

DATA WERK PLAATS

Zes dilemma's om te bespreken

Zowel fysiek als digitaal samenwerken is uitdagend voor iedere organisatie. Doorloop dit instrument en kom tot een set afspraken over hoe je effectief, inclusief en creatief (deels) digitaal kunt samenwerken.

Zinvol digitaal (en hybride) samenwerken

Dit instrument is ontwikkeld door de Datawerkplaats in samenwerking met de Provincie Zuid-Holland.



Overzicht

- Digitaal samenwerken
- Gebruik instrument
- Drie waarden, zes dilemma's
- Uitleg en gesprek over dilemma 1 t/m 6
- Afspraken
- Wat is de Datawerkplaats?
- Licentie

Digitaal samenwerken

De COVID-19-crisis heeft organisaties in een klap veranderd in digitale organisaties. Onderzoek van de Datawerkplaats en de provincie Zuid-Holland laat zien dat dit niet zonder slag en stoot gaat. Digitaal werken zorgt in veel gevallen voor een verarming van spontaniteit, contact met collega's en creativiteit. Ook vraagt digitaal werken meer initiatief van mensen en kan het bestaande problemen, zoals verscotting binnen de organisatie, vergroten. Tegelijkertijd kan digitaal werken ook effectief en efficiënt zijn door bijvoorbeeld hogere concentratie, vooral bij taken die gemakkelijk individueel uit te voeren zijn.

Terwijl het aanvankelijk leek alsof we weer snel 'back to normal' zouden gaan zien we nu dat digitaal samenwerken 'normaal' gaat worden. Dat vergt een aanpak die onderkent dat een organisatie meer is dan een machine gericht op de uitvoering van goed omschreven taken. Hoe kan een organisatie zo digitaal werken dat niet alleen taken effectief worden uitgevoerd maar ook de cruciale 'zachte kant' wordt ondersteund? Om deze vraag te beantwoorden hebben we dit instrument ontwikkeld.

Gebruik instrument

Het instrument is ontwikkeld om te zorgen voor effectief, inclusief en creatief werken in situaties waarin het merendeel van de interacties digitaal verloopt.

Doorloop dit instrument in een team en maak zo gezamenlijk zo goede afspraken over zinvol digitaal (en hybride) samenwerken. We bevelen de organisatie aan om op strategisch niveau de uitkomsten van verschillende teams die met dit instrument hebben gewerkt te verzamelen en te vertalen naar consequenties voor de hele organisatie.

Digitaal werken leidt niet in elke organisatie, bij elk team en voor elke medewerker tot dezelfde problemen. Dit komt omdat technologie door iedereen op een andere manier gebruikt wordt. Wel blijkt uit onderzoek van de Datawerkplaats en de Provincie Zuid-Holland dat een aantal thema's bij bijna iedereen terugkomt.

Op de volgende pagina's volgen zes dilemma's om te bespreken in een team-setting. Met een team bedoelen we elke samenstelling van mensen waarin je langere tijd samenwerkt.

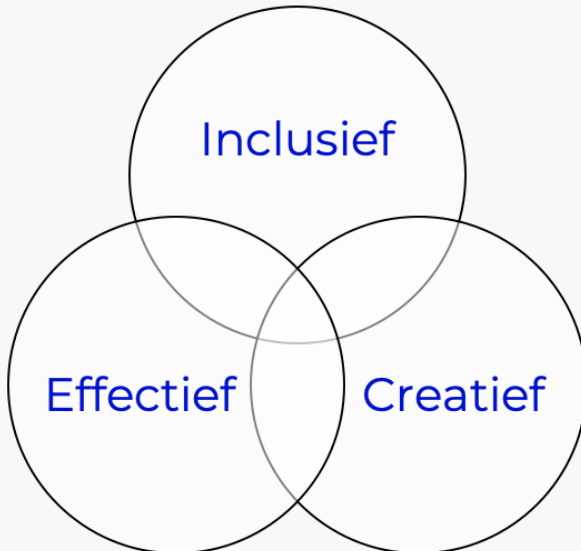
Drie waarden, zes dilemma's

Houd bij het bespreken van de dilemma's telkens deze drie waarden in het achterhoofd: effectief, inclusief en creatief werken. Omdat deze waarden op gespannen voet kunnen staan is het goed om afspraken te maken die recht doen aan alledrie de waarden. We hebben voor deze waarden gekozen omdat deze bij digitaal werken vaak een rol spelen.

