundige doelen. Het is niet enkel de bedoeling om de opbrengst te maximaliseren maar ook om er voor te zorgen dat bepaalde functies herbekeken en geoptimaliseerd kunnen worden. Er is daarentegen geen binding met de huidige bedrijfscultuur, juist omdat de tool dient om de bestaande cultuur te wijzigen.

Op vlak van communicatie zijn bij Van Marcke tal van inspanningen geleverd, die ook terug te vinden zijn in de literatuur, om gebruikers kennis te laten maken met de tool en het gebruik ervan te stimuleren:

- Werken met Champions: dit zijn werknemers die in een pilootproject de mogelijkheden van de tool onder de loep nemen en kritische opmerkingen formuleren naar gebruik toe;
- De tool formeel aankondigen: er werd een specifiek moment voorzien waarop alle werknemers attent werden gemaakt op de nieuwe tool;
- Communicatiecampagnes en boodschappen: Van Marcke voerde en voert nog steeds actief communicatie omtrent de tool;
- Gebruiksvoorbeelden verspreiden: er werden functionele toepassingen opgesteld waarin verschillende voorbeelden werden aangehaald over het gebruik van de tool;
- Succesverhalen verspreiden: er werd actief gezocht naar interne succesverhalen en werknemers werden gemotiveerd om deze zelf ook via de tool te verspreiden;

Verder vielen er ook enkele factoren te noteren die niet terug te vinden waren in de literatuur, met name:

- Policies opstellen: veel werknemers stelden zich vragen bij wat kan en wat mag met de tool. Het is niet de bedoeling dat ze op dezelfde manier met de tool omspringen dan hoe ze zich op externe sociale netwerksites gedragen. Van Marcke vond het belangrijk om hier van bij de start van de implementatie duidelijkheid over te scheppen;
- Werken met community managers: dit zijn werknemers die expliciet worden aangesteld om andere werknemers aan te sporen de tool in gebruik te nemen, zelf veel input leveren op de tool en actief in gesprek treden met andere werknemers op de tool. Van Marcke hecht veel belang aan degelijk community management;
- Formele trainingen voorzien: er wordt een minimum aan basistraining voor elke werknemer voorzien. Bepaalde functies krijgen extra training

omdat het gebruik van de tool een groot deel van hun dagelijkse taken zal omvatten;

- Informele bijeenkomsten: Bij de introductie van de tool organiseerde Van Marcke een aantal informele contactmomenten waarop geïnteresseerde werknemers allerhande vragen konden stellen over de tool en de gevolgen van de ingebruikname;
- Bijstellen aan de hand van metingen: de tool biedt de mogelijkheid om real-time informatie te krijgen over wie de tool reeds (actief) gebruikt. De communicatie- en promotie-inspanningen kunnen bijgestuurd worden aan de hand van deze informatie.

De resultaten uit het interview inzake een succesvolle implementatie geven reeds een eerste indicatie dat de lijst met factoren uit de wetenschappelijke literatuur nog sterk uitgebreid kan worden. Uiteraard dient men er zich van bewust te zijn dat verschillende factoren slechts in deze specifieke case een positieve impact hebben op de implementatie. Ze zijn dus niet noodzakelijk generaliseerbaar.

4.1.1.5 Voordelen

Gedurende het interview werden verschillende voordelen uit de literatuur bevestigd. Uiteraard worden sommige voordelen nog verwacht aangezien de implementatieperiode van drie jaar nog niet volledig achter de rug is. De bevestigde en verwachte voordelen zijn terug te vinden in figuur 4.4 op pagina 58.

Op vlak van verhoging van productiviteit werden alle voordelen uit de literatuur bevestigd. Na de implementatie van de tool werd een afname in e-mailverkeer waargenomen en vonden werknemers veel sneller de juiste personen en juiste informatie. Voor werknemers is het makkelijker om informatie in real-time te delen aangezien er nuttige tools voorhanden zijn die er voordien niet waren. Er wordt ook efficiënter gecommuniceerd aangezien werknemers geen tijd meer moeten verspillen aan het inspreken van voice-mailberichten. Door de directe toegang tot extra informatie werden allerhande dubbele taken geïdentificeerd en geoptimaliseerd. Vele werknemers begonnen hun sociaal netwerk verder uit te bouwen door vanuit het platform suggesties te krijgen van interessante werknemers. Ook werd opgemerkt dat werknemers in hun proefperiode sneller ingewerkt geraakten en een grotere groep deze periode doorstond.

Binnen de groep van voordelen die de motivatie van de werknemers verhoogt werden enkele voordelen niet bevestigd. Er werd niet gesproken over het overbruggen van de generatiekloof of de mogelijkheid om contact te houden met collega's die op een andere locatie werken. Wel werd vastgesteld dat werknemers het aangenaam vonden om informatie over zichzelf te delen met andere werknemers en op die manier nieuwe werknemers te ontmoeten via het platform.

		Van Marcke	
verhogen productiviteit	1	Reduceren onnodig mailverkeer	■
	2	Reduceren van de tijd nodig om informatie te zoeken	■
	3	Reduceren van de tijd om experts te vinden	■
	4	Makkelijker om kennis te delen	■
	5	Efficiëntere communicatie	■
	6	Verminderen van overvloedige taken	■
	7	Verhogen sociaal kapitaal van individuele werknemers	■
	8	Real-time informatie-uitwisseling	■
	9	Nieuwe werknemers zijn sneller ingewerkt	■
Verhogen motivatie	10	Generatiekloof overbruggen	■
	11	Aanbieden van een platform voor persoonlijke uiting	■
	12	Nieuwe werknemers ontmoeten met gemeenschappelijke interesses	■
	13	Verspreid personeelsbestand de mogelijkheid geven om makkelijk contact te houden	■
Verhogen innovatie en nieuwe business	14	Platform om nieuwe ideeën te verspreiden	■
	15	Ideeën bereiken senior management sneller	■
Creëren bedrijfsvoordelen	16	Werknemers weten veel meer over het bedrijf	■
	17	Veel meer gegevens over personeelsbestand beschikbaar	■
	18	Controle over verspreiden van gevoelige informatie	■
	19	Betere alignering bedrijfsobjectieven en bedrijfscultuur	■

bevestigd / verwacht
 niet bevestigd
 uitbreiding

Figuur 4.4: Verwachte en gerealiseerde voordelen gekoppeld aan de literatuur bij Van Marcke

De nieuwe tool verhoogde ook de innovatie en het aantal nieuwe initiatieven die intern opgezet werden. Zo genoot de *ideations* sectie, waar werknemers ideeën of opmerkingen konden plaatsen, veel aandacht. Verschillende ideeën bereikten ook de managers, die vol interesse de *ideations* sectie volgen.

De tool gaf Van Marcke de mogelijkheid om haar afzonderlijke afdelingen beter op elkaar, de algemene strategie én de globale bedrijfscultuur af te stemmen. Dat werknemers via de tool meer informatie over het bedrijf zelf zouden bezitten werd niet bevestigd. Werknemers vullden wel hun profiel in grote mate, maar Van Marcke doet niets specifiek met deze extra hoeveelheid gegevens over haar personeelsbestand. Tot slot had het in gebruik nemen van de tool geen impact op het gebruik van externe tools, aangezien werknemers die simpelweg niet gebruiken en ze daarom ook geen gevaar opleveren.

