

Ontwerpprincipes voor online (samen)werken die rekening houden met sociale behoeften

BIJ ONLINE SAMENWERKEN TELT NIET ALLEEN TECHNOLOGIE

DOOR DE VERSNELDE DIGITALISERINGSSLAG VAN DE AFGELOPEN MAANDEN, MOET ER VEEL DIGITAAL WORDEN SAMENGEWERKT. IN VEEL GEVALLEN IS ALLEEN DE TECHNOLOGIE TOEGEVOEGD AAN DE ALOUDE VORM VAN SAMENWERKEN. ER WORDT DAARBIJ NIET GENOEG REKENING GEHOUDEN MET DE SOCIALE BEHOEFEN EN WENSEN VAN MENSEN, WAT WEER TOT EEN LAGERE PRODUCTIE EN VERVREEMDING KAN LEIDEN. MET ANDERE ONTWERPPRINCIPES DIE OOK MET SOCIALE BEHOEFEN REKENING HOUDEN, KAN SAMENWERKEN VOLGENS MARK GOVERS EN PIERRE VAN AMELSVOORT VEEL BETER DIGITAAL GETRANSFORMEERD WORDEN.

door Pierre van Amelsvoort en Mark Govers beeld Shutterstock

Digitale transformatie kan grote gevolgen hebben voor de manier waarop we (samen)werken en (samen)leven. Zowel voor de korte als de (middel)lange termijn mag die invloed niet worden onderschat. Technologieën zoals Microsoft Teams en Zoom worden ingevoerd als vervanging van de fysieke werkomgeving

om te kunnen blijven (samen)werken. Bij dergelijke digitalisering blijft men opvallend genoeg weg van het daadwerkelijk transformeren van het (samen-)werken. Digitale mogelijkheden en sociale behoeften van mensen moeten hierbij samenkomen en elkaar versterken. Als (samen)werken overwegend vanuit een technologisch perspectief wordt bekeken, leidt dit tot productiviteitsverlies en vervreemding van het werk; het omgekeerde van wat we nodig hebben, zeker nu op afstand digitaal (samen)werken een blijvende verandering lijkt te zijn. Een van de onderdelen van de digitale transformatie is tijd- en plaatsafhankelijk werken. Tijdens de COVID-19-lockdown zijn organisaties razendsnel overgeschakeld naar online werken en samenwerken. Om te overleven zijn we halsoverkop digitaal aan het experimenteren geslagen – dankzij COVID-19 (!). In ziekenhuizen zijn digitale spreekuren

AUTEUR



PIERRE VAN AMELSVOORT werkt als adviseur bij de ST-groep en is als bijzonder hoogleraar verbonden aan de Katholieke Universiteit Leuven (pierre.vanamelsvoort@zigggo.nl).



LAAT
KENNISWERKERS
EN DIGITALE
EXPERTS ELKAARS
'TAAL' LEREN
SPREKEN



ingevoerd. Scholen zijn omgeschakeld naar virtueel lesgeven. Vergaderingen vinden virtueel plaats met beeldbellen. In het algemeen lijkt het allemaal goed te gaan. Er lijkt nauwelijks sprake van productiviteitsdaling. De COVID-19-pandemie leert ons dat er diverse technische middelen beschikbaar zijn om op afstand (samen) te werken. Maar dat geldt niet voor iedereen en voor altijd. In een extreme lockdown lopen we ook tegen beperkingen aan. We noemen er hier enkele.

- Werken en samenwerken is een sociale interactie tussen mensen. Hierbij worden materialen, informatie en kennis uitgewisseld. Maar ook de uitwisseling van emoties (lichaamstaal) hoort daarbij en daarvoor zijn F2F-deliberaties effectiever dan via een scherm.
- Technologie is een hulpmiddel bij sociale interactie. Hierbij zijn keuzes te maken. Bijvoorbeeld of je via geavanceerde traceertechnieken medewerkers wilt

controleren op de hoeveelheid geleverd werk – waarmee de betrokkenheid kan dalen. Of organiseer je vanuit vertrouwen en autonomie van de medewerker?

