

THUIS IN SAMENWERKING

SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES ALS (LEER)PROCES

IN EEN TIJD DIE VRAAGT OM SNELLE VERANDERING EN MEEBEWEGEN LIGT SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES VOOR DE HAND. OOK VANUIT HET OVERHEIDSBELEID WORDEN SCHOOLORGANISATIES AANGEZET TOT REGIONALE SAMENWERKING; DENK BIJVOORBEELD AAN PASSEND ONDERWIJS, VOORTIJDIG SCHOOLVERLATEN, STERK BEROEPSONDERWIJS EN RECENT STERK TECHNIEKONDERWIJS². SAMENWERKING LIJKT HEEL VANZELFSPREKEND, MAAR ER KOMT EEN HOOP BIJ KIJKEN.

² Zie <https://www.canonberoepsonderwijs.nl/Regionale-samenwerking>

Hoe kun je het leren in samenwerkingsverbanden met verschillende regionale partners bevorderen en welke leerervaring heb je vanuit je rol of praktijk opgedaan over samenwerking? In het kort de vragen, die we hebben voorgelegd aan een groep mensen die vanuit verschillende rollen betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden of netwerken. Met daarbij de aanmoediging om het noemen van missers en fouten niet te schuwen. We gingen te rade bij een bestuurder, projectleiders van samenwerkingsverbanden, intermediairs/ondersteuners, onderzoekers en adviseurs.

'GEDOE DAT DE MOEITE WAARD IS'

Samenwerking en complex: twee woorden die niet zelden in één adem genoemd worden. Of het nou gaat om netwerken, ketensamenwerking, opgelegde of vrijwillige samenwerkings-

verbanden tussen gelijksoortige of verschillende organisaties, samenwerking wordt vaak gezien als dé manier om complexe opgaven op te lossen. Opgaven die de invloed en capaciteit van een organisatie alleen te boven gaan. Opgaven ook waarvoor elk netwerk een eigen oplossing moet (uit)vinden. In een artikel over publiek-private samenwerking³ stelt Pieter Moerman, domeinleider beroepsonderwijs bij het Platform Bèta Techniek, dat samenwerkingsverbanden van nu moeten dealen met het gegeven dat de doelen en de manieren om die doelen te bereiken niet vooraf in beton gegoten kunnen worden, maar ontdekt moeten worden in de loop van het ontwikkelproces. Met andere woorden: je weet wel welke kant

³ Zie *Dimensies* 26, oktober 2016: Leren omgaan met dynamische ontwikkelingen.



“Leren met en van elkaar is het meest waardevol als je partners anders zijn dan jij.”

je op wilt, maar niet precies waar je uitkomt of hoe je daar komt. Samenwerken heeft daardoor ook steeds meer de betekenis van samen leren: hoe geef je gestructureerde leerprocessen vorm, opdat er in netwerken, samenwerkingsverbanden of regio's met en van elkaar geleerd kan worden?

Een tweede reden voor de complexiteit schuilt in het proces van het samenwerken. De verwachtingen ten aanzien van samenwerking in netwerken of samenwerkingsverbanden zijn vaak hooggespannen: samen gaat het (wel) lukken. Maar samenwerken gaat niet vanzelf. 'Samenwerken kun je leren, maar niet studeren' luidt een stelling in een promotieonderzoek⁴

4 Tomme, N. van der (2011). *Samenwerking in ketens en netwerken: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector*. Publicatie nr. 2011/14 SWVG-Rapport 23 Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

naar netwerksamenwerking. Hoewel er vanuit verschillende perspectieven en disciplines – organisatiekunde, bedrijfskunde, sociale wetenschappen, bestuurskunde – veel kennis beschikbaar is over randvoorwaarden, succes- en faalfactoren voor samenwerking, is de praktijk weerbarstig en vaak een worsteling. In een overzichtsstudie⁵ constateert Jaap Boonstra, hoogleraar organisatieverandering en verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), na een opsomming van een lange reeks faalfactoren, dat het bijna een wonder is dat er überhaupt nog operationele en geslaagde netwerken en samenwerkingsverbanden bestaan (om even later opgelucht vast te stellen dat de lijst van succesfactoren nog langer is...). Ook Common Eye, een bureau

5 Zie <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Stoelen-met-paradoxen-boek.pdf>

dat zich heeft gespecialiseerd in samenwerking tussen organisaties, plaatst bij de presentatie van hun samenwerkingsmodel de opmerking dat het model ontwikkeld is om ervoor te zorgen dat samenwerking geen 'gedoe' wordt, maar 'gedoe dat de moeite waard is'.

