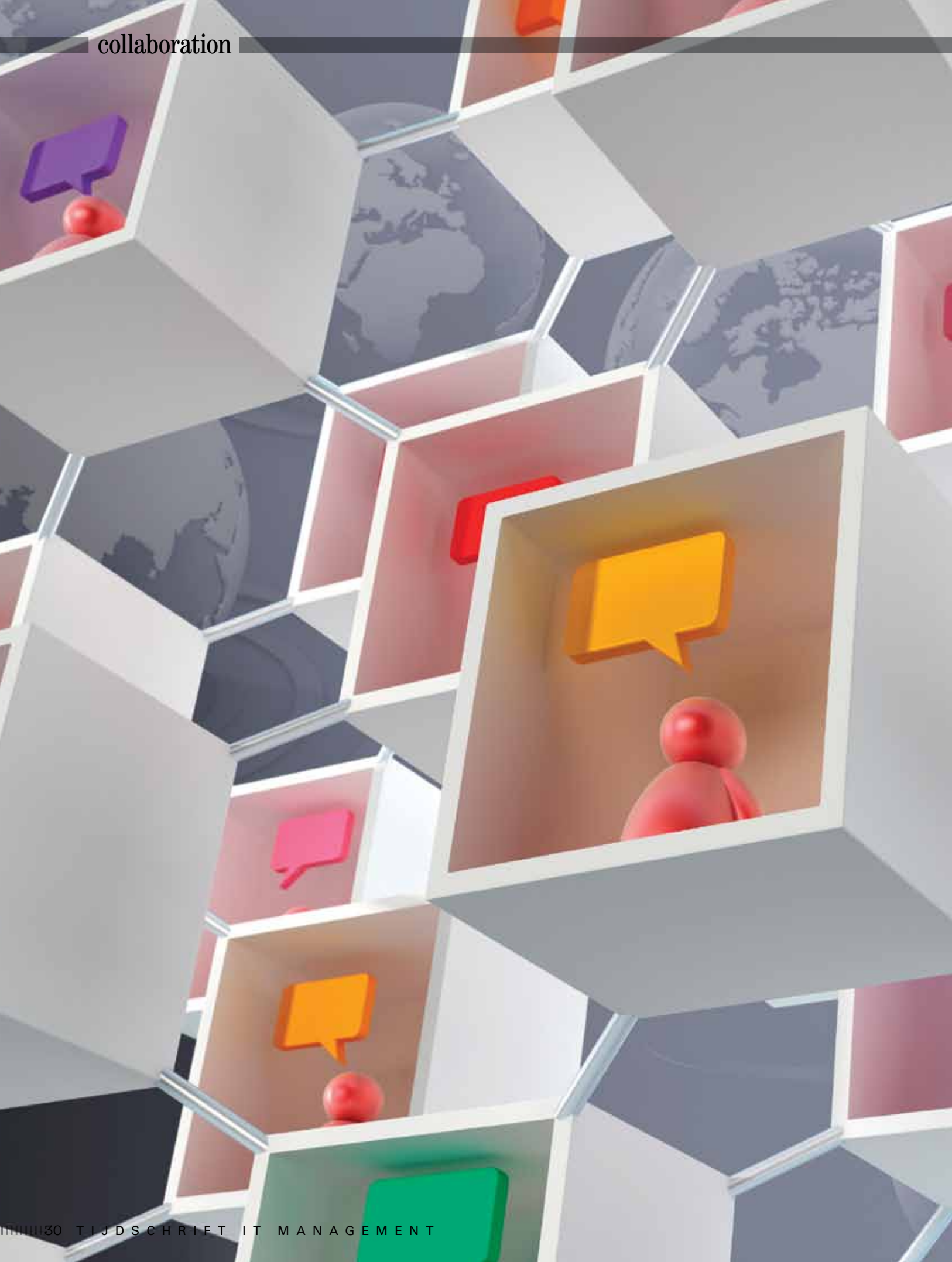


collaboration



Voordelen in beeld, maar beleid blijft nog uit

# Samenwerken op afstand

|||| Goede afstemming en samenwerking lijkt steeds belangrijker te worden voor organisaties die vandaag de dag vaak opereren in dynamische, geglobaliseerde en sterk concurrerende markten. Samenwerking heeft steeds meer invloed op de prestaties van een bedrijf dat zich hiermee van de concurrentie kan onderscheiden. Om te bepalen of *collaboration* bij Nederlandse bedrijven op de agenda staat, voerde *Tijdschrift IT Management* samen met Talk & Vision en Nyenrode onlangs een onderzoek uit.