- Werken op afstand veronderstelt dat een medewerker de technische middelen en ruimte ter beschikking heeft en zonder verstoring, bijvoorbeeld van kleine kinderen, kan werken. En bij vragen ook hulp kan krijgen. Thuiswerken kan echter ook de balans tussen werk en privé verstoren, wat tot ongewenste sociale en psychische situaties kan leiden.
- Medewerkers – vooral nieuwe – leren informeel door mee te luisteren, af te kijken en op ongeorganiseerde momenten een vraag te kunnen stellen. Bij werken op afstand is dat een onmogelijke opgave.
- Na een lange periode van alleen maar online werken kan een gevoel van eenzaamheid ontstaan. Petriglieri spreekt in

The Financial Times van 14 mei 2020 pakkend over het zoombiergevoel. Natuurlijk was de lockdown een extreme situatie en zal de realiteit eerder een combinatie van op afstand werken en in fysieke nabijheid werken worden. Als (samen)werken echter alleen maar vanuit een technologisch perspectief wordt bekeken, blijven bovenstaande sociale, psychische en economische problemen wel degelijk in de kiem aanwezig. En dat zal leiden tot een ondergrondse veenbrand met op den duur productiviteitsverlies en vervreemding van het werk.

OPNIEUW ONTWERPEN

Digitale technologie biedt echter wel ongekende nieuwe mogelijkheden. Sterker nog, het kan een disruptieve katalysator zijn om (samen)werken te transformeren in termen van nieuwe bedrijfsmodellen, nieuwe taak- en rolverdelingen en cultuurverandering.

Hiervoor is het noodzakelijk om (samen) werken opnieuw te ontwerpen vanuit zowel een digitaal-technologisch als een sociaal perspectief; rekening houdend met technische mogelijkheden en sociale behoeften en wensen van mensen. Geïnspireerd door zo'n socio-technisch perspectief vertalen wij het acroniem COVID daarom naar vijf ontwerpprincipes om (samen)werken zodanig digitaal te transformeren dat de negatieve sociale en economische gevolgen kunnen worden voorkomen. De visie hierachter is dat voor online werken digitale technologie noodzakelijk is, maar dat het automatisch leidt tot effectief samenwerken. Moderne digitale technologie maakt grenzeloze, productieve samenwerking mogelijk op basis van zelforganisatie in organisatorische netwerken. Dit staat in contrast met de nog immer dominante hiërarchische en 'command and control' gedreven organisatievorm. Dit veroorzaakt spanningen en conflicten en beperkt bovendien een effectieve toepassing van digitale technologie. Om digitale technologie effectief te kunnen inzetten, moet men durven uitgaan van samenwerken op basis van

Kenniswerkers hebben vrijheidsgraden nodig

processen in ketens, zelforganisatie en autonomie. Vooral bij kenniswerk is dit cruciaal, omdat digitale technologie ook gebruikt kan worden om professionals op afstand aan de ketting te leggen en daarmee hun vakmanschap uit te hollen. Digitale technologie biedt echter ook de mogelijkheid om kenniswerkers weer de controle te geven over hun werk. Vooral het doorbreken van de eenheid van plaats en tijd van handelen biedt de kans om (samen)werken 'opnieuw uit te vinden'.



Hiervoor moet wel eerst de aard van kenniswerken worden doorgrond. Kenniswerk kenmerkt zich door non-routinewerk. Dit betekent dat gedurende het werk wordt bepaald hoe (onderdelen van) het werk daadwerkelijk wordt uitgevoerd en wie daarbij nodig is. Hierdoor valt het onderliggende werkproces niet volledig vooraf te bepalen. Bij de inzet van digitale technologie moet met deze onzekerheid en onvoorspelbaarheid dus in de interacties in de organisatorische netwerken rekening worden gehouden. Hiervoor introduceren we de onderstaande 'COVID'-ontwerpprincipes.

1. Collaboratief ontwerpen. Laat kenniswerkers en digitale experts elkaars 'taal' leren spreken door samen nieuwe vormen van kenniswerken te ontwerpen. Kenniswerkers hebben een beeld van hoe ze hun werk moeten uitvoeren. De vertaalslag ervan naar een onlinesetting is echter niet vanzelfsprekend. En niet zelden blijven professionals hangen in een offlinemindset en zien daardoor te weinig welke mogelijkheden digitale technologieën kunnen bieden om hun werk te verrijken en te vernieuwen. Aan de andere kant denken en handelen IT-deskundigen te vaak en te veel vanuit de mogelijkheden van digitale technologie zonder de context van het kenniswerk te kennen. Om beide werelden met elkaar te verbinden, kan het online werken het best collectief worden ontworpen vanuit een performancedoelstelling: wat willen en moeten we bereiken met online werken? Door collectief te ontwerpen neemt tegelijk de weerstand voor digitale technologie af, omdat men gaandeweg het ontwerpen de mogelijkheden van de technologie leert. Verder krijgen IT-deskundigen meer begrip voor de nuances van kenniswerk, waardoor zij effectiever kunnen inspelen op de (sociale) behoeften van kenniswerkers.

