

Samenwerken op afstand

Tijd om er werk van te maken

Hoe kan samenwerken op afstand succesvol worden geïntroduceerd?

Aan de hand van twee cases wordt een effectieve aanpak besproken.

De uitdaging voor de IT-manager is dit niet alleen maar in samenwerking met de business te realiseren.

Jeroen van der Velden en Paul C. van Fenema

Dynamische professionals die moeiteloos met hun Blackberry communiceren tussen wereldsteden of in het vliegtuig, ondertussen wat documenten checkend op hun laptop. Prettig lachende deelnemers aan een videoconferentie tussen Tokio, New York en Amsterdam. Projectdocumenten van internationale teams die moeiteloos worden aangepast en gesynchroniseerd. De droom van samenwerken over afstand met nieuwe technologie is bekend.

De laatste paar jaar wordt die droom ook steeds relevanter en reëler. Veel bedrijven beschikken over verschillende locaties over de landsgrenzen heen. Hun partners, leveranciers en klanten waarmee zij intensief samenwerken, bevinden zich op grotere afstand; denk alleen al aan de opkomst van China en India. Thomas Friedman (2005) beschrijft mooi hoe organisaties in een steeds 'plattere wereld' moeten opereren en de consequenties die dat heeft voor de inrichting van die organisaties. Globalisering heeft het ondernemerslandschap voor (multinationale) organisaties drastisch veranderd. Nieuwe concurrenten uit opkomende landen bedreigen bestaande markten. Kleine, slagvaardige netwerkorganisaties bedreigen multinationals en kunnen omgekeerd in potentie vanuit Nederland sneller expanderen. Verhoging van flexibiliteit en snelheid is noodzakelijk. Tegelijk moeten organisaties profiteren van de mediaskills die een nieuwe generatie werknemers met zich meebrengt.

Ondanks de behoefte aan alternatieve wijzen van samenwerken is het gebruik van *groupwaretools* beperkt en zijn internationale teams voor hun

samenwerking nog sterk afhankelijk van vliegmaatschappijen. Onderzoekers geven aan dat internationale teams vaak te maken hebben met misverstanden, coördinatieproblemen, verkeerd gebruik van technologie en gebrek aan vertrouwen (Bell et al., 2002; Cramton, 2001; Meadows, 1996; Weisband, 2002). Professionals blijven vasthouden aan oude patronen van reizen om voeling te houden met hun ondergeschikten of projectleden. Zij durven het niet aan om te vertrouwen op nieuwe technologie.

Hoe kan een organisatie deze weerstanden overbruggen?

Overwegingen bij het implementeren van samenwerken op afstand

Het succesvol introduceren van samenwerken over afstand vergt een multidisciplinaire en op de lange termijn gerichte aanpak. Vier blokken staan in deze aanpak centraal (figuur 1).

1. *Technologie*. Een toegankelijke, gebruiksvriendelijke en robuuste IT-infrastructuur vormt de voorwaarde om op afstand te kunnen samenwerken.
2. *Organisatie*. Een ondersteunende organisatie is noodzakelijk. Deze biedt eindgebruikers en teams ondersteuning bij de eerste stappen in onlinesamenwerking en benadert nieuwe projectteams proactief om het samenwerkgedrag te wijzigen.
3. *Cultuur*. Cultuurinterventies zijn nodig om samenwerken op afstand tot het gedragsinstrumentarium van medewerkers te laten behoren. Gedrag van mensen is niet zomaar te verander-

Samenvatting

Effectieve samenwerking binnen en tussen (inter)nationale bedrijfsnetwerken bepaalt de slagvaardigheid van organisaties. Het is van belang dat organisaties een verandering realiseren in het samenwerkingsgedrag van de medewerkers die zijn betrokken bij internationale processen en projecten. IT-services kunnen deze samenwerking ondersteunen, bijvoorbeeld door een focus op de eindgebruiker.