**B**ij veel bedrijven en instellingen zijn routinetaken inmiddels geautomatiseerd. Het resultaat van de 'resterende' taken is vaak afhankelijk van de input van meerdere personen. Samenwerking is dan ook essentieel. Goed teamwork kan zelfs leiden tot een betere verkoop, innovatie en productie (Hansen, 2010). Samenwerking is dus belangrijk, maar komt zeker niet spontaan tot stand. Teamwork is afhankelijk van de 'fit' tussen gedrags-, organisatorische, culturele, technologische en contextuele factoren (van der Velden et al., 2007). Het is echter goed mogelijk samenwerking te bevorderen, bijvoorbeeld door betere informatie-uitwisseling, het verminderen van de organisatorische obstakels om samen te werken of door het verbeteren van vaardigheden om samen te werken. Op die manier kunnen bedrijven zich van andere organisaties onderscheiden en concurrentievoordeel realiseren (Ricci et al, 2011). Tot zover de voorspelling. Wij hebben

onderzocht of en hoe dit vraagstuk bij in Nederland gevestigde bedrijven op de managementagenda staat.

## |||| Multinationals weten met samenwerken op afstand kostenbesparingen te boeken

### Doel

Het doel van het onderzoek is te inventariseren welke beelden bestaan bij het management van in Nederland gevestigde bedrijven over het inzetten van samenwerkingstechnologie, met als doel de toegevoegde waarde van goed samenwerken op afstand voor de organisatie te vergroten. Deze inven-

tarisatie vond plaats langs de lijnen van vier belangrijke vraagstukken:

- In hoeverre wordt de kwaliteit van samenwerking binnen organisaties door beslissers als strategische asset beschouwd?
- Is er daadwerkelijk een verschuiving van de focus: van cost center naar strategische doelstellingen bij het implementeren van nieuwe ict?
- Welke factoren bepalen het succes van een ict-implementatie in relatie tot betere en effectievere samenwerking?
- Welk effect verwachten de beslissers van de inzet van samenwerkingstechnologie op de kwaliteit en effectiviteit van samenwerking binnen organisaties?

### De praktijk

In de eerste plaats hebben de onderzoekers de focus gericht op de uitgangssituatie: hoe staat het er bij de respondenten voor als het gaat om samenwerken op afstand? Enkele opmerkelijke resultaten.

Meer dan 60 procent van de respondenten geeft aan dat er in hoge tot zeer ➔

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	In zeer geringe mate	2	1,6	1,7	1,7
	In geringe mate	20	15,9	16,8	18,5
	Neutraal	26	20,6	21,8	40,3
	In hoge mate	50	39,7	42,0	82,4
	In zeer hoge mate	21	16,7	17,6	100,0
	Total		119	94,4	100,0
Missing	System	7	5,6		
Total		126	100,0		

Tabel 1. Antwoorden op de stelling: 'Er is binnen mijn organisatie een directe relatie tussen de bedrijfsprestaties en de kwaliteit van de samenwerking op afstand.'  
(1 = in zeer geringe mate - 5 = in zeer hoge mate)

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	In zeer geringe mate	8	6,3	6,7	6,7
	In geringe mate	30	23,8	25,0	31,7
	Neutraal	40	31,7	33,3	65,0
	In hoge mate	33	26,2	27,5	92,5
	In zeer hoge mate	9	7,1	7,5	100,0
	Total		120	95,2	100,0
Missing	System	6	4,8		
Total		126	100,0		

Tabel 2. Antwoorden op de stelling: 'Er wordt veel tijd aan reizen tussen verschillende locaties besteed'.  
(1 = in zeer geringe mate - 5 = in zeer hoge mate)

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	In zeer geringe mate	4	3,2	3,2	3,2
	In geringe mate	26	20,6	21,0	24,2
	Neutraal	43	34,1	34,7	58,9
	In hoge mate	39	31,0	31,5	90,3
	In zeer hoge mate	12	9,5	9,7	100,0
	Total		124	98,4	100,0
Missing	System	2	1,6		
Total		126	100,0		

Tabel 3. Antwoorden op de stelling: 'Er wordt veel tijd aan reizen naar klanten, ketenpartners en leveranciers besteed'.  
(1 = in zeer geringe mate - 5 = in zeer hoge mate)

hoge mate een directe relatie is tussen de bedrijfsprestaties en de kwaliteit van het samenwerken op afstand (zie tabel 1). Die samenwerking op afstand verloopt volgens het merendeel van de respondenten zonder problemen, maar een noemenswaardige minderheid van 21 procent van de respondenten geeft aan dat die samenwerking wel degelijk problematisch verloopt.

