

Met het oog op samenwerken



Dubbelinterview

Eigenaarschap nemen en delen in een netwerk van scholengemeenschappen

Pagina 26

Verdieping

Grensontkennend denken voor een regionale energiestrategie

Pagina 35

Column

'Kwaliteit!' – dát is toch helder? Voorkomen van spraakverwarring

Pagina 25





Met bijdragen van:

Tibor van Bekkum, Freek van Berkel, Robin Bremekamp, Manon de Caluwé, Tim Dees, Astrid van Dijk, Mirjam Fokkema (Platform31), Frans Grobbe (AO organisatieontwikkeling), Reinanke Haagsma, Ben Hammer, Tijs Heunks, Sophie Hoogeboom, Edwin Kaats, Esther Klaster, Linda Klont, Thomas van der Nat, Wilfrid Opheij, Johanneke Schilthuis, Janneke Steijns, Netty van Triest (Platform31), Jolijn Uittenbogaard, Ruben van Wendel de Joode en Nikki Willems.

Met speciale dank aan de geïnterviewden:

- Vincent Assink, schoolleider van het Etty Hillesum Lyceum en Karin van Oort, voorzitter van de Stichting Carmelcollege
- Ruben van de Belt, gemeenteraadslid in Zwolle en voorzitter van de Regionale RES werkgroep
- Geert Cirkel, internist-oncoloog in het Meander Medisch Centrum en het UMC Utrecht, Jelle Ruurda, gastro-intestinaal en oncologisch chirurg in het UMC Utrecht, Robert Verdonk, maag-, darm en leverarts in het St. Antonius Ziekenhuis
- Herman Horst, directielid van de Bibliotheek Midden-Brabant
- Monica Melis, projectmanager en Wim Noordzij, technisch manager bij Dura Vermeer
- Wilco Peul, hoogleraar neurochirurgie en voorzitter van het Universitair Neurochirurgisch Centrum Holland (UNCH).

Projectcoördinatie en eindredactie:

Manon de Caluwé, Sophie Hoogeboom, Kim de Nooij en Marije Rus.

Tekstschrijvers:

Karlijn Broekhuizen van Bureau op Zolder, Renske Kaldewaij van Het Nederlands Tekstbureau, Albert Reinders en Marissa van der Valk van MediaAdvice.

Fotografie:

Wiep van Apeldoorn en privé beeldmateriaal van enkele geïnterviewden.

Productie:

MediaAdvice Corporate Communicatie.

Drukker:

Veldhuis Media.

2020. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van Common Eye ®.

Voorwoord

Voor je ligt een magazine met verhalen over **samenwerken**. Verhalen uit de ruimtelijke omgeving, het onderwijs, de gezondheidszorg en de overheid. Verhalen uit onze eigen praktijk bij Common Eye en die van anderen. Over de **complexiteit** en dynamieken van samenwerken. Over bijzondere mensen die samenwerkingen verder brengen. Over praktische handvatten en methodieken om samenwerkingen te bouwen en te onderhouden. We hebben een selectie gemaakt van inspirerende, verrassende of juist hele persoonlijke verhalen, en van instrumenten die iedereen in **een eigen samenwerking**

kan inzetten. Blader bijvoorbeeld door naar pagina 22 om te ontdekken hoe jouw organisatie samenwerkingsvaardiger kan worden. Lees het verhaal van een van de grootste **netwerken van scholengemeenschappen** in Nederland over gedeeld eigenaarschap op pagina 26. Of leg je eigen samenwerking langs de **conflictthermometer** om potentiële spanningen voor te zijn. Liever actief aan de slag? Pak het samenwerkingsspel 'Theater van Besluit' erbij dat je in het midden van het

magazine vindt. Er zijn veel verhalen te vertellen over samenwerken. Samenwerken benaderen als een **ambacht**, een vak, is wellicht het belangrijkste verhaal dat wij met dit magazine willen delen. Het is wat ons, ons werk en onze relaties kenmerkt en verbindt.

We besteden veel tijd aan het verder brengen van het vakgebied, door te publiceren en kennis te delen. We passen het toe in onze opdrachten. Ontwerpen het proces aandachtig. Brengen de samenwerkingspartners in positie om **eigenaarschap** te ontwikkelen. Zetten bewezen kennis en ervaring in.

Je ontvangt dit magazine omdat wij met jou die **passie** menen te delen. Wij hopen dat je plezier beleeft aan het lezen, dat je je in de voorbeelden en verhalen herkent, of juist nieuwe inzichten opdoet. En mocht je een reactie willen geven of jouw verhaal willen delen, benader gerust. Je kunt onze adviseurs rechtstreeks bereiken of via de contactgegevens op de achterzijde van dit magazine. Wij zouden het in ieder geval ontzettend leuk vinden je binnenkort te **spreken of te zien**.

Van de redactie





6

Een 'Common Eye' op samenwerken

18

Wat is de temperatuur in
jouw samenwerking?

36

Verbindend
leiderschap



Inhoud

26

Eigenaarschap
in het onderwijs

Verdieping

Een 'Common Eye' op samenwerken	6
Wat is de temperatuur in jouw samenwerking?	18
De organisatie als onderdeel van een ecosysteem	22
Weer thuis in de wijk	30
Klassiekers over samenwerken	40
Krimp: regionaal samenwerken in het onderwijs	42
Vier sleutels voor een toekomstbestendig sociaal domein	48
Samenwerken als kerncompetentie	52
Regionale netwerken voor zorg en welzijn	58

Column

Spraakverwarring bij samenwerken	25
Begrijpen dankzij geschiedenis	34
De kick van samenspel	46
Training leiderschap in samenwerken	47
Het spel 'Theater van Besluit'	64

Interview

Samenwerkingsassessment als onderdeel van aanbesteden	10
Hoe is het nu met... het RAKU?	14
Eigenaarschap in het onderwijs: meer dan een sprookje?	26
Grensontkennend denken voor een regionale energiestrategie	35
Verbindend leiderschap van de OK tot aan de bestuurstafel	36
Het succes van de beste bibliotheek van Nederland	54



54

De beste bibliotheek
van Nederland



In samenwerkingsprocessen kunnen we scheppen door te rommelen aan de condities voor samenwerking, te sleutelen aan het vermogen tot verbinden van onszelf, onze peers, opdrachtgevers, collega's en lezers en te porren in het bewustzijn dat die ingewikkelde of samengestelde processen de levensader zijn van onze samenleving, organisaties en werk- en leefgemeenschappen.

Kaats en Opheij: Leren Samenwerken tussen Organisaties

d ontvouwt zich in de dialoog.

There must be fifty ways to leave your lover,
fifty ways to leave your lover.
Just slip out of the back Jack,
Make a new plan, Stan.
Don't need to be cool Roy, just listen to me.
Hop on the bus, Gus, don't need to discuss mu
Just drop off the key, Lee,
And get yourself free.

Paul Simon

Organisatie
is niet een
maar ander

Een 'Common Eye'

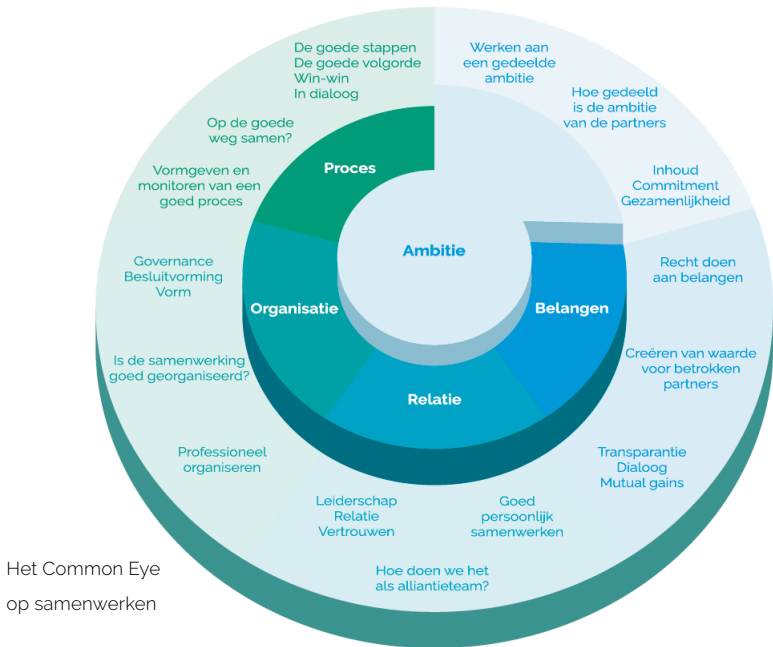
op samenwerken: beproefd én
altijd in ontwikkeling

Het samenwerkingsmodel van Common Eye bevat vijf condities. Vijf condities waar je aan kunt werken om de kans op succesvolle samenwerking te vergroten. Deze visie is voor het eerst geïntroduceerd in het boek 'Leren samenwerken tussen organisaties' (Kaats en Opheij, 2012). In de afgelopen jaren is het een basismodel geworden dat door veel organisaties is geadopteerd, waarover boeken zijn geschreven, simulaties zijn ontwikkeld en dat in een groot aantal opleidingen een vaste plaats heeft. Voor veel samenwerkers bieden de condities aangrijpingspunten om aan een samenwerking te bouwen en vervolgens te reflecteren en te evalueren. De vijf condities zijn de afgelopen jaren hetzelfde gebleven, maar de ontwikkeling per conditie is volop in beweging. In dit artikel een inkijkje in hoe de condities zich ontwikkelen. Auteur: Tim Dees

Een gedeelde ambitie als antwoord op een opgave

Een gezamenlijke ambitie is in een samenwerking cruciaal. Partijen gaan pas samenwerken wanneer een samenwerking voor hen betekenisvol is en meerwaarde levert voor de eigen organisatie. In de gedeelde ambitie van een samenwerking moeten alle partijen zich herkennen. Het formuleren van een gedeelde ambitie doe je samen en is niet een eenmalige activiteit. Het goede gesprek over de ambitie is van wezenlijk belang om te zorgen dat partijen elkaar echt begrijpen en steeds hetzelfde beeld hebben van die ambitie.

Extra interessant wordt het als er maatschappelijke vraagstukken aan de orde zijn. Partijen én burgers hebben elkaar nodig. Er zijn per definitie veel perspectieven en onderlinge afhankelijkheden die het onmogelijk maken voor een organisatie om de opgave zelfstandig op te lossen. Het werken aan een maatschappelijke opgave heeft specifieke consequenties. Waar en door wie wordt de opgave geformuleerd? Wie nemen deel aan de samenwerkingstafel? Welke ambitie levert een wezenlijke bijdrage aan de opgave en is ook relevant voor de deelnemers aan de samenwerkingstafel? Wat doe je als de oplossing voor de opgave conflicteert met de belangen van jouw organisatie? Dit levert interessante dilemma's op. De eerste inzichten in deze puzzelstukken zijn beschreven in een reeks essays. Lees [het essay 'Met de opgave verbonden – handelingsperspectief voor samenwerken aan maatschappelijke opgaven'](#) (de Caluwé en Kaats, 2018).



Belangen en verdere bronnen van verbinding

Het onderscheid tussen belangen en standpunten is wezenlijk bij iedere verbinding die we met een ander aangaan. We hebben geleerd om te debatteren in standpunten; meningen, visies en overtuigingen. Verbinding met een ander komt vooral tot stand als je interesse hebt in de belangen van de ander. Belangen zijn de motor van handelen. Het is essentieel om recht te doen aan die belangen. Als dat niet gebeurt, zullen partijen geneigd zijn om de hakken in het zand te zetten of zelfs af te haken. Het is de kunst om met respect voor belangen te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn. Als het gaat om een samenwerking tussen mensen van diverse organisaties, zijn er minimaal drie soorten belangen: individuele belangen, organisatiebelangen en collectieve belangen.

In de praktijk zien we dat belangen vaak gaan over de eigen doelen van een organisatie, de opdracht of de reputatie. Sociologe Moss Kanter (1972) noemt dit de *instrumentele motieven* om verbinding aan te gaan: de kosten en baten van het deelnemen in een samenwerking. Er zijn echter ook andere motieven voor mensen en organisaties om zich te verbinden. Moss Kanter ziet ook affectieve motieven waarin deelnemers affiniteit of solidariteit voelen met de andere betrokkenen op een opgave en hierin een belangrijke reden vinden om deel te nemen. Een derde categorie zijn morele motieven. Mensen of organisaties kunnen ook deelnemen aan een samenwerking omdat die past bij de waarden of idealen die zij hebben. Mensen laten zich door méér leiden dan instrumentele belangen alleen. Hebben partijen voldoende oog voor de verschillende motieven? Durven zij op deze motieven te bouwen en te vertrouwen in zakelijke samenwerkingen? Het verbreden van het perspectief biedt meer inzicht in de redenen waarom partijen aan een samenwerking deelnemen én in wat hun drijfveren zijn om de samenwerking tot een succes te maken. In [het essay 'Bronnen van verbinding - Aanknopingspunten voor het mobiliseren van actoren in opgavegerichte netwerken'](#) (de Caluwé en Kaats, 2018) lees je hier meer over.

“Bij samenwerken is de aandacht voor de persoonlijke interactie tussen mensen cruciaal”

Relatie: persoonlijk samenwerken

Samenwerken gaat altijd over het samenspel van mensen. Persoonlijke verhoudingen en relaties spelen een rol en er is sprake van sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek. Samenwerking overstijgt het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in een samenwerking zichzelf mee. Een strategisch cruciale samenwerking kan mislukken omdat twee mensen niet met elkaar om kunnen gaan. Aandacht voor de persoonlijke interactie tussen mensen is dus cruciaal. Het gaat over thema's als vertrouwen, leiderschap en kwetsbaarheid.

