



Kenniscafé Social Network Analysis

Programma

In de middag van donderdag 11 juni 2009 vond het kenniscafé 'Social Network Analysis' plaats in het DNV-CIBIT pand te Bilthoven, met ruim 30 deelnemers uit 20 verschillende organisaties. Het interactieve programma bestond uit een combinatie van presentatie, reflectie en uitwisseling tussen deelnemers en een gedeelte waarin men aan de slag met een case ging.

Aanleiding kenniscafé

Kennismanagement-initiatieven zijn regelmatig gericht op het verbeteren van de netwerkstructuur in organisaties. Immers, collega's vinden met relevante kennis, drempels verlagen tussen afdelingen, snelle integratie van nieuwe medewerkers en het verkleinen van afhankelijkheid van drukbezette medewerkers zijn allemaal zaken die met een sterke netwerkstructuur verbeterd kunnen worden. Technologieën zoals SharePoint van Microsoft of platformen van IBM, zakelijke social networks (Jive SBS, Basecamp) en andere collaboration tools (Thoughtfarmer) kunnen zo'n netwerkstructuur goed ondersteunen.

Het versterken van netwerken binnen een organisatie lijkt dus een goede zet vanuit kennismanagement perspectief. Maar hoe breng je (bestaande) netwerken in kaart? En welke maatregelen moet je vervolgens nemen om de netwerken te versterken? Welke knelpunten moeten aangepakt worden? Welke kennis moet beter gaan stromen? Sociale netwerk analyse (SNA) biedt mogelijkheden om kennismanagement initiatieven beter te richten en in te richten.

Presentatie

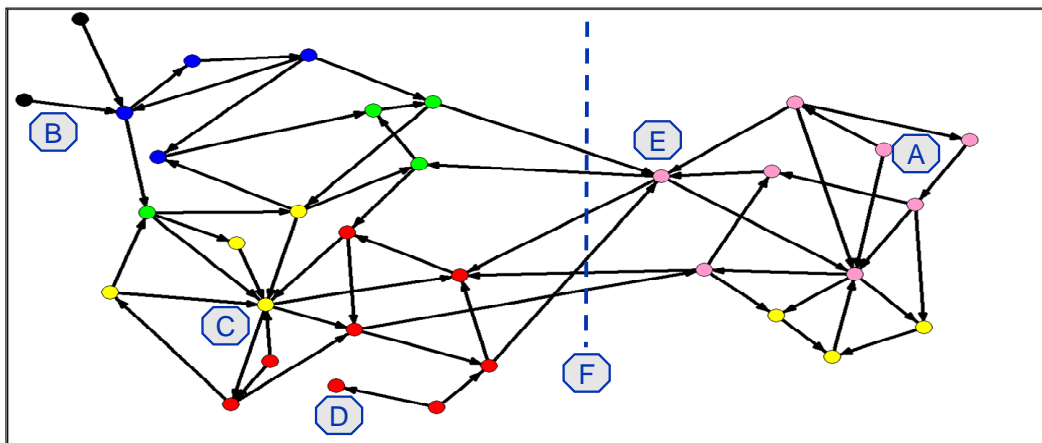
Na een lunch en het welkom van Eelco Kruijzinga begon Bart Jacobs te vertellen over netwerken in organisaties en hoe sociale netwerkanalyse helpt om netwerken in kaart te brengen. Buiten de formele structuur van organisaties die we kennen via organogrammen, afdelingen en procesbeschrijvingen bestaat ook een informele structuur. Welke collega's praten met elkaar en wisselen ervaringen en kennis uit?

Met een analyse van informele netwerken (tussen welke mensen vinden kennisstromen plaats) kan een netwerkkaart gemaakt worden en die kan gebruikt worden om gerichte acties te doen om knelpunten weg te nemen.

Sociale netwerkanalyse kan een bijdrage leveren aan het oplossen van verschillende vraagstukken: Waar is het zinvol meer kennisdeling te laten plaatsvinden, voor welke afdelingen is het zinvol meer samen te werken, hoe verloopt een fusie of samenwerking tussen organisaties? (SNA) software helpt bij het uitvoeren van een sociale netwerkanalyse: naast het analyseren van netwerken is het daarmee mogelijk om netwerken te visualiseren.

Evaluatie van een netwerk met behulp van een visualisatie geeft meer inzicht in het functioneren van het netwerk en posities die mensen innemen. Bij het voorbereiden van interventies is het nuttig de huidige situatie en de verhoudingen duidelijk voor ogen te zien. Ook na het uitvoeren van interventies kan een nieuwe analyse met visualisaties volgen, om zo de interventies te kunnen evalueren.

