



DIGITAL WORKSPACE: OP WEG NAAR EEN CONNECTED COMPANY

*“Hoe kunnen organisaties waarde blijven toevoegen in een wereld die iedere dag complexer wordt?”
Dit is de grote uitdaging voor ieder bedrijf en instelling in onze moderne tijd. Hoe moet je jezelf als bedrijf organiseren om te kunnen inspelen op alle veranderingen. Waar moet je beginnen en hoe blijf je tegelijkertijd als organisatie flexibel, snel en competitief?*

natuurlijke reactie

De natuurlijke reactie om met nieuwe situaties om te gaan is het toevoegen van meer structuur aan de organisatie. Denk hierbij aan nieuwe systemen, nieuwe structuren, nieuwe regels. Vaak leidt dit tot een nieuwe manager, met een nieuwe afdeling, nieuwe scorecards, meer overleg, meer afhankelijkheden met andere managers en afdelingen. U begrijpt het probleem. Het toevoegen van meer structuren, systemen of procedures zal er toe leiden dat de organisatie minder tijd kan besteden aan klanten of primaire taken en zal er voor zorgen dat medewerkers afhaken omdat regels elkaar tegenspreken. En tot slot zal de toename aan structuren en systemen de organisatie zwaar, traag en duur maken.

huidige managementtheorieën voldoen niet

Alle managementtheorieën die we sinds Taylor hebben toegepast werken onvoldoende of zijn overbodig geworden. En de reden daarvoor is eenvoudig: bestaande managementtheorieën gaan ervan uit dat de mens de zwakste schakel is in een organisatie. De medewerker is de bron van de meeste risico's in iedere organisatie. Iedere managementtheorie, of het nu gaat om de harde of om de zachte aanpak, heeft tot doel om 'controle' te krijgen over de medewerker.

Want als je controle hebt over medewerkers kan je de risico's managen. Het gevolg is dat medewerkers in een harnas van regels worden gehesen om vervolgens een relatief eenvoudige taak uit te voeren. Het denken wordt overgelaten aan het management en de uitvoering van de relatief eenvoudige taken wordt door medewerkers

uitgevoerd. De besliskracht van de organisatie is geconcentreerd aanwezig bij de directie en het hoger management. De rest van de organisatie is het 'instrument' om de beslissingen van de directie en hoger management risicoloos uit te voeren. Dit is in essentie de organisatievorm waarmee onze westerse maatschappij groot is geworden en waarvoor de meesten van ons zijn opgeleid. Maar deze vorm gaat hoogstwaarschijnlijk niet overleven in een omgeving die steeds complexer wordt.

aanpassingsvermogen

Wil je als organisatie overleven in een wereld die er iedere dag anders uitziet, dan zal de organisatie zich ook dagelijks moeten kunnen aanpassen. Hiervoor moet de organisatie in staat zijn om heel goed naar haar directe omgeving te kijken, te luisteren, het gesprek te voeren. Maar misschien nog veel belangrijker, snel en goede beslissingen te nemen op basis van de nieuwe situatie. Organisaties waar het nemen van beslissingen gescheiden plaatsvindt van het uitvoeren van acties is per definitie te traag in haar reacties. Wat nodig is om organisaties zich te laten aanpassen aan snelle veranderingen is veel meer besliskracht en veel goede acties.

meer besliskracht

Traditioneel ligt de besliskracht bij organisaties op een paar plekken. Vaak is het geconcentreerd bij de directie of het hoger management. Dit zijn de besliscentra waar alle belangrijke keuzes worden gemaakt voor de gehele organisatie. Door deze concentratie van de besliskracht en de vaak grote afstand tot het onderwerp waarover de beslissing gaat (klant) is het lastig om kwalitatief goede



beslissingen te nemen. Zeker wanneer er in hoog tempo achter elkaar keuzes gevraagd worden. De besliscentra zullen al snel overbelast raken, waardoor de gehele organisatie uiteindelijk het gevaar loopt om stil te vallen. De enige manier om uit dit dilemma te komen is door de besliskracht van de organisatie te vergroten en deze naar de randen van de organisatie te brengen. Dat betekent niet de bestaande besliskracht te verdelen over meer mensen, maar juist meer mensen besliskracht te geven waardoor het totaal aan besliskracht sterk toe zal nemen. Hierdoor is de organisatie in staat meer keuzes per dag te maken en in te spelen op veranderingen.