De conditie relatie bestaat uit vele gebieden. Eén van de gebieden is onderlinge interactie. Een samenwerking komt uiteindelijk tot stand door interactie, met elkaar betekenisvol converseren is in feite de kleinste vorm van samenwerken. De interactie in een samenwerking is een interessante bron om patronen te ontdekken. Het veronachtzamen van de belangen van een van de partners zal terug te zien zijn in hoe zij met elkaar interacteren. We willen deze dynamiek tussen mensen begrijpen en de interactie tussen mensen ondersteunen. Wat helpt om het goede gesprek te voeren en hoe kun je echt luisteren? Een aantal van de lessen uit theorie en praktijk is omschreven in [het artikel 'Succesvolle samenwerking start met effectieve interactie'](#) (de Caluwé & Willems, 2018).

Professioneel organiseren

Iedere samenwerking moet je goed en professioneel organiseren. Een passende organisatievorm sluit aan op de gedeelde ambitie. De vorm kan variëren van een volledig geïntegreerd model, tot en met lossere vormen van samenwerking; het is aan de partners om daarin passende keuzes te maken. Een behulpzaam uitgangspunt is om te streven naar een zo 'licht' mogelijke vorm van organisatie. Licht organiseren biedt ruimte en flexibiliteit. Het voorkomt ook dat partijen onzekerheid over een samenwerking onderdrukken door te veel afspraken, spelregels en juridische voorwaarden.

Een belangrijke vorm van organiseren zijn netwerken. Netwerken zijn geen nieuw fenomeen, maar er is wel iets interessants aan de hand. Waar we in het verleden nog wel eens dachten dat een netwerk vooral past bij een informele samenwerking, zien we dat netwerken steeds relevanter worden als een vorm waarin maatschappelijke waarde wordt gecreëerd. Een netwerk is een serieuze organisatievorm geworden. Deze vorm van organiseren heeft eigen unieke kenmerken.

Hoe zorg je in een wat lossere verbinding toch voor voldoende verbinding, commitment en voortgang. In [het boek 'Organiseren in en met netwerken'](#) (Kaats, Linck en Willems, 2018) is daar een aantal ingrediënten voor omschreven.

Betekenisgevend proces

Hoe start je eigenlijk een samenwerking? Hoe pak je het aan? Waar begin je? En als er gedoe is, wat in iedere samenwerking onvermijdelijk is, hoe gaan we daar mee om? Het is belangrijk om regie te pakken op het proces van samenwerken. Deze regie kan bij één persoon of partij liggen, maar wordt meestal gedeeld over meerdere betrokkenen. Regelmatig reflecteren helpt om bij elkaar af te tasten hoe partijen de samenwerking ervaren, of de onderlinge relaties nog goed zijn, de afspraken nog passen, de eigen belangen voldoende tot zijn recht komen en de ambitie nog inspireert.

Elk samenwerkingsproces is uniek. Het tempo, de volgorde en de wijze verschillen en partijen doorlopen samen het proces waarin zij gezamenlijk betekenis geven aan hun specifieke context en wensen. De start van een samenwerking is echter een cruciale fase en daarin zijn onderdelen te onderscheiden die universeel zijn. Het zijn onderdelen die bij de start van iedere samenwerking aan de orde moeten komen. Je kunt hier meer over lezen in [het boek 'Samenwerken; van idee naar afspraak'](#) (Dees en Opheij, 2019).



Samenwerkings- assessment

als onderdeel van een
aanbestedingsprocedure



Bij infrastructurele projecten is goede samenwerking tussen de verschillende uitvoerende partijen van groot belang. Voor het project 'Oranje Loper' besloot de gemeente Amsterdam daarom al tijdens de aanbesteding de gegadigden te toetsen op hun samenwerkingsvaardigheid. Common Eye werd gevraagd daarvoor een samenwerkingsassessment te ontwikkelen. Nu een jaar later, blikken Freek van Berkel en Nikki Willems met twee assessment-deelnemers van bouwbedrijf Dura Vermeer terug op hun ervaringen: projectmanager Monica Melis en technisch manager Wim Noordzij voor het bouwteam Bruggen & Straten Oranje Loper.



‘Mindset’

Kunnen jullie ons vertellen wat het project ‘Oranje Loper’ precies is?

Monica: “In Amsterdam zijn honderden bruggen en tientallen kilometers kademuur in zeer slechte staat. Daarom is in 2019 het ‘Actieplan Programma Bruggen en Kademuren’ gelanceerd. De ‘Oranje Loper’, dat zich richt op het vervangen van straten en negen bruggen in de binnenstad, is daar een onderdeel van.”

Jullie werken voor dit project in een zogenaamd ‘bouwteam’. Wat is dat nu precies een bouwteam en waarom is samenwerking daar zo belangrijk?

Wim: “In een bouwteam kom je gezamenlijk tot een ontwerp. Opdrachtgever en de opdrachtnemers zitten dus al aan het begin van het ontwerpproces met elkaar om de tafel en zijn gelijkwaardig aan elkaar. Met als doel om te kijken hoe het project op de beste en meest efficiënte manier gerealiseerd kan worden. Werken in een bouwteam maakt goede samenwerking eigenlijk nóg belangrijker, omdat je immers de kennis en expertise van alle partijen wilt benutten.”

De gemeente Amsterdam koos ervoor het samenwerkingsassessment onderdeel te laten zijn van de aanbestedingsprocedure. Het was dus ook een selectie-instrument. Hoe was dat voor jullie?

Monica: “Dat was best spannend, het was iets heel nieuws. Daarom hebben we vooraf vier sessies georganiseerd met iedereen die meedeelde aan de aanbesteding. We hebben gekeken hoe het assessment eruitzag en welke stappen er doorlopen moesten worden. En ook: wie gaat welke rol op zich nemen, wie is waar goed in? We wisten dus ook waar een aantal mensen minder goed in waren. Je zou kunnen zeggen dat het een soort versnelde kennismaking was.”

Door je voor te bereiden op het assessment leerde je elkaar dus al beter kennen. Hoe was dat dan?

Monica: “Eigenlijk gingen die sessies al over de interactie met elkaar en werd duidelijk hoe de groepsdynamiek was. In de laatste sessie vlogen we wel even uit de bocht, onze groep ging de diepte in waarbij de gemoederen opliepen. Maar als je terugkijkt, dan hebben we daar ontzettend veel geleerd en gingen we de ‘stormfase’ door. Op dat moment voelt het alsof je als team uit balans bent maar daar moet je doorheen om elkaar echt te leren kennen. In de tender- en assessmentfase heb ik Wim echt op een hele bijzondere

‘Mindset’

het gaat er niet om hoe wij die bruggen gaan bouwen, maar hoe wij gaan samenwerken”

manier leren kennen. Dat is de basis van onze verdere samenwerking geweest.”

Hoe hebben jullie het assessment zelf ervaren?

Wim: “Het assessment was voor ons eigenlijk de bevestiging dat we de voorbereiding goed hebben doorlopen. Tijdens de voorbereiding hebben we elkaar leren kennen en ontdekt waar iemand goed of juist minder goed in was. De sterktes en zwaktes van mensen kwamen heel erg naar boven. En we wisten dan ook wanneer we het moesten overnemen van elkaar.”
Monica: “Er werd in het begin erg vanuit de functies gedacht. Als je deze functie hebt, dan moet je dit doen. Maar je moet juist ook laten zien waar je niet goed in bent. Tijdens een van de voorbereidende sessies bleek dat iemand een bepaalde verwachting had van zijn rol en dat niet los durfde te laten. Daar hebben we toen uitgebreid over gesproken. Het grappige was, toen dat weer gebeurde tijdens het assessment, konden we er heel natuurlijk mee omgaan. Omdat we het al doorleefd hadden met elkaar.”

Wim, je zei net: “We wisten wanneer we het over moesten nemen van elkaar”. Wat bedoelde je daar mee?

Wim: “Tijdens het assessment moesten we diverse opdrachten doen, waarbij er steeds minder tijd was en dus de druk werd opgevoerd. Als je ziet dat iemand aan het worstelen is, dan pak je het op een nette manier over. Zodat die persoon de rust krijgt om weer bij te trekken. Dat vond ik mooi om te zien.”

Het doel van het assessment was om in drieënhalf uur iets na te bootsen, zodat de beoordelaars iets kunnen zeggen over de samenwerkingsvaardigheid. Hadden jullie het gevoel dat dat ook overeenkwam; dat de samenwerking tijdens het assessment ook was hoe jullie het normaliter doen?

Wim: “Ja, in het project werken we op dezelfde manier samen. Vooral als er druk ontstaat, zie je dat andere mensen het overpakken. Je herkent het nu eerder als iemand het

lastig heeft. En dan staat er iemand op en doet de ander een stapje terug.”

Monica: “Wat mij uit het assessment is bijgebleven, is dat onze kracht in de procesmatige aanpak zit. Maar doordat wij maar bleven doorredeneren, kwamen we tijdens de opdrachten steeds krap in de tijd te zitten. Terwijl de mensen van onze aanbestedingspartner Mobilis veel praktischer waren ingesteld. Die hadden meer zoiets van: ‘jongens, kunnen we door?’. Vanuit die twee verschillende dna’s vullen we elkaar dus heel mooi aan.”

Het assessment is oorspronkelijk ontworpen om jullie te kunnen toetsen op het vermogen om samen te werken. Maar we wilden ook een aantal samenwerkingscompetenties – zoals adaptief vermogen, het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid en het omgaan met belangen – op jullie netvlies krijgen. Is dat gelukt?

Monica: “Ja, dat is zeker gelukt. We zijn zo ‘gechallenged’ op de competenties voor dit project, dat we dat nu ook een rol laten spelen bij de instroom van nieuwe mensen in het project. Doordat je het assessment zelf zo doorleefd hebt, ben je veel bewuster van welke mensen wél en welke mensen niet in het team passen. In de selectiegesprekken voor het bouwteam kijken wij nu veel nadrukkelijker of mensen het gewenste ‘bouwteam-gedrag’ vertonen.”

Dus dat is een belangrijke opbrengst voor jullie van het assessment?

Monica: “Zonder meer. In eerste instantie dachten we: er is een tender, we moeten bruggen bouwen. Maar door het assessment is er bij ons een andere ‘mindset’ gekomen: het gaat er niet om hoe wij die bruggen gaan bouwen, maar hoe wij gaan samenwerken. Met een aantal losse spelers heb je nog geen goed team. Dus hoe zorg je er nu voor dat het een écht team wordt?”

Het project loopt inmiddels en er zijn meer mensen bijgekomen. Zou het goed zijn om dit assessment nog eens met die grotere groep te herhalen?

Wim: “Er zijn in dit team nieuwe mensen aangesloten die niet aan het assessment hebben deelgenomen. Ik denk dat het inderdaad een goed idee is om het nog een tweede keer te doen. Want dat kan veel opleveren om de onderlinge interactie en groepsdynamiek bij het kernteam te vergroten.”

Het project ‘Oranje Loper’

Bij complexe samenwerkingsvraagstukken, zoals infrastructurele projecten, zijn veel partijen betrokken. Zo ook bij het project ‘Oranje Loper’ dat zich richt op het vervangen van een aantal straten en bruggen. Het project is onderdeel van het programma Bruggen en Kademuren. Dit programma vernieuwt diverse straten en bruggen in Amsterdam. Een goede samenwerking tussen de gemeente en aannemers in het hier gehanteerde ‘bouwteam’ is cruciaal voor het behalen van doelstellingen en het laten slagen van het project.

Teamassessments als instrument om samenwerkingsvaardigheid te toetsen

Vanwege het belang van goede samenwerking was er in dit project een behoefte om ‘aan de voorkant’ al te kunnen toetsen op samenwerkingsvaardigheid. Om dit te kunnen waarmaken, is een samenwerkingsassessment een mooi instrument. Common Eye is gevraagd zo’n assessment te ontwikkelen en uit te voeren als onderdeel van de aanbestedingsprocedure. Bijzonder is dat ook de opdrachtgever zelf het assessment heeft ondergaan.

Hoe ging het in zijn werk? Er is een assessment ontwikkeld waarin de teams zijn getest op verschillende samenwerkingscompetenties. Vooraf is met de gemeente het gesprek gevoerd over welke samenwerkingscompetenties zij graag terugziet in een project van deze aard en omvang. Uiteindelijk zijn er zes competenties gedefinieerd, zoals bijvoorbeeld adaptief vermogen en het omgaan met belangen. Daarop zijn verschillende opdrachten ontwikkeld op basis waarvan het samenwerkingsgedrag kan worden geobserveerd. De meeste opdrachten kwamen direct uit de samenwerkingspraktijk van dit type projecten. Het assessmentrapport achteraf was niet alleen voor de selectie relevant, maar had ook als doel om als lerend instrument tijdens het project in te kunnen zetten.

Zouden jullie dit voor andere projecten ook aanraden?

Monica: “Ik zou het zeker andere projecten aanraden. Juist bij infrastructurele projecten draait alles om samenwerking. In het verleden was daar minder oog voor. Dan werden mensen vrij willekeurig in een team gezet, zodat de tender kon worden afgevinkt. Tegenwoordig is er meer aandacht voor het doorleven van het projectplan en de mensen erachter. Een assessment kan een goed instrument zijn om al vanaf het begin aandacht te hebben voor de samenwerkingsvaardigheid van een team.”

Monica Melis en Wim Noordzij waren voor dit interview in gesprek met Freek van Berkel en Nikki Willems.



Hoe is het nu met... het RAKU?