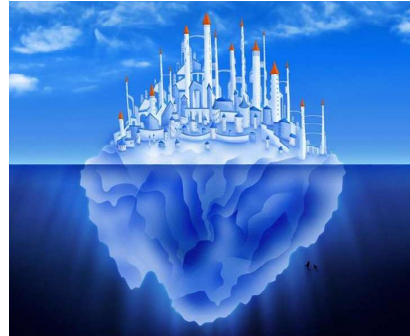
Een voorbeeld van een visualisatie is hieronder opgenomen.



- | | |
|----------------------|--------------------|
| A Interne verbinding | D Perifere mensen |
| B Externe verbinding | E Makelaar |
| C Centrale mensen | F Fragmentatiepunt |

Een SNA onderzoek bevat over het algemeen vijf stappen:

1. Wat wil ik weten, over wie?
2. Dataverzameling en analyse
3. Evaluatie m.b.v. visualisatie(s)
4. Acties bedenken en implementeren
5. Acties evalueren



Als duidelijk is welke netwerken moeten worden onderzocht en met welk doel, moet worden nagedacht over de verzameling van gegevens. Het opstellen van (online) vragenlijsten, e-mail uitwisseling, belgedrag, intranet collaboratie, interactie binnen communities of een omgeving als SharePoint (Mysites) zijn mogelijkheden om gegevens te verzamelen. Daarna worden de gegevens geanalyseerd met SNA-software en op basis van visualisaties wordt met opdrachtgevers en belangrijke mensen (volgens de analyse) gediscussieerd over het netwerk. Hieruit volgen voorstellen voor interventies in het netwerk, bijvoorbeeld projecten verdelen over verschillende subgroepen, gezamenlijke targets invoeren, (technische) communicatieoplossingen of statuscontroles, informatiedomeinen herplaatsen, beslissingsbevoegdheden geven aan mensen met weinig relaties, bepaalde personen meer betrekken, interactie tussen afdelingen promoten of mensen aanmoedigen contacten te leggen buiten de eigen organisatie. De acties hebben betrekking op de organisatiecultuur, organisatieprocessen of op persoonlijkheid van mensen.

Discussie

Enkele quotes door deelnemers tijdens de discussie na de presentatie:

De cultuur van een organisatie bepaald voor een groot deel hoe informele netwerken binnen organisaties zich ontwikkelen.

Web 2.0 en nieuwe (collaboration) media spelen momenteel een belangrijke rol bij sociale netwerken. Grenzen van organisaties worden overschreden door deze nieuwe media.

Voor een netwerkanalyse is het belangrijk dat het project steun heeft van het management. Het is verder belangrijk met de juiste personen in discussie te gaan over de situatie, probeer te vermijden dat de uitkomst als politiek instrument wordt 'misbruikt'.

Als de analyse is uitgevoerd begint het belangrijkste gedeelte: Wat moet er gebeuren en wie beslist dit? Sociale netwerkanalyse is namelijk een hulpmiddel dat helpt inzicht te geven in informele netwerken.

Enkele opmerkingen van Eelco en Bart:

Het belang van een sociale netwerkanalyse neemt toe als de span of control groter wordt of flexibeler (bijvoorbeeld bij adviseurs of externen en andere partijen). Voor een manager is het dan immers lastiger te weten wat er precies allemaal speelt.

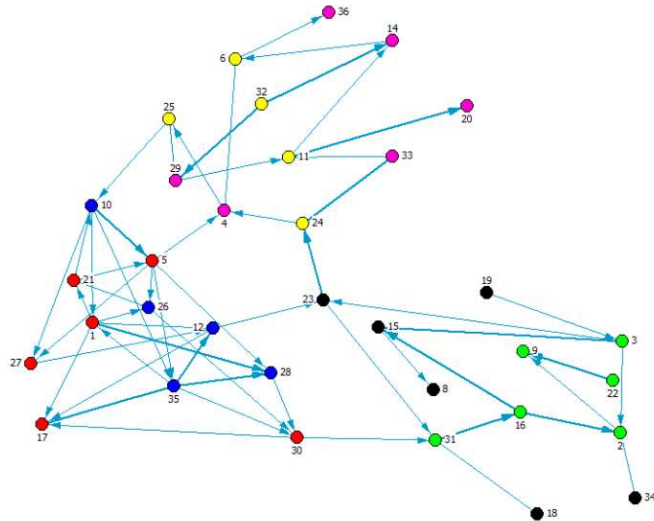
Bij sociale netwerkanalyse wordt naast de context van de organisatie en de vraagstelling gebruik gemaakt van netwerktheorieën. Deze helpen bepaalde situaties te verklaren of bepaalde patronen te ontdekken.