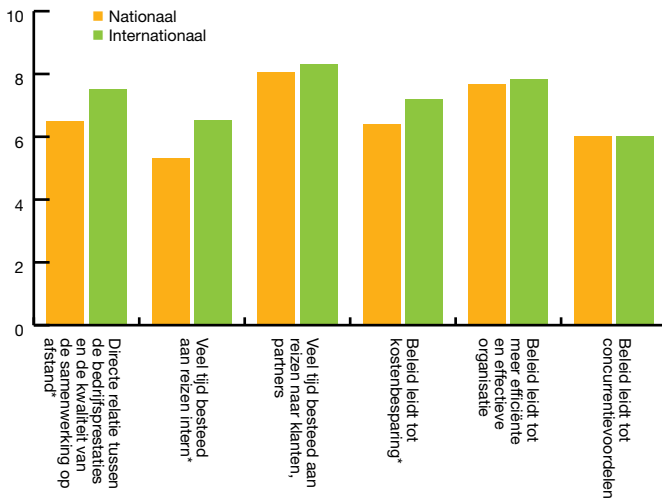
Het beperken van reistijd is een belangrijke motivatie om samenwerkingstechnologie in te zetten. Ten aanzien van reistijd zien we dat er een spreiding is in de praktijksituatie bij de respondenten. 32 procent geeft aan dat er niet veel wordt gereisd tussen bedrijfslocaties, terwijl 35 procent aangeeft dat er wel veel wordt gereisd (zie tabel 2). Ditzelfde patroon zien we wanneer het gaat om reizen met als doel contact te houden met leveranciers, partners en klanten: 24 procent geeft aan niet veel reistijd te ervaren, tegenover 40 procent die aangeeft veel reistijd te ervaren (zie tabel 3). De vraag is in hoeverre bedrijven, waar een overmaat aan reisbewegingen en samenwerking op afstand als probleem worden ervaren, een meer strategische aanpak willen kiezen. De resultaten van het onderzoek wijzen hier niet op; er zijn geen significante verschillen tussen deze groep en de overige respondenten.

## DE RESPONDENTEN

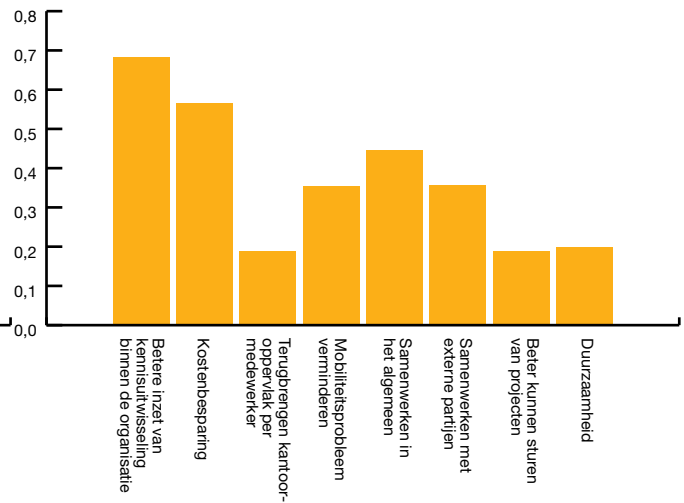
2.000 personen uit de achterban van *Tijdschrift IT Management* hebben een verzoek om deel te nemen aan de survey ontvangen. In totaal hebben 126 daarvan de survey volledig ingevuld (6 procent responseratio). 52 procent van de respondenten is CIO, de overige respondenten bekleden een hogere managementfunctie. 54 procent heeft een beslissende rol bij het bepalen van de investeringen met betrekking tot samenwerkingstechnologie. 42 procent van de respondenten heeft een adviserende rol. Van 81 van de bedrijven die worden vertegenwoordigd in de survey is het hoofdkantoor gevestigd in Nederland. 71 procent van de bedrijven heeft meer dan 500 werknemers; 79 procent beschikt over meerdere locaties in Nederland en 61 procent van de bedrijven opereert internationaal. De bedrijven zijn gelijkmatig verdeeld over de verschillende branches. Daarmee lijkt de doelgroep voldoende te worden gerepresenteerd in deze steekproef.

