

# WERKEN AAN JE WAT-RELATIE: SAMEN WERKEN OF SAMENWERKEN?

Auteur: Natasja Paulssen, partner Ordina

## PROBLEEMSTELLING

**Dat samenwerken een noodzaak is, dat staat buiten kijf. De complexiteit van de problemen die we willen oplossen is zo groot dat een enkele persoon niet in staat is het totaal te overzien en tegelijkertijd alle details te kennen. We organiseren project teams met project managers, en als het project maar groot genoeg is ook teams van project managers met daarboven weer een programma manager etc. etc. We maken ons eigen deel van de oplossing af en geven het stokje over aan de volgende. We ontmoeten elkaar, wisselen informatie uit over wat we hebben gedaan, wat we gaan doen. En we klagen over de vele verloren uren aan vergaderen en over de over-de-muur-gooi mentaliteit.**

**Maar hoe doe je het dan wel? Hoe werk je samen in een land waarin we bij wijze van spreken met meer mensen in de file staan dan dat er op kantoor aan het werk zijn? Hoe werk je samen met mensen waarvan je geen flauw benul hebt wat ze doen? Hoe kun je samenwerken zonder ook alles samen te doen? Is er naar analogie van de LAT-relatie ook een WAT-relatie, een working apart together?**

## FILOSOFIE

Een structurele oplossing ligt mijns inziens in een vrij vertaald citaat van Sir Isaac Newton: "Als ik ver heb kunnen zien, dan is het omdat ik op de schouders van reuzen heb gestaan". Wat hij hier zegt is dat hij vooral effectief gebruik heeft gemaakt van het werk van anderen, heeft voortgebouwd op het werk van anderen. Hij zegt niet dat hij met anderen om de tafel heeft gezeten en heeft samengewerkt.

Samenwerken is iets anders dan samen werken. Voor het laatste moet je direct contact met elkaar hebben, voor het eerste is het voldoende om de resultaten van het werk van anderen te bestuderen en daarop voortborduren. Het gaat dan in het geval van Newton om resultaten die zijn vastgelegd in de vorm van brieven en boeken, waardoor het benutten van de kennis mogelijk is zonder direct contact te hebben met de auteur. Juist het handschrift en de boekdrukkunst zijn uitermate geschikt voor een vorm van informatie-overdracht waarbij beide partijen, auteur en lezer, niet direct bij elkaar hoeven te zijn om samen verder te komen.

Dit artikel gaat over andere oplossingen dan technische ondersteuning om werk samen te doen zonder bij elkaar te zijn. Toepassingen als videoconferencing, wiki, chat worden gebruikt om afstand te overbruggen, maar daarmee lossen we de kern van het probleem niet op. Het draait om het feit dat de problemen van nature al zo complex zijn dat je simpelweg niet alle kennis om tot een oplossing te komen kúnt delen.

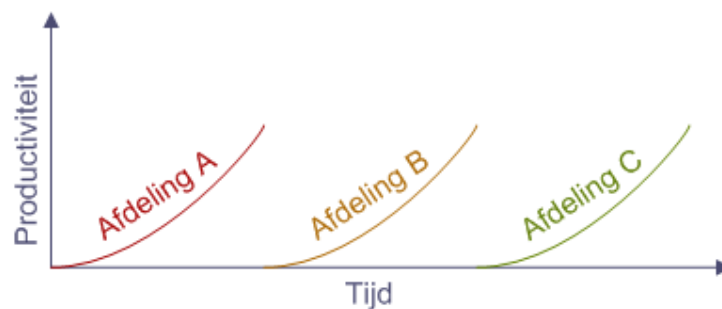
## CASE

Laten we als voorbeeld een project bekijken met als beoogd eindresultaat een nieuwe internet site voor een boekenwinkel. Dit voorbeeld heeft 2 relevante succesfactoren: een succesvolle site vereist samenwerking tussen marketing of communicatie mensen, specialisten in logistiek en financiën, mensen met verstand van boeken, mensen die de website kunnen bouwen en mensen die voor de technische infrastructuur kunnen zorgen. Zonder elk van hen geen succes. Iedereen is even belangrijk voor het slagen van het project.