Effectief werken behelst de meer zakelijke, doelgerichte kant van het werk. Kunnen taken goed uitgevoerd worden nu we (deels) digitaal werken? Werkt de techniek? Bij digitaal werken ligt de focus vooral hierop. Voor inclusief werken is het belangrijk dat er ruimte is voor iedereen. Wordt niemand ondergesneeuwd in digitale vergaderingen? Hoe kunnen we ruimte bieden aan informeel contact? Creatief werken betekent ook ruimte hebben voor ontwikkeling en het organiseren van nieuwe dingen. Alledrie deze waarden zijn van belang om op een zinvolle manier samen te werken in een organisatie waarin digitale interacties een centrale rol spelen in alle communicatie.

Drie waarden, zes dilemma's

Effectief, inclusief en creatief werken kunnen met elkaar op gespannen voet staan. Zo kan inclusief werken gezien worden als minder effectief, omdat het doelgerichtheid in vergaderingen in de weg zou kunnen zitten. Creatief werken is misschien minder inclusief als je met een klein groepje op kantoor zit terwijl de rest digitaal thuis moet werken. Daarom is het belangrijk om in teams het gesprek aan te gaan over verschillende dilemma's over digitaal werken waarbij deze waarden een rol spelen.



Uitleg dilemma 1

Dilemma 1: Hoe zorgen we ervoor dat het werk niet alleen door, maar ook vooruit gaat?

Uitleg dilemma

Digitale technologie maakt het mogelijk dat de meeste medewerkers hun taken kunnen blijven uitvoeren: het werk gaat dus 'gewoon' door. Om als organisatie te ontwikkelen is echter naast continuïteit ook vernieuwing van belang. Wanneer je digitaal hetzelfde probeert te werken als wanneer je fysiek zou samenwerken, leidt dat vaak niet tot nieuwe ontwikkelingen maar eerder tot achteruitgang.

Bestaande problemen kunnen ook in stand gehouden worden door digitaal werken. Als de structuur van jullie organisatie bij fysiek werken al een probleem was, wordt dat er door digitaal werken waarschijnlijk niet beter op. Om creatief te blijven moet je als organisatie dus niet alleen oog hebben voor effectiviteit onder het mom van 'dat het werk wel gewoon doorgaat', omdat werken meer behelst dan alleen continuïteit van werk.

Gesprek over dilemma 1

Dilemma 1: Hoe zorgen we ervoor dat het werk niet alleen door, maar ook vooruit gaat?

Bedenk samen de oplossing

Ga met elkaar in gesprek over dit dilemma.

- Bespreek met elkaar in welke situaties er te weinig ontwikkeling plaatsvindt binnen de organisatie.
- Welke bestaande problemen worden verergerd door digitaal werken?
- Maak drie afspraken om de ruimte voor ontwikkeling te versterken.

Voorbeeldafspraken

- We gebruiken de schaarse tijd die beschikbaar is om fysiek samen te komen voor werksessies die gericht zijn op ontwikkeling.
- We organiseren periodiek een expliciete ontwikkelbijeenkomst waarvoor geen standaard agenda is. Die bijeenkomst wordt iedere keer voorbereid door een ander teamlid. De vraag die dan op tafel ligt is: waar willen we ons de komende tijd verder op ontwikkelen?

Uitleg dilemma 2

Dilemma 2: Hoe voorkomen we de vorming van 'eilanden' zonder overdaad aan afstemming?

Uitleg dilemma

Integraal werken wordt belemmerd door digitaal werken omdat mensen minder gemakkelijk in contact komen met mensen die niet in hun directe netwerk zitten. Doordat toevallige ontmoetingen minder worden, ontstaan sneller eilandjes van individuele medewerkers of afdelingen.

Uit ons onderzoek blijkt dat mensen het als verlamkend ervaren dat door digitaal werken nog meer wordt afgestemd en vergaderd als reactie op het wegvallen van spontane ontmoetingen. Daardoor kan juist weer een overload aan informatie ontstaan. Inclusiviteit staat hier dus op gespannen voet met effectiviteit, omdat het ook verlamkend kan zijn om iedereen overal bij te willen betrekken.

Gesprek over dilemma 2

Dilemma 2: Hoe voorkomen we de vorming van 'eilanden' zonder overdaad aan afstemming?