De plek waar de meeste beslissingen genomen moeten worden ligt aan de rand van de organisatie. Dat is namelijk de plek waar het gebeurt, daar zijn de klanten, de concurrenten, de markt. Dat betekent dat 'customer facing' medewerkers meer besliskracht moeten krijgen om snel in te spelen op nieuwe situaties. En dat is in de ogen van bestaande managementtheorieën juist iets wat je niet wilt omdat je daarmee extra risico's introduceert. Maar de vraag die dan op komt is welke keuze meer risico met zich meebrengt: een organisatie die door haar beslisstructuren niet meer in staat is te reageren op veranderingen in haar omgeving, of een organisatie die oplossingen zoekt om haar medewerkers te vertrouwen in de beslissingen die ze dagelijks nemen, met de mogelijkheid om als bedrijf succesvol te blijven?

performance = gedrag

Yves Morieux en Peter Tollman van de Boston Consulting Group, beschrijven in hun boek "Six Simple Rules" dat de performance van een organisatie 100% wordt veroorzaakt door het gedrag van alle medewerkers. Niets meer en niets minder. Gedrag is de optelsom van alle beslissingen die medewerkers nemen, de acties die ze uitvoeren, de samenwerking met collega's, maar ook de mensen met wie ze juist niet willen samenwerken of de systemen die ze liever niet gebruiken. Dit alles bij elkaar zorgt voor een goede of slechte performance van een organisatie. Maar 'gedrag' is ongrijpbaar en moeilijk te managen. Als de performance van mijn organisatie 100% afhankelijk is van het gedrag van onze medewerkers en ik kan er niet veel aan doen, dan word ik daar niet blij van. Niets blijkt

minder waar. Gedrag blijkt een logische zoektocht naar een oplossing om je eigen doel te bereiken.

Herbert Simon (Nobel prijs winnaar 1978) en Thomas Schelling hebben ontdekt dat het gedrag van mensen veel minder mysterieus is dan we denken. Eigenlijk wordt ons gedrag volledig (logisch) bepaald door drie elementen: je eigen doel, je bronnen en beperkingen. Wat precies je eigen doel is en welke bronnen je wilt gebruiken om je doel te halen en wat jij ziet als beperkingen wordt natuurlijk bepaald door wie je bent en hoe je in de wereld staat. Maar de keuzes die je iedere dag maakt, de acties die je neemt en met wie je wel of niet samen werkt is het gevolg van je zoektocht naar een oplossing om je doel te halen. Hierbij maak je zoveel mogelijk gebruik van

bronnen die jou helpen om sneller en beter je doel te halen en tegelijkertijd probeer je ver weg te blijven van beperkingen die jou juist weerhouden om je doel te halen.

management

Het huidige management heeft de neiging om te denken dat ze weet wat medewerkers iedere dag doen. Welke beslissingen medewerkers nemen, met wie ze samenwerken, wat ze doen. Dat komt omdat we als managers geneigd zijn op een te hoog abstractieniveau naar de organisatie te kijken, eigenlijk naar de medewerkers te kijken.

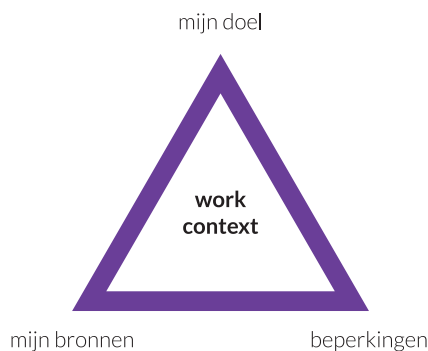
Weten we echt welke doelen mensen nastreven, welke bronnen ze gebruiken om hun doel te halen en waar ze een ontzettende hekel aan hebben? Nee, natuurlijk niet, dat soort gesprekken voeren we niet of nauwelijks. We zijn als management in de overtuiging dat medewerkers 1:1 de formele doelen van de organisatie overnemen als hun eigen doel en daarmee aan de slag gaan. Ook hier blijkt volgens Herbert Simon en Thomas Schelling niets minder waar. Mensen interpreteren formele doelen, regels, procedures en maken daar hun eigen interpretatie van. Dat eigen doel is leidend in de keuzes die ze de hele dag door maken. De persoonlijkheid van de medewerker bepaalt vervolgens wat bronnen en beperkingen zijn, dat zal dus voor iedereen anders kunnen zijn. Het samenstel van doel, bronnen en beperkingen noemen we "werkcontext".



