

Van (samen) digitaal werken naar digitaal samenwerken

Je hebt samen digitaal werken en digitaal samenwerken. Het lijkt een kleine nuance, maar het is in de praktijk een wereld van verschil. De rol van informatie verandert namelijk wezenlijk van passief documentatiemiddel naar actieve aanjager van 'de business'.

Door: Ivana Ivkovic



Waar denken organisaties als eerste aan bij de invoering van digitaal werken? Doorgaans zijn dat zaken als volledig papierloos werken, verlost zijn van de onoverzichtelijke stapeltjes en bergen papier. Of een overzichtelijk dashboard voor de medewerkers, gemakkelijker documenten delen via SharePoint of een vergelijkbaar systeem. Een geordende administratie, met meer efficiëntie en transparantie als gevolg. Minder snel staan we stil bij de rol die informatie zelf binnen de organisatie speelt en die door digitalisering fundamenteel verandert. Ten onrechte, want het feit dat informatie niet langer een passief documentatiemiddel is maar een actieve rol speelt, heeft juist de meest ingrijpende gevolgen voor het werk en de organisatie als geheel. Organisaties zouden daarom een bewuste keuze moeten maken welke rol ze informatie willen geven in het totaal van de eigen organisatie.

De nieuwe dynamiek van digitaal

Digitalisering houdt meer in dan alleen de verandering van het medium, van papier naar een elektronisch document. Want met de verandering van het medium wordt een heel nieuwe werkomgeving geschapen en deze werkomgeving luistert naar andere 'wetten'. Het heeft een andere dynamiek en verbindt mensen op een nieuwe manier met elkaar. Informatie is niet langer iets dat achter het werkproces aan komt, in de zin van rapporteren of archiveren achteraf. Informatie in het digitale tijdperk valt juist steeds meer samen met het werk.

Neem nou een proces als het inrichten van een stadspan. Deze bestaat niet louter uit het planten van bomen, het leggen van de bestrating of het plaatsen van de bloembakken en bankjes. Dit proces begint met het verzamelen en delen van informatie – de bestemming, de visie, de plannen- en bestaat grotendeels uit de uitwisseling van informatie tussen de gemeente en andere betrokken instanties, de projectontwikkelaar, de onderaannemers en de burgers. In feite kan ieder werkproces worden gezien al een informatiestroom die goed geleid en begeleid moet worden. Daarbij gaat het niet zozeer om de uitwisseling van documenten, want documenten zijn slechts dragers. Het gaat om de vraag welke informatie relevant is en hoe de betrokkenen deze informatie met elkaar en met anderen kunnen delen.



Ivana Ivkovic

Digitalisering dwingt tot fundamentele discussies

Kan gezien deze ontwikkeling een organisatie informatie nog steeds zien als slechts een hulpmiddel om haar werk te doen? Een middel is namelijk iets dat functioneel en naar behoefte kan worden ingezet, maar is informatie inmiddels niet iets meer dan dat? Bovendien, over de middelen hoeven nooit fundamentele discussies te worden gevoerd, vragen te worden gesteld over het waarom en met welk doel iets wordt gedaan. Maar de vraag ten behoeve waarvân de informatievoorziening wordt ingericht en waaróm bepaalde informatie wordt gedeeld, dient zich met digitalisering steeds meer aan.

Samenwerken: wie is de baas over informatie?

Met de nieuwe ingrijpende ontwikkelingen zoals de invoering van de, uitgestelde, omgevingswet, worden zulke vragen steeds urgenter. De omgevingswet regelt namelijk niet alleen de invulling van de fysieke leefruimte. De omgevingswet creëert, door één portal te bieden aan de burger of een rechtspersoon voor om het even welke vergunning, ook een virtuele ruimte waar wetten, regels, procedures en verschillende overheidslagen zich bevinden. Diverse instanties moeten in deze virtuele ruimte met elkaar samenwerken



om de aanvragen te beoordelen en de vergunningen te verstrekken. Dus wanneer er een fabriek een milieuvergunning aanvraagt, zijn achter de portal de gemeente, de provincie en het waterschap op elkaar aangewezen om deze aanvraag te behandelen.

Maar wie is dan 'de baas' van de informatie die met deze aanvraag is gemeoid? Wanneer al deze organisaties informatie als iets functioneels beschouwen, ontstaat het risico dat ze informatie louter strategisch met elkaar gaan delen en gaan sturen op de uitkomst van de vergunning. Bovendien wordt elke organisatie afzonderlijk afgerekend op hoeveel controle zij over het proces als geheel heeft. Echt goede kaarten voor een succesvolle samenwerking zijn dit natuurlijk niet. Want in een dergelijke aanpak wordt vermeden om gezamenlijk het proces in te richten, en dán pas de vraag stellen wat dat voor de eigen organisatie betekent, en hoe de eigen bijdragen in het licht van die samenwerking het beste zouden moeten worden gestructureerd. Ook op dit punt komen informatie en werk dicht op elkaar te zitten, want de noodzaak om informatie met elkaar te delen, roept ook de vraag naar de samenwerking op: hoe willen zij dit samen met elkaar doen?