SOCIALE DIEREN

Waar gaat samenwerking tussen organisaties dan op mis? Faalfactoren zijn vaak gebrek aan vertrouwen, kennis, samenwerkingsvaardigheid en communicatie, zegt Boonstra. Ook onduidelijkheid over het gezamenlijk doel, de manier van samenwerken, besluitvorming en investeringen kan leiden tot het mislukken van samenwerking. Niet goed kunnen omgaan met verschillen is eveneens een veelgenoemde faalfactor. De verschillen tussen organisaties zijn immers legio: andere doelen, sturing,

handelswijzen, belangen, culturen of verwachtingen. Esther Klaster⁶, adviseur bij Common Eye: “Leren met en van elkaar is het meest waardevol als je partners anders zijn dan jij: werkgevers, publieke organisaties, aanleverend of vervolgonderwijs, leerlingen. Tegelijkertijd maakt die diversiteit de samenwerking ook complexer: je spreekt zelden écht dezelfde taal. Wil je samen leren in de regio, dan zul je dus veel tijd moeten investeren in het echt leren kennen van elkaar en van de uitdagingen: wat bedoelen we precies?” Het gaat er dus niet om die verschillen weg te poetsen of te negeren. Klaster: “Aan het begin veel investeren in gezamenlijke taal, gedeelde probleemdefinities en in onderlinge relaties komt de latere samenwerking ten goede.”

Han van Helmond, projectleider Technieketen Noord- en Midden Limburg: “Het lijkt misschien een open deur, maar toch: Vaak wordt er te snel ingezoomd op de inhoud en organisatie. Wat willen we leren? Hoe gaan we dat doen? Wie hebben we daarvoor nodig? Waar gaan we dat doen? De ervaring leert dat het krachtiger is als je eerst *samen* onderzoekt wat het antwoord is op de vraag: ‘waarom zou ik dit doen?’ Zodra je dat van elkaar begrijpt, krijgt het groepsproces een positievere dynamiek. Daarbij maak je gebruik van het besef dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid en het feit dat je daarmee meer persoonlijke winst behaalt.” Henk Lukken, adviseur bij Breuer& IntraVal Onderzoek & Advies en voormalig projectleider van samenwerking vmbo-mbo beaamt de gedachte dat de samenwerking zelf ook aandacht behoeft: “Samenwerken klinkt vaak als logisch en vanzelfsprekend. Mensen zijn van nature sociale dieren en zullen elkaar opzoeken. Als de gezamenlijk gevoelde urgentie ook nog eens erg hoog is, gaat dat nog beter en zal dat resulteren in innovatievere resultaten. Wat daarbij echter vaak over het hoofd wordt gezien is dat goed samenwerken en je verplaatsen in de positie van de ander om ze beter te leren begrijpen ook gewoon veel tijd en energie vraagt. De kwaliteit van de samenwerking en de resultaten daarvan zullen medebepaald worden door de tijd en aandacht die

je aan het samenwerken zelf schenkt.” Het is dus verstandig om je niet alleen bezig te houden met wat je samen voor elkaar wilt krijgen en dat te monitoren, maar periodiek ook de aandacht te richten op de samenwerking zelf: waarom en hoe gaan we samen verder?

EEN STERK VERHAAL

Welke literatuur je er ook op naslaat, een gedeelde ambitie en vertrouwen tussen de samenwerkende partners staan hoog op de lijsten van voorwaarden voor samenwerkings-succes. Een gedeelde ambitie vormt het hart van de samenwerking. Bij het formuleren van een gedeelde ambitie komt meer kijken dan een ‘hoera-kreet’ zoals bijvoorbeeld ‘de leerling centraal’. Een gedeelde ambitie betekent het gesprek voeren over het waarom van de samenwerking en waar de meerwaarde van de samenwerking zit: waar willen we heen en wat kunnen we samen méér realiseren dan elke organisatie apart? Is de ambitie betekenisvol en hebben alle deelnemers wel dezelfde beelden daarbij? De gedeelde ambitie moet zo sterk zijn, dat deze een goed inhoudelijk verhaal vormt, waarmee de partners zich kunnen identificeren, zich willen verbinden en waardoor ze gemotiveerd raken om aan de slag te gaan. En waar ze, zoals Van Helmond aangeeft, ook weer op kunnen terugvallen als het bijvoorbeeld even inzakt: waarom doen we dit ook alweer en zijn we nog steeds bezig met die stip op de horizon? Of wanneer zich wisselingen in het netwerk voordoen. Een netwerk is immer geen statisch gegeven. Daarom blijft er voortdurend werk aan de winkel om te zorgen dat nieuwe deelnemers en het netwerk in alle opzichten ‘aangesloten’ zijn. Nogmaals Van Helmond: “We willen allemaal ons netwerk zien groeien, passend bij onze visie en doelstellingen. Misschien is dat wel het minst arbeidsintensieve onderdeel. Het onderhoud van je netwerk is essentiëler. Ook in het onderwijs zijn er ieder jaar personele verschuivingen. Het resultaat daarvan is dat je voortdurend moet investeren in personen die rollen, taken of functies overnemen. Uitgaan van de gedachte ‘hij of zij is ingewerkt en op de hoogte’ is een valkuil. Je moet opnieuw in gesprek, onderzoeken waar de ander staat, welke inzichten en verwachtingen er zijn en wat dat betekent voor je netwerk. Hier moet je energie stoppen.