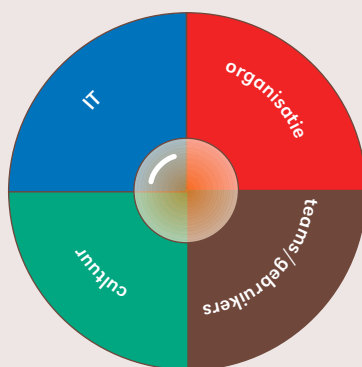
ren. Dat is een tijdrovende en inspannende aangelegenheid. Door de mensen goed te informeren over de voor- en nadelen en door het managen op de verandering, kunnen in ieder geval aanzienlijke stappen worden gezet. Case 1 laat zien hoe *global r&d teams* bij een grote oliemaatschappij een cultuurverandering bereikten.

4. *Teams/eindgebruikers*. De teams en eindgebruikers dienen te worden ondersteund om zich de nieuwe samenwerkingsvormen eigen te maken. Dit vereist zowel training en begeleiding rond het werken in virtuele teams als gebruikerstraining voor het werken met de tools.

De kracht van de hier besproken benadering is dat wanneer deze blokken steeds in samenhang worden beschouwd, resultaten kunnen worden geboekt om samenwerken op afstand succesvol te introduceren.

Implementatieaanpak: oriëntatie-, pilot- en consolidatiefase

Het implementatietraject is ruwweg in te delen in drie afzonderlijke fasen: oriëntatie, pilot en consolidatiefase (figuur 2).



Figuur 1. Vier blokken voor het implementeren van samenwerken over afstand

Case 1. **Global r&d teams**

Bij de r&d-groep van een grote oliemaatschappij lag de uitdaging in het beter benutten van haar resources. De groep gaf aanvankelijk service vanuit een lokale organisatie. Door virtuele teams op te zetten die wereldwijd konden opereren, was de groep in staat om sneller en tegen geringere kosten support te leveren aan de lokale partijen (lees: exploitatie en raffinagelocaties). Bij de transformatie werd duidelijk dat het succes van deze virtuele teams afhing van aspecten zoals effectief leiderschap, gedeelde normen en waarden en onderling vertrouwen. Juist bij samenwerken op afstand worden deze dimensies op de proef gesteld. Het bestaan van *old boys*-netwerken belemmerde de ontwikkeling van de op afstand werkende teams. Nieuwe teamleden kregen moeizaam toegang tot de kennis die bij individuele teamleden aanwezig was. Vanwege de afstand werd dat effect nog eens versterkt. Daarnaast werkten beleid en procedures rond informatie- en kennisdelen belemmerend voor het samenwerken op afstand. In het bijzonder zogenoemde *joint ventures* waren tot dan uitgesloten van toegang tot kennisdatabanken. Door onder meer training van de teamleiders, het ontwikkelen en introduceren van samenwerkingsprotocollen en het aanpassen van het beleid rond kennismanagement werd uiteindelijk succes geboekt.



Oriëntatiefase

Tijdens de oriëntatiefase staat het vaststellen van de status van de organisatie centraal. Vragen die in deze fase dienen te worden beantwoord, zijn:

- Hoe wordt er op dit moment op afstand samengewerkt?
- Welke knelpunten ervaart de organisatie daarbij op dit moment?
- Hoe staat het met de technische infrastructuur van de organisatie?
- Welke cultuur kenmerkt de wijze van samenwerken binnen de organisatie en met de omgeving?

De verkregen informatie draagt bij aan het identificeren van sponsors, toekomstige eindgebruikers en teams die in het pilotprogramma zouden kunnen participeren. Bijkomend voordeel is dat de doelgroep al vroeg wordt betrokken en geïnformeerd over de op handen staande veranderingsslag. Bij het uitwerken van de IT-component dient gekeken te worden naar zaken zoals infrastructuur, informatienetwerk, platform en *security issues*.

Pilotfase

Tijdens de pilotfase worden de eerste ervaringen opgedaan en wordt de toegevoegde waarde van het nieuwe werken voor teams bepaald. Pilots zijn zeer geschikt om ruimte te scheppen voor organisatorische innovatie. Voor de pilot worden teams geselecteerd met affiniteit met samenwerken over afstand en een urgent gevoelde *need* om hiermee aan de slag te gaan. De pilots bieden de mogelijkheid om *best practices* op te bouwen en resultaten aan te tonen om zo de rest van de organisatie te overtuigen en te enthousiasmeren. Als een olievlek wordt een steeds groter deel van de organisatie bekendgemaakt met de nieuwe mogelijkheden. Het belang van betrokkenheid van de business in deze fase is groot.

