

Han van der Pool & Winfried Bouts

24

Virtual Added Partnership

De vierde industriële revolutie, of 'Industrie 4.0', was dit jaar het overkoepelende thema voor belangrijke politici en topmanagers van het World Economic Forum in Davos:

- de uitvinding van de stoommachine kondigde de eerste revolutie aan die onze werkplek drastisch zou veranderen.
- met uitvinding van de elektriciteit begon de tweede revolutie. Het gebruik van allelei hulpmiddelen werd steeds meer toegankelijk.
- de komst van de informatietechnologie heeft daarna de toegang naar kennis en informatie vereenvoudigd. Na deze derde industriële revolutie (computers, digitalisering) stappen we nu over naar
- een fase waarin alles met elkaar verbonden is en waarin "connectivity" een belangrijke rol speelt.

Het gaat in de vierde industriële revolutie om een wereld waarin alle objecten op maat gemaakt zijn, en alle apparaten met elkaar praten om jou zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. De Industrie 4.0 is de "Internet of Things," maar dan voor de productiekant. De fysieke wereld en virtuele wereld groeien steeds meer naar elkaar toe. Informatie is altijd en overal aanwezig en is een belangrijke productie factor.



Han van der Pool (han@vanderpool.com) is manager van Dunea College, partner bij van der Pool Consultancy en lid van de redactie van MD.

Winfried Bouts (winfried.bouts@wissemagroup.nl) is managing partner van de WissemaGroup in de rol van adviseur, coach, inspirator en innovator.

Virtueel samenwerken

In veel bedrijven heeft inmiddels de transformatie plaats gevonden van een ouderwets hiërarchisch aangestuurde organisatie, naar een netwerkorganisatie waarin allerlei samenwerkingsverbanden een belangrijke rol spelen. Bij internationaal geörienteerde bedrijven zijn deze verbanden veelal virtueel van karakter. Er wordt vanuit verschillende plaatsen via virtuele platforms samengewerkt. De deelnemers ontmoeten elkaar slechts incidenteel. Deze nieuwe digitale werkomgeving vraagt parate kennis bij managers over hoe zij deze virtuele samenwerkingsverbanden efficiënt kunnen inzetten. Communicatie blijft ook hier weer de sleutel. Het gaat om het informeren, verbinden en laten beïnvloeden in een veelal virtuele omgeving. Het vertrouwen in elkaar deskundigheid en kwaliteiten speelt hier natuurlijk ook een belangrijke rol.

Zo'n virtueel samenwerkingsverband wordt gedefinieerd als: *“Een doelgerichte samenwerking met een tijdelijke of permanente structuur waarvan de leden gescheiden zijn door afstand, organisatieafdelingen en – in de meeste gevallen – cultuur. Deze samenwerking wordt gerealiseerd door gebruik te maken van netwerkcommunicatie en informatietechnologie.”*¹

Er zijn minimaal zeven goede redenen voor managers en professionals om geïnteresseerd te zijn in het optimaal benutten van deze virtuele samenwerkingsverbanden:

1. *Snelheid*: problemen kunnen effectiever worden opgelost en beslissingen kunnen sneller worden genomen.
2. *Kosten*: virtueel samenwerken kent geen reis- en verblijfskosten.



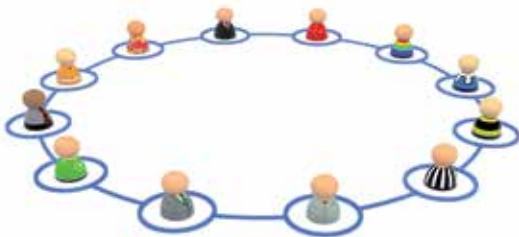
¹ Meerbeek, M.E. (2005) Vormgeven van virtuele groepen. Kluwer

3. *Communicatie*: de voordelen die de nieuwe communicatietechnologie biedt, kunnen ten volle worden benut.
4. *Leervermogen*: het leervermogen van de organisatie wordt maximaal benut als medewerkers gericht zijn op het delen van ervaringen
5. *Just In Time (JIT)*: medewerkers hebben direct toegang tot de informatie op het moment dat men er behoefte aan heeft.
6. *Efficiëntie*: virtuele teams maken maximaal gebruik van de kostbare informatie- en communicatiemiddelen die men al in huis heeft.
7. *Flexibel*: virtuele samenwerkingsverbanden kunnen snel en eenvoudig worden opgestart en beëindigd.