4.1.2 TriFinance

4.1.2.1 Achtergrond

TriFinance ondersteunt bedrijven en organisaties op vlak van *finance and control*. Het bedrijf is actief in België, Nederland en Duitsland en telt ongeveer 550 werknemers. In België bestaat het bedrijf uit 270 project consultants die projecten uitvoeren bij klanten, een intern team van 60 personen en een netwerk van een zeventigtal statutaire en zelfstandige interim-managers. TriFinance is een kennisorganisatie die veel nadruk legt op de persoonlijke ontwikkeling van haar werknemers.

De geïnterviewde persoon binnen TriFinance was Caroline Goedhals, verantwoordelijke voor alle marketing en interne en externe communicatie. Ze heeft een achtergrond in Sales en Marketing bij SABENA en Kinopolis.

4.1.2.2 Redenen voor implementatie

TriFinance heeft een sterke filosofie gericht op kennis delen, samenwerken, het uitwisselen van *best-practices*, ... maar had nog niet voldoende tools voorhanden om deze filosofie volledig te laten ontluiken. Daarenboven is het bedrijf de afgelopen tien jaar meer dan verviervoudigd in personeelsaantal en tracht het een antwoord te bieden op het behouden van de filosofie met zulke groei.

Het bedrijf wil ook een antwoord bieden op verschillende vragen van werknemers. Werknemers hadden de behoefte om hun collega's te leren kennen maar vonden het moeilijk om elkaar te vinden en op een efficiënte manier gegevens en kennis uit te wisselen. Ze zochten ook een platform waarop ze konden aangeven welke kennis ze bezaten en in welke kennis ze geïnteresseerd waren. TriFinance is sterk bezig met het uitbouwen van een *Me Inc* gegeven. De bedoeling is dat werknemers zelf bepalen welke richting ze uit willen in hun loopbaan maar dat het bedrijf voldoende ondersteuning biedt om er te geraken. Ook werd gezocht naar een platform waarop ondernemerszin gestimuleerd kon worden en nieuwe ideeën gedeeld en bediscussieerd konden worden met elkaar.

4.1.2.3 Implementatie van de tool

Anderhalf jaar geleden implementeerde TriFinance Yammer. Op dat moment waren ze nog op zoek naar de juiste tools om een degelijk online kennisuitwisselingsnetwerk op te zetten. Het grote voordeel van de software was dat de drempel om er mee te werken heel laag lag. Het verbinden met de ESN site en een vraag stellen ging vlot. Daarenboven bleven vragen ook niet lang onbeantwoord. TriFinance had wel enkele bedenkingen bij de software. Zo was het moeilijk om controle te houden over het platform. Er werden bijvoorbeeld dubbele groepen opgericht voor dezelfde onderwerpen. Ook bleek het draagvlak van het platform beperkt. Na anderhalf jaar had slechts de helft van de

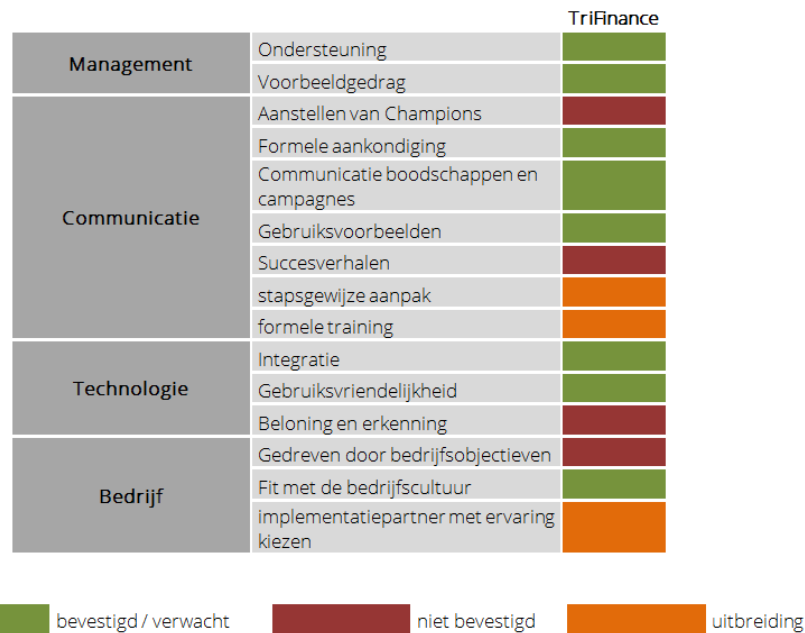
werknemers een profiel aangemaakt en bleek dat hiervan maar twintig procent actief was op de ESN site. Het gebruik van de Yammer tool was slechts een eerste aftoetsing van de mogelijkheden van ESN sites toe.

In de zomer van 2012 werd er gekozen om inhoudelijk volledig over te schakelen naar de diensten van Google. Gmail zou gebruikt worden voor het behandelen van het e-mailverkeer, Google Drive voor het interactief samenwerken aan documenten en Google Plus als sociale component van het geheel. Uiteraard biedt het gebruiken van de diensten van Google nog extra mogelijkheden zoals Calendar, hangouts, ... In de keuze en de implementatie van het platform liet TriFinance zich bijstaan door een externe partner met expertise inzake dergelijke software. Dit was noodzakelijk omdat ze de nodige kennis voor zulk project niet in huis hadden en ze het belangrijk vonden dat het nieuwe platform gebruiksvriendelijk was maar ook de nodige functionaliteit bood naar integratie van verschillende, bestaande onderdelen. Omdat de implementatie van het platform sterk gekoppeld was met het *Me Inc* gegeven hechtte het management van TriFinance veel belang aan het project.

In augustus werd een peergroep samengesteld, bestaande uit 15 werknemers, om het platform te testen. Begin september werd een selectie gedaan van 45 werknemers die een gemeenschappelijke interesse hadden om de tool verder te testen. Dit draaide concreet rond een testproject voor de organisatie van een evenement. Stap voor stap werden de Google diensten opengesteld en hadden werknemers de kans om binnen een beperkte omgeving te experimenteren en vertrouwd te geraken met de nieuwe tools. Gaandeweg werden alle diensten uitgerold en opengesteld. In januari 2013 schakelde heel de Belgische organisatie over naar het Google platform na een formele aankondiging. Er werd ook duidelijk beslist om het oude en nieuwe systeem niet samen te gebruiken om vergissingen en problemen te vermijden. Doorheen heel het proces werd steeds duidelijk naar werknemers gecommuniceerd wat de plannen en het verdere verloop van zaken waren. Het management besloot resoluut om zich actief in te zetten op het nieuwe platform en zo voorbeeldgedrag te vertonen naar de andere werknemers.

Het interne team van TriFinance kreeg formele, klassikale trainingen voor de nieuwe tools. De project consultants hadden de mogelijkheid om online trainingen te volgen op verschillende geplande momenten. Voor de consultants die niet de mogelijkheid hadden om de trainingen live mee te volgen werden er opnames ter beschikking gesteld binnen het nieuwe platform. Er werden verschillende handige gebruiksvoorbeelden gecommuniceerd naar alle consultants.

