

Digital employee experience

Met je medewerker voorop richting
een menselijke digitale werkomgeving

Digital employee experience

Tabhita Minten
Christiaan Lustig

© 2021 Tabhita Minten & Christiaan Lustig

Auteurs: Tabhita Minten & Christiaan Lustig

Coverontwerp: Christiaan Lustig

Coverfoto: Christina Morillo

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

ISBN: 978 94 6435 0661

www.digital-employee-experience.nl

Voorwoord

(Vertaald uit het Engels)

De wereldwijde pandemie heeft nieuwe en meer digitale manieren van werken aangejaagd. Onder deze omstandigheden zal het concept van de digital employee experience (DEX) van cruciaal belang zijn om werkresultaten op productieve (en plezierige!) manieren verder vorm te geven. Dit komt doordat DEX de digitale component van de employee experience aanpakt door de mens in het hart ervan te plaatsen.

Maar als digital employee experience een belangrijk concept is, dan is het wel een nieuw concept, althans in zijn huidige vorm. Om die reden hebben we pioniers nodig om het landschap in kaart te brengen om zo bredere betrokkenheid en participatie van organisaties over de hele wereld mogelijk te maken.

Met dit nieuwe boek 'Digital employee experience' bewijzen Tabhita Minten en Christiaan Lustig vernieuwers en visionairs te zijn, terwijl zij tegelijkertijd verbonden blijven met de realiteit van hoe moderne organisaties werken.

Het boek is in het Nederlands geschreven, dus voor die fortuinlijke lezers biedt het een gestructureerde benadering die nodig is om de fundamentele van DEX-principes en -praktijken uiteen te zetten.

Je vindt in dit boek een kernmodel dat vormgeeft aan DEX door te focussen op vier perspectieven: medewerker, organisatie,

technologie en de fysieke omgeving. Door dieper in elk van deze perspectieven te duiken, is dit model nuttig voor alle teams. Zoals de auteurs zeggen: 'hoe meer de perspectieven met elkaar overlappen, hoe groter de kans dat de diepere lagen met elkaar in aanraking komen en des te dichter kom je in de buurt van (een goede) digital employee experience'.

Ik kan dit boek zeker aanbevelen, en kan alleen maar hopen dat er in de toekomst een Engelstalige versie komt!

Sydney, 13 maart 2021

James Robertson

directeur van Step Two

grondlegger van de wereldwijde DEX-beweging

Inhoud

1	Inleiding	10
2	<i>Back to the future: een werkdag in 2020</i>	15
3	Wat is (digital) employee experience?	25
3.1	DEX-definitie	25
3.2	Wat is employee experience?	27
3.3	Werken aan employee experience	30
3.4	Focus op DEX	38
4	Vier perspectieven op digital employee experience	43
4.1	Het perspectief van de medewerker	45
4.2	Het perspectief van de organisatie	52
4.3	Spanningsveld tussen wensen en ontwerp	54
4.4	Het perspectief van technologie	55
4.5	Het perspectief van de fysieke omgeving	57
4.6	Doel voor DEX: overlap vergroten	64
5	Zes cruciale stakeholders	66
5.1	Human Resources	66
5.2	Communicatie	68
5.3	Informatietechnologie	69
5.4	Facilitaire dienstverlening	70
5.5	Disciplines raken elkaar in het DEX-model	71
5.6	Primair proces	73
5.7	Management	74
5.8	Vereniging van eigenaars	75

6	De digitale werkomgeving	77
6.1	Je hebt al een digitale werkomgeving	77
6.2	Doel, dimensies en inrichting	80
6.3	Inrichtingsconcept	86
6.4	Microsoft 365 in je digitale werkomgeving	91
6.5	Microsoft 365 ≠ digital workplace	95
6.6	En intranet dan?	96
6.7	Technologie minder barrière voor DEX	99
7	De autonomie van werken op afstand.....	103
7.1	De DEX van werken op afstand	104
7.2	Personalisatie van werk.....	105
7.3	Vijf niveaus van autonomie	107
7.4	Zelf aan de slag met (nog) meer autonomie	112
7.5	Hybride samenwerken	113
8	Cultuur van digitaal (samen)werken	115
8.1	Meer dan thuiswerken.....	115
8.2	Plaats- en tijdsonafhankelijk werken.....	116
8.3	Asynchroon werken in jouw organisatie?	117
8.4	Meer dan werken met digitale tools	120
8.5	Waarom lukt het soms wel en soms niet?	121
8.6	(Digitale) samenwerking bij de cultuur	125
8.7	Tools voor cultuurverandering	126
9	Kansen voor gepersonaliseerde communicatie	128
9.1	Fysieke en digitale communicatie	129
9.2	Formele en informele communicatie	130
9.3	Synchrone en asynchrone communicatie.....	132
9.4	Snelle en langzame communicatie	133

10	<i>The Matrix: einde van digitale illusies?</i>	135
10.1	DEX Reloaded	135
10.2	DEX Revolutions; back to the future again?	139
10.3	Nog één cruciale vraag... ..	146
11	Dankwoord	148
12	Over de auteurs	151

1 Inleiding

De wereld verandert sneller dan ooit. We ervaren dat bijna dagelijks. Alles digitaliseert en mensen moeten mee. Zowel in hun privéleven – van online shoppen en bankieren tot je belastingaangifte digitaal invullen – als op het werk – van de enorme e-mailcultuur tot op afstand werken en online vergaderen.