In de virtuele samenwerkingsverbanden zijn verschillende vormen te onderscheiden. Men kan kiezen uit drie hoofdsorten:

- community of practice team
- virtual team of purpose
- virtual added partnership

De hoofdsorten hebben elk een eigen scope, een eigen doel, een eigen 'gebruikersetiquette' en een eigen opbrengstenstructuur.²



Community of practice team

'Community of practice team' kan het best omschreven worden als 'een groep van mensen die op informele basis een gemeenschappelijke interesse voor een bepaald onderwerp hebben'. Een dergelijk team heeft als enige doel kennis uit te wisselen. Het databeheer voor teams die erop gericht zijn vooral kennis te delen zonder dat er specifieke doelstellingen (als team) dienen te worden behaald, is natuurlijk ook van groot

belang. Vaak steunen deze teams op een paar enthousiaste "gebruikers" die anderen meetrekken. Opzet van een goede kennisinfrastructuur waarin informatie eenvoudig kan worden teruggevonden is een belangrijke voorwaarde voor deze teams.

Het transparant maken van de in het netwerk beschikbare kennis bestaat vaak uit het opzetten van zogeheten "yellow pages": deelnemers stellen zich op eigen homepages aan elkaar voor, vermelden hun deskundigheid en ervaring en sommen de onderwerpen op waarover zij kennis willen delen. E-mail en telefoontjes over en weer kunnen zorgdragen voor "spontane" uitwisseling van kennis.

Het succes van "virtual communities" is heel wisselend. Ten eerste blijken de gemeenschappen meestal het best te werken in hybride vorm. Dit betekent dat er naast online contacten, ook fysieke bijeenkomsten zijn. Het helpt wanneer deelnemers elkaar kennen. Daarnaast is het belangrijk dat er activiteiten zijn. Er zijn legio voorbeelden van online gemeenschappen die uiteindelijk zijn doodgebloed. Verder is het natuurlijk essentieel dat een "virtual community" toegevoegde waarde heeft en een maatschappelijk, zakelijk of sociaal belang dient.

Virtual teams of purpose

Dit zijn teams die speciaal worden ingezet om gerichte, al dan niet vooraf gestelde doelen te bereiken. Ze vergen een eigen structuur en eigen software om het effect van de samenwerking te maximaliseren. 'Zelfsturende' virtuele teams hebben meestal een zeer kort bestaan. Alle eisen en aspecten van projectmanagement zijn op deze teams van toepassing.

De volgende zaken zijn bij het opstarten van virtuele samenwerkingsverbanden van belang:

1. Teamleider – het hebben van een goed 'ophangpunt' in de organisatie is van onschatbare waarde. Een goed zichtbare en invloedrijke opdrachtgever verschaft niet alleen 'sense of urgency' aan de werkzaamheden van het virtuele team, maar maakt tevens duidelijk - ook aan derden - wat de redenen zijn waarom de organisatie dit specifieke virtuele team in het leven roept.

² Pool, J.P. van der, *Lerende netwerken organiseren in een virtuele omgeving*, van Gorkum (2005).