De tijdgeest wil bovendien een snelle oplevering van de site, want de gedroomde internetsite van vandaag is over 2 jaar achterhaald en de tijd om de investering terug te winnen is dus beperkt. Om snel op te kunnen leveren moet je met veel mensen tegelijk kunnen werken. Het spreekwoord zegt: 1 vrouw kan in 9 maanden een kind baren, maar 9 vrouwen kunnen dat niet in 1 maand. Dat klopt inderdaad als je allemaal wilt werken aan hetzelfde, maar de toekomstige papa kan natuurlijk best de babykamer in orde maken, terwijl moeder zwanger is. Een complete en werkende oplossing voor de boekenwinkel bestaat uit meer dan de website en de verschillende specialismen die dan nodig zijn kunnen wel degelijk tegelijk hun werk doen.

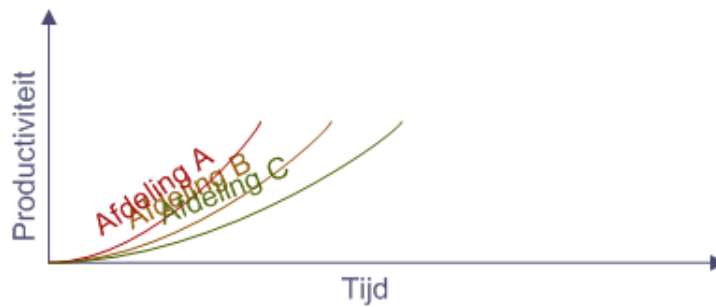
## UITWERKING

De standaardaanpak, waarbij de verschillende afdelingen pas worden betrokken op het moment dat de eerste zijn werk heeft afgerond, leidt telkens opnieuw tot een terugval in productiviteit (zie onderstaande figuur).



Elke afdeling die start in het project is tijd kwijt aan het oriënteren op het probleemgebied en de voorgestelde oplossingsrichting. En na elke overdracht treedt een dip op in de productiviteit van het totale project met frustratie alom. De afdeling die al betrokken was heeft weinig geduld met de nieuwkomers en wil geen tijd kwijt zijn aan het uitleggen van de lang geleden besproken uitgangspunten. Soms zijn die uitgangspunten al zodanig geïnternaliseerd, dat men niet eens meer in staat is om sommige beslissingen uit te leggen.

Het alternatief, waarbij alle afdelingen vanaf het begin van het project betrokken zijn, leidt tot een aanzienlijk kortere doorlooptijd voor het project (zie onderstaande figuur).

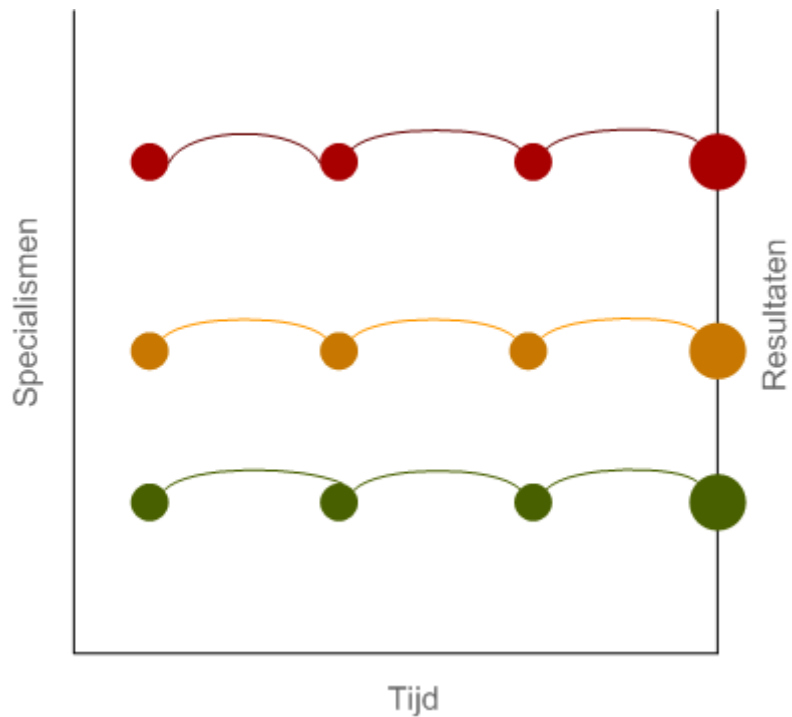


Het zal weliswaar zo zijn dat niet alle afdelingen even snel op volle snelheid zijn, omdat er toch enige mate van informatieafhankelijkheid bestaat, maar met een beetje goede wil (lees: communicatie) komt dit meestal wel in orde. Van groot belang is dat de eerste, oriënterende, fase slechts 1 keer hoeft te worden doorlopen.