Soms zijn er opdrachten die je als adviseur echt 'pakken'. Omdat ze zo complex zijn, ze tot een doorbraak leiden, het team bijzonder was,... Je kunt er letterlijk dag en nacht mee bezig zijn. Distantie én betrokkenheid. Soms denk je dan later terug aan die opdracht en wil je weten: hoe is het nu met...? De ontwikkeling van het Regionaal Academisch Kankercentrum Utrecht (RAKU) was zo'n opdracht.

Drie grote zorgorganisaties die een samenwerkingsverband wilden - of moesten - vormen op het gebied van hoogcomplex oncologie. De vorming van RAKU startte medio 2014 en begin 2015 lag er een intentieverklaring. Na een intensief proces met medisch specialisten en bestuurders werd in oktober 2015 aan de Autoriteit Consument en Markt (ACM) gevraagd of de samenwerking in deze intensieve vorm toegestaan was. Op basis van de zienswijze van de ACM kon de samenwerking in de praktijk vorm krijgen. Robin Bremekamp, Wilfrid Opheij en Johanneke Schilthuis begeleidden het proces van de uitwerking van het RAKU in 2014 en 2015. Van artsen Geert Cirkel (Meander Medisch Centrum), Jelle Ruurda (UMC Utrecht) en Robert Verdonk (St. Antonius Ziekenhuis) willen ze weten hoe het nu gaat.

Een kernzin die we vaak gebruiken bij samenwerkingsverbanden is: samenwerken vergt de **moed** om een deel van de **eigen autonomie** op te geven, in het **vertrouwen** dat dit voor het totaal en voor jezelf **meer waarde** oplevert. Een uitdaging. Bij de vorming van het RAKU waren alle kernwoorden uit deze zin uitvergroot aan de orde. Het was in het begin allesbehalve een gelopen race. Integendeel.



Dr. R.C. (Robert) Verdonk is maag-, darm en leverarts in het St. Antonius Ziekenhuis. Hij is gespecialiseerd in ziekten van lever, galwegen en alvleesklier, endoscopie. Robert is binnen het RAKU het medisch aanspreekpunt voor het St. Antonius Ziekenhuis.



Dr. G.A. (Geert) Cirkel werkt in het Meander Medisch Centrum in Amersfoort als medisch oncoloog. Ook werkt hij in het UMC Utrecht. Hij is gespecialiseerd in het behandelen van patiënten met kanker en is binnen het RAKU het medisch aanspreekpunt voor het Meander Medisch Centrum.



Prof. Dr. J.P. (Jelle) Ruurda is sinds 2000 werkzaam in het UMC Utrecht. Binnen het UMC Utrecht en RAKU houdt hij zich met name bezig met operaties aan maag en slokdarm en minimaal invasieve chirurgie (kijkoperaties). In 2019 is hij benoemd tot hoogleraar minimaal invasieve robot-geassisteerde chirurgie.

Het thema autonomie. Sommige mensen hebben veel moeten opgeven. Hoe hebben jullie dat ervaren?

Jelle Ruurda, gastro-intestinaal en oncologisch chirurg in het UMC Utrecht: “We kwamen uit een situatie waarin er strijd was tussen het St. Antonius en het UMC Utrecht. De sfeer was verre van positief en dat is echt veranderd. Ik werk niet dagelijks samen met de chirurgen van het St. Antonius, maar wel met de MDL-artsen en de medisch oncologen. We zijn nu deel van hetzelfde team. De alvleesklierchirurgen uit het UMC Utrecht opereren twee dagen in de week in het St. Antonius. En een deel van de maag-, darm- en leverartsen uit het St. Antonius werkt in het UMC Utrecht. We hadden hier ook een patholoog, die zich helemaal had toegelegd op de pancreas. Hij doet dat nu veel minder en moet zich eigenlijk op andere pathologie focussen. De oncoloog in het Meander heeft er wat voor teruggekregen: hij kan zijn eigen patiënten chemotherapie geven en terugzien voor palliatieve behandeling. De ervaring verschilt dus per dokter, per ziekenhuis.”

Is het mogelijk? Samenwerken in een team vanuit verschillende ziekenhuizen? Hoe doen jullie dat met elkaar?

Geert Cirkel, werkzaam als internist-oncoloog in het Meander Medisch Centrum en het UMC Utrecht: “Op dit moment zijn het nog steeds losse ziekenhuizen en blijven we binnen de zorg in een soort concurrentiemodel zitten. Concurrentie is goed: het houdt je scherp en efficiënt. Maar kan ook een weerstandsprikkel zijn die verdere optimalisatie van het RAKU en netwerkvorming in zijn totaliteit tegenhoudt. Mij is het gelukt een dubbelrol in twee ziekenhuizen te krijgen: ik werk in het Meander, maar heb ook een aanstelling bij het UMC Utrecht. Dat is uitdagend, maar ook heel mooi: je hebt twee verschillende computersystemen en in twee verschillende ziekenhuizen patiënten rondlopen. Het grote voordeel is dat patiënten een enorme meerwaarde ervaren, doordat ze merken hoe kort de lijnen zijn en hoe snel de gegevensuitwisseling is tussen het Meander en het UMC Utrecht. Er zijn dus een hoop uitdagingen, maar nog meer voordelen voor mij persoonlijk én voor onze patiënten.”

Robert: “Er zijn natuurlijk altijd banale ongemakken en dat helpt niet mee. Over de breedte denk ik wel dat we veel meer dezelfde kant op kijken. Uiteindelijk zijn de meeste mensen integere professionals, die zien dat we met deze samenwerking een kwaliteitsslag maken. Dat we dingen kunnen doen, die vroeger niet mogelijk waren.”

Levert deze samenwerking inderdaad meerwaarde op?

Robert Verdonk, maag-, darm en leverarts in het St. Antonius

Ziekenhuis: “Als je kijkt naar de volumes die we nu halen in de verschillende ziekenhuizen en de gebundelde kracht die dat oplevert, hebben we een enorme sprong voorwaarts gemaakt. Het allerbelangrijkste is dat onze resultaten hierdoor aantoonbaar verbeteren. Hier publiceren we ook over.”

Jelle: “Als we overleggen over onze patiëntengroep met mensen die niets anders doen, die daar echt top-notch in zijn, heb je discussies die op een hoger niveau liggen dan vijf jaar geleden het geval was. Omdat iedereen zoveel meer van deze patiënten ziet. Iedereen wordt beter.”

Robert: “Met een groter aantal patiënten kun je daarnaast makkelijker een efficiënter zorgtraject organiseren, research opzetten en het Centrum zowel binnen de ziekenhuizen als regionaal en landelijk positie geven. Ik denk dat we echt iets bereikt hebben, waarbij er voor alle betrokken partijen ook degelijk iets te halen valt in de zin van kennisontwikkeling, kennisgroei en betrokkenheid. Daarbij kunnen de verschillende ziekenhuizen zelf aangeven welk niveau van participatie hun ambitie is. Dat is een van de dingen die ik zo mooi vind in deze samenwerking: dat je daar keuzes in kunt maken. Dat heeft consequenties voor de manier waarop je bent aangehaakt in dit netwerk. Als je elkaar daarin vrij kunt laten, heb je iets unieks.”

Hebben jullie ook evaluaties met patiënten? Hoe zij dit ervaren?

Geert: “Patiënten ervaren dat ze niet door het Meander worden behandeld, maar binnen een netwerk waarbij alle expertise om de hoek is. En dat heeft een enorme kracht. Maar ook andersom. Mensen die afhankelijk zijn van kinderen of kleinkinderen om naar het ziekenhuis heen en weer te rijden, zijn enorm opgelucht als ze mij in Utrecht zien. Dan zeg ik: ik kan u voor de nabehandeling ook meenemen naar het Meander, dan zie ik u daar, dichterbij huis. Dat is de mooie kant van deze constructie.”

Jelle: “De patiënt zit vaak wat verder van huis voor zorg, dus moet meer reizen. Maar als je dat uitvraagt, zijn ze daar zeer toe bereid. En de RAKU-mantra blijft heel sterk: dichtbij waar het kan, ver weg als het moet.”

Geert: “Voor veel patiënten is reizen voor een langdurende behandeling met bijvoorbeeld chemotherapie wel een probleem. Hetzij fysiek, hetzij logistiek, hetzij financieel. Ik zie mezelf in dat opzicht een beetje als voorbeeld voor hoe het zou moeten. Niet de behandeling centraliseren, maar de dokters verplaatsen en in twee ziekenhuizen laten werken waar mogelijk. Zeker als het gaat om langlopende intensieve (chemo)therapie-trajecten, waarbij frequente bezoeken noodzakelijk zijn en die conditioneel grote impact kunnen hebben.”

Is het vertrouwen tussen de ziekenhuizen gegroeid door teams te vormen? Is de waakzaamheid gezakt?

Geert: “Je moet allereerst bereid zijn elkaar iets te gunnen. Daarnaast werken we echt samen als één team binnen de RAKU en niet primair voor onze eigen organisatie. We werken fysiek samen; opereren samen, bespreken de patiënten samen. Dat is echt anders dan processen stroomlijnen en naar elkaar verwijzen.”

Robert: “Met name die fysieke aanwezigheid draagt bij aan het vertrouwen. Als je fysiek in elkaars nabijheid bent, kun je zaken beter optuigen en regelen dan via een zoommeeting, een mailcontact of een secretariaat. Voor mijn persoonlijke werkplezier maakt dat ook een hoop uit.”

Geert: “Wat ik ook heel sterk vind, is dat we in alle uitingen - van commerciële blaadjes tot studieverbanden en wetenschappelijke publicaties - niet ons eigen ziekenhuis noemen, maar het RAKU. Dat soort dingen maken dat je als collectief wordt gezien.”

Het is vast nog niet helemaal perfect. Waar lopen jullie nu nog tegenaan?

Robert: “De informatie-uitwisseling tussen ziekenhuizen en tussen verschillende patiëntendossiers is niet optimaal. Als ik hier van een patiënt een scan heb gemaakt, die bij Jelle in de operatiekamer moet belanden, dan is het nog steeds een kwestie van beelden oversturen en inscannen van pdf's. Dat is natuurlijk wel erg oudschool. Patiënten merken daar gelukkig nauwelijks iets van, het kost ons vooral veel tijd en aandacht.”

Geert: “Ja, maar daar wordt keihard aan gewerkt. We hebben de AVG-hobbels en elk ziekenhuis heeft een ander patiëntendossier en een ander systeem. Maar bij het RAKU worden hier enorme slagen in gemaakt. We worden daarin ook als pilot en als voorbeeld gezien voor de rest van Oncomid (zie kader): hoe we die informatievoorziening stroomlijnen. De winst zit hem dan vooral bij het ondersteunend personeel. Die besteden hier veel tijd aan.”

Hoe zien jullie de verdere ontwikkeling?

Geert: “Het is ongelooflijk hoever het RAKU is gekomen, ik denk dat dat uniek is in Nederland. Willen we de volgende stap maken, dan zullen we die concurrentieprikkel tussen ziekenhuizen weg moeten halen. Waarbij het dus ook financieel en begrotings-technisch geen pijn doet als je een patiënt voor een bepaalde behandeling verwijst naar een ander ziekenhuis. Mijn ideaal zou zijn: een totale RAKU-zorg, waarbij het financieel niet meer uitmaakt in welk ziekenhuis die zorg wordt gegeven. Dat we gewoon de beste plek zoeken, waarbij alle grenzen tussen de ziekenhuizen zijn verdwenen en dokters ziekenhuisoverstijgend werken en ingezet worden waar nodig.”

Oncomid

Een breder samenwerkingsverband op gebied van oncologie tussen het St. Antonius Ziekenhuis, het Diaconessenhuis, het Meander Medisch Centrum, het Ziekenhuis Rivierenland, Tergooi, het UMC Utrecht, het Ziekenhuis Gelderse Vallei en het Beatrixziekenhuis.

RAKU

Het St. Antonius Ziekenhuis, het UMC Utrecht, het Meander Medisch Centrum en het Diaconessenhuis Utrecht werken nauw samen op het gebied van zeldzame kankersoorten onder de naam Regionaal Academisch Kankercentrum Utrecht (RAKU). In de zorg voor patiënten met kanker in de maag, lever, alvleesklier, slokdarm of galweg, delen de ziekenhuizen operatieteams en speciale robotapparatuur om operaties bij buiktumoren nog beter uit te voeren. Ook doen ze samen onderzoek naar nieuwe behandelingen. Door de kennis en kunde van de gespecialiseerde experts te bundelen kunnen deze patiënten vanuit het eigen ziekenhuis rekenen op expertise uit alle ziekenhuizen samen. Patiënten worden ontvangen op een gespecialiseerde polikliniek in het eigen ziekenhuis. Ze worden begeleid door één verpleegkundig specialist gedurende het gehele behandeltraject, ondanks dat een eventuele operatie misschien in een van de andere ziekenhuizen plaatsvindt. Betrokken specialisten komen regelmatig samen in een speciale overlegruimte in het UMC Utrecht om alle behandelmogelijkheden per patiënt door te spreken.

Geert Cirkel, Jelle Ruurda en Robert Verdonk waren voor dit interview in gesprek met Wilfrid Opheij en Johanneke Schilthuis.



Samenwerken staat voor veel mensen synoniem aan iets positiefs. Uitdagend misschien, maar bovenal iets wat perspectief biedt. Soms ligt het alleen net wat anders, bijvoorbeeld als je in een negatieve dynamiek terechtkomt. Denk aan situaties waarin er onenigheid ontstaat, of zelfs een conflict.

Auteurs: Johanneke Schilthuis en Nikki Willems

In conflict

Wat is de temperatuur in jouw samenwerking?

*‘Een conflict is een door partijen onoplosbaar ervaren
belangentegenstelling, waarbij tenminste voor één van de
partijen er noodzaak is tot afstemming te komen’.*
[Thiebout e.a.]