Met de werkcontext gaat de medewerker aan de slag om zijn of haar doel te bereiken. En doelen kunnen bijvoorbeeld zijn het blij maken van een klant, of niet in lastige situaties belanden, het binnenhalen van een bonus of nieuwe positie, of misschien wel samenwerken met een bepaalde collega. Meestal andere doelen dan de formele organisatiedoelen.

werkcontext

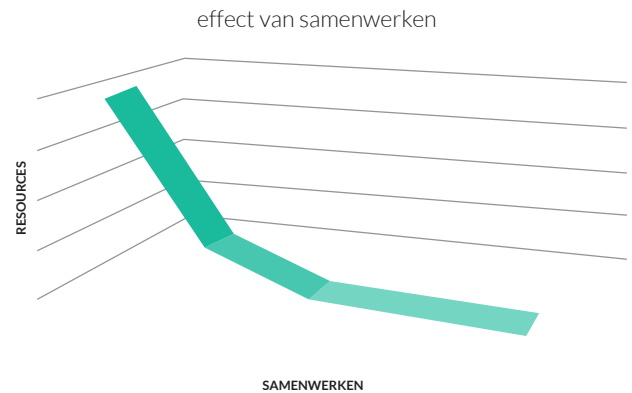
Wanneer we als organisatie meer afhankelijk worden van de besliskracht en acties van onze medewerkers, dan is nu wel duidelijk dat het van groot belang te begrijpen wat de “werkcontext” van iedere medewerker is. Wanneer we namelijk het gedrag van medewerkers willen veranderen,



zullen we iets moeten doen aan de manier waarop de medewerker zoekt naar een oplossing om zijn of haar doel te bereiken. En dat doen we niet door iemand een cursus te geven, maar juist door iets te doen aan de werkcontext. Misschien het wegnemen van een aantal beperkingen of het toevoegen van nieuwe bronnen, waardoor het doel gehaald kan worden. Of misschien wel een volgend doel gesteld kan worden.

samenwerken

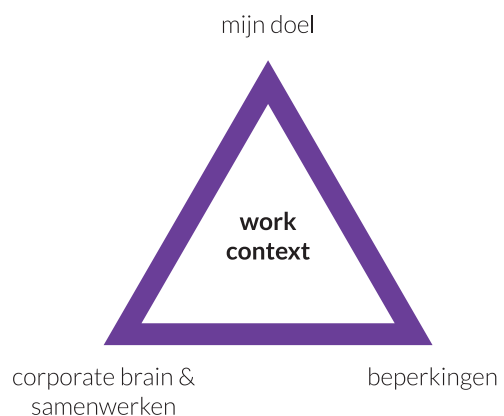
Hoe minder we samenwerken, hoe meer resources we van de organisatie nodig hebben. Anders gezegd als we niet willen of mogen nadenken dan moet er iets zijn wat het denken overneemt. Vaak zullen dat structuren, systemen of regels zijn. Daar horen weer managers bij, met afdelingen en scorecards en vergaderingen. Alle deze structuren, systemen en regels vragen om geld, tijd en inspanning en gaat allemaal ten koste van de klant.



Wanneer we meer en beter weten samen te werken, zullen we minder resources nodig hebben van de klant. Simpelweg omdat we het denken en doen weer hebben gecombineerd. Wanneer we dan nog even terug gaan naar de “werkcontext” van onze medewerkers, dan zullen we zien dat samenwerking niet vaak terug te vinden is bij het onderdeel “bronnen”. Mensen vinden samenwerken vaak een hoop gedoe, kost tijd, inspanning en levert niets op. Ik doe het wel zelf. Samenwerken is dan vaak een “beperking” voor het halen van een doel.

