

Regionale samenwerking:

AAN WELKE KNOPPEN KUN JE DRAAIEN?

Samenwerken doen we allemaal. Met collega's binnen ons eigen team, van andere afdelingen en met andere scholen en instellingen. Er zijn steeds meer opgaven waar we elkaar voor nodig hebben. Zoals bij het ontwikkelen en vormgeven van doorlopende leerroutes en andere samenwerkingen tussen vmbo en mbo. Samenwerken doen we vaak intuïtief en vanuit eigen ervaring. Niemand is immers opgeleid tot 'samenwerker'.

Er zijn verschillende dilemma's die een samenwerking vaak ingewikkeld maken. Hoe kun je de kans op succes vergroten? Vijf 'knoppen' waar je aan kunt draaien.



Wat maakt samenwerken ingewikkeld?

Spraakverwarring

Als mensen samenwerken – en zeker als zij uit verschillende onderwijssectoren komen – ontstaat vroeg of laat in het proces spraakverwarring. Je denkt dat je het over hetzelfde hebt en het eens lijkt te zijn, maar na verloop van tijd blijkt dat jullie toch een net ander beeld hadden bij een bepaalde ambitie, probleem of woord. De term ‘basisberoeps’ bijvoorbeeld kan in het vmbo net iets anders betekenen dan in het mbo. Spraakverwarring is niet altijd te voorkomen. Wél kun je je er bewust van zijn en de tijd nemen om zaken duidelijk te krijgen: vraag door, leg uit en vraag dan nog een keer door.

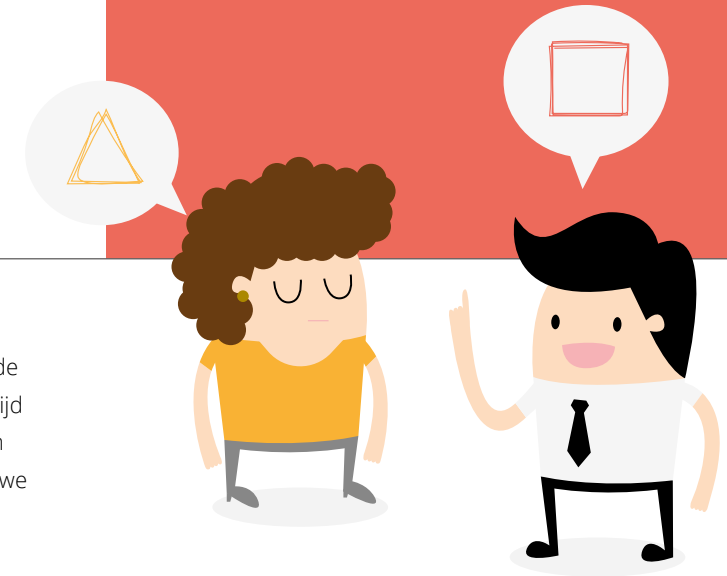
Wederzijdse afhankelijkheid

Binnen samenwerkingen is er vaak sprake van een grote mate van wederzijdse afhankelijkheid, zonder dat één partij ‘de baas’ is. Wederzijds afhankelijk zijn betekent dat beide scholen bereid moeten zijn om een deel van hun autonomie op te geven, in het vertrouwen dat dit meer oplevert. Bijvoorbeeld dat een deel van de lesinhoud op de andere school wordt verzorgd. Wederzijdse afhankelijkheid betekent dat je

rekening met elkaar houdt, bijvoorbeeld ten aanzien van de snelheid van het proces (de ander heeft misschien meer tijd nodig), of het ambitieniveau. En dat je goede afspraken en spelregels maakt, bijvoorbeeld over de vraag ‘hoe komen we samen tot besluiten?’.

De paradox van diversiteit

Partijen willen vooral samenwerken met partners die anders zijn. Partijen die andere kennis en vaardigheden hebben of bijvoorbeeld een ander netwerk. De verschillen tussen vmbo- en mbo-scholen maakt samenwerken interessant en tegelijkertijd ingewikkeld. In de praktijk blijkt het vaak eenvoudiger om met mensen en partijen samen te werken die op ons lijken. Die dezelfde taal spreken, een vergelijkbare achtergrond hebben en begrijpen welke belangen een rol spelen. De diversiteit tussen partijen leidt dus tot een grotere meerwaarde, maar maakt het samenwerken ook lastig. Het vraagt om een investering om elkaar echt te leren kennen en elkaars taal te leren spreken. Organiseer dus de ontmoeting, zowel formeel als informeel.