In figuur 4.5 op pagina 61 worden de besproken zaken visueel verbonden aan de vooropgestelde opsomming uit de literatuur. Mevr. Goedhals gaf nog de opmerking dat het enorm belangrijk was voor een organisatie om de implementatie van een ESN site aan te pakken als een change management project en niet als een zuiver IT project.



Figuur 4.5: Factoren die bij TriFinance een positieve impact hebben gehad op de implementatie

4.1.2.4 Voordelen

Trifinance realiseerde praktisch alle voordelen die in verband stonden met het verhogen van productiviteit, motivatie, interne innovatie en nieuwe business die in de literatuur terug te vinden waren. Dit is weergegeven in figuur 4.6 op pagina 62.

Door de ingebruikname van de tool is het veel makkelijker om verschillende versies van documenten bij te houden en aanpassingen van bestaande documenten door te voeren. Dit verlaagt drastisch het e-mailverkeer en zorgt voor efficiëntere communicatie. De krachtige zoekfunctie binnen de Google diensten stelt de werknemers in staat makkelijker informatie en experts te vinden. Het is ook makkelijker om kennis te delen. Er kan in real-time samengewerkt worden aan documenten en informatie uitgewisseld worden, wat voorheen niet zo evident was. Nieuwe werknemers worden vlotter betrokken bij het bedrijf en kunnen makkelijker en snel de juiste informatie terug vinden die ze nodig hebben.

De consultants genieten duidelijk van de mogelijkheid om zich te uiten en andere collega's te leren kennen. Omdat TriFinance resoluut heeft beslist om volledig over te schakelen naar het nieuwe systeem komen werknemers van alle generaties met elkaar in contact en kunnen ze leren van elkaar. De consultants kunnen ook makkelijker contact houden met collega's die zich fysiek op

een andere locatie bevinden en aan een ander project werken.

Aan de hand van het platform wordt ondernemerszin gestimuleerd en treden werknemers veel sneller met nieuwe ideeën naar voor, die makkelijker opgepikt kunnen worden door het management. Het platform biedt ook een perfecte omgeving om het *Me Inc* verhaal verder uit te breiden en te voldoen aan de noden van de werknemers.

			TriFinance
verhogen productiviteit	1	Reduceren onnodig mailverkeer	bevestigd / verwacht
	2	Reduceren van de tijd nodig om informatie te zoeken	bevestigd / verwacht
	3	Reduceren van de tijd om experts te vinden	bevestigd / verwacht
	4	Makkelijker om kennis te delen	bevestigd / verwacht
	5	Efficiëntere communicatie	bevestigd / verwacht
	6	Verminderen van overvloedige taken	niet bevestigd
	7	Verhogen sociaal kapitaal van individuele werknemers	bevestigd / verwacht
	8	Real-time informatie-uitwisseling	bevestigd / verwacht
	9	Nieuwe werknemers zijn sneller ingewerkt	bevestigd / verwacht
Verhogen motivatie	10	Generatiekloof overbruggen	bevestigd / verwacht
	11	Aanbieden van een platform voor persoonlijke uiting	bevestigd / verwacht
	12	Nieuwe werknemers ontmoeten met gemeenschappelijke interesses	bevestigd / verwacht
Verhogen innovatie en nieuwe business	13	Verspreid personeelsbestand de mogelijkheid geven om makkelijk contact te houden	bevestigd / verwacht
	14	Platform om nieuwe ideeën te verspreiden	bevestigd / verwacht
Creëren bedrijfsvoordelen	15	Ideeën bereiken senior management sneller	bevestigd / verwacht
	16	Werknemers weten veel meer over het bedrijf	niet bevestigd
	17	Veel meer gegevens over personeelsbestand beschikbaar	niet bevestigd
	18	Controle over verspreiden van gevoelige informatie	niet bevestigd
	19	Betere alignering bedrijfsobjectieven en bedrijfscultuur	bevestigd / verwacht

bevestigd / verwacht
 niet bevestigd
 uitbreiding

Figuur 4.6: Verwachte en gerealiseerde voordelen gekoppeld aan de literatuur bij TriFinance

4.1.3 Grontmij

4.1.3.1 Achtergrond

Grontmij is een dienstenorganisatie die ingenieurs levert aan klanten in verschillende domeinen. Het bedrijf is actief in bijna heel Europa en telt momenteel 9 000 werknemers, waarvan er 600 tewerkgesteld zijn in België. Grontmij is georganiseerd rond vier grote afdelingen:

- **Transportation and mobility:** deze afdeling behandelt alle aanvragen gerelateerd met mobiliteit. Concreet gaat dit om het aanleggen van kruis-

punten, het uitvoeren van wegenwerken en civieltechnische bouwwerken (bruggen en tunnels);

- **Industry, water and energy:** de focus van deze afdeling ligt op alle industriële processen die te maken hebben met water en elektriciteit. Grontmij helpt hier met het aanleggen en optimaliseren van productielijnen;
- **Planning and design:** in deze afdeling ontwerpen en realiseren ze gebouwen en publiek toegankelijke bouwwerken;
- **Monitoring and testing:** de vierde afdeling houdt zich bezig met allereerste geotechnische en structurele studies.

Grontmij begeleidt alle projecten van a tot z en werkt met onderaannemers voor de effectieve uitvoering van de werken. Het personeel werkt gedeeltelijk in het bedrijf of op locatie bij de cliënt. Er is een sterke nood aan degelijke communicatie en informatie-uitwisseling.

Het interview werd afgenomen met Hilde Janssens, huidig personeelsdirecteur bij Grontmij. Ze heeft een achtergrond in HR adviesverlening.

4.1.3.2 Redenen voor implementatie

Grontmij is momenteel volop bezig met een groot project waarbij ze zowel de interne als de externe communicatie willen verbeteren. De externe communicatieplatformen zijn reeds geïmplementeerd en bijgevolg focust men zich op de implementatie van de interne collaboration tools. Het bedrijf beseft dat de eigen medewerkers de spilfiguren zijn in alle oefeningen. Grontmij wil bijgevolg zijn medewerkers voorzien van de nodige platformen om enerzijds efficiënt en kwaliteitsvol projecten af te ronden en anderzijds van Grontmij een aangename en uitdagende werkomgeving te maken. Daarenboven wordt Grontmij geconfronteerd met een aantal uitdagingen:

- De communicatie in Grontmij gebeurt momenteel volledig top-down maar het bedrijf gelooft in dialoog, debat en co-creatie met werknemers.
- Door een recente fusie heeft het bedrijf actueel drie verschillende subculturen. Grontmij wil elke cultuur behouden aangezien ze allen waardevol zijn en de werknemers vaak specifiek gekozen hebben voor een bepaalde cultuur. Het bedrijf wil trachten een aantal waarden op te stellen die gedragen worden door de drie culturen.
- Naar aanleiding van de fusie en de uitbreidingen van Grontmij zit het personeelsbestand over veel meer locaties verspreid dan voorheen. Het bedrijf wil communicatie en kennis delen tussen deze verschillende locaties optimaliseren.