Maar verandert er wel echt zoveel? Josh Bersin, wereldwijd opinieleader op het gebied van human resources en HR-technologie, vindt van niet. In januari 2021 schreef hij¹ dat werk de afgelopen veertig jaar (ongeveer de duur van zijn loopbaan) eigenlijk helemaal niet veranderd is. Bersin somt op:

1. Mensen werken om hun talenten in te zetten en met anderen te delen.
2. Mensen willen eerlijk worden behandeld.
3. Mensen willen de mogelijkheid hebben om te groeien.
4. Mensen willen erkenning voor de bijdrage die ze leveren.
5. Mensen willen zich veilig voelen in hun werkomgeving.

Dit is volgens Bersin de kern van werken². Los van organisatie, vakgebied, specialisme en rol. Wij denken dat juist bij deze

¹ <https://joshbersin.com/2021/01/work-is-still-work>

² Zaken die we overigens ook allemaal al kennen uit de Piramide van Maslow, die de ordening van al onze basisbehoeften als mensen laat zien.

meer universele aspecten van werken technologie, en in het bijzonder digital employee experience, helpt om dingen gemakkelijker te maken en soms ook beter.

Als je dit boek leest, is het belangrijk om een paar definities van tevoren duidelijk te hebben. Wat bedoelen we eigenlijk met digital employee experience? Wat verstaan we onder de digital workplace of digitale werkomgeving? Natuurlijk komen deze begrippen in dit boek uitgebreid aan bod, maar het is fijn als je vanaf het eerste hoofdstuk al een beeld hebt.

1. Onder **digital employee experience** verstaan we “de som van alle digitale interacties in een werkomgeving”. Digital employee experience biedt daarmee een holistische en strategische kijk op digitaal (samen)werken en de impact daarvan op mensen en organisaties. We zullen ook regelmatig de afkorting DEX gebruiken.
2. Een **digitale werkomgeving** is (a) “een set tools, platforms en omgevingen voor het werk”, en (b) “een geweldige digitale werkomgeving bestaat uit een met elkaar samenhangende set tools, platforms en omgevingen voor het werk, op een coherente, bruikbare en productieve manier ontsloten”.

We gebruiken liever de term ‘digitale werkomgeving’ dan ‘digital workplace’, ‘digital workplace’ of ‘digitale werkplek’ vanwege de uiteenlopende manieren waarop die laatste drie termen in de markt worden gebruikt. ‘Digitale werkomgeving’ is volgens ons iets neutraler.

3. Tot slot een begrip dat we ook regelmatig zullen gebruiken: een **intranet** is (a) “een intern netwerk dat gebruik maakt van dezelfde methodologie en technieken als het internet, maar dat alleen toegankelijk is voor medewerkers³.” En (b) een modern intranet fungeert als digitale hoofdingang naar informatie en cruciale diensten voor de diverse groepen medewerkers.

Over dit soort definities kun je natuurlijk eindeloos steggelen. En dat gebeurt dan ook. Wij hebben deze versies onder meer ontleend aan het werk van James Robertson⁴. De tweede definitie (bij b) van intranet is echter van onze eigen hand.

Wat kun je van dit boek verwachten? Allereerst: dit is geen praktisch boek dat je helpt om concreet met digital employee experience aan de slag te gaan. Dat kan wat ons betreft ook niet en wel om twee redenen:

1. DEX is nog een relatief jong concept en er zijn dan ook nog maar weinig organisaties (in elk geval in Nederland en België) die hiermee al stevige stappen hebben gezet.
2. Daar komt nog bovenop dat werken aan digital employee experience enorm verweven is (en ook moet zijn) met je organisatiecontext. Denk onder meer aan diversiteit in medewerkers/functies, cultuur, leiderschapsstijl, betrokken

³ <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/intranet>

⁴ <https://www.slideshare.net/jamesr/dex-the-way-ahead-keynote-at-intrateam-event-in-copenhagen-march-2020>

stakeholders en componenten van je digitale werkomgeving. Kortom, elke organisatie kent zijn eigen (maatwerk)aanpak.

