

## Benut de kracht van **weak ties** en maak je organisatie **slimmer**

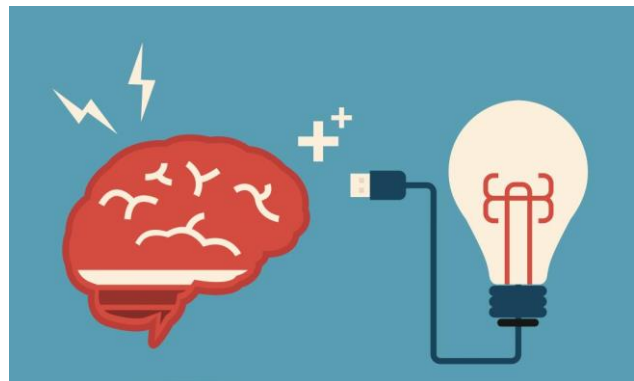
Na de agrarische revolutie, begon in Europa in de 19<sup>e</sup> eeuw de industriële revolutie. Door de komst van nieuwe technologieën, waaronder de stoommachine, werd het mogelijk om bepaalde processen te mechaniseren en op grotere schaal te produceren. Met deze ontwikkeling ontstond de organisatiestructuur zoals we die nu nog vaak toepassen in onze bedrijfsvoering. Werknemers richtten zich op één taak en herhaalden deze zo vaak mogelijk, zodat ze hierin beter en sneller werden. Zo ontstonden afdelingen, functies en verantwoordelijkheden. Allen gericht op meer efficiëntie. De bezigheden van de arbeiders moesten ook strak gecontroleerd worden om verspilling tegen



te gaan. Dus ontstonden er verschillende lagen binnen de organisatie en zetten we administratiesystemen op om iemands productiviteit bij te houden. Tegenwoordig vind je in bijna elk bedrijf deze hiërarchische structuur terug in het organogram. Echter, inmiddels wordt meer dan 70% van ons BBP gegenereerd vanuit de dienstverlening en is massaproductie in fabrieken nauwelijks nog in Nederland te vinden. We bevinden ons in een kenniseconomie, maar vertrouwen nog blindelings op de organisatiestructuur, gevormd vanuit de industriële revolutie en voornamelijk gericht op efficiëntie. Inmiddels is het internet een belangrijk onderdeel van ons leven en voor onze organisaties geworden. Eén van de belangrijkste lessen van internet is de andere kijk op de (organisatie)structuur. Namelijk de netwerkstructuur met verbindingen tussen individuen.

### kenniseconomie

In een kenniseconomie is het verrijken van organisatiekennis belangrijk om competitief te blijven. Door middel van innovatie blijf je je concurrenten voor. Deze creatieve ideeën komen voort vanuit de menselijke breinen binnen je organisatie, ongeacht de positie van deze werknemer. In een netwerkstructuur zie je een werknemer als bron van kennis. Door middel van verbindingen binnen de structuur kan hij/zij zich verder ontwikkelen met nieuwe kennis en innovatieve ideeën. Door te bewegen van een hiërarchisch orgaan naar een netwerk van mensen, kun je werknemers weergeven op hun sociale positie in plaats van hun functionele positie in het bedrijf. Dit soort netwerk analyses zijn uitgebreid beschreven door academici zoals [Granovetter](#).



Een sociaal netwerk bestaat uit *nodes*, de individuele onderdelen binnen het netwerk dus de mensen. En *ties*, de verbindingen tussen de individuele onderdelen. Deze verbindingen kan je bijvoorbeeld meten op basis van de hoeveelheid sociale interactie en kennisdeling die er plaatsvindt. Zo kun je binnen je organisatie de sociale structuur analyseren: wat voor groepen

bestaan er binnen de organisatie? Welke personen staan centraal in of liggen buiten groepen? Hoe sterk zijn de sociale verbindingen tussen collega's en waar wordt de meeste kennis gedeeld?

### het delen van kennis in corporate brain

Organisaties verplaatsen hun focus van productiviteit en efficiëntie naar innovatie en kennisdeling. In dit nieuwe tijdperk wordt kennis gezien als de toevoeging aan de economische bronnen (*economic resources*). Naast land, kapitaal en arbeid voegt ook kennis waarde toe aan een organisatie. Sterker nog, kennis kan een bron zijn waarmee competitief voordeel te behalen is. Het is namelijk zeer uniek en moeilijk na te maken, aangezien het voortkomt uit de unieke combinatie van verschillende individuele breinen binnen de organisatie. Dit vormt het corporate brain van de organisatie.