Bedenk samen de oplossing

- Ga met elkaar in gesprek over dit dilemma.
- Wat kunnen we als organisatie doen om zowel eilandvorming als de natuurlijke reactie hierop (nog meer afstemmen) tegen te gaan?
- Bespreek welke afstemming nu niet goed loopt en wat de gevolgen hiervan zijn.
- Maak drie afspraken om afstemming op een zinvolle manier te verbeteren.

Voorbeeldafspraken

- We benoemen linking pins die zorgen voor afstemming tussen andere teams of afdelingen, zodat duidelijk is wie daarvoor verantwoordelijk is.
- We zien afstemmingsoverleggen niet altijd als de oplossing voor een gebrek aan informatie en staan hierbij stil voordat we een overleg inplannen.
- We organiseren elk kwartaal een 'digitale roulette' waarin medewerkers van ons team 5 minuten met een medewerker van een ander team praten

Uitleg dilemma 3

Dilemma 3: Hoe maken we als team onze digitale vergaderingen niet alleen effectief maar ook inclusief en creatief?

Uitleg dilemma

Digitaal werken maakt vergaderingen in grotere groepen al snel formeler. Interactie blijft dan vaak uit, waardoor vergaderingen meer zenden en ontvangen worden dan discussiëren en gezamenlijk nieuwe ideeën ontwikkelen. Ook kunnen mensen digitaal gemakkelijker naar de achtergrond verdwijnen: de 'stillen' worden daarmee onzichtbaar. Alhoewel digitaal vergaderen ook effectief en efficiënt kan zijn, moeten deze nadelen aandacht krijgen en ondervangen worden.

Voor discussies en brainstorms is het belangrijk dat iedereen aan het woord kan komen. Een voorzitter en goede voorbereiding kunnen verzakelijking tegengaan en creativiteit en inclusiviteit stimuleren. Zeker bij hybride vergaderingen ontstaan dilemma's: als een deel van de groep fysiek bij elkaar is, hoe zorgen we dan voor een goede balans tussen inclusie van mensen die digitaal aanschuiven en creativiteit met de mensen in de ruimte?

Gesprek over dilemma 3

Dilemma 3: Hoe maken we als team onze digitale vergaderingen niet alleen effectief maar ook inclusief en creatief?

Bedenk samen de oplossing

Ga met elkaar in gesprek over dit dilemma.

- Wat kunnen we als team doen om digitale of hybride vergaderingen voor iedereen goed te organiseren?
- Bespreek wat er zou kunnen gebeuren als een deel van het team fysiek vergadert terwijl het andere deel digitaal aansluit.
- Maak drie afspraken om digitale vergaderingen zinvoller te maken.

Voorbeeldafspraken

- We werken digitaal met een wisselende voorzitter die actief mensen vraagt om hun inbreng
- Bij lastige discussies of creatieve sessies bouwen we korte momenten in waarin iedereen even 'voor zichzelf' kan nadenken voordat we een groepsdiscussie starten.
- Aan het begin van elke vergadering verhelderen we het doel van de bijeenkomst. Bijvoorbeeld: willen we zo efficiënt mogelijk een aantal dingen doornemen, of willen we dieper in gesprek gaan met elkaar?

Uitleg dilemma 4

Dilemma 4: Hoe kunnen we de informele interacties, die zich niet laten organiseren, organiseren?

Uitleg dilemma

Als je digitaal werkt kom je vaak sneller to the point in gesprekken met collega's. Het verschilt per persoon of dit als doelgericht en efficiënt, of als beklemmend en als gemis wordt gezien. Doordat werk verzakelijkt en informeel contact minder wordt, gaan teams op zoek naar andere manieren om informeel contact te faciliteren. Informeel contact met collega's is namelijk belangrijk voor het verkrijgen van informatie die je anders misschien zou missen.

Wanneer informele contacten wegvallen heeft dit gevolgen voor het gevoel dat je als medewerker ergens bij hoort. Deel uitmaken van een groter geheel en ook op informeel vlak met collega's praten speelt een grote rol in de identiteitsvorming van medewerkers. Eerder onderzoek bij zzp'ers wijst uit dat het uitblijven van die verbondenheid grote gevolgen kan hebben voor de voldoening die mensen uit hun werk halen.

Gesprek over dilemma 4

Dilemma 4: Hoe kunnen we de informele interacties, die zich niet laten organiseren, organiseren?