In de meeste projecten is er één afdeling die zich de eigenaar voelt van het project. Soms is dit de afdeling die de meeste uren moet investeren tijdens het project, vaak is dat IT. Soms is dat de afdeling die als eerste iets kan opleveren, vaak de grafische ontwerpers. Soms is dat simpelweg diegene die zich het resultaat toe-eigent, in het geval van een website vaak de marketing afdeling. Juist om een goede samenwerking te stimuleren is echter een aansturing nodig die borgt dat alle partijen gelijkwaardig zijn. Dat wil zeggen dat geen van de afdelingen die actief participeren in het project ook de eigenaar kunnen zijn.

En dat is ook logisch in deze case als het gewenste eindresultaat in al zijn facetten wordt beschreven in plaats van alleen als 'website'. Wat is dat? Is dat wat de consument ervan ziet als hij op het web surft? Is dat de HTML-code die op een server ergens in de wereld staat? Of is het meer? Horen ook de operationele processen voor de afhandeling van de bestellingen van boeken erbij? De contracten voor het draaiend houden van soft- en hardware? De informatie die op de site staat? De activiteiten om consumenten naar de website te brengen? Ik zeg: op alles ja. Een website is het inrichten van een totaal bedrijf. En natuurlijk zijn dan alle afdelingen van het bedrijf nodig! En de vraag wie dan de eigenaar is van het project 'nieuwe website' is dan ook meteen beantwoord. Die ligt bij de directie!

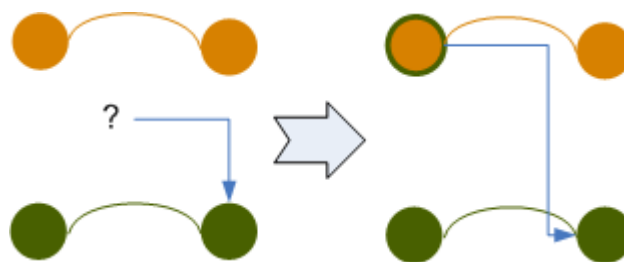
We hebben vastgesteld dat alle afdelingen die kunnen bijdragen aan een succesvol resultaat vanaf het begin betrokken moeten worden en alle gelijkwaardig zijn. Vervolgens kijken we naar de werkvoorbereiding voor het project. Nodig de verschillende specialisten uit om uit te schrijven volgens welk pad hij tot zijn (deel)oplossing komt (zie onderstaande figuur). Vraag hen hoe zij het project zouden aanpakken en vraag ze vast te leggen welke informatie zij van anderen nodig hebben.



Bij het uitwerken van hun oplossing voor het project moeten de specialisten de taal van informatie gebruiken, en niet de termen van hun activiteiten. Dat is moeilijk, omdat iedereen graag erkenning krijgt voor die dingen die hem de meeste moeite kosten. Het is uiteindelijk onzichtbaar dat er aan een eenvoudig plaatje verschillende workshops, onderzoeken en tientallen eerdere probeersels ten grondslag liggen. Als we echter, à la Newton, willen samenwerken op basis van informatieoverdracht, dan is de route naar de informatie onbelangrijk.

Vanuit de deelopectieken van de specialisten kan het onderhandelingsproces starten; het onderhandelingsproces waarbij de nu nog losliggende lijnen met elkaar zullen worden verweven<sup>1</sup>.

De eenvoudigste verbindingen zijn die van informatie behoeften die door de specialisten zelf al zijn uitgesproken (zie onderstaande figuur).