De voordelen van samenwerken op afstand middels technologie voor *collaboration* worden met name ervaren bij internationaal opererende organisaties. Die voordelen ziet men vooral in kostenbesparing en een directe relatie tussen effectief samenwerken op afstand en de bedrijfsprestaties. Deze internationaal opererende bedrijven kiezen voor samenwerken op afstand middels samenwerkingstechnologie om reistijd te beperken en kostenbesparingen te boeken. Ze geven aan dat die kostenbesparing ook wordt gerealiseerd.

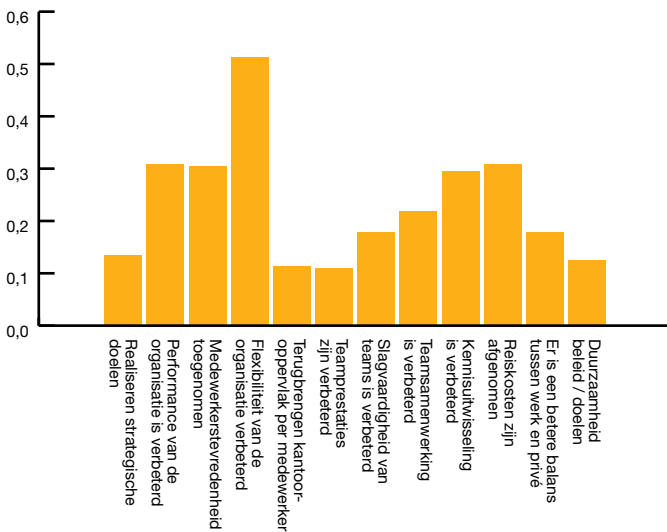
Verschillen tussen nationaal en internationaal opererende bedrijven komen niet uit het onderzoek naar voren voor wat betreft het verhogen van efficiency en concurrentievoordelen.



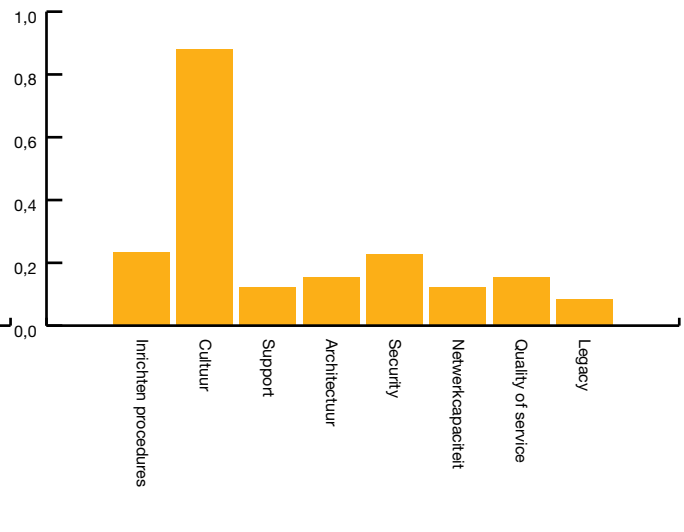
Grafiek 1: Verschillen tussen nationaal en internationaal opererende bedrijven. (\*=significant)



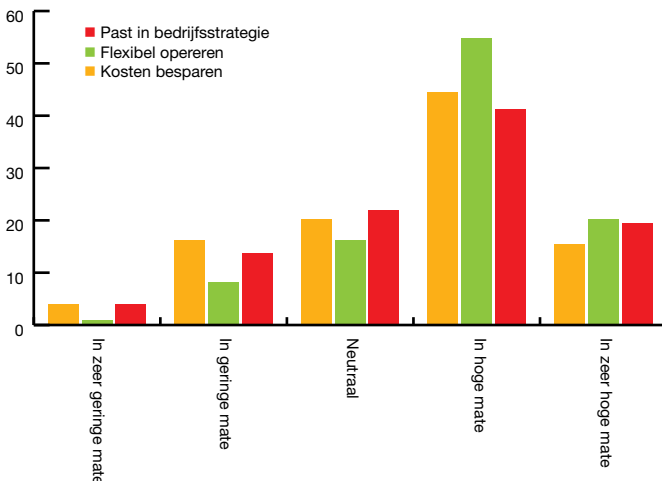
Grafiek 2: Motieven om samenwerken op afstand op de strategische agenda te zetten.