De tegeltjeswijsheid ‘Alleen ben je sneller, samen kom je verder’ is hier prima op zijn plaats.”

EÉN PLUS EÉN IS DRIE

Elk netwerk of samenwerkingsverband is anders, maar doorloopt – niet noodzakelijk in dezelfde volgorde – wel een aantal fasen: een fase waarin de gezamenlijke doelen geformuleerd worden, een fase om het proces of de structuur te realiseren waarbinnen de praktische samenwerking plaatsvindt en/of er geleerd kan worden en een fase waarin de relaties tussen de leden wordt verdiept of verbreed.⁷ Het model van Common Eye benoemt naast de gezamenlijke ambitie een aantal voorwaarden die essentieel zijn voor een goed samenwerkingsproces. Zo moet de samenwerking voldoende recht doen aan ieders belangen. Het open gesprek over individuele en gezamenlijke belangen dient meerdere doelen⁸: het vormt een kader waaraan de ‘oplossing’ getoetst kan worden, zodat alle partners gemotiveerd en betrokken blijven. Daarnaast biedt het uitspreken van de belangen een kans om van één plus één drie te maken. John van der Vegt, CvB-voorzitter van ROC van Twente noemt een voorbeeld van een mooie ‘combi’ die op die manier in de regio is ontstaan: “Er was een Twentse Zorgacademie die alledaagse gebruikstechnologie in huis heeft en de mogelijkheden voor studenten en medewerkers van zorginstellingen laat zien. Er was het idee van een practoraat op het thema zorg en technologie. Dat zijn we gaan doen en we koppelen in de regio die twee direct aan elkaar zodat één en één samen drie wordt. En als dan zorgverzekeraar Menzis ook vernieuwende initiatieven stimuleert, heb je in *no time* drie initiatieven in de regio aan elkaar gekoppeld. Daardoor worden studenten dichtbij de vernieuwende praktijk opgeleid en krijgen de medewerkers van zorginstellingen de technologie die ze ook echt vandaag en morgen kunnen benutten.” Nog een voorbeeld: “Wat bij ons in twee coöperaties uitstekend heeft gewerkt is het aanstellen van een directeur van buiten met

⁶ Zie artikel over effectieve regionale netwerken: <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Bestuurswetenschappen-artikel-Esther-Klaster.pdf>.

⁷ Hooge, E. e.a. (2017). Krachtige koppels. Hoe de overheid zich kan verhouden tot autonome netwerken van scholen. Tilburg: TIAS Business School.

⁸ Kaats, E. & Opheij, W. (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer: Kluwer.

affiniteit bij het onderwijs. Bij de aanvragen in het kader van het Regionaal Investeringsfonds (RIF), TechWise (2013-2018) en het Praktijkcentrum Procestechnologie hebben we daarvoor bewust gekozen. Het RIF is een rijkssubsidie voor het stimuleren van samenwerking tussen scholen, bedrijfsleven en de publieke sector, met alle bijbehorende regelgeving. Als een soort *countervailing power* hebben we voor ondernemers als directeur gekozen. Ze kennen het bedrijfsleven in de regio als geen ander, weten bedrijven op een goede manier op toezeggingen aan te spreken en kansen te benutten. Ze zoeken binnen de regels naar kansen met bedrijven en maken daar optimaal gebruik van. Bij ons is dat een succes gebleken, dat de slaagkans ontzettend vergroot.”