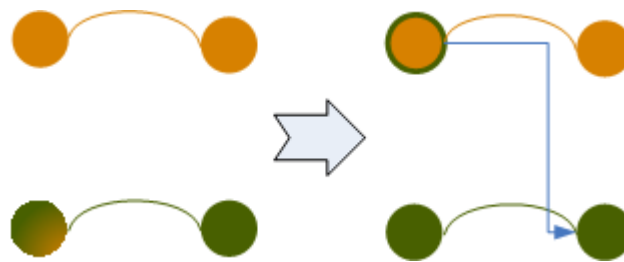


De informatiebehoefte van de ene specialist wordt vrijwel altijd al in meer of mindere mate door een andere specialist afgedekt. Het is zaak om aan die specialist aan te tonen dat de informatie die hij oplevert met een kleine aanpassing ook

<sup>1</sup> Veel projectmanagers zijn bang voor afhankelijkheden en kiezen er juist voor de lijnen niet te verbinden. Zij smoren hiermee mijns inziens veel mogelijke samenwerking in de kiem.

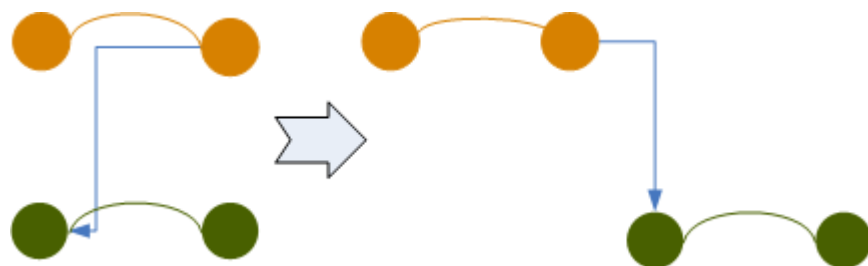
bruikbaar is voor de andere specialist. De motivatie hiervoor ligt meestal in de erkenning van zijn specialisme door de ander. En waar erkenning voor de inspanning eerder verloren ging, wordt er nu terug gewonnen. Het maken van iets waarmee je een ander verder helpt, waarvan je zeker weet dat het gebruikt gaat worden en dat het wordt gewaardeerd, geeft meer motivatie dan een schouderklopje als dank voor je inspanning.

De tweede soort verbinding ligt al iets gevoeliger. De informatiebehoefte is niet expliciet uitgesproken door de specialist, maar is, waarschijnlijk op basis van ervaringen in het verleden, opgenomen in zijn eigen werkzaamheden en daarmee impliciet geworden.



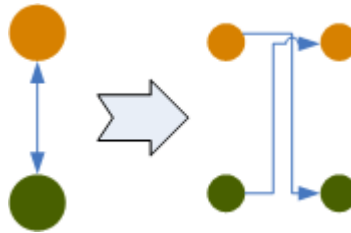
In dit geval is het noodzakelijk om de specialisten bij elkaar te brengen en vast te stellen wiens kerncompetentie het creëren van de benodigde informatie is. Wie is het beste toegerust om de informatiebehoefte van beiden te voldoen? Vaak zal een goed gesprek tussen beide specialisten, waarin zij tot een beter begrip van elkaars informatiebehoefte komen, voldoende zijn. Soms echter is de formele geruststelling nodig dat de verantwoordelijkheid voor het inbouwen van de afhankelijkheid ligt bij de projectmanager.

Als de wens tot samenwerking en het nut van de verbindingen enigszins worden erkend, dan kunnen ook de moeilijker gevallen worden besproken. Zo lijkt er initieel soms een tegenstelling te bestaan als de ene specialist informatie nodig heeft die een andere specialist pas veel later gaat opleveren (zie onderstaande figuur).