Het bedrijfsplan voor de ESN site is afgerond in het begin van het vierde kwartaal van 2012 en de implementatie van de tool is grotendeels achter de rug. Veel opgesomde voordelen zijn dus nog niet gerealiseerd maar worden wel verwacht.

4.1.3.3 Implementatie van de tool

Grontmij implementeerde een kleine zes maanden geleden Yammer. Van de 600 werknemers actief in België gebruiken er momenteel 200 personen de ESN site. Als we kijken naar de factoren uit de literatuur zien we dat Grontmij slechts een beperkt aantal factoren in acht heeft genomen. We zien dan wel een uitbreiding van het overzicht met twee interessante onderdelen.

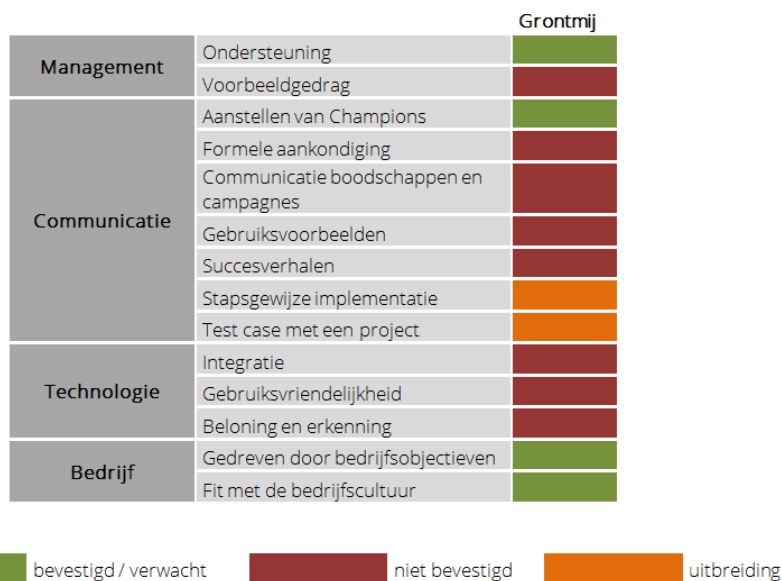
De implementatie werd sterk ondersteund door het management maar momenteel gebruiken ze zelf de tool nog niet.

Op vlak van communicatie werkt Grontmij met een aantal champions die initieel actief waren in de testfase. Momenteel zorgen die werknemers voor triggers en trachten ze groepen actief te betrekken op de ESN site. Ook gelooft Grontmij resoluut in een stapsgewijze implementatie, waarbij het stap voor stap behalen van kleine successen de drijfveer is.

De gebruikte tool is momenteel nog niet geïntegreerd met bestaande applicaties en er werd geen voorafgaande evaluatie uitgevoerd inzake de gebruiksvriendelijkheid van de tool. Men ging er eerder van uit dat de commercieel beschikbaar ESN site die eigenschap bezat. Tot slot omvat de gekozen tool geen specifiek systeem voor het belonen of erkennen van input van werknemers.

Bedrijfsmatig werd de ingebruikname van de tool duidelijk gekoppeld aan een aantal specifieke doelen. Er is een koppeling met de globale waarden van de organisatie en met de globale bedrijfscultuur. Een belangrijke kanttekening is dat er gestreefd wordt naar het dichterbij elkaar brengen van de drie verschillende subculturen.

De factoren worden grafisch weergegeven in figuur 4.7 op pagina 65.



Figuur 4.7: Factoren die bij Grontmij een positieve impact hebben gehad op de implementatie

4.1.3.4 Voordelen

Veel voordelen kunnen momenteel nog niet bevestigd worden maar men verwacht dit in de nabije toekomst wel te kunnen doen. Ze worden weergegeven in figuur 4.8 op pagina 66.

Concreet wordt er verwacht dat de site er voor gaat zorgen dat de benodigde tijd om informatie en experts te vinden sterk gereduceerd gaat worden. Grontmij mikt hier echt op het uitwisselen van kennis en voorbeelden. De ESN site zou er voor moeten zorgen dat het makkelijker is om kennis te delen en dat er efficiënter gecommuniceerd zal worden tussen de 3 verschillende culturen.

Grontmij wil werknemers aan de hand van de tool een platform bieden om zich te uiten over topics die leven onder de werknemers. Daarnaast willen ze werknemers stimuleren om nieuwe mensen binnen het bedrijf te leren kennen.

Het bedrijf gelooft ook sterk in co-creatie en wil werknemers de kans geven om hun eigen ideeën op een vlottere manier te verspreiden. Aan de hand van het platform kan op termijn het management in contact komen met deze ideeën.

De ESN site zal zeker en vast de bedrijfscultuur en objectieven beter verbinden. Verder wordt sterk gemikt op een potentiëel, nieuw voordeel: een verbeterde bottom-up communicatie waardoor sneller feedback ontvangen kan worden over bijvoorbeeld bepaalde initiatieven die Grontmij lanceert.

			Grontmij
verhogen productiviteit	1	Reduceren onnodig mailverkeer	■
	2	Reduceren van de tijd nodig om informatie te zoeken	■
	3	Reduceren van de tijd om experts te vinden	■
	4	Makkelijker om kennis te delen	■
	5	Efficiëntere communicatie	■
	6	Verminderen van overvloedige taken	■
	7	Verhogen sociaal kapitaal van individuele werknemers	■
	8	Real-time informatie-uitwisseling	■
	9	Nieuwe werknemers zijn sneller ingewerkt	■
Verhogen motivatie	10	Generatiekloof overbruggen	■
	11	Aanbieden van een platform voor persoonlijke uiting	■
	12	Nieuwe werknemers ontmoeten met gemeenschappelijke interesses	■
Verhogen innovatie en nieuwe business	13	Verspreid personeelsbestand de mogelijkheid geven om makkelijk contact te houden	■
	14	Platform om nieuwe ideeën te verspreiden	■
Creëren bedrijfsvoordelen	15	Ideeën bereiken senior management sneller	■
	16	Werknemers weten veel meer over het bedrijf	■
	17	Veel meer gegevens over personeelsbestand beschikbaar	■
	18	Controle over verspreiden van gevoelige informatie	■
	19	Betere alignering bedrijfsobjectieven en bedrijfscultuur	■
	NEW	Verhogen bottom-up communicatie en input	■

bevestigd / verwacht
 niet bevestigd
 uitbreiding

Figuur 4.8: Verwachte en gerealiseerde voordelen gekoppeld aan de literatuur bij Grontmij

4.1.4 AE

4.1.4.1 Achtergrond

AE is een business en IT consulting organisatie met 145 medewerkers. Het bedrijf is actief in Vlaanderen, met een hoofdkwartier in Leuven. De werknemers werken hoofdzakelijk bij klanten op kantoor in groepen van 2 tot 20 personen. Als kennisorganisatie is het delen van kennis van cruciaal belang voor AE.

Het interview werd afgenomen met Katrijn Vanhemelrijck, recruitment officier met een achtergrond in HR.