Consolidatiefase

Tijdens de consolidatiefase staat de organisatiebrede uitrol centraal. De *collaboration services* zijn getest en kunnen live. Kinderziekten dienen op dat moment al zo veel mogelijk verholpen te zijn.

Onbetrouwbare technologie blijkt namelijk een van de belangrijkste redenen te zijn om terug te vallen op de traditionele werkwijzen.

Ook zijn er in deze fase enkele acties om de medewerkers in de organisatie bewust en bekwaam te maken. Een proactieve aanpak is daarbij gewenst. Verbind, zoek en benader de doelgroepen. Zorg voor maatwerkoplossingen waarin teams combinaties van communicatiemiddelen krijgen aangeboden die het best binnen hun branche passen. De ervaring is bijvoorbeeld dat financiële functies veel profijt kunnen hebben van *webconferencing*. Dit biedt hun de mogelijkheid op afstand cijfers te delen en te bespreken. *Videoconferencing* heeft juist voor de hogere managementlagen vaak toegevoegde waarde vanuit de behoefte elkaar te zien.

aandachtsgebied	procesfasen		
	oriëntatie	pilot	consolidatie
mensen	<ul style="list-style-type: none"> • identificeer de teams die het meest toegevoegde waarde hebben van de tools • bevestig sponsoring van het hoger management • identificeer de 'vroege gebruikers' 	<ul style="list-style-type: none"> • ondersteun de snelle toepassers • creëer autonome smeltkroezen door inrichten van pilots 	<ul style="list-style-type: none"> • verschaft online- en face-to-face ondersteuningsfaciliteiten • ondersteun 'change agents' • blijf zoeken naar kansrijke virtuele teams
organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • analyseer organisatorische aspecten 	<ul style="list-style-type: none"> • start discussies over beleid, procedures en structuren die een 'global organisatie' in de weg staan 	<ul style="list-style-type: none"> • implementeer beleid en procedures die 'global werken' ondersteunen
cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • identificeer stimulerende en weerstandsfactoren 	<ul style="list-style-type: none"> • organiseer 'awareness meetings' voor een nieuwe manier van samenwerken over afstand 	<ul style="list-style-type: none"> • beloon virtueel werkende teams • zorg dat samenwerken op afstand onderdeel is van Management Development en andere trainingsprogramma's
IT	<ul style="list-style-type: none"> • inventariseer infrastructuur • assess bestaande IT-services • maak lijst van leveranciers 	<ul style="list-style-type: none"> • betrek IT in business-projecten • ontwikkel/verbeter bestaande serviceplatforms • realiseer effectieve IT-support 	<ul style="list-style-type: none"> • implementeer SLA's rond groupware-services
constant monitoren			

Figuur 2. Implementatieaanpak: oriëntatie, pilot en consolidatiefase

Case 2. Global teams bij een grote bierbrouwer

Hoe kan een grote internationaal opererende bierbrouwer zich manifesteren in een globaliserende wereld? Met meer dan 60.000 medewerkers verspreid over 56 landen waren de hoge reislasten en lange reistijden de aanleiding voor het programma New Ways of Teamworking. Het doel was om de samenwerking en de prestaties van nationale en internationale project- en kennisteamen te verbeteren door het introduceren van nieuwe samenwerkingsvormen ondersteund met groupware. Het programma omvatte drie stappen:

- *Tooling*: het inrichten van een infrastructuur en services voor de collaboratietools.
- *Gedrag*: het introduceren en implementeren van nieuwe manieren van werken.
- *Continuïteit*: het consolideren door het inrichten van een supportorganisatie.