2. Optimaliseren van het technische en het sociale. Digitale technologie kan alleen effectief zijn als de technische mogelijkheden en

de sociale wensen en behoeften in evenwicht zijn. Werk is per definitie een sociale interactie waarin technologie een voorwaardenscheppende rol speelt. Een technische en een sociale dimensie zijn bij werk dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. En beide moeten dus ook in samenspel geoptimaliseerd worden. Werk vindt plaats in samenspel met anderen (op basis van arbeidsverdeling) en werk geeft mensen de mogelijkheid zich te ontplooien. Het risico bestaat dat werk louter vanuit de technische mogelijkheden wordt ontworpen. Het sociale moet zich eraan aanpassen, waardoor de sociale kant van het werk ondermijnd dreigt te worden. Vooral als kenniswerkers de sociale context van samenwerken niet of minder fysiek meer kunnen ervaren, is het van belang om gezamenlijk online-werkvormen te vinden die sociale brandstof bieden aan kenniswerkers. Anders treedt vervreemding op, wat funest is voor de interactie en daarmee de performance van kenniswerkers.

3. Vrijheidsgraden als uitgangspunt. Zorg ervoor dat digitale technologie de vrijheidsgraden voor kenniswerkers om met verstoringen te kunnen omgaan, niet beknop maar juist ondersteunt. Bij kenniswerk spelen 'couleur locale' en 'professioneel vakmanschap' een belangrijke rol die ingebakken moeten worden in het ontwerp van online (samen)werken. Ondanks dat kenniswerk vaak gebaseerd is op professionele conventies en protocollen, bepalen deze in de uitvoering van het werk maar ten dele hoe het werk daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Kenniswerkers moeten kunnen reageren op onvoorziene omstandigheden – verstoringen –, daarop anticiperen en bijgevolg hun werkwijzen aanpassen. Zij hebben daarom vrijheidsgraden nodig, waaraan zij tegelijk hun professionaliteit ontleiden. Trachten die vrijheidsgraden te harmoniseren tot 'one best way of working' – 'standaardiseren' in IT-termen dus – is onverstandig en ondermijnt hun professionele vakmanschap en autonomie. Het

leidt tot (subtiele) weerstanden en tot 'workarounds'. Als dit laatste te veel buiten de kaders van een organisatie treedt, liggen ongewenste cybersecurityvraagstukken op de loer.

4. Imperfectie. Streef naar digitale oplossingen die voldoende functioneren om mee te kunnen starten en geef kenniswerkers de vrijheid om oplossingen door te ontwikkelen. Elk ontwerp van online werken is tijdelijk en per definitie imperfect. Hoe online gewerkt wordt en hoe de digitale technologie gebruikt wordt, moet dus niet in beton worden gegoten. De vorige drie principes vormen een 'continuum' ontwerpproces, omdat het ontwerp nooit af is. Daarvoor moet men blijven investeren in organisatieontwikkeling, en kenniswerkers de mogelijkheden bieden om het geheel waarbinnen zij werken te leren begrijpen.

5. Doorzie het geheel. Benader (samen)werken vanuit een integraal perspectief en gebruik digitale technologie als hefboom om (samen)werken te transformeren vanuit zelforganisatie en zelfsturing. Kenniswerken vindt plaats in een samenleving en economie die door digitalisering steeds sneller en vaker veranderen. Dit betekent dat kenniswerkers en organisaties van kenniswerk sensorische vermogens moeten ontwikkelen om zich te blijven afvragen wat dit betekent voor het werk dat geleverd moet worden en hoe dit geleverd moet worden.

Organisaties moeten vooral geen angst hebben maar zouden zich juist moeten laten infecteren door de 'COVID'-ontwerpprincipes. Gebruik deze principes om versneld organisaties productiever en effectiever te maken door de mogelijkheden van digitale technologie als hefboom te gebruiken. Een noodzakelijke voorwaarde hiervoor is dat de technologische en sociale aspecten van (samen)werken in evenwicht worden gebracht. 🌐

AUTEUR



MARK GOVERS werkt als universitair hoofddocent aan de Universiteit van Maastricht en als adviseur bij Archipel (m.govers@maastrichtuniversity.nl).