4.1.4.2 Redenen voor implementatie

AE doet al een tijdje mee met de wedstrijd *Beste Werkgever*. Een aantal jaren geleden kregen ze de feedback dat hun interne communicatie verbeterd kon worden. Bijgevolg besloten ze om naar oplossingen te zoeken. Hun oog viel op de ingebruikname van een ESN site, met name Yammer. Aan de hand van

de ESN site wil AE voornamelijk werknemers ondersteunen bij het vormen van onderlinge informele contacten.

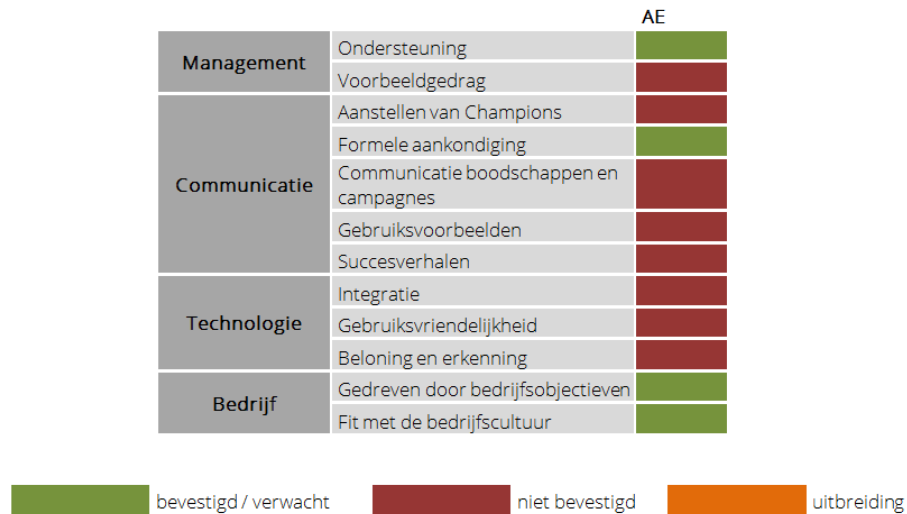
4.1.4.3 Implementatie van de tool

Het implementeren van de tool ging zeer vlot. Na het zelf online creëren van een omgeving voor AE hadden de werknemers de mogelijkheid om een profiel aan te maken.

Het management ondersteunt de implementatie maar vertoont niet expliciet voorbeeldgedrag op de site. Op vlak van communicatie werden slechts beperkte inspanningen geleverd. Enkel een formele aankondiging via e-mail bracht de werknemers op de hoogte van de ESN site. Ook werd in beperkte mate via persoonlijk contact de site gepromoot. AE verplicht zijn werknemers niet om het platform te gebruiken. Momenteel hebben bijna alle werknemer een profiel en is 30 procent van hen (semi)actief bezig met de ESN site. De beslissing om de ESN site te gebruiken werd vrij snel genomen en er werd niet specifiek gekeken naar het integreren van de site of de gebruiksvriendelijkheid ervan.

We nemen wel waar dat het gebruiken van de site duidelijk gedreven is door één centraal doel: het verbeteren van de interne communicatie. Aangezien er binnen AE reeds een cultuur van kennis en informatie delen aanwezig was via maandelijkse trainingssessies is er sprake van een sterke koppeling met de bedrijfscultuur.

Hoewel er beperkte inspanningen geleverd werden kan waargenomen worden dat de implementatie een succes is. De factoren worden grafisch weergegeven in figuur 4.9 op pagina 68.



Figuur 4.9: Factoren die bij AE een positieve impact hebben gehad op de implementatie

4.1.4.4 Voordelen

Gezien de scope van het project werden slechts een beperkt aantal voordelen gerealiseerd. Het was ook geenszins de bedoeling om extra voordelen te creëren of teweeg te brengen. Het resultaat is terug te vinden in figuur 4.10 op pagina 69.

Het belangrijkste behaalde voordeel was efficiëntere communicatie. De ESN site gaf AE ook de mogelijkheid om meer informatie over het bedrijf zelf te verspreiden en de werknemers verder te informeren over het bedrijf. De ESN site is op dit moment een plaats waar werknemers hun mening kunnen uiten en in contact kunnen treden met andere werknemers. AE beschouwt de openheid van het platform, met name de mogelijkheid om ieders profielaanpassingen te zien, als één van de grootste meerwaarden. Tot slot geeft het de werknemers, die op verschillende locaties werken, de mogelijkheid om met elkaar in contact te blijven.

			AE
verhogen productiviteit	1	Reduceren onnodig mailverkeer	
	2	Reduceren van de tijd nodig om informatie te zoeken	
	3	Reduceren van de tijd om experts te vinden	
	4	Makkelijker om kennis te delen	
	5	Efficiëntere communicatie	
	6	Verminderen van overtollige taken	
	7	Verhogen sociaal kapitaal van individuele werknemers	
	8	Real-time informatie-uitwisseling	
	9	Nieuwe werknemers zijn sneller ingewerkt	
Verhogen motivatie	10	Generatiekloof overbruggen	
	11	Aanbieden van een platform voor persoonlijke uiting	
	12	Nieuwe werknemers ontmoeten met gemeenschappelijke interesses	
	13	Verspreid personeelsbestand de mogelijkheid geven om makkelijk contact te houden	
Verhogen innovatie en nieuwe business	14	Platform om nieuwe ideeën te verspreiden	
	15	Ideeën bereiken senior management sneller	
Creëren bedrijfsvoordelen	16	Werknemers weten veel meer over het bedrijf	
	17	Veel meer gegevens over personeelsbestand beschikbaar	
	18	Controle over verspreiden van gevoelige informatie	
	19	Betere alignering bedrijfsobjectieven en bedrijfscultuur	

bevestigd / verwacht
 niet bevestigd
 uitbreiding

Figuur 4.10: Verwachte en gerealiseerde voordelen gekoppeld aan de literatuur bij AE

4.2 Resultaten

In de komende twee secties worden de resultaten van de interviews vergeleken met elkaar. Aangezien deze eindverhandeling een studie van exploratieve aard omvat, is het niet mogelijk om resultaten te veralgemenen. Het is wel mogelijk enkele bevindingen en opmerkingen te formuleren.

4.2.1 Implementatie

In figuur 4.11 op pagina 71 worden de resultaten van de interviews inzake de factoren die een positieve impact hebben op de implementatie grafisch naast elkaar weergegeven. Hieruit vallen een aantal interessante zaken op te merken.

1. De enige factor die in alle geïnterviewde bedrijven werd bevestigd was ondersteuning van het management. Hieruit valt te besluiten dat het van

vitaal belang is dat het management actief en zichtbaar achter de implementatie en ingebruikname van de ESN site staat. In een ideaal scenario is het management ook betrokken bij de implementatie, of wordt er minstens op regelmatige basis rechtstreeks naar het management gerapporteerd inzake de vooruitgang van het project.