Virtual Added Partnership

2. Context – nauw verwant aan de vorige stap is het verwoorden en verbeelden van de bestaansredenen van het virtuele team – van de context. Het gaat hier om een heldere, doorleefde en door alle betrokkenen onderschreven opdrachtformulering in termen van visie, missie, doelen en resultaten. Al wordt de opdracht ‘panklaar’ door het hogere management aan het virtuele team meegegeven - hetgeen zelden het geval is - dan nog is het zaak met alle betrokkenen te werken aan de verduidelijking en internalisering van deze ‘raison d’être’ van het virtuele team. Het team is immers team bij de gratie van een gemeenschappelijk ervaren missie. Sterk is het als de gedachtenvorming over deze zaken leidt tot een teamnaam die de lading dekt, waarmee de identiteit van het team wordt versterkt.
3. Mijlpalen – het verduidelijken van het af te leggen pad door het vaststellen van de mijlpalen. Het belang van een goed mijlpalenplan is tweeledig. In de eerste plaats definiëren de mijlpalen - als tussenresultaten op weg naar het eindresultaat - de inhoud van de te verrichten werkzaamheden. Daarnaast verschaffen ze inzicht en duidelijkheid aan de teamleden en zijn ze daarmee intrinsiek motiverend.
4. Taakverdeling – de volgende stap betreft het verdelen van de werkzaamheden over de teamleden. Met het verdelen van de taken kan ook expliciet de vraag naar de sa-

menstelling van het team worden gesteld. Niet alleen wat betreft de inhoudelijke competenties, maar ook met betrekking tot de verschillende rollen die in een succesvol team vervuld dienen te worden. De teamleider zorgt voor de voortgang en structureert het overleg. Het beheer van de databank dient te worden geregeld en moet er voor zorgen dat alle teamleden steeds over de juiste informatie beschikken.

5. Afspraken – het maken van afspraken over de manier waarop straks in de virtuele praktijk met allerlei zaken zal worden omgegaan, variërend van de wijze van informatie uitwisselen (whatsapp, skype, etc) tot en met de manier waarop met conflicten wordt omgegaan.
6. Proces – niet zozeer een aparte stap, maar wel een aspect dat als het ware door alle andere, meer inhoudelijke en organisatorische aspecten is heengeweven betreft de onderlinge relaties tussen de leden van het virtuele team. Verschillende momenten tijdens de start-up sessie bieden de gelegenheid om expliciet bij zaken als groepsonwikkeling, de samenwerking, de kernkwaliteiten van de deelnemers en de wijze van communiceren stil te staan. De ervaring leert dat het benutten van dergelijke ‘procesmomenten’ de basis legt voor een adequate omgang in de praktijk.



Handig gebruik van digitale hulpmiddelen zoals Twitter, YouTube, Google Search, Dropbox, tellme.tips en Skype kunnen het leren en de samenwerking vergemakkelijken³ Goede ict-tools zijn van essentieel belang. Welke technologie de samenwerking van een virtueel team het beste ondersteunt, is afhankelijk van de doelstellingen van het betreffende team.

Top Tools for learning - Jane Hart

- 1 – Twitter
- 2 – YouTube
- 3 – Google Search
- 4 – Google Docs/Drive
- 5 – PowerPoint
- 6 – Dropbox
- 7 – Facebook
- 8 – WordPress
- 9 – Skype
- 10 – Evernote
- 11 – Prezi
- 12 – Wikipedia
- 13 – Pinterest
- 14 – LinkedIn
- 15 – Moodle
- 16 – iPad & Apps
- 17 – Kahoot
- 18 – Blogger
- 19 – PowToon
- 20 – Slideshare

Virtual Added Partnership

Allerlei nieuwe ontwikkelingen maken samenwerkingsverbanden tussen organisaties of professionals noodzakelijk waarin ieder datgene bijdraagt waar hij echt goed in is. We zien tijdelijke, flexibele samenwerkingsverbanden ontstaan tussen professionals en organisaties.

