

# Bedrijven nemen samenwerken op afstand niet serieus

De meeste ondernemingen lopen inkomsten mis door hun communicatieproblemen niet goed op te lossen. Werknemers besteden te veel tijd en geld aan reizen. Projecten worden onnodig gefrustreerd door het ontbreken van informatie. Het wordt hoog tijd, zeggen Jeroen van der Velden en Paul van Fenema, dat ondernemingen het 'samenwerken op afstand' serieus nemen.



NGERDAM



RIDDERKERK



SCHOORL



HOOFDDORP

BEELD: RUUD BLOKZIJL

De wereld wordt steeds platter. Effectief samenwerken binnen en tussen (inter)nationale bedrijfsnetwerken bepaalt een groot deel van de slagvaardigheid van organisaties in de 21ste eeuw. In potentie is informatietechnologie de enabler voor deze ontwikkeling. Communicatie-toepassingen zoals web-, audio- en videoconferencing en ook inter/intranetapplicaties voor documentenbeheer bieden proces-, project-, kennis- en managementteams de mogelijkheid om effectief op afstand samen te werken op het moment dat face to face niet mogelijk is. Tot zover klinkt het als een gelopen race. De werkelijkheid is echter anders.

In het merendeel van de organisaties wordt slechts mondjesmaat gebruik gemaakt van deze mogelijkheden. Men is er nog niet in geslaagd om bestaande communicatieproblemen, de inefficiënte inzet van resources of de mobiliteitsproblemen aan te pakken door het veranderen van de wijze van samenwerken. Het resultaat is dat de bedrijven nog veel revenue mislopen doordat hun medewerkers te veel tijd en geld aan reizen besteden, projecten onnodig worden gefrustreerd door het ontbreken van informatie, de werk-privébalans voor werknemers uit evenwicht is en de afstemming en coördinatie moeizaam verlopen. De afgelopen jaren is internationaal reizen er niet sneller en makkelijker op geworden als gevolg van langdurige veiligheidscontroles en vertragingen. Het is dan ook tijd 'samenwerken op afstand' serieus te nemen. Aan de hand van vijf stellingen wordt aangegeven hoe Nederlandse bedrijven hier invulling aan kunnen geven.

Het is aan de bedrijven om richting te geven aan het samenwerken op afstand. Met de aanstormende jeugd, bij wie het virtueel samenwerken in het bloed zit, is dat zeker geen overbodige luxe.

**JEROEN VAN DER VELDEN EN PAUL VAN FENEMA**  
AG • 17-11-06

Dr. Jeroen van der Velden is initiator van het platform DistantTeamwork en daarnaast verbonden aan de Universiteit Nyenrode en DCE-consultants (jvelden@distantteamwork.com). Dr. Paul van Fenema is verbonden aan de Nederlandse Defensie Academie.

## STELLING 1

**Het argument dat de technologie de grootste hobbel is voor samenwerken op afstand, is niet langer geldig.**

De new-economyzeepbel aan het begin van deze eeuw heeft in ieder geval een groot voordeel opgeleverd. Niet meer bestaande bedrijven – denk aan KPNQuest – hebben een gigantisch wereldwijd glasvezelnet achtergelaten. Veel van die kabelbedrijven hebben het

niet gehaald, maar het door hen aangelegde netwerk is blijven liggen en toegankelijk gemaakt voor bedrijven en consumenten. Communicatietoepassingen zoals videoconferencing en webconferencing zijn daardoor de afgelopen jaren op bredere schaal mogelijk,

gebruiksvriendelijker en goedkoper geworden. We zien dat de consumentenmarkt veel toepassingen zoals chatten en desktopvideo heeft omarmd. In het bedrijfsleven is dat veel minder gebeurd. Als techniek dan niet de grootste bottleneck is, wat dan wel?

## STELLING 2

**Applicaties voor samenwerken op afstand worden nog te veel op ad-hocbasis ingezet.**

Groupwaretechnologie is vaak onderbelicht binnen IT-architectuur en -beleid. Het omgaan met ongestructureerde informatie staat nog onvoldoende op de agenda van de IT- en businessbeleidsmakers. Dit in tegenstelling tot systemen voor gestructureerde informatie zoals ERP- en CRM-systemen. Het effect is dat veel van de momenteel gebruikte applicaties het resultaat zijn van zelfredzaamheid van individuen. Ondanks vaak strikte beveiligingsmaatregelen slagen medewerkers en soms hele afdelingen erin om zogenaamde illegale 'Veroni-

cashepen' in te richten zonder dat de IT-afdeling daarvan op de hoogte is. Denk aan applicaties om te chatten (MSN), om via het internet documenten te delen (ASP Project ondersteunende systemen) en VoIP-toepassingen zoals Skype en Google Talk. Een inventarisatie bij enkele organisaties leverde meer dan vier verschillende chatapplicaties, drie audioconferentiecontracten en twee documentmanagementtools op die op een server buiten de desbetreffende bedrijven draaiden. Managementteams zouden het onderwerp 'samenwerken op

afstand' beter op de beleidsagenda moeten zetten. Hoewel IT zich vaak bezighoudt met beveiliging, kostenreductie en het reduceren van gebruikersproblemen, zou IT ook hier een voortrektersrol moeten spelen. Bij grotere multinationals zoals Heineken en Shell staat samenwerken op afstand al langer op de agenda. Daar zijn aanzienlijke voordelen gerealiseerd. Bij de middelgrote organisaties ligt hier nog een kans. Daar heeft die bewustwording nog niet plaatsgevonden.