Wanneer we snel oplossingen willen vinden voor complexe vraagstukken dan zullen we gebruik moeten maken van alle beschikbare kennis en ervaring binnen en buiten de organisatie. Wij noemen de gebundelde kennis van een organisatie “het Corporate Brain”. Management zal zich moeten inspannen om “het Corporate Brain” zo laagdrempelig mogelijk aan te bieden aan medewerkers, waardoor het Corporate Brain als een “bron” in hun werkcontext

wordt gezien. Waardoor het “Corporate Brain” en het samenwerken aan nieuwe oplossingen bijdraagt aan het sneller en beter halen van de eigen persoonlijke doelen.





De rol van technologie

Om medewerkers de juiste beslissingen te laten nemen, is het van belang dat er toegang is tot de juiste business (klant) informatie. Bestaande systemen zullen door de medewerkers die veel beslissingen nemen snel en laagdrempelig geraadpleegd kunnen worden, waardoor de juiste keuzes gemaakt kunnen worden, of misschien wel de juiste gesprekken met klanten gevoerd kunnen worden.

Wanneer er geen standaard antwoord mogelijk is voor een vraag van een klant, dan zal er een nieuwe unieke oplossing voor de vraag bedacht moeten worden. Hiervoor is het aannemelijk dat er gebruik gemaakt wordt van de ervaringen van anderen.. Technologie speelt een rol om snel de juiste expertise te vinden en om met de experts samen te werken om tot het juiste antwoord of de juiste oplossing te komen.

Uiteraard neemt het belang om medewerkers mobiel toegang te geven tot businessinformatie en experts sterk toe. In het onderzoek "The Digital Workplace" wordt deze dimensie "reach" genoemd. Het vermogen om als organisatie mensen op afstand te bereiken en het vermogen om als medewerker de organisatie op afstand te bereiken.

connected company

In het boek "The Connected Company" van Dave Gray, wordt de ultieme organisatievorm beschreven waar maximale besliskracht en actie wordt gefaciliteerd. In de basis wordt alle besliskracht naar de randen van de organisatie gebracht. Deze vorm is vergelijkbaar met complexe organismen waar beslissingen vooral aan de buitenkant van het organisme worden genomen om te kunnen overleven. De natuur heeft bij Dave Gray een belangrijke rol gespeeld in de inrichting van de Connected Company.

De medewerkers die aan de rand van de organisatie werken zijn 'connected'. Ze zijn verbonden met hun collega's waardoor ze slimmer kunnen zijn dan wanneer ze disconnected zouden zijn. Alle verbonden medewerkers samen hebben potentieel een groot oplossend vermogen (Corporate Brain), waardoor ze zich snel kunnen

aanpassen aan veranderingen en aan de wensen van de klant kunnen voldoen.

Bij de Connected Company gaat het in eerste instantie om het helpen van de klant. Alles is er op gericht om de klant snel en goed te helpen. Om dat te bereiken worden er "klantteams" ingericht die alle disciplines aan boord hebben om de direct een antwoord klaar te hebben voor de klant. Denk aan sales, consultancy, executie, onderhoud. Deze specifieke klantteams worden PODS genoemd. De PODS hebben als eerste doelstelling hun eigen klant/ markt te helpen. Daarna kunnen ze samenwerken met andere PODS om complexere proposities naar de markt te brengen. Om de samenwerking tot stand te kunnen brengen moet het management in staat zijn om verbindingen te leggen.

De PODS worden gefaciliteerd door de organisatie met strak georganiseerde back office services. Om ervoor te zorgen dat de PODS goed blijven functioneren en kunnen samenwerken met andere PODS worden er "spelregels" afgesproken. Deze spelregels gaan over de systemen die worden gebruikt, de protocollen, de rapportages, afspraken, doelen, etc. Maar in de basis zijn de PODS autonoom en connected, net als alle medewerkers in de PODS.