In dit boek zetten we daarom uiteen waar digital employee experience vandaan komt, welke perspectieven wij onderscheiden in ons DEX-model, welke betrokkenen relevant zijn, en hoe DEX er op hoofdlijnen voor staat.

Vanaf hoofdstuk 7 geven we daarom een doorkijkje naar de manier waarop wij toepassing van digital employee experience in organisaties zien. We hopen je hiermee inspiratie te bieden om stap voor stap aan de slag te gaan met digital employee experience en ervaring op te doen in jouw eigen organisatie.

Werk is dus niet per se veranderd, als we Bersin mogen geloven. En de digitale werkomgeving is volgens Robertson vooral bedoeld om het werk van mensen te ondersteunen. Die mens, die medewerker, die collega hoort wat ons betreft voorop te staan als het om digitalisering gaat. En let op: we zeggen niet 'centraal stellen', maar de medewerker *vooropstellen*.

Het is namelijk gemakkelijker voor mensen, teams en organisaties om hun eigen belang scherp voor ogen te hebben dan in de huid te kruipen van anderen. Met de medewerker voorop is het duidelijk wiens belang het meest zou moeten gelden en wie zich nu echt in wie moet inleven.

Zoals fysieke werkomgevingen als kantoren, winkels, restaurants of fabrieken niet uit louter steen, metaal en glas bestaan, gaan intranet, de digitale werkomgeving en digital employee experience al helemaal niet alleen over bits en bytes. Alles draait om mensen.

Utrecht, maart 2021

Tabhita Minten

Christiaan Lustig

P.S.: We geloven dat dit boek niet af is. Daarom willen we de komende tijd via de website bij dit boek periodiek nieuwe inzichten delen en ervaringen uitwisselen met professionals en organisaties die aan DEX werken. Wil je deze ontwikkelingen volgen, meld je dan aan via digital-employee-experience.nl.

P.P.S.: in verschillende voetnoten in het boek verwijzen we naar online bronnen. Dat zijn soms heel lange adressen. Daarom hebben we die op de website geplaatst onder Voetnoten, zodat je er alleen maar op hoeft te klikken.

2 *Back to the future*: een werkdag in 2020

Aan het begin van dit boek gaan we op reis. Een tijdreis. Net zoals Marty McFly in de film *Back to the Future* vanuit 1985 terugging naar 1955 en daar moest zorgen dat zijn ouders toch echt wel verkering met elkaar kregen. In deel II van die succesvolle sciencefictionreeks ging Marty naar wat toen, midden jaren tachtig, de verre toekomst was, namelijk 2015, maar ook weer terug naar 1955 enzovoort. Hij reisde heel wat af in verleden, heden en toekomst.

Wij reizen nu eerst ook terug naar het voorjaar van 2010 en kijken vanuit de werkelijkheid van toen vooruit naar een werkdag van een kenniswerker in de toen verre toekomst: 2020. Maar daarna gaan wij (in de rest van dit boek) ook weer *back to the future* om te zien hoe digitaal werken en digitaal samenwerken er nu echt — inmiddels is het begin 2021 — voor staat.

Christiaan, onze eigen Marty McFly, is aan het woord.

ERGENS IN MEI 2010

De laatste maanden stuit ik steeds op het Nieuwe Werken. Blijkbaar gaan we straks allemaal tijd- en locatieonafhankelijk werken, versmelten werk en privé, en worden face-to-face gesprekken met collega's, klanten en partners minder frequent. Om te zien hoe dat Nieuw Werken eruit kan zien, schets ik een werkdag medio 2020.

7.00-9.30: thuis eerst nieuwe berichten lezen: alles in één inbox

's Morgens op tijd opstaan en onder de douche. De kinderen aangekleed en met ze ontbeten, en, zodra ze zijn opgehaald door de basisschool-shuttlebus aan het werk: gewoon, thuis m'n inbox checken. Alle gegevens komen binnen op mijn personal digital assistant (pda). Vroeger hadden we al smartphones als de BlackBerry, iPhone 4 en de Samsung Galaxy S; de quasi-pda's van de vroege jaren 2000 is iedereen vergeten. Ik projecteer ze op mijn tv.

Alle online communicatie via één inbox

E-mail, sms'jes, voicemail, berichten van verschillende social media, dm's (direct messages) én het laatste nieuws, natuurlijk op basis van mijn eigen voorkeuren en interesses: alles ontvang ik in één en dezelfde applicatie. Het maakt niet uit via welk medium het bericht binnenkomt, en ik hoef me ook niet druk te maken om via welk medium ik antwoord. Mijn pda is altijd online en ik krijg dus voortdurend voor mij belangrijke berichten gepusht. Berichten voor werk en sportclub, van vrienden en familie, en updates van m'n gezinsleden lopen weliswaar door elkaar, maar ik kan steeds kiezen of ik één of meer categorieën wil zien.