Sociale netwerkanalyse wordt vooral ingezet bij: Partnerships en allianties, intensieve kenniswerken, integratie van netwerken over afdelingen heen, promoten van innovatie, organisatiebrede veranderingen en ontwikkeling van Communities of Practise¹.

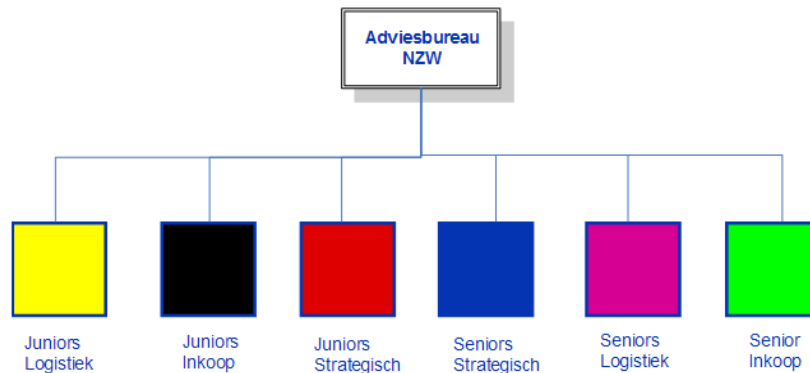
Bart gaf de tip eens te kijken op de blog van Valdis Krebs om de veelzijdigheid van SNA te ontdekken: www.thenetworkthinker.com

Aan de slag

Na een korte pauze is de groep opgedeeld in zes kleinere groepen die allen een visualisatie en netwerkkaart hebben meegekregen. De netwerkkaart zag er als volgt uit:



¹ Cross & Parker 2004: The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. Harvard Business School Press.



De vraag vanuit het adviesbureau was om effectieve kennisdeling te bevorderen en om junioren breder inzetbaar te maken. De groepen is gevraagd constatering te doen over het netwerk, iets te vertellen over de rollen van de adviseurs binnen het netwerk en suggesties te doen om het netwerk te verbeteren.

Enkele constatering door de groep:

- Er zijn 2 fragmentatielijnen en er is sprake van drie subnetwerken.
- Persoon 23 van Inkoop is een linkin pin in het netwerk (essentieel en risicovol)
- Er zijn veel eenrichtingsverbindingen in het netwerk (geen kennisdeling, maar uitwisseling)
- Bij Strategie is veel kennisuitwisseling van senior naar junior en vice versa, er is ook kennisuitwisseling naar Inkoop en Logistiek.
- Bij Logistiek hebben junioren onderling geen contact, er is eenrichtingsverkeer van junior naar senior, er zijn veel eindstations, weinig onderling contact (kleine teams?)
- Vanuit Logistiek er is weinig tot geen afdelingsoverschrijdend contact en er is geen centrale persoon.
- Bij Logistiek en Inkoop zijn geen dichte netwerken (dit is niet altijd negatief)
- Bij Inkoop is 1 junior gatekeeper
- Er is weinig tot geen contact binnen de senioren groep

Ideeën vanuit de groep:

- Personen 23, 24, 4, 5, 12, 31 zijn verbindende en centrale mensen in het netwerk (ideaal als aanjager kennisdeling/projecten)
- Seniorenborrels, een junioren wiki, een feest voor jong en oud, een centrale koffieautomaat, jobrotation junioren, mentor/coach relaties, introductie (corporate) training en praktijkopdracht, omgekeerde meester-gezel relatie voor inkoop, functienamen veranderen (i.p.v. junior/senior), informele ontmoetingsplekken, fysieke locatie van afdelingen of werkkamers veranderen, gezamenlijke visie bepalen en hiervoor draagvlak creëren en meer projecten starten over de drie afdelingen heen zijn ideeën om kennisdeling te verhogen.



Slot

Na de opdracht hebben we op de borrel nog een tijdje nagekletst over opgedane inzichten en ideeën en is er natuurlijk flink ‘genetwerkt’.

Meer informatie

Heeft u naar aanleiding van dit verslag nog een vraag? Of wilt u meer informatie? Neemt u dan contact op met adviseurs Bart Jacobs (bart.jacobs@dnv.com) of Eelco Kruizinga (eelco.kruizinga@dnv.com) via e-mail of telefoonnr. 030-2308900.

DNV-CIBIT B.V.

Prof. Bronkhorstlaan 10, gebouw 90, Postbus 2, 3720 AA Bilthoven

Tel. 030 230 89 00, www.dnv.nl/kennismangement