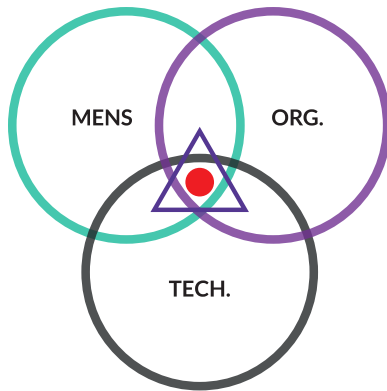
Mens organisatie technologie

De enige manier om er voor te zorgen dat een organisatie zich kan aanpassen aan de snel toenemende complexiteit in onze samenleving is door meer goede beslissingen te nemen, meer goede acties en minder regels. Het gevolg is dat de organisatie haar mensen gaat faciliteren in plaats van andersom. Gedrag zal de performance van het bedrijf meer dan ooit bepalen. De werkcontext van iedere medewerker bepaalt welke keuzes hij of zij iedere dag maakt.

De werkcontext bestaat eigenlijk uit drie onderdelen: uiteraard de medewerker zelf, maar ook de manier waarop de organisatie is ingericht en natuurlijk de technologie die wordt aangeboden om het werk te kunnen uitvoeren. Sinds 1991 zijn wij er al van overtuigd dat de combinatie Mens, Organisatie en Technologie niet los van elkaar kan worden.



Uit de praktijk blijkt dat 90% van alle intranet-implementaties na 2 jaar mislukt blijken te zijn. De redenen hiervoor kunnen divers zijn. Er wordt geen rekening gehouden met alle shareholders, het is als een project aangevlogen in plaats dat het een programma is, er zijn geen meetcriteria bedacht en ingericht, de technologie werkt matig, medewerkers zien het eerder als een beperking dan een

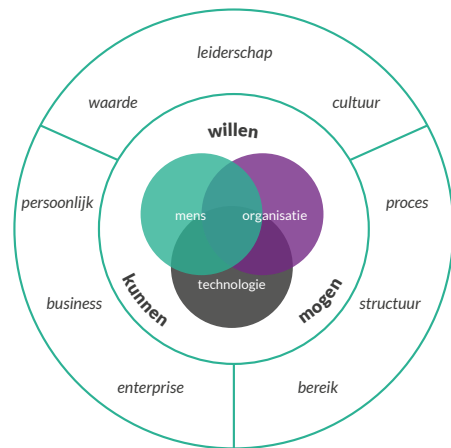


bron, het maakt geen onderdeel uit van de strategie van de organisatie. Wat het voorbeeld in ieder geval aangeeft is dat bijvoorbeeld de invoering van een intranet nooit los kan worden gezien van mens- en organisatieaspecten, wanneer het doel is om tot een succesvolle bijdrage aan waardevermeerdering van de organisatie te komen
Digital Workplace for a Connected Organisation

Zoals eerder geschreven bepaalt de werkcontext het gedrag van een persoon. Maar de werkcontext bepaalt ook het gedrag van een organisatie. Weliswaar op een ander niveau, maar de principes zijn gelijk. Het doel, de bronnen en de beperkingen bepalen welke keuzes en acties door een organisatie dagelijks worden uitgevoerd.

Samen met Jane McConnell bieden wij aan onze klanten in Nederland het wetenschappelijk onderbouwde onderzoek "The Digital Workplace for a Connected Organisation" aan. Jane McConnell voert dit onderzoek al acht jaar uit voor ongeveer 350 organisaties.

De Digital Workplace is het overlappingsgebied tussen Mens, Organisatie en Technologie. Je zou ook kunnen



The scorecard Transposed to a Maturity Scale

BRINGING THE NINE DEMENSIONS OF THE DIGITAL WORKPLACE INTO A COHERENT, ACTIONABLE FRAMEWORK.