2. Het hebben van een fit met de bedrijfscultuur werd als potentiële succesfactor aangegeven in de literatuur. Toch zien we vaak dat de ESN site geïmplementeerd wordt om een sterkere fit met de bedrijfscultuur te creëren, of een verandering van de bedrijfscultuur teweeg te brengen. We vermoeden dat dit sterk afhangt van de objectieven van de implementatie.
3. Het aanbieden van formele trainingen en werken met een stapsgewijze implementatie werd aangehaald in de interviews, maar niet terug gevonden in de literatuur. De onderzoeker had verwacht deze zeker en vast aan te treffen aangezien ze in verschillende studies en boeken over IT projecten in het algemeen vaak worden aangehaald.
4. De implementatie van een ESN site is grotendeels een veranderingsmanagement gegeven. Het is slechts in beperkte mate een informatietechnologieproject. Dit werd meermaals aangehaald in verschillende interviews en ook verwacht door de onderzoeker. Het is dus belangrijk dat een bedrijf het project op de juiste manier behandelt en het juiste personeel, dan wel intern of extern, verantwoordelijk stelt hiervoor.

De finale opsomming in Figuur 4.11 op pagina 71 kan door bedrijven gebruikt worden als vertrekpunt bij de implementatie van een ESN site. Het kan gebruikt worden als een checklist en stelt hen in staat na te gaan of ze niets over het hoofd hebben gezien. De opsomming kan bedrijven helpen om hun implementatie succesvol te doen verlopen.

		Van Marcke	TriFinance	Grontmij	AE
Management	Ondersteuning	■	■	■	■
	Voorbeeldgedrag	■	■	■	■
Communicatie	Aanstellen van Champions	■	■	■	■
	Formele aankondiging	■	■	■	■
	Communicatie boodschappen en campagnes	■	■	■	■
	Gebruiksvoorbeelden	■	■	■	■
	Succesverhalen	■	■	■	■
	Policies / governance	■	■	■	■
	Werken met community managers	■	■	■	■
	Formele training	■	■	■	■
	Informele bijeenkomsten	■	■	■	■
	bijstellen aan de hand van metingen	■	■	■	■
	Stapsgewijze implementatie	■	■	■	■
	Test case met een project	■	■	■	■
Technologie	Integratie	■	■	■	■
	Gebruiksvriendelijkheid	■	■	■	■
	Beloning en erkenning	■	■	■	■
Bedrijf	Gedreven door bedrijfsobjectieven	■	■	■	■
	Fit met de bedrijfscultuur	■	■	■	■
	Implementatiepartner met ervaring kiezen	■	■	■	■

bevestigd / verwacht
 niet bevestigd
 uitbreiding

Figuur 4.11: Factoren die bij de geïnterviewde bedrijven een positieve impact hebben gehad op de implementatie

4.2.2 Voordelen

In figuur 4.12 op pagina 73 worden de resultaten van de interviews inzake de gerealiseerde en verwachte voordelen grafisch naast elkaar weergegeven.

1. De uit de literatuur gerapporteerde voordelen werden bijna allemaal bevestigd. Er werd ook maar één uitbreiding voorgesteld. Hieruit kan besloten worden dat de opgestelde opsomming volledig en correct is.
2. Uit de interviews merkten we dat de voordelen die gerapporteerd werden ook effectief de redenen waren waarom men de implementatie uitvoerde. Met andere woorden is een ESN site geen doel op zich maar een middel om specifieke doelen te bereiken. Het is belangrijk dat bedrijven die een ESN site willen opzetten dit in het achterhoofd houden. Het simpelweg implementeren van een ESN site zonder een doel voor ogen te hebben zal in vele gevallen in een teleurstelling uitdraaien.
3. We konden ook grote verschillen waarnemen in de manier waarop de bedrijven de implementatie aanpakken. Dit staat ook in verband met het doel van het project dat de bedrijven voor ogen hebben. Van Marcke en TriFinance beslisten resoluut voor een grote, allesomvattende implementatie en overschakeling van verouderde systemen naar de nieuwe ESN site en interne collaboration tools. Ze beseften ook dat ze zelf niet de kennis in huis hadden om het project succesvol te laten verlopen en besloten om zich bij te laten staan door experts. Bij Grontmij en AE zagen we dan weer een beperktere focus, waarbij er gestreefd werd naar efficiëntere communicatie en het aanbieden van een platform voor persoonlijke uiting. Op het eerste zicht lijkt het dat deze laatste twee bedrijven minder voordelen gerealiseerd hebben of hopen te realiseren, maar in feite bereiken ze hun doelstellingen praktisch volledig. Het is dus belangrijk om de resultaten van de interviews in de correcte context te plaatsen.
4. De impact van een ESN site is afhankelijk van de huidige staat van een bedrijf. Vaak wordt het gebruikt om de manier van werken te veranderen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het herbekijken van processen, het streven naar een meer open cultuur, etc... Dit geeft nogmaals aan dat een ESN site een middel is om een bepaald doel te bereiken.
5. Een heel interessante manier van aanpak is starten met een grondige vooronderzoek. Dit kan alle problemen meetbaar in kaart brengen, waardoor het mogelijk is om een investeringsopbrengst te berekenen. Het stelt het bedrijf in staat om tussentijdse resultaten te toetsen aan de opgestelde objectieven. Zo kan de progressie van het project steeds in de gaten gehouden worden.
6. Tot slot merken we op dat het merendeel van de bedrijven nog volop bezig is met het uitrollen van hun ESN site. Het is misschien nog iets te vroeg om definitieve conclusies te trekken voor het Vlaamse bedrijfsleven. Wel

zien we dat er in Vlaanderen een grote interesse is voor *Enterprise Social Networking* en andere Web 2.0 tools.

			Van Marcke	Trifinance	Grontmij	AE
verhogen productiviteit	1	Reduceren onnodig mailverkeer	■	■	■	■
	2	Reduceren van de tijd nodig om informatie te zoeken	■	■	■	■
	3	Reduceren van de tijd om experts te vinden	■	■	■	■
	4	Makkelijker om kennis te delen	■	■	■	■
	5	Efficiëntere communicatie	■	■	■	■
	6	Verminderen van overbodige taken	■	■	■	■
	7	Verhogen sociaal kapitaal individuele werknemers	■	■	■	■
	8	Real-time informatie-uitwisseling	■	■	■	■
	9	Nieuwe werknemers zijn sneller ingewerkt	■	■	■	■
Verhogen motivatie	10	Generatiekloof overbruggen	■	■	■	■
	11	Aanbieden van een platform voor persoonlijke uiting	■	■	■	■
	12	Nieuwe werknemers ontmoeten met gemeenschappelijke interesses	■	■	■	■
	13	Verspreid personeelsbestand de mogelijkheid geven om makkelijk contact te houden	■	■	■	■
Verhogen innovatie en nieuwe business	14	Platform om nieuwe ideeën te verspreiden	■	■	■	■
	15	Ideeen bereiken senior management sneller	■	■	■	■
Creëren bedrijfsvoordelen	16	Werknemers weten veel meer over het bedrijf	■	■	■	■
	17	Veel meer gegevens over personeelsbestand beschikbaar	■	■	■	■
	18	Controle over verspreiden van gevoelige informatie	■	■	■	■
	19	Betere alignering bedrijfsobjectieven en bedrijfscultuur	■	■	■	■
	NEW	Verhogen bottom-up communicatie en input	■	■	■	■

■ bevestigd / verwacht
 ■ niet bevestigd
 ■ uitbreiding

Figuur 4.12: Verwachte en gerealiseerde voordelen gekoppeld aan de literatuur bij de geïnterviewde bedrijven

Hoofdstuk 5

Conclusie

5.1 Beantwoorden van de onderzoeksvraag

Deze masterproef had als doel de mogelijke voordelen van *Enterprise Social Networking sites* op te lijsten en na te gaan of deze worden gerealiseerd in de praktijk. Een antwoord op deze vraag werd geformuleerd aan de hand van vier gerichte deelvragen.