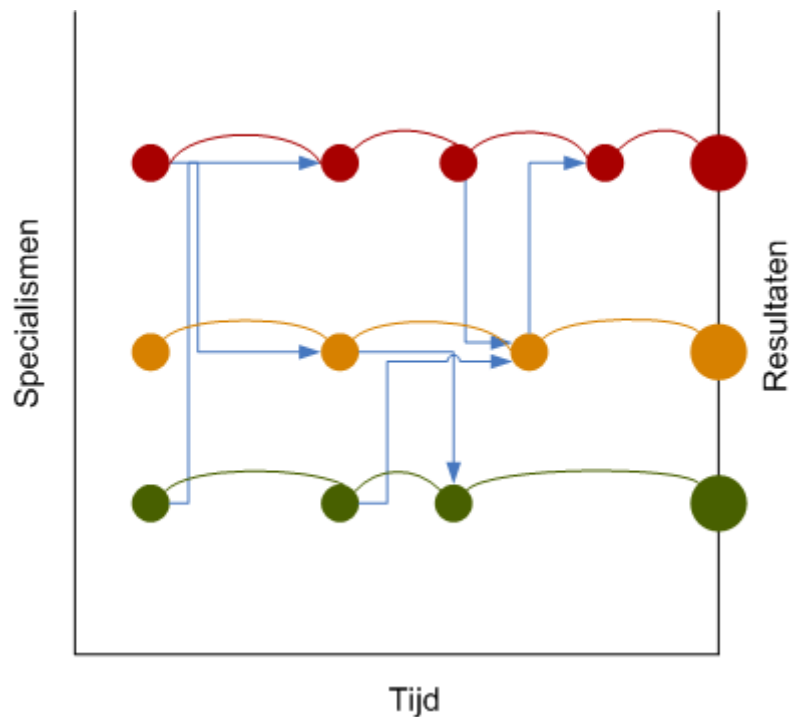
Voor dit probleem zijn verschillende oplossingen mogelijk die sterk afhankelijk zijn van de situatie en de wil van de specialisten om mee te werken. Soms kan het niet anders en moet de specialist die de informatie nodig heeft zijn werkzaamheden uitstellen totdat de informatie beschikbaar is. Soms kan de aanleverende specialist wat verschuiven in zijn werk. Soms kan er een extra informatie product gemaakt worden wat specifiek is toegespitst op de informatiebehoefte van de andere specialist. En soms is van alles wat nodig. Als niet eerst de basis van erkenning voor elkaars specialiteiten is gelegd, dan zal deze fase in de onderhandeling niet gevoerd kunnen worden met oprechte samenwerking in het oog, maar dan zullen meer persoonlijke argumenten de discussie leiden.

Ook het laatste voorbeeld, waarin een dubbele afhankelijkheid wordt geschetst tussen 2 informatie objecten(zie onderstaande figuur), is moeilijk op te lossen zonder wederzijds respect.



Bij nadere bestudering van de wederzijdse informatiebehoefte blijkt vaak dat er meerdere informatiebehoefte worden afgedekt in 1 document<sup>2</sup>. Als beide specialisten rond de tafel zitten en verkennen om welke informatiebehoefte het gaat, dan wordt vaak ook duidelijk hoe hier een splitsing kan worden gemaakt waarmee de paradox van de wederzijdse afhankelijkheid kan worden opgelost.

Uiteindelijk is de eerste schets van de projectaanpak geworden tot een mooi vlechtwerk van verschillende disciplines (zie onderstaande figuur).



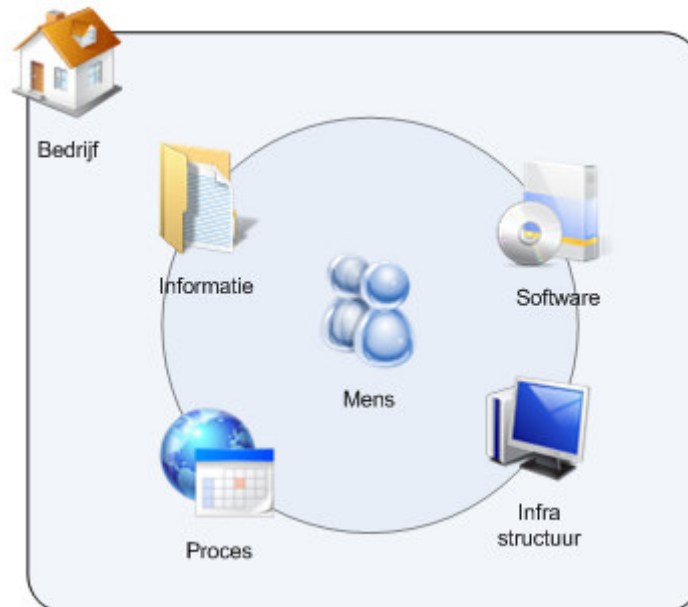
Iedereen is afhankelijk van iedereen. Dat is geen nadeel, dat is gebruik maken van de kennis van anderen. Dat is voortbouwen op het werk van anderen, zoals Newton schreef. Dat is samenwerken. Maar omdat je gebruik maakt van informatie die anderen opleveren hoef je niet samen te werken. Je hoeft niet op hetzelfde tijdstip op dezelfde plaats te zijn.