Organiseren van vertrouwen

Ook binnen afzonderlijke organisaties krijgt informatie meestal een sturende en controlerende rol. Een goede informatievoorziening wordt vooral geacht om voldoende transparantie te creëren voor het management, zodat de managers een goed zicht hebben op de voortgang van het proces en tijdig kunnen bijsturen. In het boek 'De Zwerm. Een verhaal over de virtuele samenleving' dat Doxis schreef in samenwerking met Filosofie Magazine, zegt de organisatiefilosoof René ten Bos dat digitalisering tot nu toe allerlei vormen van toezicht en controle alleen maar heeft geïntensiveerd. Ook de auteurs Tjeu Blommaert en Stephan van den Broek constateren in hun boek *Management in Singularity*, dat gaat over managementkwesties in het tijdperk van de steeds snellere technische ontwikkelingen, dat momenteel het centrale thema van management control vaak het 'organiseren van wantrouwen' is. Dit betekent het beschermen van de organisatie tegen ongewenste acties. De focus ligt daarbij op de 'DO's', op datgene wat moet, terwijl de rest min of meer verboden is. Dit staat volgens de auteurs tegenover het 'organiseren van vertrouwen', wat ze als een geschikter organisatorisch stuurmechanisme zien voor de omgang met onzekerheid en versnelling.

Indien digitalisering van organisaties vraagt om meer samenwerking en werken gebaseerd op vertrouwen, dan kan informatie niet langer een louter een functionele rol vervullen. Het doel van informatievoorziening verschuift zo van documentatie, via sturing en controle, steeds meer naar communicatie.

Averechts effect van controle en sturing

Wat gebeurt er eigenlijk met de betekenis van informatie met deze verschuiving van controle naar communicatie? Vergelijk dit met een simpel voorbeeld. Iemand wil een nieuwe auto kopen. De verkoper verstrekt aan de potentiële koper allerlei informatie over de auto's die hem interesseren. De informatie wordt hier strategisch gebruikt – de verkoper wil natuurlijk dat de klant een auto koopt. Tot op zekere hoogte is dit ook acceptabel, immers wordt het spel zo gespeeld. Maar als de klant de indruk krijgt dat de verkoper alleen maar strategisch handelt, dan kantelt de zaak. Als hij praatjes verkoopt om hem een auto aan te smeren, of erger nog, daarbij glimlacht alleen maar om aardig over te komen, dan zal de klant hem wantrouwen, elk woord op een gouden schaalte wegen en zal het gesprek stroef, of helemaal vastlopen. Met digitaal werken gaat het net zo. Indien informatie louter controle en sturing als doel heeft, en alleen maar wordt ingezet om bepaalde targets te halen of om productiviteit te verhogen, dan kan het eerste resultaat zijn dat alle hakken in het zand gaan.

Openheid versus de boel dichttimmeren

De organisatiefilosoof René ten Bos noemt deze neiging tot controle en doorgeslagen fixatie op targets, 'resultatitit'. Uiteraard leidt resultatitit niet tot meer efficiëntie, maar juist tot slechtere resultaten. Maar wat zou het voor de organisatie betekenen als de informatie meer een communicatieve rol vervult? Dit impliceert een grotere openheid naar anderen, want informatie wordt niet alleen maar gebruikt om een bepaald resultaat te bereiken, en dit op zijn beurt impliceert ook acceptatie van minder controle en een dosis onzekerheid. Communicatief handelen is een soort handelen waarvan je de gevolgen niet helemaal kunt overzien. Om aan te haken bij het voorbeeld van de autoverkoper: als hij alleen maar glimlacht om aardig gevonden te worden,

zal hij niets dan het wantrouwen wekken. Een glimlach is een communicatief gebaar dat niets afdwingt, en alleen maar uitnodigt tot verdere communicatie. Wie glimlacht weet ook nooit helemaal zeker of zijn glimlach zal worden beantwoord, hij opent slechts een mogelijkheid waaruit iets verder kan groeien. Alles dichttimmeren betekent de mogelijkheden verliezen. En toch, terwijl openheid vertrouwen schept en dingen mogelijk maakt, maakt diezelfde openheid de organisatie ook meer kwetsbaar. Zeker wanneer het gaat om het delen van gevoelige informatie in de sfeer van vertrouwen maar met minder controle, is zulke kwetsbaarheid tegenwoordig iets wat de organisatie graag wil voorkomen, vooral gezien het huidige maatschappelijke klimaat waarin iets dat misgaat tot grote onrust, boosheid en schade voor de organisatie kan leiden.

En de oplossing is...

De zorgen om de gevolgen van kwetsbaarheid zijn allzins begrijpelijk. Toch vereist daadwerkelijke samenwerking dat informatie communicatief, en niet alleen strategisch wordt gebruikt, en de vraag is dan of kwetsbaarheid met meer controle kan worden vermeden. Zo ligt het delen van informatie uit een medisch dossier tussen verschillende betrokken instanties als huisarts, ziekenhuizen of de verzekeraar zeer gevoelig omdat het nadelige gevolgen kan hebben, maar het niet delen van die informatie heeft uiteraard ook gevolgen die nadelig kunnen uitpakken. Hetzelfde geldt ook voor de manier waarop de overheid de informatie die ze heeft over de burgers of zelfs zaken als infrastructuur meer open moet zetten, of juist niet. De enige oplossing die de uitdagingen van digitalisering daadwerkelijk aangaat is om de heikele onderwerpen niet te vermijden, en vaker een gesprek aan te gaan over waar de grenzen zouden moeten liggen. Daarbij kan een zinvolle discussie pas worden gevoerd als dit gesprek gaat over het doel: de vraag is niet alleen welke, maar vooral waarom we bepaalde informatie met elkaar zouden willen, of zelfs moeten delen. Dit gesprek beperkt zich niet tot de organisaties die direct bij deze informatie betrokken zijn, maar zou maatschappelijk breed moeten worden gevoerd.