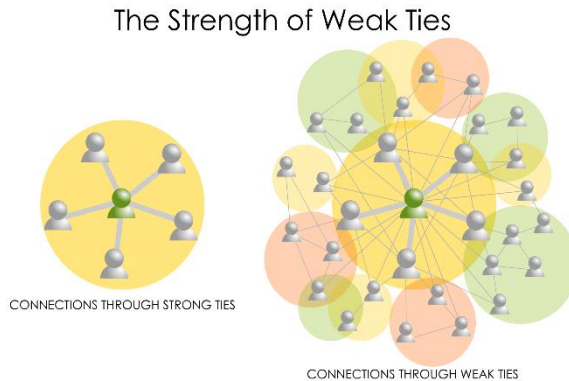
Maar, wat is kennis precies? Wat is het verschil tussen kennis en informatie? Kennis is anders dan informatie omdat het draait om de 'hoe'-vraag. Informatie is een interpretatie van ruwe data en geeft antwoorden op 'wie'-, 'wat'-, 'wanneer'- en 'waar'-vragen. Als het gaat om vaardigheden spreken we van kennis, zoals het schrijven van een werkinstructie. Deze vorm van kennis noemen we expliciete kennis, omdat het gemakkelijk gecodeerd en dus beschreven kan worden. Impliciete kennis is moeilijker te beschrijven en is gecompliceerder om te delen. Denk hierbij aan bepaalde vaardigheden waarvoor training nodig is of waarvoor je samen met je collega moet zitten om alle kennis over te dragen. Sociale interactie is hier belangrijk, want *face-to-face* contact zorgt voor een betere overdracht aan kennis. Onder andere door lichaamstaal en tonatie in de stem komt de boodschap beter over bij *face-to-face* contact in tegenstelling tot een chatbericht of e-mail.

### sociale verbindingen tussen collega's

Sociale interactie brengt ons terug op de verbindingen tussen individuen in het sociale netwerk binnen de organisatie. Verbindingen zijn te meten in de mate van sociale interactie en kennisdeling. Hoe vaker twee collega's met elkaar communiceren en kennisdelen, hoe sterker de verbinding tussen deze werknemers is. Het gaat hier in het bijzonder om impliciete kennis, dat beter over te brengen is door sociale interactie. Sterke verbindingen komen vaker voor binnen afdelingen of tussen mensen op dezelfde vestiging of die aan hetzelfde project werken. Dit is fijn, want een sterke verbinding zorgt ervoor dat collega's elkaar beter begrijpen. Vaak hebben deze werknemers dezelfde interesses, achtergronden en perspectieven op het werk. Zij zijn de collega's in je directe sociale kring waarbij je je vrij voelt om ervaringen te delen en vragen te stellen. Met deze mensen kun je met minder woorden dezelfde kennis overbrengen en hoef je minder vaak te controleren of de ander de kennis wel begrijpt. In een sterke verbinding tussen twee personen bestaat dus een efficiëntie in het delen van kennis.

Efficiëntie, dat is goed! En toch bevind je je in de gevarenzone. De sterke verbinding tussen personen betekent dat mensen dezelfde interesses en perspectieven hebben. Kennis wordt dus beter en sneller overgebracht, maar het gevaar is dat het gaat om dezelfde soort kennis. Collega's met sterke verbindingen bewegen zich vaak in dezelfde sociale cirkels en daardoor ontstaat er een overlap in bestaande kennis. Nieuwe kennis komt eerder van diegene aan de andere kant van het kantoor, van de andere afdeling of de andere vestiging. Dit zijn collega's die waarschijnlijk een andere achtergrond en andere perspectieven hebben. Zij bevinden zich in andere sociale kringen en hebben zodoende toegang tot andere informatie en kennis. Dit fenomeen noemt Granovetter 'de kracht van de zwakke verbinding' (*Strength of the Weak Tie*).

Met sterke verbindingen kan efficiënter kennis worden gedeeld en weten collega's ook vaak van elkaar over welke kennis zij beschikken. Het gaat hier voornamelijk om 'bekende' kennis. Zwakke verbindingen geven toegang tot nieuwe kennis, die kan leiden tot nieuwe inzichten en innovatieve ideeën. Van collega's buiten de eigen sociale kring is vaak ook onbekend over welke kennis zij beschikken, terwijl juist deze mensen goed kunnen helpen bij problemen waarvoor men buiten de organisatie naar de oplossing zoekt.