Een klein multidisciplinair projectteam is ingericht om deze stappen te realiseren. Op basis van een *global survey* zijn de verwachte knelpunten op het gebied van de IT, de organisatie en de cultuur geïdentificeerd, evenals de meest kansrijke pilots. Vervolgens is gestart met het ontwikkelen van de services en het starten van een aantal pilotprojecten. Videoconferencing werd uitgerold naar meer dan 75 locaties; webconferencing en audioconferencing kwamen wereldwijd beschikbaar. *Instant messaging* (chat) werd op *corporate* niveau uitgerold. Daarnaast is een documentmanagementsysteem uitgerold met als doel de teams te ondersteunen bij het delen van documenten, het beschikken over een discussieplatform, enzovoort. Op afstand opererende teams zijn actief benaderd en ondersteund om samenwerken op afstand

beter in te zetten door *face-to-face*-bijeenkomsten af te wisselen met virtuele bijeenkomsten. Daarnaast werden teamleiders begeleid in hoe een virtueel team kan worden aangestuurd. Naast de teams is ondersteunend personeel geïnformeerd over het organiseren van bijeenkomsten op afstand. Dat is de groep die de videoconferentie moet organiseren en vaak ook opstarten. Belangrijk onderdeel is dat deze groep altijd terug kan vallen op lokale en/of onlinesupport, 24 uur per dag. De nieuwe manier van samenwerken leidde bij de in de pilots participerende teams tot aanzienlijke efficiëntie- en effectiviteitverhoging. Opgemerkt dient te worden dat er ook teams waren die er niet in slaagden om die verbetering te realiseren en die terugvielen in het traditionele samenwerkgedrag. Persoonlijke kenmerken van de teamleden en technische kwesties speelden daarbij een rol. In pilots werden verschillende nieuwe concepten getest en vertaald in aangepast beleid, procedures en processen. Hiermee is *global teamwork* binnen de organisatie mogelijk gemaakt. Door het New Ways of Teamworking-concept ook te integreren in het Management Development-programma werd verzekerd dat ook toekomstige project- en lijnmanagers worden voorbereid om deze manier van werken toe te gaan passen. Na twee jaar is het gebruik van groupwaretools met zeker een factor 10 toegenomen. Op afstand samenwerkende teams bespaarden meer dan 15 procent van de reiskosten en rapporteerden meer efficiency en effectiviteit. Het adopteren van de nieuwe manieren van werken binnen deze bierbrouwer neemt nog steeds toe, een voorbeeld van de genoemde olievlekgedachte.

Het implementatieteam is in deze fase getransformeerd naar een ondersteuningsgroep die als een virtueel reisbureau de verdere uitrol ondersteunt. De leden van dit team dienen in staat te zijn om snelle en slagvaardige oplossingen te leveren aan de businesteams. In korte tijd dienen technische vragen eventueel in combinatie met organisatorische vraagstukken te worden opgelost. Dat betekent een combinatie van IT-professionals, trainers, veranderaars en netwerkers die de contacten met

de business kunnen onderhouden. Het volgende voorbeeld laat zien hoe een multinationale bierbrouwer de uitdaging aanging om internationale samenwerking te stimuleren (case 2).

Aanbevelingen en conclusie

De ervaringen uit de implementaties bij verschillende organisaties hebben enkele aanbevelingen en struikelpunten opgeleverd.



Zoek de probleemhebbers (de 20/80-regel)

Focus op teams, personen die het meest worden benadeeld/gehinderd in het uitvoeren van hun werk volgens de traditionele wijze. Vooral dit deel van de organisatie kan profiteren van samenwerken op afstand. Hier zitten de meest enthousiaste eindgebruikers en tevens de grootste sponsors voor deze nieuwe werkwijzen. Stimuleer nieuwe relatienetwerken die (grotendeels) over digitale netwerken lopen; denk alleen al aan het succes van Hyves (www.hyves.nl). Samenwerken op afstand kan daardoor tot nieuwe businessinitiatieven leiden.

Confucius rules

'Ik hoor en vergeet. Ik zie en herinner. Ik doe en begrijp.' Deze wijsgerige spreuk vertrouwde Confucius al 500 jaar voor het begin van onze jaartelling aan de wereld toe en geldt ook voor het samenwerken op afstand met behulp van groupware-toepassingen. Wanneer mensen de toepassingen ook daadwerkelijk hebben uitgeprobeerd, is de kans het grootst op langdurige adoptie en integratie van de toepassingen in het dagelijks werk. Dat kan hetzij in een experimentele oefensituatie, hetzij binnen hun lopende projecten. Installeren en de gebruiker aan zijn lot overlaten is vragen om falen.