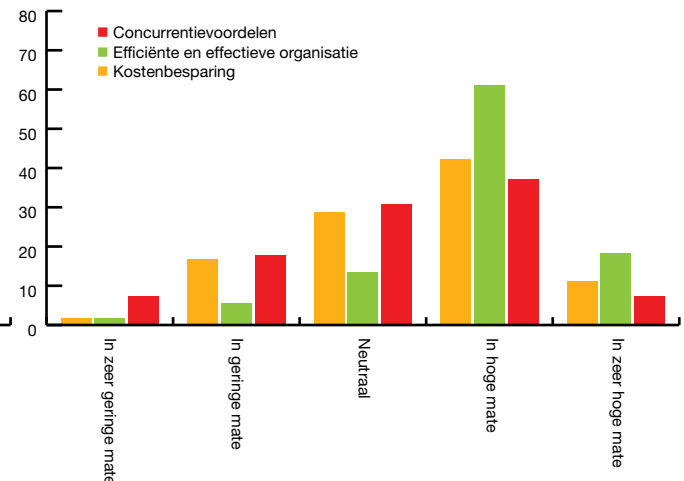
Grafiek 3: De invloed van ict op de kwaliteit en effectiviteit van samenwerking binnen organisaties.



Grafiek 4: De factoren die de invloed van een ict-implementatie op samenwerking bepalen.



Grafiek 5: Wat is de reden om beleid rond samenwerken op afstand te implementeren?



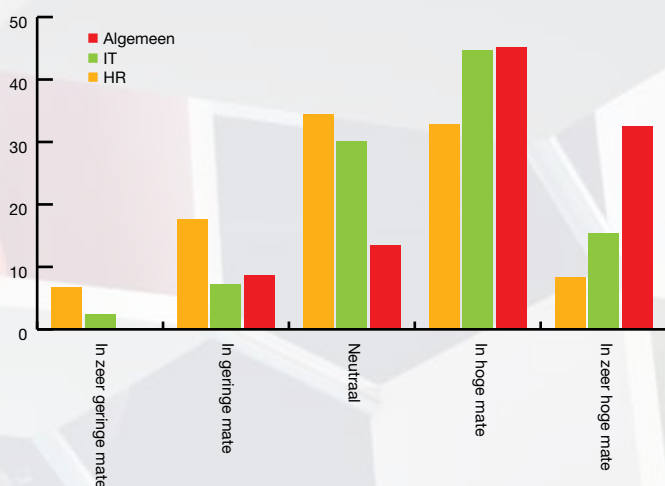
Grafiek 6: De mate waarin de investering in samenwerkingstechnologie zich uitbetaalt in kostenbesparing, een efficiënte en effectieve organisatie dan wel concurrentievoordelen.

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	In zeer geringe mate	2	1,6	1,6	1,6
	In geringe mate	19	15,1	15,1	16,7
	Neutraal	54	42,9	42,9	59,5
	In hoge mate	42	33,3	33,3	92,9
	In zeer hoge mate	9	7,1	7,1	100,0
Total		126	100,0	100,0	

Tabel 4. Antwoorden op de stelling: 'Medewerkers beschikken over de juiste competenties om goed op afstand samen te werken'. (1 = in zeer geringe mate - 5 = in zeer hoge mate)

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	In zeer geringe mate	34	27,0	28,8	28,8
	In geringe mate	31	24,6	26,3	55,1
	Neutraal	29	23,0	24,6	79,7
	In hoge mate	22	17,5	18,6	98,3
	In zeer hoge mate	2	1,6	1,7	100,0
	Total	118	93,7	100	
Missing	System	8	6,3		
Total		126	100,0		

Tabel 5. Antwoorden op de stelling: 'In opleidingsprogramma's wordt aandacht besteed aan het onderwerp samenwerken op afstand'. (1 = in zeer geringe mate - 5 = in zeer hoge mate)



Grafiek 7. Wie moeten er bij het beslissen en realiseren van het beleid rond samenwerken op afstand zijn betrokken?