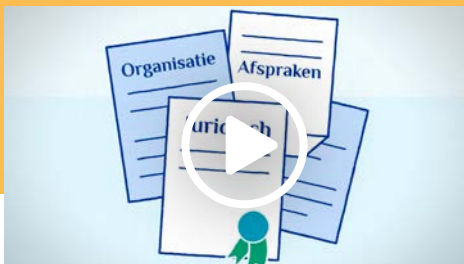
Gespleten loyaliteiten

Mensen die betrokken zijn bij een samenwerkingsproject ervaren vaak meerdere loyaliteiten. Aan de ene kant verbinden zij zich aan de samenwerking en de partners met wie ze aan de slag zijn. Aan de andere kant is er voortdurend de aandacht en betrokkenheid vanuit de eigen organisatie. Je staat als het ware met één been in de samenwerking, en met het andere in je eigen school. Die twee hoeven niet altijd in lijn te zijn. Vaak helpt het al als je dit van elkaar weet en bereid bent met elkaar mee te denken over hoe je deze loyaliteiten zo dicht mogelijk bij elkaar kan brengen.

Vijf condities voor samenwerken

Deze complexiteiten maken samenwerking behalve lastig óók interessant en uitdagend. Gelukkig zijn er knoppen waaraan je kunt draaien om met deze complexiteiten om te gaan. Het model in figuur 1 laat vijf condities voor samenwerking zien (Kaats & Opheij, 2011). Vijf aspecten waar aandacht aan besteed moet worden in een samenwerking. Deze manier van kijken helpt je om in een samenwerking met elkaar te analyseren wat er goed gaat en waar de knelpunten zitten, en helpt je bij het ontwerpen van een samenwerkingsproces.

Meer weten over de vijf condities?
Bekijk de video hieronder.



Figuur 1.
Het Common Eye op samenwerken: vijf condities voor samenwerking



Helder proces

Een belangrijke vraag die altijd speelt, is: hoe pak je het aan? Een helder proces geeft antwoord op de volgende vragen: hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen? Is iedereen betrokken en weet iedereen waar we staan? Hoe komen we op een goede manier in gesprek en tot overeenstemming? Welke rol heeft ieder afzonderlijk daarbij en wie heeft de leiding? En, minstens zo belangrijk, neem de tijd om af en toe boven de samenwerking 'te gaan hangen' en met elkaar te evalueren: op inhoudelijke voortgang, maar ook op de kwaliteit van de samenwerking.

Professioneel organiseren

Iedere samenwerking wil je goed en professioneel organiseren, zodat de gezamenlijke ambitie gehaald kan worden. Daarvoor zijn voorbeelden, archetypen, overwegingen en oplossingen beschikbaar. Een passende organisatievorm sluit één op één aan op de gezamenlijke ambitie, is helder en overzichtelijk voor alle betrokkenen en is zo licht mogelijk georganiseerd. Voorkom dat je de organisatie te zwaar optuigt: 'overorganisatie' ligt op de loer!

Persoonlijke relaties

Persoonlijke verhoudingen en relaties spelen altijd een rol en zijn net zo belangrijk als inhoudelijke argumenten. Het is mensenwerk en daarbij is altijd sprake van sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek. Iedereen in een samenwerking neemt ook zichzelf mee aan de samenwerkingstafel. Omdat je elkaar in een samenwerking tussen organisaties niet vaak vanzelf tegenkomt, zal je de informele ontmoeting echt moeten organiseren.



Gedeelde ambitie

Mensen gaan pas samenwerken wanneer zij geloven dat de samenwerking betekenisvol is en meerwaarde oplevert voor de doelgroep, de eigen organisatie en henzelf. Het is belangrijk dat in de gedeelde ambitie van het samenwerkingsverband alle betrokkenen zich herkennen. Het goede gesprek hierover met elkaar is van wezenlijk belang.

Recht doen aan belangen

Iedereen heeft belangen, het gaat erom recht te doen aan die belangen. Als dat niet gebeurt, gaan mensen en partijen dwarsliggen, haken ze af of gaan ze elkaar tegenwerken. Het is de kunst om met respect voor elkaars belangen oplossingen te bedenken die in ieders belang zijn. Het helpt om in het gesprek onderscheid te maken tussen drie soorten belangen: collectieve of maatschappelijke belangen, organisatiebelangen en individuele belangen.

Zelf aan de slag met deze condities?

Het reflectie-instrument helpt je het gesprek te voeren met je samenwerkingspartners.