## STELLING 3

**IT-management wordt opgezaaid met een onderwerp dat eigenlijk organisatiebreed opgepakt zou moeten worden.**

Binnen veel grote bedrijven wordt samenwerken op afstand als de verantwoordelijkheid van de IT-afdeling beschouwd. Het succes van samenwerken op afstand is echter mede afhankelijk van de mate waarin de medewerkers bereid en in staat zijn om nieuwe wijzen van samenwerken uit te proberen en te adapteren. Een focus op technologie alleen voldoet niet. Het bericht dat 'per direct webconferencing' beschikbaar is binnen een bedrijf, zal er niet toe leiden dat de medewerkers hun gedrag veranderen en voortaan anders gaan samenwerken. Aandacht voor de cultuur (hoe pakken we

hier dingen aan), het samenwerken en het gebruik van 'nieuwe' technologie is noodzakelijk om veranderingen te realiseren. Daarbij geldt 'zien is geloven'. Voorwaarde is dus dat de eindgebruikers betrokken worden bij het implementatieproces. Voor veel IT-afdelingen is dat een uitdaging, gezien het wederzijds onbegrip dat vaak tussen de business en IT lijkt te bestaan. De IT-afdeling kan een goede bijdrage leveren door het opzetten van een volledige collaboratieservice, gebaseerd op de behoeften van gebruikers. Dat betekent in ieder geval technologie die 99 procent van de tijd werkt, maar

ook online support waarbij zowel technische als functionele vragen direct kunnen worden beantwoord, en advies over hoe en wanneer welk communicatiemiddel in te zetten. Denk ook aan trainingen voor eindgebruikers. De fun die (zeker jonge) mensen hebben om elektronisch samen te werken, zou ook de IT-afdeling moeten uitstralen. Vaak is die energie er ook bij medewerkers van IT-afdelingen maar die wordt dan te veel in een keurslijf geperst van SLA's en minimale/formele contacten met gebruikers.

## STELLING 4

**Samenwerken op afstand is geen haarlemmerolie om een reactieve organisatie op stoom te brengen.**

Er zijn organisaties met problemen bij het managen van interne projecten (er wordt niet op tijd geleverd en de kosten zijn te hoog). De mensen werken inspanningsgericht en afwachtend. Zonder iets te doen aan de werkcultuur zal een aanmoediging om meer op afstand samen te werken gedoemd zijn te mislukken. Samenwerken op afstand vereist vaardigheden van de leiders en de overige deelnemers: het vermogen om outputgericht te werken,

en proactieve instelling en de bereidheid om samen doelen te realiseren. Onderling respect en vertrouwen zijn voorwaarden om effectief te zijn. Is aan die voorwaarden niet voldaan, dan is de kans op falen groot.

## STELLING 5

**Grote internationaal opererende organisaties zouden naast het reisbureau ook een virtueel reisbureau moeten instellen.**

Internationaal opererende organisaties beschikken vaak over een incompany-reisbureau dat voor de medewerkers van het bedrijf zorgt voor de mobiliteit: verblijfplaatsen, tickets, reischema's. Het kost wat maar het gevolg is dat de medewerker zich niet hoeft te verdiepen in allerlei zaken die niet onder zijn kernactiviteiten vallen. Het organiseren van een webconferentie of een videoconferentie heeft vaak meer voeten in de aarde. Hier is het ineens wel de manager die alles zelf

moet regelen, soms met ondersteuning van zijn secretariaat. Dat vereist inzicht in het werken met de technologie en het optreden als voorzitter in een virtuele setting. Veel managers die graag minder zouden willen reizen, zullen toch kiezen voor de auto of het vliegtuig omdat ze dat kunstje tenminste onder de knie hebben. Zo'n virtueel reisbureau zou medewerkers die op afstand willen samenwerken, moeten ondersteunen bij het opzetten en modereren van een video- of we-

bcference, bij het introduceren van nieuwe werkmethoden en het inrichten van een virtuele werkplek voor een projectteam et cetera. De kosten voor een virtueel reisbureau kunnen worden opgevangen met de besparingen die het oplevert. Een virtuele bijeenkomst met deelnemers uit verschillende Europese landen bespaart al gauw enige duizenden euro's en tientallen uren reistijd.