Bespreek dit dilemma samen

Ga met elkaar in gesprek over dit dilemma.

- Wat kunnen we als team doen om oog te hebben voor ieders werkplezier en behoefte aan informaliteit?
- Bespreek hoe jullie nu informeel contact hebben als team. Welke aspecten zijn fijn of beklemmend?
- Toeval laat zich niet organiseren, maar zijn toevallige informele interacties belangrijk. Hoe willen we hier als team mee omgaan?
- Maak drie afspraken over dit dilemma.

Voorbeeldafspraken

- Bij vergaderingen langer dan 30 minuten praten we de eerste vijf minuten ander werk dan de inhoud van de vergadering.
- We koppelen medewerkers die daar behoefte aan hebben – nieuwe leden van ons team voorop – aan elkaar zodat iedereen verbonden blijft.
- Digitale informele bijpraatmomenten zijn vrijblijvend – iedereen kan aanschuiven naar behoefte.

Uitleg dilemma 5

Dilemma 5: Hoe kan ik spontaniteit in mijn werk houden zonder alles teveel geforceerd te structureren?

Uitleg dilemma

Als je veel thuiswerkt heb je minder toevallige ontmoetingen met collega's dan dat je op kantoor zou hebben. Hierdoor kan je netwerk kleiner worden. Diegene van een andere afdeling die je normaal wel eens bij de koffie tegenkwam, bel je nu toch minder snel even op. Hierdoor kan je het gevoel hebben dat je informatie misloopt of meer in een bubbel zit.

Deels of volledig digitaal werken vraagt meer van je omdat je toevalligheid nu zelf moet organiseren om de nadelen ervan op te vangen. Uit ons onderzoek blijkt dat het vooral lastig is bij mensen die je nog niet zo goed kent om die stap te zetten. Door zelf oog te hebben voor een 'kleuring' in je werk voorkom je dat je alleen maar gericht bent op het zo effectief mogelijk uitvoeren van je taken bij digitaal werk. Digitaal werken vergt ook meer voorbereidingstijd omdat je meer bewust aan de slag moet met spontaniteit creëren in je werk.

Gesprek over dilemma 5

Dilemma 5: Hoe kan ik spontaniteit in mijn werk houden zonder alles teveel geforceerd te structureren?

Bespreek dit dilemma samen

Ga met elkaar in gesprek over dit dilemma.

- Bespreek wat jullie individueel nodig hebben om spontaniteit in je werk te houden. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen mensen?
- Spontaniteit organiseren vraagt van mensen dat ze meer initiatief nemen. Wat kunnen we afspreken om teamleden te helpen voor wie dit minder vanzelfsprekend gaat?
- Maak drie afspraken over dit dilemma.

Voorbeeldafspraken

- We vinden het niet erg als collega's ons benaderen voor hulp of advies over een onderwerp waar we normaal eerder toevalligerwijs over zouden spreken.
- Iedereen in het team staat maandelijks stil bij welke mensen uit hun netwerk ze door digitaal werken al een tijd niet hebben gesproken. Als het zinvol is, neem dan weer contact met die persoon op.

Uitleg dilemma 6

Dilemma 6: Hoe zorg ik ervoor dat (deels) digitaal werken voor mij een kans wordt zonder de negatieve aspecten te negeren?

Uitleg dilemma

In crisistijd wordt vaak het mantra herhaalt dat dit een kans is voor verandering. Uit ons onderzoek blijkt dat digitaal werken zeker niet automatisch een kans is voor verrijking van het werk. Als je op dezelfde manier doorgaat als fysiek, door bijvoorbeeld veel meetings op een dag te houden zonder tijd voor reflectie, loop je kansen mis. Technologie creëert niet vanzelf kansen.

De negatieve kanten van digitaal werken verschillen ook per individu. Het is niet erg als je niet in alle aspecten van digitaal werken een kans ziet. Door negatieve aspecten van digitaal werken niet te negeren maar te onderkennen, weet je gerichter wat voor jou belangrijk is als je wel weer deels op kantoor werkt. Digitaal werken is voor veel mensen vooral fijn omdat ze geconcentreerd, individueel aan dingen kunnen werken. Daarvoor moet je dan wel bewust ruimte creëren als team.

Gesprek over dilemma 6

Dilemma 6: Hoe zorg ik ervoor dat (deels) digitaal werken voor mij een kans wordt zonder de negatieve aspecten te negeren?