Dat klinkt niet als een aantrekkelijke situatie, maar conflict is soms noodzakelijk om samen verder te komen. Het goed omgaan met conflicten kan zelfs een positief effect hebben op de samenwerking. Immers, ‘zonder wrijving geen glans’.

Daarbij is conflict een uiterste situatie. Er zijn meer uitingen van een negatieve dynamiek in een samenwerking die kan schuren. Denk aan terugkerende discussiepunten, waakzaamheid bij één van de partners of een wat verontrustend gevoel: gaat dit de goede kant op? Een relevante vraag in

al deze situaties is: wat kan je doen als het schuurt en de emoties oplopen? Veel mensen voelen zich ongemakkelijk als het schuurt. Want wat doet het met de relatie, en de kwaliteit van je samenwerking, als je erover begint?

Toch is het belangrijk om de situatie bespreekbaar te maken. Het gaat er dan om emoties en ontevredenheid te (h)erkennen, en vervolgens in verbinding te blijven, met elkaar en met jezelf. Bewaak dat het gesprek zorgvuldig wordt gevoerd met oprechte interesse over en weer. Afhankelijk van de precieze negatieve dynamiek kun je vervolgens meer specifieke interventies kiezen. Welke interventies in welke situaties nuttig kunnen zijn, kun je aflezen van de thermometer op de volgende pagina. Herken jij je in één van de situaties?

Hoe ‘meet’ je de temperatuur in jouw samenwerking, en wat kun je doen?

Conflict

Hoe herken je het?

De emoties lopen op. We zijn boos of bang. Er is sprake van duidelijke onenigheid, waardoor de interactie spaak loopt. We praten in standpunten en horen de ander eigenlijk niet meer. We haken af, de motivatie om verder te komen verdwijnt.

Wat kun je doen?

- Probeer te zakken in emotie. Neem letterlijk en figuurlijk even afstand. Je voelt boosheid, maar denk vooral na: wat is er nu feitelijk aan de hand?
- Probeer je boosheid te vertalen naar waar je zorg of behoefte ligt, en uit dat naar je gesprekspartner(s).
- Probeer ook samen jullie conflict te duiden, waar bestaat het uit? Maak geen verwijten, maar geef aan welk effect het handelen van de ander op jou heeft en wat jij graag anders zou willen.
- Als je weet wat iedereen belangrijk vindt en waar de behoeftes liggen, wat kunnen jullie dan doen om elkaar te helpen?
- Denk na of jullie er nog zelf uitkomen; er zijn hulpmiddelen en hulptroepen die je kunt inzetten, zoals mediation.

Onenigheid

Hoe herken je het?

We hebben het gevoel dat we elkaar snel op de tenen trappen, er zijn discussiepunten maar spreken ze niet goed uit. We voelen ons erg geremd: letten op wat we zeggen. We hebben de neiging ons direct de verdedigen. Afspraken worden makkelijk afgezegd.

Wat kun je doen?

- Leef je in in het perspectief van de ander. Welk beeld heb jij van de ander, en klopt dat? Wat is zijn behoefte, wat maakt dat hij/zij zich zo gedraagt? Wat zou jij kunnen en willen doen om daaraan tegemoet te komen?
- Probeer goed te luisteren, los van je eigen beelden. Wat zegt de ander, wat bedoelt of wil hij/zij? Is hier spraakverwarring, of zijn jullie het echt niet eens?
- Probeer te benoemen wat er speelt in termen van belangen en behoeften, zodat jij en je gesprekspartner(s) op een ander niveau in gesprek komen.
- Zoek naar hernieuwde energie; waarom zaten jullie ook alweer om tafel?
- Als je weet wat er speelt en wat er nodig is, hoe ga je samen verder? Spreek af wat je een volgende keer in zo’n situatie doet.

Waakzaam

Hoe herken je het?

We leggen nog niet alle kaarten op tafel. Informatie en wensen worden gedeeld, maar niet volledig. We vragen niet echt door naar elkaar. Sommige onderwerpen mijden we om het niet onnodig ingewikkeld te maken.

Wat kun je doen?

- Denk na bij jezelf: is hier sprake van gezonde waakzaamheid, of zit het ons in de weg om verder te komen?
- En bedenk: waar komt de waakzaamheid vandaan? Kennen we elkaar onvoldoende (onbekend maakt onbemind) of speelt er iets speciefs?
- Benoem expliciet wanneer je het gevoel krijgt dat de waakzaamheid jullie te veel belemmert en geef duidelijk aan waarom. Let dan op dat je niet verwijtend overkomt.
- Probeer het gesprek open te breken en geef het goede voorbeeld door meer door te vragen, meer te uiten. Benoem wanneer je denkt dat nog niet alles gedeeld is.
- Zorg dat je voldoende tijd investeert in elkaar; we weten dat vertrouwen wel vaart bij voldoende interactie en gelegenheid voor ontmoeting.

Vriendschappelijk aangenaam

Hoe herken je het?

We voelen ons vrij alles te zeggen. Informatie wordt makkelijk gedeeld. We hebben niet het gevoel continue onze eigen belangen te moeten bewaken. Als ons iets dwarszit, zeggen we het.

Wat kun je doen?

- Hou dit vast, dit klinkt als een fijn interactiepatroon.
- Let er op dat je je eigen belangen voldoende uit en behartigt, voorkom dat je later spijt krijgt. Dat is funest voor het vertrouwen.
- Zorg voor regelmatige reflectie; is de onderlinge samenwerking en interactie voor iedereen nog steeds prettig?

Lopen de emoties op? Help elkaar te uiten waar het vandaan komt

Gesprekken vinden plaats op verschillende niveaus. De **inhoud**: hetgeen gezegd wordt. De **emotie**: welke gevoelens de spreker daarbij heeft. En de **intentie**: wat wil de spreker bereiken met zijn uiting? Wanneer emotie de overhand heeft, is het lastig om nog goed te luisteren. Meestal hoort iemand niet meer wat de ander echt te zeggen heeft. Als gesprekspartner kun je de ander spiegelen door hem of haar te helpen deze niveaus te onderscheiden. Zo kun je ‘afzakken’ naar het niveau van intentie.

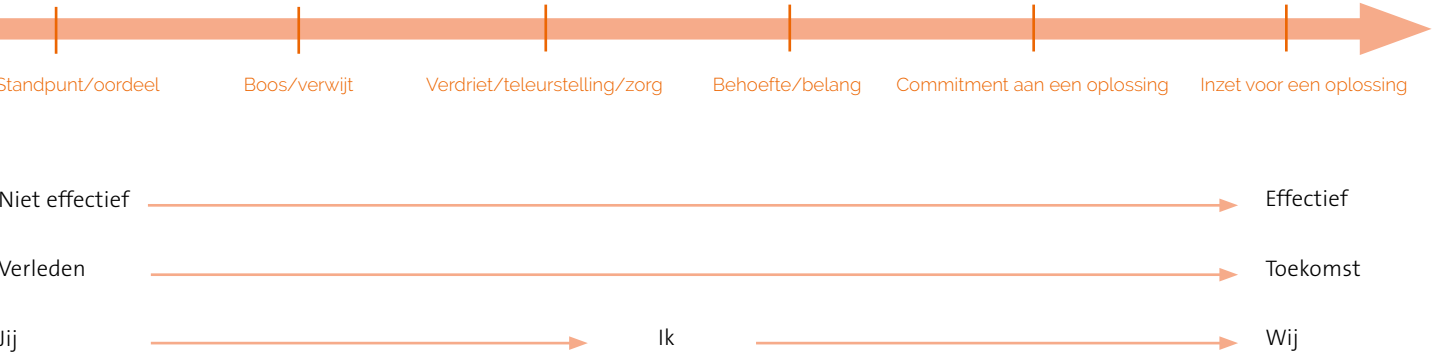
Drie gespreksniveaus

Inhoud	wat er gezegd wordt
Emotie	blij, bedroefd, boos, bang
Intentie	behoefte die geuit wordt

Ik hoor..., wat je zegt is...
Ik proef, voel, merk, zie dat...
Zeg je daarmee ook...

Hoe kom je van een negatieve dynamiek naar een constructieve dynamiek? Formuleer het negatieve positief

In een conflictgesprek help je de ander door het negatieve positief te formuleren. Zoek naar de achterliggende belangen en emoties en werk in het gesprek stapsgewijs van een oordeel naar een oplossing.



Hoe beweeg je van vaste overtuiging naar ruimte voor oplossingen? Ga schillen en afpellen

Van Standpunt naar Belang

- Ik hoor dat je vindt dat iemand altijd op tijd moet komen.
- Stel iemand komt altijd op tijd, wat betekent dat voor jou? Herformuleren van het antwoord.
- Stel iemand komt nooit op tijd, wat is dan je zorg? Herformuleren van het antwoord.
- Is er nog meer? Wat betekent dat voor jou persoonlijk? Want?

Van Verwijt naar Wens

- Je zegt dat je het heel vervelend vindt dat hij continue te laat is. Ik merk dat je

daar wat teleurgesteld over bent, zeg je daarmee ook dat je je niet helemaal serieus genomen voelt en dat wel graag wilt?

Van Boos naar Zorg

- Ik zie en hoor dat je boos bent over..., zeg je daarmee ook dat je je zorgen maakt over...?

Van Zorg naar Behoeft

- Je geeft net aan dat je je grote zorgen maakt over het halen van de deadline, zeg je daarmee dat je het heel belangrijk vindt om deze opdracht tot een succes te brengen? Waarom is dat zo belangrijk voor je?

Meer weten over conflicten in samenwerking?

De tips en handvatten in dit artikel zijn gebaseerd op praktijkervaringen en (wetenschappelijk) onderzoek naar dialoog, conflicthantering en mediation. Wij laten ons in ons werk onder meer inspireren door: H. Prein, Beroepsvaardigheden en interventietechnieken van de mediator, A. Brenninkmeijer et al, Handboek Mediation, M. Thiebout e.a., G. van Bruggen, D. Bohm, S. Schruijer, R. Fisher & W. Ury, R.H. Mnookin, F. Schulz von Thun, mediators van het ADR instituut zoals M. Bakker, T. Van Dijk, J. de Waard en C. de Jong.

De organisatie als onderdeel van een ecosysteem

Vergroten van het samenwerkingsvermogen

Eén van de zichtbaarste ontwikkelingen van de afgelopen 15 jaar is het groeiende besef bij organisaties dat zij voor het realiseren van hun ambities in toenemende mate afhankelijk zijn van de samenwerking met anderen. Het kenmerkt de verschuiving van een stakeholdermodel - waarin percepties, belangen en behoeften van stakeholders worden meegewogen in de eigen koers - naar een ecosysteemmodel, waarin organisaties in samenwerking met anderen werken aan gemeenschappelijke opgaven en ambities.

Auteur: Tibor van Bekkum

Denk aan een energienetbeheerder die beseft dat hij een rol en positie nodig heeft, daar waar partijen gezamenlijk regionale energiestrategieën ontwikkelen. Of aan een verzekeraar die zijn businessmodel wil vernieuwen en ervoor kiest dit in co-creatie te doen met partners, in plaats van binnenshuis. Een ander voorbeeld is een gezondheidsfonds dat vooral in de samenwerking met partners de mogelijkheid ziet om zijn impact te vergroten. Ook bij bouwbedrijven, gemeenten en provincies, ziekenhuizen, jeugdzorginstellingen, brancheverenigingen, koepelorganisaties, enzovoorts zijn vergelijkbare samenwerkingen te vinden. Waar organisaties vroeger vaak het gevoel hadden een redelijk grote autonomie binnen het eigen gezichtsveld te hebben, is dat nu echt anders.

Samenwerkingsvermogen: bouwsteen voor de toekomst

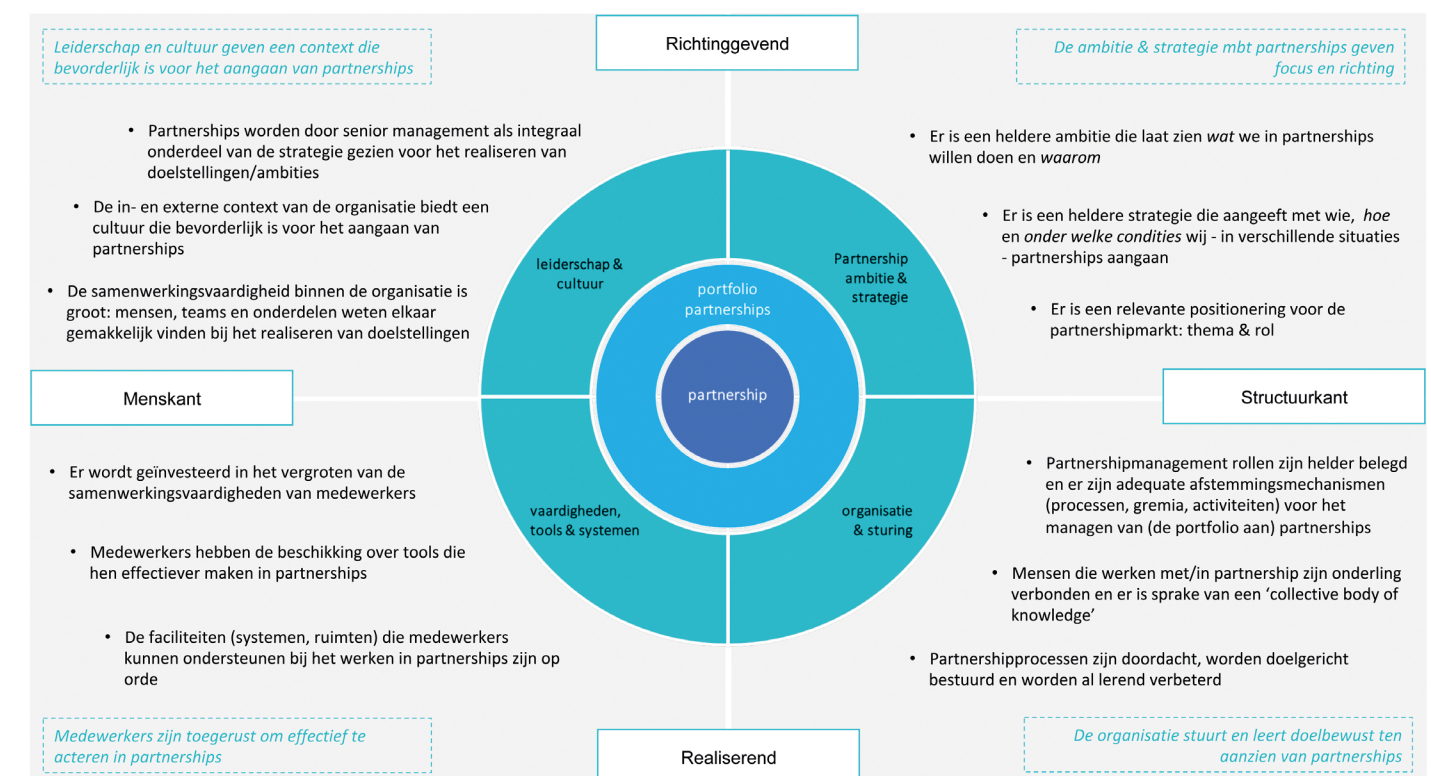
Als de toekomst van je organisatie sterk wordt bepaald door de samenwerking met anderen, dan is het ontwikkelen van het samenwerkingsvermogen van je organisatie van groot belang. Maar wat is dat? En hoe doe je dat? Een manier om hier structuur in aan te brengen, is met