Level	Individual	Business	Enterprise	Process	Structure	Reach	Leadership	Culture	Asset
Level 5 Embedded, Proactive. Digital workspace embedded in ways of working. Sharing and "working out loud" the norm.	The people perspective. Liberating the individual voice and empowering people.	The core activity perspective. Serving customer-facing workforce and customer needs from the inside out.	The cross-organizational perspective. Breaking down silos and working as a connected organization.	New collaborative ways of working bringing new processes and altering traditional processes.	New virtual structures, such as communities, teams and networks that complement hierarchical structures.	Extending access to all the workforce: Anywhere, anytime, any device.	Leadership in the sense of influence that brings change.	Attitude, behavior, style and systems that are implicit in the organization.	Treating the digital workplace as a strategic asset, essential for doing business.
Level 4 Operational, Sustainable. Digital workspace essential for work. Integrated into practices. Coordination across the organization.									
Level 3 Organized, Visible. Digital workplace concept materializes. Multiple collaborative, mobile and social initiatives. Coordination begins.									
Level 2 Beginning, Concepting. Digital workspace concept awareness in some parts. Overlapping collaborative and social initiatives.									
Level 1 Ad hoc, Unmanaged. The digital workspace concept does not exist. Top-down, managed digital services for parts of the workforce.									
	CAPABILITIES Where people and tools come together, serving the purposes of individuals, business and the entire enterprise.			ENABLERS Enablers: where the organization and tools come together, facilitating change.			MINDSET Values, expectations and ways of thinking that determine how people and organization act.		



zeggen: het onderzoek meet de ontwikkeling van de werkcontext, de plek waar de oplossing wordt gezocht om een organisatiedoel te halen. Het onderzoek legt bloot waar de organisatie zich bevindt op een “Maturity Scorecard”, die begint bij een traditionele inrichting van een organisatie (level 1) en eindigt bij de Connected Company (level 5).

De meting wordt uitgevoerd over 9 dimensies waarbij zaken als het gemak van zakendoen wordt gemeten, het gemak om mobiel te werken, de eenvoud om aan informatie te komen, de aanwezigheid van communities, leiderschap, et cetera. De resultaten worden uitgezet in een Maturity Scorecard, wat de organisatie in staat stelt om met verschillende disciplines een gezamenlijk plan te maken om als organisatie te groeien naar een meer adaptieve organisatie.

Verder biedt het onderzoek ook de mogelijkheid om de eigen resultaten te benchmarken met vergelijkbare organisaties in dezelfde industrie.

Maar misschien is de belangrijkste dimensie wel “Asset”. Asset geeft het belang aan dat de leiding van de organisatie hecht aan de ontwikkeling van de “connected employee”, ofwel de Digital WorkSpace. De medewerker die steeds meer goede beslissingen neemt en de juiste acties uitvoert samen met andere collega's. Er is namelijk een groep bedrijven waarbij “organisational intelligence” hun belangrijkste doel is. De “Digital WorkSpace” is

daarbij hun belangrijkste bron om hun doel te halen.

Daarom willen ze ook meten waar hun Asset staat, zodat ze gericht kunnen investeren om nog gemakkelijker hun doel te halen.

De reden overigens voor organisaties om “organisational intelligence” als hun belangrijkste bedrijfsdoel te kiezen is om te overleven in een wereld die steeds complexer wordt. Het gaat hierbij vaak om professional services bedrijven die in een zeer competitieve markt opereren.

Conclusie

De Digital WorkSpace is de werkcontext van zowel medewerkers als de organisatie. De Digital WorkSpace bepaalt welke keuzes en acties medewerkers en organisaties dagelijks uitvoeren. De Digital WorkSpace is de omgeving waar meer besliskracht en acties wordt ontwikkeld om de organisatie de mogelijkheid te bieden sneller te reageren op nieuwe situaties en onverwachte klantvragen.

Het onderzoek “The Digital Workplace for a connected organisation” biedt de mogelijkheid om de huidige status van de Digital WorkSpace te meten en om vandaar uit een evenwichtige roadmap te maken naar een organisatievorm die zich gemakkelijker kan aanpassen aan veranderingen.



Over de auteur:



Roland Hameeteman is oprichter en CEO van e-office en sinds 1991 op zoek naar organisatievormen waarbij de kracht van mensen centraal staat. Schrijver van diverse boeken, zoals Yellow&Blue, De Kracht van Mensen en Het klein receptenboek van het nieuwe werken.

