

Organisatie/gemeente overstijgend samenwerken, hoe doe je dat?

Robin Albregt

Medewerkers vormen in iedere organisatie een essentiële kennisbron. Ze hebben allemaal hun eigen kennis en ervaring verzameld en opgeslagen in hun hoofden, archiefkasten, mailboxen en foldersystemen. Wanneer deze kennis en ervaring beschikbaar wordt gemaakt voor de gehele organisatie kan er een stuk beter worden samengewerkt, ook organisatieoverstijgend. Toch blijft het voor de meeste organisaties en gemeenten een uitdaging.

En dat terwijl medewerkers tegenwoordig steeds vaker samen met verschillende externe instanties samenwerken. De afgelopen jaren heeft menig initiatief al het daglicht gezien om met behulp van verschillende computersystemen, online tools en sociale media het organisatieoverstijgend samenwerken te stimuleren. Ondanks enkele successen krijgen de meeste organisaties het nog onvoldoende voor elkaar.

Dit hoofdstuk legt uit hoe je dit stapsgewijs kunt realiseren.

Punt aan de horizon

Om organisatieoverstijgend samenwerken op de lange termijn te borgen en te verankeren in het dagelijkse werkproces is een duidelijke formulering van het gewenste eindresultaat noodzakelijk; het zogeheten punt aan de horizon. Deze doelstelling moet in enkele zinnen uit te leggen zijn zodat hier inhoudelijk geen verwarring over kan ontstaan en deze ook gemakkelijk te communiceren is.

Daarnaast is het vormen van een multidisciplinaire werkgroep nodig om ervoor te zorgen dat de doelstelling breed gedragen wordt. Verschillende 'key stakeholders' van alle betrokken partijen kunnen op deze manier vanuit hun respectievelijke kennisgebieden en ervaringen bijdragen, wat zorgt voor een kwalitatief sterkere doelstelling en groter draagvlak.

Deze doelstelling moet vervolgens worden doorvertaald in concrete strategieën, actiepunten en actiehouders. Ook het eigenaarschap, de eindverantwoording en de regie moeten worden toegewezen. Vaak wordt juist de invulling van de taken en verantwoordelijkheden overgeslagen of suboptimaal uitgevoerd omdat men zo snel mogelijk 'meters wil maken'.

De OGSM-methodiek is hier een handig hulpmiddel voor. OGSM is ontstaan vanuit het Management by Objectives-denken dat Peter Drucker halverwege de twintigste eeuw introduceerde. Dit denken is een management methodiek waarbij de doelen van medewerkers en doelen van de organisatie met elkaar verbonden worden.

OGSM staat voor 'Objective', 'Goals', 'Strategies' en 'Measures' en is een volledig en gestructureerd business plan op één A4 (zie onderstaande afbeelding). In één oogopslag is het plan duidelijk, evenals de samenhang tussen de verschillende onderdelen. Het uitgangspunt bij OGSM is om met elkaar doelen te stellen en resultaten terug te koppelen. Het OGSM-denken vraagt om afstand te kunnen nemen en kritisch en pragmatisch vragen en antwoorden. De ervaring leert dat je dat vaak beter krijgt van anderen dan van jezelf. Bovendien heb je elkaar ook nodig voor de uitvoering van het plan. Een strategische workshop waarbij de multidisciplinaire werkgroep invulling geeft aan OGSM model is dan ook een belangrijke stap.

OBJECTIVE Kwalitatieve doelstelling			
Goals	Strategies	Measures	
		Dashboard	Action Plan (who, when)
Kwantitatieve vertaling van elementen uit de objective	1. Keuzes over hoe middelen in te zetten om de objective te bereiken	• Meetinstrument met betrekking tot strategieën	• Uitgewerkte actieplannen/-stappen

Afbeelding 63: het OGSM model

Kies het juiste hulpmiddel

Technologie is het volgende belangrijke onderdeel voor organisatieoverstijgende samenwerking. Het is dan ook van groot belang dat het juiste hulpmiddel wordt gekozen. Het aanbod is ruim, waarbij snelheid, gebruikersgemak en toegankelijkheid belangrijke uitgangspunten zijn.