Zo'n verband kan zich ontwikkelen tot een vorm van een Virtual Added Partnership⁴. Dit is een platform van strategisch van elkaar onafhankelijke professionals, die op basis van moeilijk te kopiëren gemeenschappelijke concepten een relatie aangaan voor de lange termijn. Door een collectieve visie en strategie te ontwikkelen profiteren de partners van elkaars individuele inbreng. Het 'partnership' levert daarvoor meer op dan hetgeen de individuele leden zelf zouden kunnen realiseren .

De wens om gezamenlijk iets nieuws tot stand te brengen

Bij Virtual Added Partnership gaat het om de wens om gezamenlijk iets nieuws tot stand te brengen, maar ook om de bereidheid in de samenwerking te investeren. De partners moeten bereid zijn kennis met elkaar uit te wisselen en te leren van ervaringen die gezamenlijk opdoen. Om gezamenlijk te innoveren heb je een langdurige relatie nodig.

Om aantrekkelijk te zijn als partner in een succesrijk netwerk moet men eerst en vooral beschikken over een aangenaam leerklimaat. Een omgeving waarin nieuwe kennis wordt geproduceerd en gedeeld, stimuleert om een eigen inhoudelijk thema te ontwikkelen. Dit leidt tot uitzonderlijke prestaties die als 'unique contribution' aan een samenwerkings- en leerverband kunnen gelden.

De voorwaarden voor dit alles zijn niet te vinden in softwareapplicaties. Het verleiden tot kennisproductiviteit is een zaak van de partners van het netwerk. De term collectief leren (Computer Supported Collaborative Learning) wordt gebruikt voor situaties waarbij kenniswerkers samenwerken via internet (of intranet) en waarbij het samenwerkingsproces dusdanig verloopt dat er leereffecten optreden. Hoewel collectief leren op zich niets nieuws is, wordt de meerwaarde ervan vaak (nog) niet herkend binnen organisaties. Door de snel veranderende technologie is het mogelijk geworden om kosteneffectiever en efficiënter dan vroeger kennis op te doen, te verspreiden en te delen.

³ Top 100 Tools for Learning” Jane Hart (2015)

⁴ Bouts, W.M.G. e.a. (2001) *Samenwerking in een Value Added Partnership* www.consultanthotpages.nl

Virtual Added Partnership

Leren via netwerkstructuren

Een netwerk kan zich ontwikkelen tot een “lerende organisatie”. Dit is een organisatie die vaardig is in het creëren, verkrijgen en verspreiden van kennis en die vaardig is in het aanpassen van haar eigen gedrag om zo de nieuwe kennis en inzichten toe te passen. Nieuwe ideeën zijn essentieel voor het leren van het netwerk. Soms wordt nieuwe kennis gecreëerd door “brain waves” en flarden van inzicht en creativiteit. Soms komt nieuwe kennis van buiten het netwerk of wordt ze doorgegeven door goed ingelichte insiders. Wat de bron ook is, nieuwe ideeën en inzichten vormen de aanzet voor verbetering.

Nieuwe ideeën en inzichten vormen de aanzet voor verbetering

Aanwezigheid van ideeën alleen is niet voldoende. Om leren meer dan een lokale gebeurtenis te laten zijn, moet informatie effectief worden verspreid, door het hele netwerk. Ideeën hebben maximale impact als ze breed gedeeld worden, door zoveel mogelijk mensen. Virtuele netwerken zijn hier uitstekend voor geschikt.

Conclusie

Veel studies met het onderwerp lerende organisaties hebben zich bezig gehouden met de creatie en de verspreiding van kennis. *Implementatie* van nieuwe kennis blijft echter moeizaam. Zonder veranderingen in de manier waarop het werk gedaan wordt, bestaat alleen het potentieel voor verbetering. Voor een effectief lerend vermogen moet gecreëerde kennis vertaald worden in nieuw gedrag.

Dit is een opgave voor elk van de drie beschreven virtuele samenwerkingsverbanden. En deze verschillende soorten verbanden kunnen van elkaar leren hoe deze opgave het beste op te lossen. | Md

