



Inzetten van het sociale netwerk

Als de verandering bedacht is, dan moet hij nog worden omgezet naar gedrag. Dat zal altijd in eerste instantie individueel gedrag zijn. De eerste stap naar werkend krijgen van de verandering, is individuele gedragsverandering. Maar als het daarbij blijft, dan is de kans dat dat gedrag weer uitdooft groot. Een verandering raakt pas ingebed als het betreffende gedrag organisatiegedrag geworden is, als het vanuit organisatiecultuur en –waarden in stand gehouden wordt.

Om dat te realiseren heb je het sociale netwerk van je organisatie nodig. Verspreiden van gedrag loopt niet via de managementlijn, maar via het sociale netwerk. In dat sociale netwerk bevinden zich groepen en subgroepen die met elkaar betekenis geven aan de verandering, en die nieuw gedrag betekenisvol kunnen maken.

Deze bijlage gaat over dat verspreiden van je verandering via het sociale netwerk, en het benutten van het sociale netwerk om van individueel gedrag organisatiegedrag te maken.

Wat is het sociale netwerk?

Het sociale netwerk in je organisatie bestaat uit alle relationele verbindingen tussen mensen. Voor een deel volgt het sociale netwerk de organisatiestructuur: relaties binnen en tussen teams, binnen managementteams, tussen mensen die in hetzelfde gebouw werken, enzovoorts. Maar het sociale netwerk is breder: het zijn alle relaties tussen alle mensen, ook als ze in de formele structuur niet zoveel met elkaar te maken hebben. Ook mensen buiten de formele organisatie zoals samenwerkingspartners of vaste klanten kunnen er deel van uitmaken.

Een sociaal netwerk is als een wegnnet: informatie, en dus ook jouw veranderideeën verspreiden zich via dat netwerk. In dat netwerk zijn knooppunten: mensen met heel veel relaties binnen de organisatie. Er zijn hoofdroutes, maar ook heel veel zijpaden. Het sociale netwerk organiseert zichzelf door middel van relaties. Het gaat letterlijk om wie je kent, met wie je je verbonden voelt en met wie je dingen gedaan probeert te krijgen tijdens het werk.

Een sociaal netwerk is geen egalitair netwerk. Er is sprake van machtsverschillen. Mensen die een knooppunt van relaties vormen, hebben meer macht dan mensen die veel minder relaties hebben. En er zijn knooppunten die meer centraal in het beïnvloedingsnetwerk gepositioneerd zijn, en knooppunten die meer in de periferie hun invloed uitoefenen.



Een sociaal netwerk is een impliciet werkend netwerk. Je kunt er geen projectgroep van maken, of een managementstructuur. Je kunt het niet modelleren naar je verandering. Dan wals je over de onuitgesproken regels van het netwerk heen. Je kunt het netwerk voor je laten werken, maar alleen als je de regels van het netwerk weet te volgen.

Hoe breng je het sociale netwerk in kaart?

Sociale netwerken kunnen met computerprogramma's in kaart worden gebracht. Deze programma's zijn niet voor iedereen toegankelijk. Maar het is niet heel moeilijk om het – weliswaar minder precies – ook op papier te doen.

Sociogram

Het sociogram is een methode om relationele groepsstructuren in kaart te brengen. Het gaat om kenmerken van de relatie tussen mensen. De criteria die je hanteert om een sociogram te maken kunnen verschillen: of mensen met elkaar samen moeten werken, of mensen een historie met elkaar hebben, of mensen (in)formeel veel met elkaar optrekken. Door mensen visueel op basis van deze kenmerken met elkaar te verbinden, maak je groepspatronen in de organisatie zichtbaar.

In een sociogram plaats je groepen en/of personen en trek je de lijnen hiertussen op basis van de kenmerken die je in kaart brengt. Het resultaat maakt knooppunten en clusters van relaties zichtbaar die voor je verandering van belang zijn.

Kerngroep

Iedere organisatie heeft een kerngroep: een (meestal informele) groep mensen die de echte besluiten nemen. Je komt bij de kerngroep van jouw organisatie op basis van een paar eenvoudige vragen.

- Neem je vijf meest recente beslissingen. Van wie wilde je weten wat hij ervan zou vinden?
- Wie krijgen in jouw organisatie dingen gedaan?
- Wie kan iets voorkómen, simpel door bijvoorbeeld een wenkbrauw op te trekken?
- Wie kan een vergadering beleggen door gewoon de betreffende mensen uit te nodigen? Die dan nog op tijd komen ook.
- Wie zijn het intellectuele, emotionele, financiële of morele hart van je organisatie?
- Wie krijgen de hoogste salarissen?
- Als het erop aan komt, wie zou als laatste de organisatie verlaten?
- Bij wiens vertrek zou de paniek uitbreken?
- Wie vertegenwoordigen er belangrijke subgroepen?

Gebaksgrenzen

Thijs Homan spreekt van gebaksgrenzen als het gaat om de informele grenzen van groepen in de organisatie. Het zijn de grenzen waarbinnen de mensen zich bevinden met wie je in de organisatie verbonden voelt. Het zijn letterlijk de grenzen waarbinnen de mensen vallen



die je trakteert als er iets te vieren is. Gebaksgrenzen kunnen je helpen historische informele grenzen in kaart te brengen.