Opvallend is verder dat internationale bedrijven in vergelijking met nationale bedrijven niet verschillen ten aanzien van hun benadering rond samenwerken op afstand. Ook doen ze dat niet ten aanzien van het in hun beleid opnemen van het gebruik van collaboratie-technologie (zie grafiek 1).

### Competenties om samen te werken

De respondenten zien dus voordelen in samenwerken op afstand. Daarvoor zijn dan wel de nodige competenties nodig, zoals het kunnen omgaan met samenwerkingstechnologie of het kunnen samenwerken in projectverband en de beschikking hebben over vergader technieken. 17 procent van de geënquêteerden meent dat de medewerkers binnen de organisatie over onvoldoende competenties beschikken om goed op afstand te kunnen samenwerken. Bij 40 procent van de bedrijven beschikken de medewerkers nog altijd in hoge mate over de vereiste competenties (zie tabel 4). Dat is waarschijnlijk een van de redenen waarom er zo weinig wordt geïnvesteerd in training en opleiding op dit terrein (bij minder dan 20 procent van de bedrijven!) Anderzijds geven de respondenten aan dat zij cultuur als een grote uitdaging zien om technologie voor collaboratie succesvol in hun bedrijf te introduceren. Dit wordt bij de meeste bedrijven niet vertaald in een aanpak om medewerkers de stap te laten maken tot anders werken via trainings- en opleidingsprogramma's (zie tabel 5).

### Beleid

Welk beleid voeren de deelnemende organisaties op het gebied van samenwerken op afstand? Het merendeel van de respondenten onderkent het belang van goede samenwerking, evenals het belang van het gebruik van collaboratietechnologie. Toch is bij minder dan de helft van de bedrijven beleid geformuleerd rond samenwerken op afstand en het gebruik van samenwerktechnologie. In 40 procent van de gevallen geeft men aan dat het beleid er is en ook daadwerkelijk wordt toegepast. Bij iets meer dan 6 procent blijkt dit laatste namelijk niet het geval te zijn. Wat is dan de belangrijkste reden om samenwerken op afstand wel op de strategische agenda te zetten? Op deze vraag zien we dat kennisuitwisseling en in mindere mate kostenbesparing en stimuleren van samenwerken binnen de organisatie als de belangrijkste motieven worden genoemd. Opvallend is dat duurzaamheid en het terugbrengen van kantooroppervlak per medewerker door de respondenten niet of nauwelijks als belangrijk worden ervaren (grafiek 2).

In hoeverre menen de beslissers dat ict invloed heeft gehad op de kwaliteit en effectiviteit van samenwerking binnen organisaties? In grafiek 3 is te zien dat het verbeteren van de flexibiliteit als het belangrijkste winstpunt van samenwerkingstechnologie wordt gezien. Daarnaast worden verbetering van de performance, toename medewerkerstevredenheid, verbetering van kennisuitwisseling, en afname van reiskosten genoemd. Opvallend is dat een relatie met het realiseren van stra-

tegische doelen – zoals het vergroten van het innovatievermogen of het verbeteren van de concurrentiepositie – niet of nauwelijks wordt gelegd. Ook het terugbrengen van kantooroppervlak dat een drijfveer vormt voor veel trajecten waar het nieuwe werken wordt geïntroduceerd, wordt niet of nauwelijks genoemd.

Welke factoren bepalen de invloed van een ict-implementatie op samenwerking? Waar liggen de belangrijkste uitdagingen voor het succesvol imple-

## |||| Minder dan de helft van de organisaties kent beleid rond samenwerken op afstand

menteren van collaboratietechnologie? Respondenten geven bijna unaniem (meer dan 88 procent) aan dat cultuur het belangrijkste struikelblok vormt voor het succesvol implementeren. Het goed inrichten van de procedures en securityaspecten worden ook genoemd, maar deze scores aanzienlijk lager dan cultuur.