Zorg voor de juiste inbedding in de organisatie

Een probleem met een onderwerp als samenwerken op afstand is dat er niet één verantwoordelijke partij is aan te wijzen. Er is een belangrijke IT-component aangezien de informatietechnologie de communicatie ondersteunt. Human resources speelt een rol omdat het te maken heeft met de manier waarop binnen de organisatie wordt samengewerkt en met leidinggevings- en cultuurvraagstukken. *Last but not least* is de rol van de business zelf allesbepalend. Het is de verantwoordelijkheid van ieder project-/kennisteam dat het bij het inrichten van het samenwerkingsproces openstaat voor alternatieve werkwijzen.

Maak de organisatie collaboratieproof

Zorg ervoor dat de procedures en processen aansluiten bij een open netwerkorganisatie. Veel

organisaties hebben een muur tegen de buitenwereld om hun IT-systemen opgebouwd, overigens met goede redenen. Informatie uitwisselen binnen de organisatie is meestal wel goed mogelijk maar voor externe partners en andere partijen geldt dat niet. Uit onderzoek blijkt dat in meer dan 60 procent van alle teams een of meer leden uit externe organisaties afkomstig zijn. Structurele oplossingen om deze groepen ook toegang te geven tot bepaalde informatie of het inrichten van 'neutrale' omgevingen deels buiten de organisatie zijn daarom van belang. Effectief kennis delen werkt alleen als het hele team toegang heeft. Door aanpassingen in het beleid rond afscherming en beveiliging kan dit worden verbeterd. Er zou een aparte netwerkgeving kunnen worden opgezet om dit type activiteiten te ondersteunen. Een van de eerste activiteiten bij de introductie van samenwerken op afstand zou gericht moeten zijn op het gericht ter discussie stellen van blokkerende elementen in het bestaande beleid rond veiligheid en toegankelijkheid.

Continuïteit: het virtuele reisbureau

Samenwerken op afstand is niet een project dat ophoudt te bestaan wanneer het door een vooraf bepaalde kritieke massa wordt toegepast (ons continuïteitsprincipe). Juist wanneer mensen de nieuwe manieren van werken hebben geadopteerd, komt het erop aan dat de kwaliteit hoog blijft. Samenwerken op afstand blijft ingewikkeld. Blijf stimuleren, voortgang monitoren en innoveren. Vergelijk het met een reisbureau: grote organisaties beschikken over een reisbureau dat er zorg voor draagt dat de vluchten worden geboekt, het hotel wordt gereserveerd, verder vervoer wordt geregeld en dat de reiziger niet meer hoeft te doen dan zich op het juiste tijdstip met koffer te melden. Zo is het ook met virtueel samenwerken: een videoconferentie dient te worden geïntegreerd, de ruimtes gereserveerd. Of een webconferentie met veertien deelnemers wordt gefaciliteerd door een uit het virtuele reisbureau afkomstige moderator te leveren wanneer de deelnemers onvoldoende ervaren zijn om dit zelf te doen. Zo'n virtueel reisbureau is beslist rendabel. Iedere bijeenkomst die wordt gefaciliteerd, leidt tot aanzienlijke besparingen.

Door rekening te houden met voorgaande aanbevelingen kunnen veel organisaties zowel aanzienlijke kostenreducties alsmede efficiencyverbeteringen realiseren.

Literatuur

- Friedman, T.L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Lipnack, J. & J. Stamps (2002). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. New York: Wiley.
- Weisband, S. (2002). *Maintaining Awareness in Distributed Team Collaboration: Implications for Leadership and Performance*. In P. Hinds & S. Kiesler (red.), *Distributed Work*, Cambridge, MA: MIT Press.

De auteurs willen hun dank uitspreken aan de caseorganisaties, drs. Jason Goddard, dr. ir. O. Koppius (RSM Erasmus University) en prof. dr. F. van Eenename (Nyenrode Universiteit) voor hun bijdrage bij de totstandkoming van dit artikel.

Dr. Jeroen M. van der Velden

is oprichter van Distant Teamwork. Dit platform adviseert en begeleidt organisaties die samenwerken op afstand willen verbeteren. Tevens is hij verbonden aan het strategy center van de Universiteit Nyenrode en aan DCE consultants. E-mail: jvelden@distantteamwork.com.

Dr. Paul C. van Fenema

is universitair hoofddocent bij de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie (www.nlदा.nl).