behulp van het Partnership Capability Model. Het woord 'partnerships' is bewust gekozen om te benadrukken dat het gaat over samenwerken in wederzijdse afhankelijkheid en gelijkwaardigheid. Dus echt als partners. Het model beschrijft twaalf condities die van invloed zijn op het samenwerkingsvermogen van de organisatie. Het vergroten van dit vermogen maakt je organisatie effectiever. Ten eerste in het ontwikkelen van een portfolio van samenwerkingen dat daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van je ambities. En, ten tweede, aan het effectief opereren binnen de samenwerkingen die worden aangegaan. Het model kan gebruikt worden om het samenwerkingsvermogen van je eigen organisatie in kaart te brengen en om focus aan te brengen in de ontwikkelambities. Je kunt het ook goed gebruiken als een gespreksstarter.

Kijken naar vier domeinen

De twaalf condities zijn opgedeeld in vier domeinen:

1. Leiderschap & cultuur
2. Partnership ambitie & -strategie
3. Organisatie & sturing
4. Vaardigheden, tools & systemen.



Het Partnership Capability Model

Tip lees ook
het artikel 'Samen-
werken als kern-
competentie' op
pagina 52

1 Leiderschap & cultuur

Leiderschap en organisatiecultuur kleuren de context waarin partnerships van de grond moeten komen. Zonder het commitment van het (formele) leiderschap wordt het lastig om structureel partnerships te ontwikkelen. Laat staan een portfolio te ontwikkelen die heel gericht bijdraagt aan het realiseren van de ambities van de organisatie. Leaders gaan vaak over de investeringen, hebben een rol in visie- en strategievorming en zijn bijvoorbeeld de beslissers als het gaat om aanpassingen in de inrichting en de sturing van de organisatie. Bovendien fungeren zij als boegbeeld voor de organisatie en spelen ze dus ook een symbolische rol op dit terrein. Ook organisatiecultuur heeft een belangrijke invloed op de samenwerkingsvaardigheid van een organisatie. Partnerships vragen tijd om te ontwikkelen en leveren haast nooit direct rendement op. Zeker niet als ze strategisch zijn. Ze vragen om samenwerking vanuit gelijkwaardigheid, doelgerichtheid en experimenteeruimte: de samenwerking moet groeien. Cultuur verkleint bijvoorbeeld de kans op succesvolle partnerships als de focus op korte termijnresultaten ligt, rendement het enige is dat telt, er wordt samengewerkt vanuit controle in plaats van vertrouwen, of mensen sterk hiërarchisch zijn ingesteld. Maar ook een organisatiecultuur waarin mensen conflicten uit de weg gaan, niet gewend zijn hun belangen kenbaar te maken en het echte gesprek te voeren of weinig doelgericht zijn, draagt niet bij aan succes.

2 Partnership ambitie & -strategie

Weinig organisaties hebben een heldere partnership ambitie en doordachte partnership strategie. Vaak ontstaan samenwerkingen met enige toevalligheid. Een doordachte keus ten aanzien van de samenwerkingen die een organisatie aan wil gaan en ook daadwerkelijk aangaat, is echter belangrijk. Partnerships vragen (doorloop)tijd, capaciteit en ook geld. Samenwerken kan lastig zijn en vraagt volharding. Bovendien maak je je als organisatie voor het realiseren van je ambities afhankelijk van een ander. Is de afhankelijkheid die we aangaan de investering die we ervoor moeten doen wel

waard? Of kunnen we het beter alleen doen? Op welke onderwerpen zoeken we wel partners en op welke niet? En waarom? Onder welke condities gaan we partnerships aan? En hoe kunnen wij ons het best positioneren als een aantrekkelijke partij om mee samen te werken? Hoe helderder het antwoord op deze vragen, hoe groter de kans dat er een portfolio van partnerships ontstaat die daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van de ambities en de doelen van je organisatie.

3 Organisatie & sturing

Een organisatie met een goed ontwikkeld samenwerkingsvermogen is in staat als organisatie (dus in onderlinge samenwerking) sturing te geven aan de portfolio: hoe ontwikkelen onze partnerships zich? Zijn er blinde vlekken? Stemmen we onderling goed af ten behoeve van de samenwerking met een partner? Heldere processen, gemeenschappelijk omarmde criteria, duidelijke wijze van besluitvorming, et cetera helpen hierbij. Het tilt de (be)sturing van partnerships van een incidenteel en individueel niveau naar een doordachte aangelegenheid van de organisatie. Bovendien maken organisaties met een goed ontwikkeld samenwerkingsvermogen werk van het lerend ontwikkelen van het samenwerkingsvermogen zelf. Zijn de condities vanuit leiderschap en cultuur optimaal? Is onze strategie effectief? Zijn we adequaat georganiseerd? Zijn onze mensen voldoende vaardig en geëquipeerd? Het helpt dan als mensen rondom partnerships intern verbonden zijn, er een 'collective body of knowledge' is, én men lering trekt van de eigen en elkaars ervaringen.

4 Vaardigheden, tools & systemen

Organisaties die hun samenwerkingsvaardigheid als een strategische competentie beschouwen, zorgen ervoor dat de mensen die daadwerkelijk in die partnerships acteren hiervoor ook voldoende zijn toegerust. Samenwerken in partnerships is een vaardigheid om te ontwikkelen; in tegenstelling tot een 'gave' die iemand van geboorte heeft meegekregen. Structurele aandacht voor training, opleiding en behulpzame tools leveren een belangrijke bijdrage.

Spraakverwarring bij samenwerken: (niet) te voorkomen

Eén van onze fascinaties bij het fenomeen samenwerken is dat letterlijk een wereld aan woorden, overtuigingen en associaties wordt samengebracht. Helaas kan dit ook tot spraakverwarring leiden. Uitdrukkingen die in de eigen organisatie klip-en-klaar zijn, blijken dat in een samenwerking niet. Onlangs kwamen we dat weer tegen, in een gesprek tussen samenwerkingspartners over kwaliteit.

'Kwaliteit', dat is toch helder?

Dat gesprek ging over de gewenste kwaliteit van een proces. Een simpel woord, kwaliteit. Maar het bleek toch ingewikkelder.

Mevrouw A: "Het lijkt me helder dat de kwaliteit op dit moment onvoldoende is gewaarborgd." Mevrouw B: "Maar we hebben ontzettend veel processen en protocollen, en er gaan toch geen dingen mis?" Meneer C: "Nee, maar daar gaat het niet om, de beleving van het belang ervan is onvoldoende. Er is geen visie op wat de kwaliteit moet zijn." Mevrouw B: "Maar we hebben een heel duidelijk stuk waarin we precies beschrijven wat we voorstaan op kwaliteit. Mevrouw A: "Ja, dat is er, maar ik bedoel dat er geen visie is op wat de algemene normen zijn op hoe belangrijk kwaliteit is." Mevrouw B: "Ah, je wilt dat we ervoor zorgen dat kwaliteit belangrijker wordt gevonden. Tja, daar kunnen we naar kijken."

Ingewikkeld... wat gebeurt hier nu?

Partijen die met elkaar samenwerken, hebben over het algemeen verschillende achtergronden, belangen en ideeën. Dat maakt het ook zo interessant om samen te werken. Maar diezelfde verschillen zijn verraderlijk: elkaar zomaar goed begrijpen, is niet vanzelfsprekend. Een ding is zeker: algemene termen zijn gevaarlijk. Een woord als kwaliteit kan veel verschillende betekenissen hebben. De een meet het af aan het gebrek aan fouten, de ander aan de inspanningen die worden gepleegd om de kwaliteit zo hoog mogelijk te laten zijn. En weer een ander aan de hoeveelheid aandacht die eraan wordt besteed. Weet jij nu welke betekenis mevrouw A voorstaat?

Je zult denken, je kunt hier toch gewoon over praten? Toch blijkt dat best ingewikkeld. Eén van de voorwaarden daarvoor, écht naar elkaar luisteren, is een hele opgave. Ons brein interpreteert snel en op de automatische piloot, op basis van reflexen en reacties. Het loslaten van die automatische piloot, het echt nadenken over wat de ander zegt en dan pas bedenken wat we daarvan vinden; doen we niet zo snel. We pikken vooral de dingen op die bevestigen wat we al weten. 'Kwaliteit, ja, dat gaat over processen', denkt mevrouw B. Dat noemen we selectieve waarneming. Onbekende inzichten houdt het brein graag buiten de deur. Als ons brein wel nieuwe dingen doorlaat, is het nog maar de vraag of ze écht doordringen.

Dit is te voorkomen

We zeggen vaak; het kost tijd om tijd om elkaar te begrijpen en elkaars taal te leren spreken. Toch kun je best dingen doen om dat proces te bespoedigen. De sleutel zit in het werken aan de kwaliteit (sorry voor de term) van de gesprekken met je gesprekspartners. Zo kun je die belemmeringen voor een goed gesprek doorbreken.

Wat zijn nu belangrijke voorwaarden voor een samenwerkingsgesprek?

1. Het perspectief (c.q. overtuigingen, belangen en betekenissen) van jezelf en de ander écht begrijpen.
 2. Ruimte creëren voor het ontstaan van een helder gezamenlijk perspectief.
- Die voorwaarden beginnen bij jezelf: kun je bewust en weloverwogen nadenken over wat de ander inbrengt? Kun je daarbij je eigen oordeel nog even uitstellen? Heb je ruimte voor nieuwe inzichten? Oprechte interesse is daarbij het toverwoord.

“Elkaar
zomaar
goed
begrijpen,
is niet
vanzelf-
sprekend.”



“De organisatiecultuur heeft een belangrijke invloed op de samenwerkingsvaardigheid van een organisatie”

A man and a woman are standing in a vibrant school hallway. The man, on the left, wears glasses and a grey blazer. The woman, on the right, wears a dark pinstriped suit with a gold brooch. They are surrounded by colorful lockers in shades of green, blue, orange, and yellow. The ceiling features large, green, cylindrical pendant lights with yellow interiors. In the background, students are seated at tables near a large window.

Eigenaarschap nemen in plaats van sturen op regels en zetten van vinkjes... Het lukt niet altijd en het is niet eenvoudig, maar volgens voorzitter Karin van Oort en schoolleider Vincent Assink doen ze er binnen 'hun' Stichting Carmelcollege veel aan om dat te realiseren. We spreken met Karin en Vincent over ruimte, grenzen en verbinding.

Eigenaarschap in het onderwijs: meer dan een sprookje?

Wat is de Carmel-leerling bij uitstek?

Karin: “De leukste leerling. Een leerling die zijn of haar eigen traject vormgeeft. Zo hadden we een bestuurslid van het LAKS. Hij werkte drie dagen in de week voor het actiecomité en was twee dagen per week op school. Hij regelde alles en bepaalde zelf welke lessen hij volgde en maakte de benodigde toetsen. Hij is geslaagd. Mooi toch? Dat is dus echt een goed voorbeeld van eigenaarschap.”

Eigenaarschap... Karin, we mailden je een hele lijst met thema's. Waarom koos je juist voor dit onderwerp?

“We werken in een sector met professionals die veel vakkennis en beroepseer hebben. Wil je die tot hun recht laten komen, dan hebben ze ruimte nodig waarin ze hun eigenheid kwijt kunnen. Zonder eigenaarschap in het onderwijs kom je nergens. We zorgen niet alleen voor de diploma's. We helpen mensen op weg naar hun volwassen leven. In alle dingen die je tegenkomt, moet je een beslissing nemen als docent, als medewerker. Na de onthoofding van docent Paty kun je als wiskundedocent op maandagochtend de les beginnen met hoofdstuk 4. Of je kunt op zo'n moment het besluit nemen het niet over wiskunde te hebben. Daarvoor is eigenaarschap nodig.”

Vincent, is er voldoende ruimte binnen jouw scholengemeenschap in Deventer om dat eigenaarschap te pakken?