### Motieven voor ontwikkeling van beleid

Voor de meeste respondenten is flexibeler opereren de belangrijkste drijfveer om samenwerken op afstand te promoten binnen de organisatie. Kostenbesparing en het passen in de bedrijfsstrategie worden iets minder vaak genoemd, maar worden toch door meer dan 55 procent als belangrijk geïdentificeerd. Daar waar beleid rond collaboratie is geformuleerd en toegepast bestaat een significant positiever beeld van de voordelen die stelselmatig samenwerken op afstand oplevert. Dat geldt zowel voor het verlagen van kosten, het vergroten van de effectiviteit en efficiency van de organisatie, als de concurrentievoordelen (zie grafiek 5).

### Beslissers en stakeholders

Wie moeten er bij het beslissen en realiseren van het beleid rond samenwerken op afstand zijn betrokken? Opvallend is dat bijna 80 procent van mening is dat dit een zaak is waar de algemeen directeur in ieder geval bij betrokken moet zijn en in mindere mate de IT- (60 procent) en HR-verantwoordelijke (43 procent).

#### TALK & VISION

Het onderzoek naar de samenwerking binnen organisaties is mogelijk gemaakt door Talk & Vision ([www.talkandvision.nl](http://www.talkandvision.nl)).

Talk & Vision wilde met dit onderzoek inventariseren welke beelden bestaan bij de beslissers over het inzetten van samenwerkingstechnologie en welke toegevoegde waarde goed samenwerken heeft voor organisaties. Met de resultaten van dit onderzoek beoogt Talk & Vision organisaties te adviseren over samenwerkingstechnologie en ze te helpen de technologie beter te laten aansluiten op de behoeften van de mens.

### Inzet van samenwerkingstechnologie

51 procent van de respondenten verwacht dat zijn organisatie binnen tien jaar virtueel zal zijn georganiseerd, waarbij de medewerkers zonder vaste locaties via samenwerkingstechnologie met elkaar in contact staan. Daarbij stelt 57 procent van de deelnemers dat zijn organisatie het gebruik van samenwerkingstechnologie om op afstand samen te werken stimuleert, tegenover 19 procent die aangeeft dat dit niet gebeurt. Opvallend is dat het gebruik van bedrijfs-sociale media nog niet breed is geaccepteerd en in slechts 33 procent wordt gestimuleerd, terwijl dat in 43 procent van de gevallen wordt geremd.

### Tot slot

Samenwerken op afstand is een thema dat in de grotere organisaties leeft. Daarbij komt het thema steeds vaker aan de orde in de boardroom. Een groot deel van de bedrijven ziet het als een interdisciplinair vraagstuk, waarbij de betrokkenheid van de algemeen directeur, de CIO en in mindere mate de HR-verantwoordelijke gewenst is. Die

integraliteit wordt nog eens bevestigd door het beeld dat aansluiten op de cultuur als de belangrijkste succesfactor voor de implementatie van samenwerken op afstand wordt genoemd. Flexibilisering van de organisatie en in mindere mate kostenbesparing zijn op dit moment de belangrijkste drijfveren om actief beleid te voeren rond samenwerken op afstand. Daarmee zou je kunnen stellen dat op de bovengenoemde schaal van kostenbesparing-procesverbetering-strategierealisatie de eerste twee niveaus zijn bereikt, maar dat de koppeling tussen beter samenwerken op afstand en strategierealisatie nog beperkt op het netvlies van de bestuurders staat. Het zijn vooral de internationaal opererende bedrijven die de vruchten plukken van de inzet van samenwerkingstechnologie, zowel in termen van kosten- en reistijdbesparing als flexibeler kunnen omgaan met de inzet van de human resources. Het gebruik van samenwerkingstechnologie is breed geaccepteerd. Dat geldt nog niet voor het gebruik van sociale media binnen de bedrijfsomgeving. Voor wat betreft de toekomst delen veel respondenten de verwachting dat er steeds meer virtueel samengewerkt zal worden, waarbij werknemers geen vaste locaties meer hebben.

Jeroen van der Velden is Associate Professor Strategy bij Nyenrode Business Universiteit, Jorick van der Vlies is projectmanager bij ICT Media, Arnoud van Gemeren is hoofdredacteur van *Tijdschrift IT Management en Outsource Magazine*.

#### LITERATUUR

Hansen, M.T., (2010), Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results, HBR, Boston.  
Velden, J.M. van der, Fenema P. van (2006), Global teams: tijd om er werk van te maken, Informatie, september.  
Ricci, R and C. Wiese (2011) The collaboration imperative, Cisco Systems.