Uit de literatuur konden we afleiden dat een *ESN site* een collectie van sociale netwerktools en Web 2.0 technologieën is waarmee werknemers en andere bedrijfsprofielen kunnen interageren met een eigen, persoonlijke ESN profiel.

We ontdekten verschillende voordelen die voortkomen uit een succesvolle implementatie van een *ESN site*. Deze werden door de onderzoeker opgedeeld in vier categorieën, met name:

- Verhogen van de productiviteit van individuele werknemers;
- Verhogen van de motivatie van individuele werknemers;
- Verhogen van de innovatie en het aantal nieuwe projecten;
- Creëren van een aantal specifieke bedrijfsvoordelen.

Om de voordelen te realiseren is het van vitaal belang dat de implementatie succesvol verloopt. Er werden een aantal factoren geïdentificeerd binnen het beschikbare wetenschappelijke onderzoek omtrent ESN die de kans op een succesvolle implementatie verhogen. Ze werden opgedeeld in vier groepen, deze zijn:

- Management;
- Communicatie;
- Technologie;
- Bedrijf.

De gerapporteerde voordelen en factoren werden exploratief afgetoetst aan de realiteit. Op vlak van de succesfactoren blijkt dat ondersteuning van het management van groot belang is voor het succesvol verloop van de implementatie van een *ESN site*. Er werden ook enkele extra succesfactoren geïdentificeerd, zoals het aanbieden van formele trainingen en het werken met een stapsgewijze implementatie. Deze werden initieel verwacht door de onderzoeker maar werden niet teruggevonden in de literatuur. Het is tot slot van groot belang dat een bedrijf het project behandelt als een veranderingsmanagement gegeven en niet als een puur informatietechnologieproject. De finale lijst met succesfactoren kan dienen als checklist voor bedrijven die starten met de implementatie van een *ESN site*.

Op vlak van de voordelen vallen ook enkele zaken op te merken. De voordelen werden bijna allemaal bevestigd, wat betekend dat de opgestelde opsomming volledig en correct is. Het implementeren van een *ESN site* is geenszins een doel op zich maar een middel om specifieke doelen te bereiken. De manier waarop een bedrijf omgaat met een *ESN site* is ook afhankelijk van de schaal van het project en de specifieke doelen die men voor ogen heeft. Er wordt ook voorgesteld om te vertrekken vanuit een grondig vooronderzoek. Dit stelt een bedrijf in staat om de huidige stand van zaken in kaart te brengen en een duidelijk beeld te vormen van waar men juist naartoe wil.

In Vlaanderen zijn bedrijven op dit moment bezig met de uitrol van een *ESN site*. Er is nog geen maturiteit waar te nemen binnen deze markt. Dit betekent dat er nog verschillende interessante mogelijkheden zijn voor toekomstig onderzoek.

Tot slot een opmerking over de potentiële risico's van een *ESN site*. In de literatuur werden weinig tot geen risico's aangekaart, waarschijnlijk door het prille stadium waarin het onderzoek omtrent dit onderwerp zich bevindt. Ook in de interviews kwamen in beperkte mate risico's aan bod. Toch zou de implementatie van een *ESN site* een aantal risico's met zich kunnen meebrengen, zoals:

- **Veiligheid:** Aangezien een *ESN site* een makkelijke manier is om informatie en kennis te delen, is het ook makkelijk om deze te stelen of zich voor te doen als een werknemer als er onvoldoende beveiliging op de site is voorzien.
- **Privacy van de werknemers:** Het is aan het bedrijf om te bepalen in welke mate ze de gegevens van werknemers die op de *ESN site* staan mogen en kunnen gebruiken. Het blijft een professionele werkomgeving waarbij rekening gehouden moet worden met de individuele privacy van de werknemers.
- **Privacy van de klanten** Sommige klanten delen geheime informatie met bijvoorbeeld consultants zodat ze hun taak degelijk kunnen vervullen. Indien er hierover gediscussieerd wordt op de *ESN site* kunnen andere werknemers hier kennis van nemen en deze, al dan niet ongewild, verspreiden bij andere klanten.

- **Ongepaste inhoud** Aangezien werknemers de mogelijkheid hebben om op de *ESN site* te plaatsen wat ze willen, bestaat het gevaar dat er ongepaste inhoud op de site terecht komt. Dit kan gedeeltelijk voorkomen worden door het opstellen van richtlijnen. Maar het bedrijf heeft zelf geen rechtstreekse vat op wat werknemers op de site plaatsen.

Dit zijn slechts een aantal voorbeelden van mogelijke risico's die een *ESN site* met zich kan meebrengen.

5.2 Aanbevelingen voor toekomstig werk

Er zijn nog een aantal interessante onderzoeksmogelijkheden voorhanden die kunnen voortkomen uit deze eindverhandeling:

- Het afronden van de semantische discussie inzake wat een *ESN site* nu juist wel en niet is.
- Het aftoetsen van de opsommingen aan een grote groep bedrijven.
- Een dieptestudie uitvoeren bij één specifiek bedrijf om de voordelen te kwantificeren in percentages van verbetering.
- Het in kaart brengen van de mogelijke risico's die een *ESN site* met zich kan meebrengen.
- Het onderzoeken van gezamenlijk gebruik van verschillende interne collaboration tools zoals blogs, wikis, *social bookmarking*, etc..
- Het opstellen van een kosten-baten model. Dit is mogelijk door te werken met een audit, te berekenen wat misgaat, het vooropstellen van wat je wil verbeteren en met welk percentage. Een bedrijf kent de kosten van haar werknemers en kan een besparing zo trachten te voorspellen.