“Eigenaarschap gaat in ieder geval over het terugveroveren van die ruimte. Het gevoel: ik ga er ook zelf over. Dat is cruciaal om je werk in het dagelijks leven te kunnen doen en daar heb je ruimte voor nodig. Onbegrensde ruimte werkt overigens niet. We leven in het onderwijs in een behoorlijk gereguleerde sector, waar veel van ons verwacht wordt op basis van wetgeving, maar ook van ouders, van het afnemend onderwijs. Er komen dus heel veel dingen op je af. Eigenaarschap gaat wat mij betreft echt over welke ruimte en positie wij daarin pakken. Bij Carmel hebben we bewust niet gekozen voor een strategie, maar voor een koers. Een koers geeft richting. En daar zit die ruimte en verbinding in onze

“We hebben niet gekozen voor een strategie, maar voor een koers”

stichting. Wij hebben een aantal waarden en idealen die we nastreven, maar die moeten verwezenlijkt worden in onze eigen context. In mijn geval in Deventer, bij mijn scholen.”

Ruimte gaat dus niet over het weggooien van afspraken of wensen tot controle, maar hoe je het invult op jouw manier?

Karin: “Precies. En waar regels knellen, ga je het gesprek aan. We zoeken daar ook bewust de verbinding. Je werk doen in verbinding met anderen, betekent dat je altijd de dialoog aangaat. Je bent samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van wat er op tafel gebeurt. Dat is ook eigenaarschap. Het is niet: jij bent de voorzitter en je regelt het maar. Nee, dat doen we samen. Dat vond ik ook zo mooi in het traject met Common Eye. In de gesprekken die we hadden, begonnen we vaak met overtuigen, maar daar kom je niet verder mee. Praten met elkaar, in simulaties spelen van verschillende rollen; het heeft ons geholpen het complexe probleem van samenwerken beter te begrijpen. Het heeft ons stappen verder gebracht. Vijf jaar geleden waren we veel autonomere scholen. De stichting die we nu hebben ziet er anders uit.”



Karin van Oort
Voorzitter college van bestuur bij Stichting Carmelcollege, een Nederlandse stichting met 52 scholen en ruim 35.000 leerlingen. Hiervoor was Karin docent, conrector en rector. Ze heeft de schoolbanken nooit verlaten.

Met idealen en waarden als kaders. Als je niet oppast kunnen die waarden betekenisloos worden. Maar het is niet iets wat alleen op papier staat, zo te horen.

Vincent: “Ja, dat is iets dat ik dagelijks merk. Koers 2025 vertalen we met mijn school naar onze context. Dan hebben we het over onze waarden. Die gesprekken hebben we vooral in onze eigen school. Maar het mooie aan de Carmel Stichting is dat we ook een gemeenschap zijn. En we zijn samen met dezelfde vraagstukken bezig. Wij als schoolleiders praten erover, maar eigenlijk veel belangrijker: docenten praten erover met docenten van andere scholen. Teamleiders praten er met elkaar binnen Carmel over. Dat is ook het mooie aan zo'n grote stichting: je leert van elkaar en je leert hoe anderen het doen en dat kun je dan op je eigen manier zelf toepassen. Ook op dit onderwerp - eigenaarschap - gaat het om de voortdurende samenwerking tussen mensen. Sparren met elkaar en begrijpen waar de ruimte zit en waar we elkaar moeten opzoeken.”

Karin, we zien je nu een paar keer glimlachen.

“Ja goh, ik denk: wat gaat dit gesprek leuk.”

Vincent Assink

Voorzitter centrale directie en directeur van het Etty Hillesum Lyceum te Deventer, een van de dertien scholengemeenschappen van Stichting Carmel met 5.000 leerlingen. Ook Vincent werkt zijn hele carrière in het onderwijs.

En is dat omdat je allemaal mooie dingen hoort? Of is dat omdat je wordt geïnspireerd door wat Vincent zegt? Krijg je er energie van? Wat gebeurt er?

“Ja, ik krijg er sowieso energie van. Maar het is ook zo herkenbaar: zo gaat het bij ons. Dit vindt plaats binnen de scholen. Sprookjes bestaan niet. Het is niet altijd dat iedereen binnen de stichting bij elkaar gaat vragen: hoe doen jullie dat? Maar vaak wel.” Vincent: “Je hebt gelijk Karin, sprookjes bestaan niet. Maar we hebben wel de werkwijze binnen Carmel om het leren van en met elkaar te organiseren. Die professionele ontmoeting. Dus we laten het ook niet alleen aan het toeval over.”

Karin van Oort en Vincent Assink waren voor dit interview in gesprek met Ruben van Wendel de Joode.

Weer thuis in de wijk

Een eigen huis, in een fijne buurt, je leven op orde. Het klinkt eenvoudig, maar is niet voor iedereen weggelegd. Onderzoek laat steeds weer zien dat kwetsbare mensen het al jaren moeilijk hebben zelfstandig te (blijven) wonen. Aanvankelijk was de gedachte dat het gebrek aan betaalbare woningen de oorzaak was. Maar een goede samenwerking tussen gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie is minstens zo belangrijk. Platform31 zet zich in om lokale en regionale samenwerkingsverbanden hierin te doen slagen. Dat leidde tot een praktische handreiking voor kansrijk samenwerken.

Auteurs: Manon de Caluwé, Mirjam Fokkema, Frans Grobbe, Netty van Triest

De gemiddelde wijk in Nederland huisvest steeds meer kwetsbare inwoners. Voor deze mensen is begeleiding nodig. Verschillende organisaties leveren deze hulp en die moet goed zijn afgestemd. De woningcorporaties moeten de goede woningen beschikbaar stellen, en huurvoorwaarden toespitsen op situaties die zich kunnen voordoen. Overlast bijvoorbeeld, verward of onvoorspelbaar gedrag, maar ook (tijdelijke) huurachterstanden kunnen ‘part of the deal’ zijn. De samenwerking brengt werelden samen die niet zonder meer op elkaar zijn ingespeeld. De wereld van de corporaties: de wereld van ‘stenen’ - huizen, wooncomplexen, wijken -, een (relatief) autonome positie ten opzichte van de gemeente, de handen vol aan de huisvestingsopgave van de komende jaren. De wereld van de zorgorganisaties: van cliënten, zelfredzaamheid en maatwerk, contractant van de gemeente en druk met de ambulantisering en scheiden van wonen en zorg. En de wereld van de gemeente: de wereld van kaders, randvoorwaarden, sturing, maar ook balanceren tussen daadkracht en (soms fragiel) draagvlak.

Die werelden hebben ieder zo hun aandachtspunten in de samenwerking. Voor corporaties is het belangrijk dat de begeleiding voor de langere duur gewaarborgd is. Dat er terug-

valmogelijkheden zijn als het even niet goed gaat met een bewoner. Zorgorganisaties zoeken bij corporaties juist dáárvor begrip: het kan nu eenmaal een keer misgaan. Ze springen op de bres voor hun cliënten: iedere doelgroep heeft zo zijn voorkeuren qua woning. Wat voor de corporaties weer lastig is om op in te spelen. Gemeenten hebben de sleutel in handen om doorbraken te realiseren, maar mogen hun hand niet overspelen. Als inwoners ‘in opstand’ komen, is de gemeente haar positie kwijt. Op basis van geleerde lessen in tien regio’s zijn drie kernuitdagingen geformuleerd voor de samenwerking tussen deze drie partijen.

1. Van wal komen

Het lijkt zo simpel. Er is een opgave, er zijn organisaties die daar iets in kunnen doen - voilà, het enige wat nog moet gebeuren, is actie. Dat blijkt nog een hele kluit. Het thema ‘samenwerking’ staat vaak niet op de agenda. De samenwerking wordt aangevlogen als ‘regelvraagstuk’: als we maar gewoon in beeld brengen wat er moet gebeuren, kan iedereen aan de slag. Dat gaat voorbij aan dynamieken in samenwerking die heel bepalend zijn voor gedrag: vertrouwen dat ontwikkeld moet worden, gevoelens van ‘geven en nemen’, belangen die aan de orde zijn.



Medestanders zoeken: een kerncoalitie smeden
Een slimme eerste stap is het zoeken naar medestanders die zich willen inspannen voor dit onderwerp. In ieder netwerk zijn wel partijen die een sleutelrol vervullen. Het samenbrengen van deze sleutelspelers in een kerngroep of kerncoalitie is een nuttige stap om het onderwerp meer zichtbaar te maken en leiderschap aan te boren.

De wederzijdse afhankelijkheid blootleggen
Partijen gaan pas samenwerken als zij daar zelf reden toe zien. Doelstellingen op het gebied van uitstroom behalen? Dat lukt een zorgorganisatie alleen als de woningcorporatie meedoet. Werken aan leefbaarheid? Dat lukt een corporatie alleen als de zorg- en welzijnsorganisaties zich mede inzetten voor zelfoplossend vermogen en cohesie in de buurt. Het expliciet maken van deze wederzijdse afhankelijkheden helpt om de samenwerking aan te jagen. Zo wordt zichtbaar dat beide partijen erbij zijn gebaat.

De drijfveren van partijen op tafel krijgen
Vaak denken we te weten wat de ander beweegt: ‘De zorgaanbieder wil alleen maar cliënten vasthouden.’ ‘De woningcorporatie probeert deze kwetsbare inwoners te weren.’ Of: ‘De gemeente wil gewoon minder kosten.’ De werkelijkheid blijkt altijd genuanceerder. De zorgaanbieder voelt zich eenvoudigweg verantwoordelijk voor zijn cliënten. De woningcorporatie wil ook haar andere huurders niet vergeten. Anders gezegd: partijen hebben verklaarbare beweegredenen die niet altijd over en weer op waarde worden geschat. Wellicht de allerbelangrijkste conditie van goed samenwerken is dan ook: het leren kennen en respecteren van de beweegredenen van de ander.

Goede werkrelaties ontwikkelen
Niet alleen de inhoudelijke kant van de samenwerking doet ertoe, ook de emotionele kant. Onderzoek wijst uit dat je pas écht naar iemand luistert wanneer je je emotioneel met hem of haar verbonden voelt. Hoe meer empathie je voor de ander ontwikkelt, hoe serieuzer je zijn ideeën neemt. Daarvoor moet je elkaar kennen en moet er een relationele verbinding worden ontwikkeld.

2. De samenwerking passend organiseren
Omdat partijen hun werkzaamheden op elkaar moeten afstemmen, is er vaak veel overleg nodig bij een samenwerking. Ook kan het een hele klus zijn om verschillende partijen in

een logische werk- of overlegstructuur te verbinden. Het organiseren van het netwerk is daarmee een aandachtsgebied op zichzelf.

Vermijd het verbinden van iedereen met iedereen en alles met alles
Allereerst: weersta de neiging om dé perfecte netwerkstructuur in te richten. Vaak zijn er al veel overleggen waar partijen samenkomen. Partijen zitten vaak niet te wachten op nóg een overleg, of zijn bezorgd dat de tafel te groot wordt voor een effectieve bespreking. Het is eerder de kunst om verschillende tafels en netwerken met elkaar te verbinden. Met behulp van verbindingsofficieren, door communicatie en informatie, of door een regietafel waar overzicht is.

Maak de samenhang zichtbaar
Uit de tien regio’s blijkt dat er verschillende domeinen te zijn waarop samenwerking nodig is. We ontwaren er drie, met daarbij de notie dat ieder van die domeinen zijn eigen aanpak vraagt:

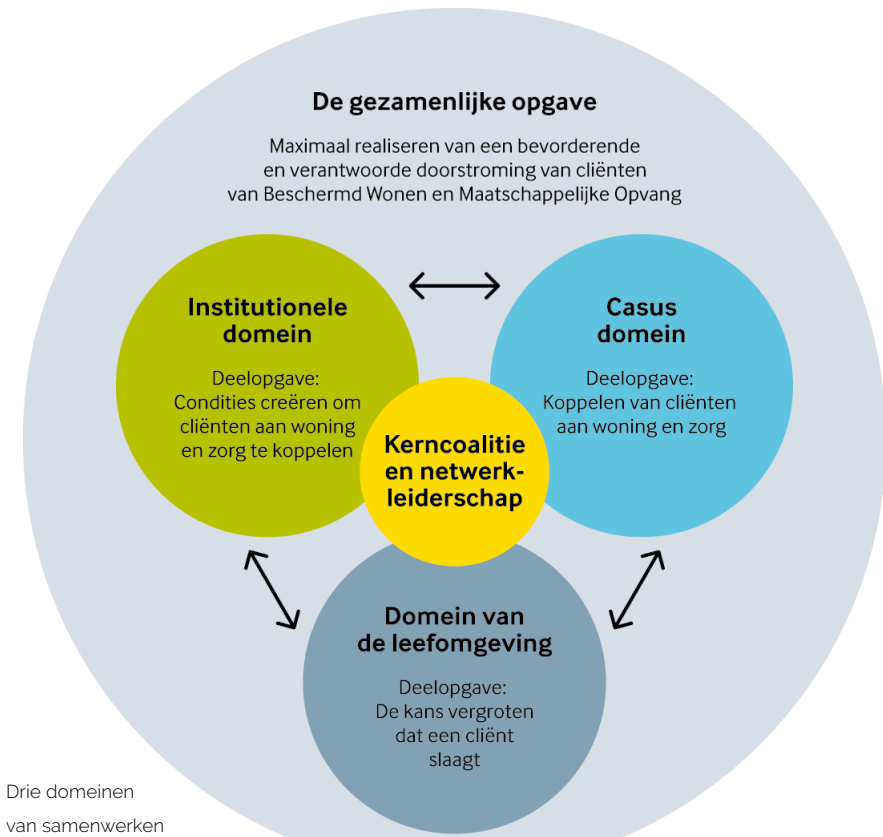
1. *Het domein van de individuele casuïstiek (casus domein).* Dit betreft de samenwerking tussen professionals en andere betrokkenen voor een specifieke cliënt. Ambulant begeleiders, woonconsulenten en Wmo-coördinatoren spelen hier een rol. Vaak zijn ook schuldhulpverlening, werk en inkomen en maatschappelijk werk betrokken. Veel gemeenten kiezen ervoor deze samenwerking te stimuleren door bijvoorbeeld de inrichting van multidisciplinaire teams of gezamenlijke werkprocessen.
2. *Het institutionele domein.* Binnen dit domein maken gemeentes, woningcorporaties en zorgorganisaties afspraken over de condities en randvoorwaarden. Denk aan de aantallen woningen, de toegang tot zorg en ondersteuning, aan voorzieningen en welzijnswerk in wijken. De schaarste lossen zij niet 1-2-3 op, maar alleen al het afstemmen van middelen vanuit ‘fysiek’ en ‘sociaal’ is een groot goed.
3. *Het domein van de leefomgeving.* Dit domein is nodig om een zachte landing mogelijk te maken. We weten dat de kans van slagen groter is wanneer cliënten in een leefomgeving terecht komen die sociaal, veilig en leefbaar is, waar zij sociale contacten kunnen opdoen en waar goede voorzieningen zijn. Ook daarvoor worden de nodige samenwerkingen en netwerken ontwikkeld, vaak heel lokaal samen met andere inwoners in de wijk.