### verrassende verbindingen

Veel nuttige informatie en kennis komt vanuit plekken in de organisatie waar je het niet verwacht en waar je het in eerste instantie niet zoekt. Creativiteit stimuleer je door even ergens anders te werken dan je vaste werkplek. Goede inzichten komen vaak door je in nieuwe omgevingen te wagen en gesprekken te voeren met nieuwe mensen. Dit kun je opzoeken bij de koffieautomaat, een weg-van-de-werkplek gelegenheid of een bedrijfsuitje waarbij je een collega van een andere vestiging beter leert kennen. Dit soort toevalstreffers leveren verrassende resultaten op.

Maar hoe vind of faciliteer je zulke verrassende verbindingen? Als je op zoek bent naar kennis of oplossingen kan het dus behulpzaam zijn om met collega's buiten je directe sociale kring contact te leggen. De uitdaging is om de juiste collega te vinden die meer weet over het specifieke onderwerp én die interesse heeft om jou te helpen.

Collega's die kunnen helpen bij een kennisvraag kan je vinden via expertise-profielen. Hierin houdt de medewerker zelf bij over welke kennis hij beschikt en andere collega's kunnen naar aanleiding hiervan deze medewerker vinden. Probleem met profielen is dat ze slecht worden bijgehouden. En dat is lang niet altijd onwil: het is ook lastig voor de medewerker om te bepalen over welke kennis hij beschikt en welke kennis relevant is voor zijn collega's. Waarschijnlijk weet hij meer dan dat hij denkt of is er meer behoefte aan kennis waarvan hij denkt dat het irrelevant is. In een organisatie met vestigingen in Nederland, Duitsland en Frankrijk zou je niet direct denken dat kennis van Portugees waardevol is. Maar het kan helpen als het bedrijf van plan is deze markt te betreden. Het zou nuttig zijn om in kaart te brengen welke kennis wordt gevraagd en welke kennis aanwezig is bij de werknemers, zodat werknemers gericht kunnen zoeken op kennis. En ook gericht hun kennis kunnen delen.

### verbinden van mensen met de AskApp

Hoe kun je nu de kracht van weak ties gebruiken in je organisatie én tegelijkertijd actuele kennisprofielen opbouwen van medewerkers? Een antwoord daarop heeft de slimme AskApp for SharePoint.

[AskApp](#) is een *laagdrempelige* oplossing voor SharePoint die verbindingen maakt tussen collega's naar aanleiding van benodigde kennis. Je kunt via AskApp al je 'wie'-vragen stellen. Wie heeft ervaring met programma X? Wie heeft contact met bedrijf Z? Wie spreekt goed Portugees? De applicatie zet de vraag breeduit, naar collega's in de gehele organisatie.



Daardoor helpt het je contact te leggen met collega's buiten je directe omgeving. Daarnaast vult de applicatie profielen aan met 'tags' naar aanleiding van relevante antwoorden. Hierdoor wordt een medewerkersprofiel verrijkt met de kennis die iemand daadwerkelijk tot zijn beschikking heeft.

Met deze *social search* applicatie leg je dus nieuwe verbindingen tussen mensen die elkaar vervolgens aanvullen met nieuwe kennis en van waaruit nieuwe inzichten voortvloeien. Dit versterkt de verbindingen

tussen medewerkers en vergroot de organisatiekennis, zodat snel en correct gereageerd kan worden op vragen vanuit de klant en de markt. Door het faciliteren van verrassende verbindingen tussen medewerkers worden innovatieve ideeën gestimuleerd en kan het bedrijf haar positie in de markt versterken.

Zo wil e-office organisaties slimmer te maken.

#### over de auteur



Dit whitepaper is geschreven voor [Maartje Asscheman](#).

Maartje is social business consultants bij e-office. Met haar bedrijfskundige achtergrond en interesse in social en IT, helpt zij organisaties flexibeler, innovatiever en efficiënter te werken.

#### over e-office

e-office helpt organisaties slimmer, slagvaardiger en flexibeler te zijn. Met techniek, consultancy en training. We geloven dat kennis delen en samenwerken essentieel zijn voor moderne organisaties. Daarbij staan mensen voorop.

Meer over e-office vind je op [www.e-office.com](http://www.e-office.com).