<sup>2</sup> Ik spreek hier oneerbiedig over documenten. In werkelijkheid gaat over kennisdragers, waarmee uiteraard ook mensen kunnen worden bedoeld.

Na deze onderhandelingsfase kan het project worden gestart. Ieder kan zijn ding gaan doen en weet van tevoren wie op welk moment gebruik zal maken van de informatie die hij creëert. Het project heeft een vliegende start.

## ERVARINGSLESSEN

Als je deze oefening tot samenwerking een aantal keren hebt gedaan, dan blijkt dat de verschillende specialismen elke keer vrijwel gelijk zijn (zie onderstaande figuur).



De perspectieven die hier benoemd zijn, zijn in vrijwel elk project gelijk. De mens als startpunt van het geheel. Het gaat dan niet alleen om de consument in het voorbeeld van de boekenwinkel, maar ook om de medewerkers van het bedrijf die opgeleid moeten worden in de nieuwe manier van werken. Communicatie, training en marketing dus. Het perspectief van de informatie biedt de ruimte om na te denken over navigatiestructuren, maar ook het plannen van de informatie die klaar moet zijn als de website live gaat (als de winkel open gaat). De processen zorgen ervoor dat de consument een ononderbroken prettige ervaring beleeft, zowel bij het aanschaffen van zijn boeken, als daarna op het moment dat er geleverd wordt. Software en infrastructuur zijn weliswaar allebei techniek, maar er zijn duidelijk andere specialisten bij betrokken.

Het laatste perspectief, van het bedrijf, verdient extra aandacht. Veel projecten verliezen tijdens de rit de aandacht van de uiteindelijke eigenaar. De contactmomenten beperken zich tot maandelijkse voortgangsrapportages, Go/no Go momenten, en escalaties. Door de eigenaar een eigen track te geven wordt ervoor gezorgd dat de vooraf uitgesproken en gedocumenteerde verwachtingen ook als input in het project worden gebruikt door alle betrokken afdelingen. Bovendien kan onder dit perspectief gewerkt worden aan de inbedding van meten, weten & verbeteren in de nieuwe organisatie die het project oplevert.

Verdere lessen uit herhaalde samenwerkingsprojecten zijn dat elk project grofweg uiteenvalt in vijftal fasen (zie onderstaande figuur).



De fasen zijn: het functioneren van het gewenste resultaat in de uiteindelijke omgeving (analyse), uitdenken van de inwendige werking van het resultaat (ontwerp), creëren in geïsoleerde omgeving van het resultaat (ontwikkeling), inbedding van het resultaat in de werkelijkheid (implementatie) en evaluatie<sup>3</sup>.

Gedurende het hele project wordt elk perspectief afgedekt met een specialist. In kleine projecten zal 1 specialist meerdere perspectieven overzien, soms zelfs allemaal. Bij grotere projecten zorgen de specialisten, onder auspiciën van de projectmanager, voor de inhoudelijke samenhang. De projectmanager mag niet afdelinggebonden zijn, maar wordt rechtstreeks door de toekomstige eigenaar van de oplossing aangewezen.

Gelijksoortige projecten blijken vaak dezelfde informatiebehoeften te creëren. De structuur van het ene project kan daarmee als mal dienen voor het volgende project. En de structuur van de opgeleverde documenten kan als voorbeeld dienen voor de structuur van de nieuwe documenten. Hiermee worden ook resultaten uit het verleden beter vergelijkbaar met de informatiebehoefte in latere projecten.

Tot slot: de praktijk wijst uit dat samenwerkingsprojecten niet alleen worden versneld, maar ook vaker tot een succes komen, of anders in een vroeg stadium zijn gestopt. De angst voor afhankelijkheid wordt omgebogen in het plezier van gedeeld succes.

---

<sup>3</sup> Vanuit IT is een veelgehoord commentaar dat deze fasering niets nieuws is, of zelfs achterhaald. Echter, vanuit samenwerking bekeken is deze fasering wel degelijk zeer nuttig. Wellicht geldt zelfs het omgekeerd: zijn de alternatieve faseringen in IT alleen bedacht om het gebrek aan samenwerking op te vangen.