Waarvoor inzetten?

Je hebt het sociale netwerk nodig om de verandering ook daadwerkelijk zijn effect te laten hebben in gedrag. Natuurlijk kun je in je veranderproject aandacht besteden aan trainingen en opleidingen. Dat helpt mensen individueel oefenen met ander gedrag. Maar of dat individueel geoefende gedrag ook beklijft, of sterker nog, onderdeel wordt van organisatiegedrag, heb je met trainingen en opleidingen niet in de hand. Daarvoor moet het gedrag in de praktijk zijn waarde laten zien, en moet het zich genoeg betekenisvol verspreiden om ook echt organisatiebrede impact te hebben. Daarvoor heb je het sociale netwerk nodig.

Het sociale netwerk kun je maar voor een klein deel via de managementlijn benaderen. Het sociale netwerk heeft zijn eigen dynamiek en zijn eigen routenet. Je hebt het dus nodig om in de haarvaten van de organisatie te komen met je verandering.

Wie inzetten?

Hoe weet je wie je moet inzetten om verspreiding van je verandering door middel van het sociale netwerk mogelijk te maken?

In het sociale netwerk gaat het niet om wie het meest veranderbereid is, of het meest voor jouw verandering is. Het gaat om die mensen die in het sociaal netwerk een verspreidingsfunctie kunnen vervullen.

- *Mensen die op de knooppunten in het sociale netwerk zitten*
Mensen op die knooppunten hebben een breed vertakt netwerk in de organisatie hebben. Zij kunnen ervoor zorgen dat je veranderidee zich verspreid en dat individueel gedrag zich verbreed tot organisatiegedrag.
- *Middenmanagement*
Het middenmanagement zit op zo'n interessant knooppunt in het sociale netwerk. Zij verbinden de managementwereld met de werkwereld. Zij verbinden de managementlijn met het sociale netwerk. Zij kunnen zorgen voor de verbinding van twee werelden.
- *Early adopters*
Mensen die het leuk vinden om nieuwe dingen uit te proberen helpen je niet zozeer om organisatiegedrag te verspreiden, maar wel om het in een vroeg stadium uit te proberen. Zet ze niet in om wat behoudender mensen over te halen om mee te gaan in de verandering. De afstand tussen de hele snelle volgers en de echt trage is te groot, die twee begrijpen elkaar niet.
- *Subgroepen*
Subgroepen in de organisatie zijn in staat om de verandering voor hun specifieke deel te vertalen en om te zetten naar gedrag. Subgroepen zijn ook de groepen die zich kunnen afsluiten voor dat nieuwe, juist omdat ze als subgroep – toch ook een beetje opgesloten in hun eigen referentiekader – aan hun eigen betekenissen kunnen blijven vasthouden.



Je hebt dan iemand die met hen in een knooppunt verbonden is, maar van buiten de subgroep komt, om het nieuwe naar binnen te brengen.

Hoe inzetten?

Mensen in het sociale netwerk zet je niet in een stuurgroep, projectgroep of werkgroep. Als je hun rol formaliseert ontdeed je hen van hun kracht. De werking zit hem in het feit dat zij de plek in het sociale netwerk hebben die ze hebben. Daar moet je ze inzetten. Het verspreiden van je verandering verloopt langs de relationele lijnen van de bestaande organisatie.

Een organisatie kent veel diversiteit en segmentatie. Dat geldt voor de formele organisatie met zijn afdelingen en teams, en zijn hiërarchie. Het geldt ook voor de informele subgroepen. Voor ieder van die groepen is de verandering anders. Al die groepen zien een andere verandering en er staan andere zaken op het spel. Al die groepen moeten wat anders doen om de verandering werkend te krijgen. Je zet mensen niet in om jouw beeld van de verandering te realiseren. Je zet mensen uit het sociale netwerk in om die diversiteit aan te kunnen, en te zorgen dat de verandering zich in die diversiteit verspreid.

Je zet het sociale netwerk in door de mensen erin een rol te geven in het verspreiden, vormen en praktisch maken van jouw veranderambitie. Om dat te doen, maak je op basis van je analyse van het sociale beïnvloedingsnetwerk, een veranderaanpak waarin de diverse groepen en subgroepen ruimte krijgen om de verandering lokaal werkbaar te maken. Geef grenzen en kaders mee en laat mensen daarbinnen aan de slag gaan.

Hoe ondersteunen?

Als mensen in het sociale netwerk met de verandering aan de slag zijn, dan is het belangrijk om mensen op de knooppunten in het netwerk (zie hierboven) regelmatig bij elkaar te halen om te delen wat er gebeurt, om voortgang te bewaken en om van tijd tot tijd te ijken of wat er gebeurt nog past binnen de grotere veranderambitie. Niet als project- of werkgroep, want dat zijn ze niet. Het zijn mensen die tijdens het werk het werk anders aan het maken zijn en daarover kunnen verhalen, met elkaar kunnen leren, en tijdens de bijeenkomsten hun vragen kwijt kunnen.