NIET LUI ZIJN

Samenwerken is mensenwerk. De relatie en de kwaliteit van de groepsprocessen vormen belangrijke succesvoorwaarden voor samenwerking. Vertrouwen speelt daarin een grote rol. Er is een vertrouwensbasis nodig om samen aan de slag te gaan, in de verwachting dat de samenwerking meerwaarde oplevert. Dat vertrouwen krijg je alleen als je elkaar goed kent, weet wat je aan elkaar hebt en zicht hebt op elkaars kracht en kwaliteiten. Vertrouwen ontstaat door persoonlijke ontmoetingen, door openheid van zaken en interesse in elkaar, door samen ervaringen op te doen en door samen knelpunten te benoemen en aan te pakken. Het laat zich raden dat dit een beroep doet op verbindend leiderschap.⁹ Ineke Delies, lector ‘Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie’ bij het Alfa-college en de Stenden Hogeschool, sinds jaar en dag bezig met samenwerking en comakership in de regio, formuleert het als ‘interessante en betrouwbare partners voor elkaar zijn; daar moet je aan werken, niet lui zijn.’ Haar onderzoek laat zien dat het bij elkaar blijven van regionale partners – scholen en bedrijven – te maken heeft met kennisontwikkeling en kennisdeling. Ruud Porck, lid van het ondersteuningsteam Sterk Techniekonderwijs en verbonden aan het Masterplan Techniek Amsterdam, noemt een

aantal concrete tips: “Zorg dat je elkaar kent en dus ook regelmatig ontmoet. Organiseer bijvoorbeeld elk jaar een ondernemersontbijt, loop bij elkaar binnen, bespreek elkaars uitdagingen, leef je echt in in elkaars problematiek, bespreek wederzijdse uitdagingen. Stem de onderwijsagenda goed af met de werkplanning van een bedrijf. Juist nu – denk aan de energietransitie, circulaire economie, verduurzaming, leven lang leren, et cetera – hebben scholen en bedrijven elkaar nodig. Dus kom uit je comfortzone, wees creatief en creëer vertrouwen.

Een voorbeeld: open dagen van het beroeps- onderwijs gericht op de instroom van nieuwe leerlingen, zijn naast een taak voor de school ook een taak voor de regionale ondernemer. Studeren in de techniek gaat steeds meer op werken lijken en werken gaat steeds meer op studeren lijken. Het beroeps- onderwijs en ondernemers kunnen niet zonder elkaar. Wederzijdse waardering (het bedrijfsleven levert bijvoorbeeld contextrijke leeromgevingen en betekenisvolle omgevingen) is essentieel. Vakmensen opleiden voor de toekomst heeft nu eenmaal een gedeeld eigenaarschap.”

Samenwerking heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen, en daarnaast (speel)ruimte om te kunnen leren, verbeteren, experimenteren en innoveren¹⁰ in een continu veranderende omgeving. De gezamenlijke winst zit immers ook in het leren. En dat leren hoeft zich niet te beperken tot het uitvoerende niveau; ook bestuurders moeten leren, aldus Delies. Dat vraagt ook wat van sturing aan/ in de bestaande organisaties. Een voorbeeld van Henk Lukken: “Scholen en onderwijssituaties zijn ‘beheerde’ omgevingen (geworden). Alles is en moet onder controle, gemanaged en gecoördineerd worden. Daarmee bewaken we immers de kwaliteit. Samenwerken is echter voor een groot deel ondernemen en zoals iedereen wel weet, brengt ondernemen een aantal risico's met zich mee. Aangezien een goede beheerder er alles aan zal doen om de risico's te minimaliseren komt er vaak vanwege die risico's weinig van dat ondernemen terecht en zal de samenwerking hoogstwaarschijnlijk stranden.” Een tweede voorbeeld komt van John van der Vegt: “RIF-aanvragen omschrijven tot in detail de te realiseren

uren voor de komende vier jaar, ook van bedrijven. Bij een fors aantrekkende conjunctuur en krapte in personeel is dat vaak een teleurstelling. Ondernemers schakelen snel, stellen verwachtingen bij en benutten kansen. Maar wat als daarmee de urenbreng minder wordt en dus de subsidie ook minder? Dan neem je je verlies, want er is beter perspectief. Maar dat verlies raakt de subsidie en dus ook anderen. Ja, dat betekent een project afschalen en zorgen dat niemand er nadeel van ondervindt.”

Regionale samenwerking gaat niet vanzelf: het moet ook georganiseerd worden. Esther Klaster: “Vaak helpt het als een partij – een persoon of bureau – de samenwerking wil aanjagen en coördineren. Een valkuil is om dan te veel zelf te gaan doen: trekken en sleuren, waardoor anderen de kans krijgen om te gaan ‘hangen’. In de praktijk heb ik veel voorbeelden gezien van regiocoördinatoren die met alle goede bedoelingen de samenwerking te veel naar zich toetrekken, waardoor het netwerk volledig van hen afhankelijk wordt. Een goede balans vinden tussen op je handen zitten en aanjagen, is de grote uitdaging bij het stimuleren van samen leren.”



9 Zie bijvoorbeeld de podcasts van Annemarie Mars over leidinggeven aan verandering: <https://www.forachange.nl/podcast/>.

10 Zie bijvoorbeeld <http://pietermoerman.nl/blog/lerende-governance-in-het-beroeps- onderwijs.html#more-106>.