“De gemiddelde wijk in Nederland huisvest steeds meer kwetsbare inwoners.”

3. Impasses voorkomen

In een samenwerking kan het voorkomen dat gaandeweg de interesse afneemt. In dat geval moeten partijen stilstaan hoe zij impasses kunnen voorkomen.

De samenwerking loopt scheef
Een belangrijk gegeven in samenwerkingsverbanden is dat er een balans moet zijn in wat partijen erin stoppen, en wat de samenwerking hen oplevert. Soms is die balans zoek, levert één partij bijvoorbeeld een grotere bijdrage dan anderen. Dat is op zichzelf niet erg en op sommige momenten onvermijdelijk. Het wordt problematisch als partijen het onrechtvaardig vinden. De balans moet dan opnieuw worden bediscussieerd. Let op, dat betekent niet dat iedereen precies evenveel moet doen, het is geen rekensom. Maar de algemene indruk moet op orde zijn. Ook worden partijen soms blind voor de meerwaarde van de samenwerking. In zo’n geval moeten partijen de kans krijgen de samenwerking de herwaarderen.



Van tijd tot tijd de balans opmaken
Het is belangrijk van tijd tot tijd de samenwerking tegen het licht te houden. Wat gaat goed, wat minder, wat kunnen we daaraan doen? De ene samenwerking doet dit jaarlijks, de andere iedere maand. Wacht niet tot er eenmaal problemen zijn. En doe het samen! Het wordt een stuk eenvoudiger om samen verbeteringen te bedenken als ook de beoordeling samen is gedaan. Hoe beter dit gaat, hoe beter partijen erin worden om knelpunten ‘voor’ te zijn.

De handreiking 'Kansrijk samenwerken' is tot stand gekomen met dank aan de deelnemende gemeenten en regio's. Dit artikel bevat een samenvatting van die handreiking. Aan de handreiking werkten mee: Frans Grobbee (AO organisatieontwikkeling), Manon de Caluwé en Edwin Kaats (beide Common Eye) en Mirjam Fokkema en Netty van Triest (beide Platform31). Klik [hier](#) om de volledige handreiking te downloaden.

Begrijpen dankzij geschiedenis

Tien jaar geleden begeleidde ik een alliantie tussen vijf ontwikkelingsorganisaties. Dankzij een in drie maanden gebouwde succesvolle samenwerking hadden ze een grote meerjarige subsidie van het ministerie gewonnen. Onverwacht succes, want alle vijf waren in grote mate afhankelijk van deze subsidie. Na de champagne ontstond er snel gedoe. Anderhalf jaar later, toen ik gevraagd werd de samenwerking vlot te trekken, was er niets over van de eensgezindheid waarmee de subsidie was 'veroverd'. Integendeel, de onderlinge conflicten brachten de alliantie aan de rand van de afgrond.

In dezelfde periode las ik 'Perzisch Vuur' van Tom Holland. Een schitterende beschrijving van de Perzische oorlogen en de decennia na de onverwachte en glorieuze overwinning van Athene en Sparta op de Perzen. De overeenkomsten tussen de alliantie van ontwikkelingsorganisaties en de Griekse samenwerking 2500 jaar geleden was overweldigend. Ten eerste waren beide samenwerkingsverbanden ontstaan uit zelfbehoud. Voor zowel de Grieken als de vijf ontwikkelingsorganisaties betekende niet samenwerken het verlies van het voortbestaan. Daarnaast werd in beide gevallen de samenwerkingwijze, die in de strijd om het voortbestaan zo succesvol was, voortgezet nadat het doel was bereikt. In beide gevallen betekende dat weinig concrete samenwerkingsafspraken, nauwelijks een organisatiestructuur en veel vertrouwen in persoonlijke relaties. Tot slot lag het hoofd van de leiders van de samenwerking na de overwinning al snel op het hakblok. De initiator van de ontwikkelingssamenwerkingsalliantie had na anderhalf jaar ruzie met iedereen en dreigde ontslagen te worden. In Griekenland 2500 jaar

eerder was Leonidas gedood bij Thermopylae en Themistocles werd vier jaar na zijn overwinning op de Perzen verbannen uit Athene.

De geschiedenis herhaalt zich natuurlijk nooit, maar mensen reageren wel vaak op dezelfde manier op vergelijkbare situaties. Daarom kunnen we het heden beter begrijpen dankzij de lessen van de geschiedenis. In de bovenstaande voorbeelden geloofde men te lang in het succes van de werkwijze waarmee de overwinning was behaald, waardoor afspraken en governance nauwelijks waren geregeld. Daarnaast was er te veel vertrouwen in persoonlijke relaties, waardoor deze niet werden geborgd in bestaande structuren. En durfden betrokken niet te erkennen dat ze ook concurrenten waren, wat leidde tot spraakverwarring en wantrouwen.

Voor mij is de geschiedenis van samenwerken de combinatie van twee liefdes die nog steeds alom zichtbaar zijn. Loop je door Brugge, dan zie je overal de herinnering aan het eerste economische Europese samenwerkingsverband gebaseerd op vrijhandel: de Hanzesteden. Rijd je 50 kilometer naar het oosten, dan zie je in Brussel het centrum van de moderne economische Europese samenwerking. Fiets je over de dijken van het Hollands rivierenlandschap dan voel je de wegen, vaarten en dijken die honderden jaren geleden zijn aangelegd om ons te beschermen tegen het water. En snap je waarom Rijkswaterstaat nog steeds vooral over water gaat en de waterschappen onmisbaar zijn voor de veiligheid van Nederland.

Inzicht in de geschiedenis van samenwerken kan samenwerkingsgedoe niet voorkomen. Het zorgt er wel voor dat je beter begrijpt wat er aan de hand is, zodat conflicten sneller opgelost worden en slecht passende structuren aangepast worden.

“De geschiedenis herhaalt zich natuurlijk nooit, maar mensen reageren wel vaak op dezelfde manier op vergelijkbare situaties.”



Grensontkennend denken voor een regionale energiestrategie

Eén van de grote uitdagingen voor overheden is het samen met partners, bedrijven en inwoners oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit krijgt vaak vorm op regionaal niveau. Hét voorbeeld waar regionale samenwerking heel zichtbaar wordt is de Regionale Energie Strategie (RES). De RES is een van de afspraken in het klimaatakkoord waarin gemeenten samen met provincies en waterschappen onderzoeken hoe het best duurzame elektriciteit wordt opgewekt.

Hoog tijd om te verkennen hoe zo'n regionale samenwerking in zijn werk gaat. Daarvoor gingen Freek van Berkel en Edwin Kaats in gesprek met Ruben van de Belt, gemeenteraadslid in Zwolle en voorzitter van de RES werkgroep, een overleg voor volksvertegenwoordigers in West-Overijssel.

In deze podcastaflevering pleit Ruben voor gemeente-overstijgend denken: “als je niks doet, zet iedereen de windmolens aan de rand van de gemeentegrenzen en zijn we als regio slechter af. Je moet het dus als een regionaal vraagstuk zien. Dat blijkt gemakkelijker gezegd gedaan. De belangen voor politiek en inwoners zijn groot en de ruimte in veel gemeenten schaars. Bovendien hebben gemeenten verschillende ambities en is de ene gemeente nu eenmaal verder met duurzaamheid dan de ander. De samenwerkingstrein is gaan rijden in Overijssel. Elkaar iets gunnen, begrip hebben voor elkaar en vertrouwen bouwen zijn dan

erg belangrijk. En het blijft zoeken naar een balans tussen regionale afspraken en acceptatie op lokaal niveau. Maar er zijn ook veel lichtpunten. Door de RES ontstaan er contacten en relaties die anders nooit tot stand waren gekomen. “Er gebeurt echt iets bijzonders. We leren nu gemeente-overstijgend samenwerken en dit kan een vliegwiel zijn voor ook andere regionale vraagstukken”, aldus Ruben. Zo eindigt het gesprek met een positieve blik op de toekomst.

De hele podcastaflevering met Ruben van de Belt beluisteren? Klik dan [hier](#).

Ruben van de Belt was voor dit interview in gesprek met Freek van Berkel en Edwin Kaats.



A portrait of Prof. dr. Wilco Peul, a middle-aged man with glasses, wearing a white lab coat over a dark blue shirt. He is resting his chin on his hand and looking thoughtfully at the camera. In the background, a bookshelf filled with books is visible on the left, and a blurred image of a large crowd of people is on the right.

Interview met
neurochirurg
Wilco Peul

Verbindend leiderschap

van de OK tot aan
de bestuurstafel

Prof. dr. Wilco Peul is hoogleraar neurochirurgie én voorzitter van het grootste neurochirurgisch centrum van Nederland het UNCH (Universitair Neurochirurgisch Centrum Holland), dat een samenwerkingsverband is van het LUMC, HMC en Haga ziekenhuis. 'Hoe ben je een verbindend leider op drie heel verschillende podia?' Dat is de centrale vraag aan Wilco Peul. Hoe kan je zowel excelleren in de operatiekamer, als afdelingshoofd neurochirurgie in het LUMC en als bestuurder van het UNCH? Een gesprek met een gepassioneerd arts én bestuurder over samenwerken en leiderschap, acteren en oorspronkelijkheid, ijdelheid en teamgeest: "Ik wil mijn team op het podium hijsen."

“In de operatiekamer ben ik als vanzelf verbindend leider. Ik ben daar benaderbaar, stuur het team aan als een sportcoach en ben directief als het moet. “Ik moet wel, anders gaat het mis. Van tevoren heb ik alle mogelijke scenario’s uitgedacht”, legt Peul uit. Het schakelen tussen verschillende rollen gaat hem in deze setting vrij natuurlijk af. Dat is echter niet vanzelfsprekend bij het aansturen van zijn collega’s. Dat heeft hij zichzelf moeten aanleren. “De moeilijkste vergaderingen zijn die met mijn vakgenoten. Ik heb geworsteld om daar de juiste rol te vinden.” Misschien dat hij te lang heeft willen *pleasen*, blikt Peul terug. “Ik was de *primus inter pares*, wilde een maatje zijn. Maar soms werkt dat gewoon niet.” Hij haalt voorbeelden aan waarin hij zijn zin wilde doordrijven, corporaal gedrag vertoonde

“Ik ben tot het inzicht gekomen dat je niet altijd zelf de hamer hoeft vast te houden”

en zich liet overvallen door de weerstand van collega’s. “Sommigen wilden niet mee in een verandering en liepen dan letterlijk de vergadering uit. Heel ingewikkeld.” Hij moest dus wel een andere rol aannemen.

Hamer uit handen

Met de ontwikkeling van het UNCH de afgelopen jaren groeide het besef dat hij in bestuurlijke settings en samenwerkingsverbanden hetzelfde moet handelen als bij een operatie. “Ik plan nu niets in voor zo’n belangrijke bijeenkomst, focus me. En net als bij een risicovolle operatie denk ik na over alle mogelijke scenario’s: wie schiet er in de weerstand en wat doe ik dan? Doordat ik dat nu van tevoren bedenk, is het leiding nemen geen ‘acteren’ meer, maar iets natuurlijks.” Bovendien heeft hij in de aansturing van alle betrokken neurochirurgen van het UNCH het technisch voorzitterschap bij iemand anders neergelegd. “Ik ben tot het inzicht gekomen dat je niet altijd zelf de hamer hoeft vast te houden. Het geeft

me letterlijk tijd om een betere inschatting te maken van iemands gedrag. Ik parkeer de reactie bijvoorbeeld even, of ik zeg er tijdig, op een rustige manier iets van.”

Geboren leider

Over welke competenties moet je als verbindend leider beschikken? En waren die bij Peul van nature aanwezig, of heeft hij deze moeten leren? Peul twijfelt. Hij weet niet of hij een geboren leider is. Wel weet hij dat hij niet voor niets is gevraagd om de samenwerking tussen de afdeling neurochirurgie van het LUMC, het HMC en het Haga te leiden. “Ze zochten expliciet naar een verbinder. Maar ik weet zelf niet goed waarom ze bij mij uitkwamen. Misschien is het iets intuïtiefs, en weet ik mensen te overtuigen. Dat had ik als kind al wel, bijvoorbeeld op het sportveld. Tegelijkertijd was de noodzaak voor alle drie de huizen ook wel groot. De volumes stonden overal onder druk, samen konden we het grootste centrum van Nederland worden, individueel zouden we onherroepelijk onze positie verliezen. Zo’n uitgangspositie helpt mensen ook wel om ze mee te nemen.”