Vanwege een beperkt budget wordt er in de praktijk vaak gebruik gemaakt van diverse (gratis) hulpmiddelen. Op kleine(re) schaal voldoen deze hulpmiddelen vaak nog wel aan de behoefte, maar op grotere schaal schieten deze tools vaak te kort in functionaliteit (en vaak ook beveiliging) en dient er alsnog gekeken te worden naar een volledig technisch hulpmiddel.

Traditionele samenwerkingsplatformen zoals Microsoft Sharepoint en IBM Connections bieden veel mogelijkheden, maar zijn duur om te implementeren.

Cloud oplossingen zoals Google Apps en Yammer (maar ook Microsoft Office365 en IBM Smartcloud) bieden voor minder budget ook goede samenwerkingsmogelijkheden. Hiermee kan een eindgebruiker bijvoorbeeld al voor enkele euro's per maand real-time samenwerken in documenten, projectmatig werken in online communities en chatten en videovergaderen.

Bij de selectiekeuze voor het juiste hulpmiddel is het belangrijk om de wensen en behoeften maar vooral het ICT kennis- en kundeniveau van de eindgebruikers van alle betrokken organisaties goed te inventariseren. Een online vragenlijst en een-op-een interviews zijn uitermate geschikte mechanismen om deze waardevolle informatie op een laagdrempelige manier te vergaren.

Zorg voor voldoende training en ondersteuning

Voor veel mensen zal het werken met een online samenwerkingsomgeving nieuw zijn. Het accepteren en actief gebruiken gaat dan ook niet vanzelf, een gedegen opleidingsplan is hiervoor noodzakelijk. Initieel moet medewerkers worden uitgelegd hoe het technische hulpmiddel werkt en moeten zij gestimuleerd worden om de eerste ervaringen op te doen.

Daarnaast moeten er ook per organisatie een aantal key-users worden opgeleid. Deze zogeheten interne ambassadeurs zijn de experts in termen van gebruik. Eindgebruikers kunnen bij hun terecht voor vragen en ondersteuning. Uitgangspunt hierbij is dat zij (h)erkend worden en makkelijk te vinden en te bereiken zijn. Ook is het belangrijk dat de interne ambassadeurs hun collega's aanmoedigen om gebruik te maken van de technische hulpmiddelen, en dit ook blijven doen. Niets is dodelijker voor organisatieoverstijgend samenwerken dan eindgebruikers aan hun lot overlaten.

Hierin schuilt overigens de grootste uitdaging. De praktijk leert namelijk dat mensen de meeste moeite hebben om organisatieoverstijgende samenwerking toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Vaak wordt het gezien als een werktaak erbij op een al (te) lange to-do lijst.

Dit is ook precies de reden dat de invulling van het OGSM-model zo belangrijk is. Zonder duidelijk plan van aanpak, zonder eindverantwoording en zonder voldoende draagvlak is er maar een kleine kans van slagen dat het organisatieoverstijgend samenwerken daadwerkelijk wordt geborgd en toegepast in de dagelijkse werkprocessen.

Over Robin

Robin Albregt is Lead Business Consultant bij full-service ICT dienstverlener Ilionx.

Hij helpt organisaties met bedrijfskundige en procesmatige vraagstukken die het gevolg zijn van de veranderende manier van (samen)werken, communiceren en bedrijfsvoering. Robin beweegt hierbij op het snijvlak van techniek en organisatie en adviseert op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau.



Robin heeft een executive MBA (Nottingham University Business School, UK) en is gastdocent voor MBA aan de Rotterdam Business School.

@RobinAlbregt
www.ilionx.com