Bespreek dit dilemma samen

Ga met elkaar in gesprek over dit dilemma.

- Bespreek wat voor iedereen in het team de voordelen zijn van digitaal werken. Hoe kunnen we deze voordelen als team maximaal benutten?
- Wat kan ik doen om van digitaal werken een kans te maken? Hoe bouw ik genoeg ruimte voor reflectie in?
- Maak drie afspraken over dit dilemma.

Voorbeeldafspraken

- We houden periodiek een reflectiemoment met ons team. Daarin praten we niet over de inhoud van het werk maar alleen over de vorm. Hoe hebben we afgelopen maand digitaal samengewerkt en wat kan beter?
- Collega's die momenten blokkeren in hun agenda omdat ze in die tijd individueel willen werken geven we daarvoor de ruimte. Dat betekent dat we geen vergadervoorstellen doen die in die blokken vallen.

Afspraken

Schrijf de afspraken op die je met elkaar hebt gemaakt en houd elkaar eraan. Deel die afspraken ook met nieuwe medewerkers of nieuwe groepen waarmee je samenwerkt, zodat voor iedereen duidelijk is onder welke voorwaarden jullie (deels) digitaal samenwerken. Spreek vaste momenten af waarop je de afspraken evalueert en reflecteert op wat voor de komende periode nodig is.

Dilemma 1: Hoe zorgen we ervoor dat het werk niet alleen door, maar ook vooruit gaat?

- 1.
- 2.
- 3.

Dilemma 2: Hoe voorkomen we de vorming van 'eilanden' zonder overdaad aan afstemming?

- 1.
- 2.
- 3.

Afspraken

Dilemma 3: Hoe maken we als team onze digitale vergaderingen niet alleen effectief maar ook inclusief en creatief?

1.

2.

3.

Dilemma 4: Hoe kunnen we de informele interacties, die zich niet laten organiseren, organiseren?

1.

2.

3.

Afspraken

Dilemma 5: Hoe kan ik spontaniteit in mijn werk houden zonder alles teveel geforceerd te structureren?

1.

2.

3.

Dilemma 6: Hoe zorg ik ervoor dat (deels) digitaal werken voor mij een kans wordt zonder de negatieve aspecten te negeren?

1.

2.

3.

Wat is de Datawerkplaats?

De Datawerkplaats verbindt de wereld van (lokale) overheden met de wereld van onderzoek

- Een samenwerking tussen enerzijds lokale en regionale overheden en anderzijds universiteiten
- Met als doel toegepaste kennis te ontwikkelen over datapraktijken van overheden en in de publieke sector
- Opdat overheden op een effectieve en verantwoorde manier gebruik kunnen maken van de mogelijkheden van nieuwe technologieën
- En ook sturing kunnen geven aan een samenleving waarin deze technologieën een steeds grotere rol spelen

Betrokken partijen

Lokaal en regionaal bestuur: Gemeente Almere, Gemeente Gouda, Gemeente Woerden en Provincie Zuid-Holland

Universitaire partners: Utrecht Data School & leerstoel voor publieke innovatie, Universiteit Utrecht

Meer weten? dataschool.nl/samenwerken/datawerkplaats

Licentie

Hoe mag je dit instrument gebruiken?

Dit instrument ontwikkeld door de Datawerkplaats is gelicenseerd onder CC BY-NC-ND 4.0.

Deze licentie vereist dat gebruikers de oorspronkelijke auteur vermelden. De licentie staat gebruikers toe om dit materiaal te kopiëren en verspreiden in elk medium of formaat, maar enkel voor non-commerciële doeleinden. Als anderen dit materiaal aanpassen of erop voortbouwen, mogen ze dat aangepaste materiaal niet verspreiden. Zie voor meer informatie creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

De Universiteit Utrecht is niet aansprakelijk voor (mogelijke) schade in verband met, of voortkomend uit, het gebruik van materiaal of inhoud van 'Dashboards met waarde voor de hele organisatie'. Terwijl dit instrument wordt gebruikt leren we om het te verbeteren. Deze verbeteringen zullen in toekomstige versies worden geïmplementeerd. Wanneer u dit instrument gebruikt en op- of aanmerkingen heeft, aarzel dan niet om deze met ons te delen. Onze contactgegevens vindt u op dataschool.nl/samenwerken/datawerkplaats/.