Bibliografie

- [1] ANDRIOLE, S. J. Business impact of web 2.0 technologies. *Communications of the ACM* 53 10 (2010), 67–79.
- [2] BOYD, D. M., AND ELLISON, N. B. Social network sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13 (2008), 210–230.
- [3] BRZOWSKI, M. J. Watercooler: exploring an organization through enterprise social media. *Proc. of the 2009 international conference on supporting group work* (2009), 1–10.
- [4] BRZOWSKI, M. J., SANDHOLM, T., AND HOGG, T. Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media. *GROUP '09 Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work* (2009), 61–70.
- [5] CHAFFEY, D. *E-Business & E-commerce management*, fifth ed. Pearson, 2011.
- [6] CHUI, M., MANYIKA, J., BUGHIN, J., DOBBS, R., ROXBURGH, C., SARRAZIN, H., SANDS, G., AND WESTERGREIN, M. The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. *McKinsey Global Institute* (2012), 1–169.
- [7] CONFERENCES, T. Ted talks catalog. <http://www.ted.com/talks>, Feb. 2013.
- [8] DAMIANOS, L., GRIFFITH, J., CUOMO, D., HIRST, D., AND SMALLWOOD, J. Onomi: Social bookmarking on a corporate intranet. *Proceedings of the Collaborative Web Tagging Workshop at WWW2006* (2006), 1–5.
- [9] DAMIANOS, L. E., CUOMO, D., GRIFFITH, J., HIRST, D. M., AND SMALLWOOD, J. Exploring the adoption, utility, and social influences of social bookmarking in a corporate environment. *System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference* (2007), 86–96.
- [10] DIMICCO, J., MILLEN, D. R., GEYER, W., DUGAN, C., BROWNHOLTZ, B., AND MULLER, M. Motivations for social networking at work. *CSCW'08 Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work* (2008), 711–720.

- [11] DINUCCI, D. Fragmented future. *Print* 53 (1990).
- [12] EFIMOVA, L., AND GRUDIN, J. Crossing boundaries: a case study of employee blogging. *System Sciences, 2007. HICSS 2007* (2007), 80–89.
- [13] FACEBOOK. Facebook key facts. <http://newsroom.fb.com/Key-Facts>, Feb. 2013.
- [14] FAUSCETTE, M., AND THOMPSON, V. Enterprise collaboration and social solutions: Competitive analysis. *IDC 235273* (2012), 1–7.
- [15] GOOGLE. Google scholar. <http://scholar.google.com/>, Feb. 2013.
- [16] HASAN, H., AND PFAFF, C. C. The wiki: an environment to revolutionise employees' interaction with corporate knowledge. *ACM International Conference Proceeding Series 206* (2006), 377–380.
- [17] HOPKINS, B. Forrester's top 15 emerging technologies to watch: now to 2018. http://blogs.forrester.com/brian_hopkins/13-02-07-forresters_top_15_emerging_technologies_to_watch_now_to_2018, Feb. 2013.
- [18] IBM. Ibm connections: Creating a new world of possibilities. <http://www-01.ibm.com/software/lotus/products/connections/>, Jan. 2013.
- [19] INC, S. Slideshare. <http://www.slideshare.net/>, Feb. 2013.
- [20] INDUSTRIES, E. Ebscohost. <http://search.ebscohost.com/>, Feb. 2013.
- [21] JACKSON, A., YATES, J., AND ORLIKOWSKI, W. Corporate blogging: building community through persistent digital talk. *System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference* (2007), 86–95.
- [22] JIVE. Jive, the new way to business. <http://www.jivesoftware.com/>, Jan. 2013.
- [23] KIETZMANN, J. H., HERMKENS, K., MCCARTHY, I. P., AND SILVESTRE, B. S. Social media? get serious! understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons* 54 (2011), 241–251.
- [24] KIRON, D., PALMER, D., NGUYEN, A., AND KRUSCHWITZ, N. Social business: What are companies really doing. *MIT Sloan Management Review Research Report* (2012), 1–28.
- [25] LAMPE, C., ELLISON, N., AND STEINFELD, C. A face(book) in the crowd: social searching vs. social browsing. *SCSCW '06 Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work* (2006), 167–170.
- [26] LAMPE, C., ELLISON, N., AND STEINFELD, C. A familiar face(book): profile elements as signals in an online social network. *CHI 2007 Proceedings: Online Representation of Self* (2007), 435–444.

- [27] MAJCHRZAK, A., WAGNER, C., AND YATES, D. Corporate wiki users: results of a survey. *Proceedings of the 2006 international symposium on Wikis* (2006), 99-104.
- [28] MANGOAPPS. Mangoapps, the social collaboration company. <http://www.mangoapps.com/>, Jan. 2013.
- [29] MILLEN, D. R., FEINBERG, J., AND KERR, B. Dogear: Social bookmarking in the enterprise. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in computing systems* (2006), 111-120.
- [30] O'CONNELL, A., AND JACKSON, S. Hbr insight center: Putting social media to work. <http://hbr.org/special-collections/insight/putting-social-media-to-work>, Dec. 2012.
- [31] O'REILLY, T. Web 2.0: Compact definition. http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:v9BjMTEhOrQJ:scholar.google.com/+web+2.0+definition&hl=en&as_sdt=0,5, Oct. 2005.
- [32] O'REILLY, T. What is web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, Sept. 2005.
- [33] PEARLSON, K. E., AND SAUNDERS, C. S. *Strategic Management of Information Systems*, fourth ed. John Wiley & Sons, inc, 2009.
- [34] RICHTER, A., AND KOCH, M. Functions of social networking services. *COOP'08: the 8th international conference on the design of cooperative systems* (2008), 1-11.
- [35] RICHTER, A., AND RIEMER, K. Corporate social networking sites - modes of use and appropriation through co-evolution. *20th Australasian Conference on Information Systems* (2009).
- [36] RIEMER, K., AND RICHTER, A. Tweet inside: Microblogging in a corporate context. *Proceedings of the 23rd Bled eConference* (2010), 1-17.
- [37] SALESFORCE. Salesforce chatter. <http://www.salesforce.com/chatter/overview/>, Jan. 2013.
- [38] SENA, J., OBISPO, S. L., AND SENA, M. Corporate social networking. *Issues in Information Systems* 9, 2 (2008), 227-231.
- [39] SHEYNBLAT, R. Harmony overview. <http://wiki.sdn.sap.com/wiki/display/Img/Harmony+Overview>, Aug. 2009.
- [40] SHON, P. C. H. *How to Read Journal Articles in the social sciences*, first ed. Sage, 2012.

- [41] SOLIS, B. Enterprise social networking is more than facebook behind a firewall. <http://www.briansolis.com/2012/03/enterprise-social-networking/>, Mar. 2012.
- [42] STEINFELD, C., JOAN M. DIMICCO, N. B. E., AND LAMPE, C. Bowling online: Social networking and social capital within the organization. *C&T '09 Proceedings of the fourth international conference on Communities and technologies* (2009), 245–254.
- [43] TWITTER. Twitter turns six. <http://blog.twitter.com/2012/03/twitter-turns-six.html>, Mar. 2012.
- [44] WIKIPEDIA. Wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page, Feb. 2013.
- [45] WIKIPEDIA. Wikipedia:statistics. <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Statistics>, Feb. 2013.
- [46] WORDPRESS. Wordpress statistics. <http://en.wordpress.com/stats/>, Feb. 2013.
- [47] YAMMER. Yammer, the enterprise social network. <https://www.yammer.com>, Jan. 2013.
- [48] YARDI, S., GOLDBERGER, S. A., AND BRZOZOWSKI, M. J. Blogging at work and the corporate attention economy. *Proceedings of the 27th international conference on Human factors in computing systems* (2009), 2071–2080.
- [49] YOUTUBE. Youtube statistics. <http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>, Feb. 2013.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Een exploratief onderzoek naar de voordelen van het gebruik van Enterprise Social Networking Software

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur in de beleidsinformatica**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Peetermans, Niels

Datum: **2/06/2013**