IJdelheid

“Kijk, er zijn meer goede chirurgen in Nederland”, legt Peul uit, “maar ik heb geleerd om niet meer alle egards te willen krijgen voor een geslaagde operatie. Ik wil mijn team op het podium hijsen. We hebben het met elkaar gedaan. Ik word echt ongelukkig als ik het in mijn eentje moet doen. Misschien is dat wel mijn onderscheidend vermogen, mijn kwaliteit. En iemand anders dan ik moet nu ook die operatie maar uitvoeren. Dan maar wat minder flessen wijn als bedankje”, lacht hij. En die instelling levert juist ook in een samenwerkingsverband als het UNCH resultaat op: “We zijn op alle drie de locaties een winnaarsclub geworden. Puur en alleen omdat we het samen hebben gedaan.”

Van hersenen naar hart

Dit soort inzichten zijn hem niet vanzelf komen aanwaaien. Daarom pleit hij ervoor om trainingen te volgen, het liefst al op jonge leeftijd. Zelf heeft hij een aantal trainingen gevolgd met andere topbestuurders. “Zo moest ik ooit onder begeleiding van acteur Pierre Bokma een monoloog van Hamlet opvoeren. Het leek best



“Individueel zouden we onherroepelijk onze positie verliezen”

goed te gaan, en ook mijn collega’s waardeerden mijn optreden, maar Pierre Bokma fakkelde het helemaal af. Waarom? Omdat ik daar als een ‘alfaman’ op het podium stond; vol zelfvertrouwen, maar te arrogant. Hij gaf aan dat je op deze manier wordt afgemaakt door de andere ‘alfamannen’ in de zaal. Zijn advies? Wees op een andere manier jezelf. Ga van hersenen naar hart. Sta er als gevoelsmens én als leider. Dat ‘hart’ heeft natuurlijk alles te maken met oprechtheid, met authenticiteit.”

Het hielp Peul in zijn manier van leidinggeven. Vooral in het contact met zijn collega’s, maar ook in de samenwerking met de Raden van Bestuur van het LUMC, HMC en Haga ziekenhuis die de Raad van Toezicht vormen van het UNCH. “Ook hen moet je meenemen met je passie en visie, maar tegelijkertijd moeten ze ook klip en klaar kunnen zien dat de samenwerking in het belang van hun eigen ziekenhuis is.”

Verleiden

Over het algemeen gaat het leidinggeven aan het samenwerkingsverband hem redelijk gemakkelijk af. “Ik geloof in mijn patiëntenzorg, en dat is niet het directe terrein van bestuurders van en ziekenhuis. Dus dan voel ik me in mijn kracht staan.” Maar het kan volgens Peul ook binnen dit soort bestuurlijke samenwerkingen best ingewikkeld zijn om moeilijke boodschappen over

te brengen, of om zijn eigen agenda te bewaken. Hoe doet hij dat? “Op zich vergaderen bestuurders op een beschaafde manier, dus dat helpt”, aldus Peul, “maar mijn verbindend leiderschap schuilt hier bijvoorbeeld door bestuurders eerst te verleiden met succesverhalen en tegelijkertijd altijd oog te hebben voor de belangen van hun eigen ziekenhuis bij het UNCH. Niet gelijk de pijnpunten op tafel. Ze doorzien namelijk sneller wat je van plan bent. En op mijn beurt weet ik ook hoe bepaalde bestuurders reageren. Met hen ga ik rationeel in gesprek, overtuig ze met argumenten. En dan nog drijf ik soms mijn zin door, hoor. Dat zit toch in de aard van het beestje.”

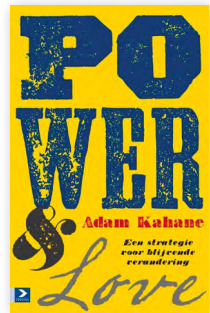
Koers bepalen

Wat is verbindend leiderschap nu precies volgens hem? Peul: “Deze tijd vraagt om meer verbindende mensen, dat merk ik ook. Maar je moet vooral een route volgen die bij je past en waarin je goed functioneert. Ik heb bijvoorbeeld een hekel aan ruzie, dus dan zoek ik dat ook niet op. Je leiderschapsstijl moet authentiek zijn. En je moet ook een beetje leren verliezen. In een samenwerkingsverband als het UNCH bepaal je als leider samen met de groep de koers en daartussendoor moet je laveren. *You can’t control the wind, but you can adjust the sails.*”

Wilco Peul was voor dit interview in gesprek met Robin Bremekamp.

Klassiekers over samenwerken

Common Eye-adviseurs vinden het belangrijk om bij te dragen aan kennisontwikkeling over samenwerken. Met enige regelmaat verschijnen dan ook publicaties van de hand van een of meer Common Eysers. Het is natuurlijk pretentiefus te denken dat we dat allemaal zelf bedenken. Ook wij laten ons inspireren, zoals we hopen ook anderen te inspireren. Wat zijn onze inspiratiebronnen eigenlijk? Om daarachter te komen vroegen we een aantal collega's: *“Wat zijn jouw samenwerkingsklassiekers, en waarom juist die?”*



Power & Love

Adam Kahane (2010)

Kahane onderzoekt een universeel dilemma dat in elke vorm van samenwerking en verbinding – tussen individuen, tussen organisaties, tussen maatschappelijke groeperingen – aan de orde is. Namelijk de twee kanten van macht en liefde die beide een productieve en een schadelijke kant kennen. Door liefde en macht te ontdoen van een moreel oordeel helpt hij ons genuanceerder te kijken naar de dynamiek in samenwerking. Hij helpt inzien

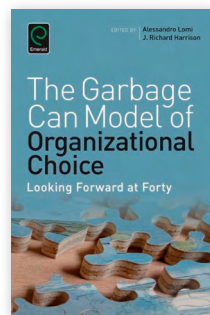
dat macht en de uitoefening ervan ook nuttig en zelfs noodzakelijk kan zijn om gezamenlijk stappen te zetten – in interpersoonlijke relaties, in samenwerkingsverbanden, en maatschappelijk. Het helpt in te zien dat liefde – hoezeer ook geassocieerd met samenwerking – niet altijd productief is in samenwerking. Het boek geeft houvast bij het ontwikkelen van verbindingen, en het daagt je uit om verder te kijken dan de oppervlakkige interpretatie van beide begrippen. Kahane beschrijft deze dynamiek bovendien op een meeslepende manier, anekdotisch en puttend uit zijn rijke persoonlijke ervaringen bij het leggen van verbinding tussen mensen en groepen. Edwin

“How can I know what I think until I see what I say?”

The garbage can model of organizational choice

Cohen, March en Olsen (1972)

Net als vuilnisbakken zijn organisaties een chaos; een enigszins georganiseerde anarchie. Beslissingen worden niet rationeel of routinematig genomen, maar volgen een chaotisch patroon van toevalligheden. Problemen, oplossingen, mensen en keuzemomenten moeten steeds bij elkaar zien te komen op een punt in de tijd. Dit verloopt dus allerm minst ordelijk. Mooiste inzicht uit dit artikel is dat onze definitie van een probleem niet bepaalt tot welke oplossing we komen, maar de oplossingen die wij voorhanden hebben vaak bepalen welke problemen we zoeken en zien. Zijn al die samenwerkingsverbanden dan zo rationeel en doordacht? Of zijn het (ook) uitkomsten van een rommelig proces van oplossingen die elkaar opzochten? Freek



Governing the Commons, The Evolution of Institutions for Collective Action

Elinor Ostrom (1990)

In dit empirisch en theoretisch goed onderbouwde boek laat Elinor Ostrom zien dat individuen duurzaam met elkaar kunnen samenwerken in grote gemeenschappen. Dat doen zij zonder de tussenkomst van een overheid of markt. Ze identificeert dynamieken en lessen die verklaren waarom samenwerken in deze gemeenschappen duurzaam succesvol is. Deze lessen zijn relevant voor allerlei vormen van samenwerken. Voor dit gedachtegoed ontving Ostrom in 2009 de Nobel-prijs voor Economie. Ruben



Management in netwerken, over veranderen in een multi-actorcontext

De Bruijn en Ten Heuvelhof (2007)

Voor mij bevat dit boek de meest toegankelijke uitleg van wat het betekent om in contexten te opereren die zich gedragen als een netwerk. Zo leerde het boek mij dat in netwerken meestal geen sprake is van het probleem of de beste oplossing. In een netwerkcontext zijn de meeste situaties namelijk niet eenduidig; er zijn altijd meerdere gezichtspunten. Dat inzicht helpt om effectiever te kunnen handelen in iedere vorm van samenwerking. Een ander inzicht is het onderscheid tussen twee ‘logica’s’. De logica van een partij die kan bepalen (de hiërarchische logica) en de logica waarin sprake is van wederzijdse afhankelijkheid (de logica van het netwerk). Dit inzicht helpt situaties te duiden en op een passende manier te handelen. Dit onderscheid passen we keer op keer toe. Ruben

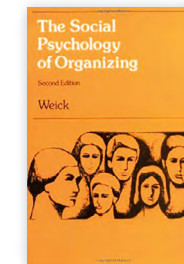


“Verplichte literatuur voor iedereen die wil organiseren en samenwerken”

Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness

Provan en Kenis (2008)

Een klassieker in de literatuur over netwerk governance. Nog steeds wordt in vrijwel ieder internationaal, wetenschappelijk artikel over netwerken, netwerkmanagement en netwerk governance naar dit artikel verwezen. En ook in de praktijk is de indeling die de auteurs maken in drie basistypen voor netwerk governance, nog steeds verhelderend en behulpzaam bij het nadenken over de inrichting en het functioneren van het eigen netwerk. Esther



The social psychology of organizing

Karl Weick (1969)

“How can I know what I think until I see what I say”? Dat is een puzzel die bij organiseren altijd aan de orde is. We zijn met het organiseren van samenwerking altijd een nieuwe werkelijkheid aan het creëren. Een nieuwe werkelijkheid die zich ontplooft terwijl we aan de slag zijn. Dit boek heeft me geleerd hoe de complexe relatie werkt tussen de actor, wat zij of hij wil of denkt, wat hij waarneemt en wat hij doet. Hij bracht me tot de uitspraak in gesprekken over samenwerking ‘een mens kan in een kwartier meer beloven dan hij zijn hele leven kan waarmaken’. Het gaat niet om de woorden alleen. Uit het handelen blijkt wat die woorden waard zijn. Een les die in iedere samenwerking aan de orde is. Wilfrid

Asterix en het 1^e legioen

Goscinnny en Uderzo (1967)

Dit is echt verplichte literatuur voor iedereen die wil organiseren en samenwerken. Het begint met Walhalla. Het wenkend perspectief. Daar heeft iedereen heel veel voor over. Het gaat ook over het samenbrengen van mensen met verschillende achtergrond en cultuur. Hoe je ook probeert te disciplineren, de eigen identiteit en (tover)kracht maken altijd het verschil. De vraag wordt dan waar je daadwerkelijk op wilt en kunt verbinden, als disciplineren, uniformiteit en hiërarchie niet werkt. Wilfrid





Het bevolkingsaantal in Nederland krimpt. Krimp was lange tijd een regionaal fenomeen, dat zich vooral voordeed in de 'traditionele' krimpregio's, zoals de Achterhoek, Noord-Groningen en Zeeuws-Vlaanderen. Het waren dan ook deze regio's waar in eerste instantie het primair onderwijs te maken kreeg met sterk teruglopende leerlingaantallen. De krimp is echter inmiddels ook zichtbaar in het voorgezet onderwijs. Op dit moment nog vooral in de traditionele krimpgebieden, maar naar verwachting zal deze ontwikkeling zich over vrijwel heel Nederland gaan uitbreiden.

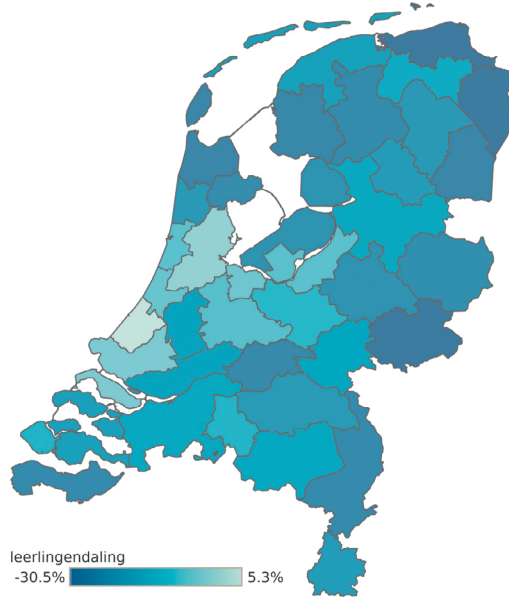
Auteurs: Tim Dees en Esther Klaster

Krimp

Regionaal samenwerken
in het onderwijs

De opgave van krimp is echt groot

De komende 10 á 15 jaar zullen grote delen van het Nederlandse onderwijs te maken hebben met een flinke daling in leerlingaantallen. Zaten er in 2015 nog ongeveer een miljoen kinderen in Nederland op een middelbare school; de verwachting is dat dit in 2030 nog 880.000 kinderen zijn. Een krimp van maar liefst 12%.¹ In sommige regio's is de daling van het aantal leerlingen zelfs meer dan 30 procent. En het blijft niet bij het voortgezet onderwijs. De krimp zal op termijn ook het MBO en HBO gaan raken.



Percentage krimp per regio (bron: vo-raad)

Implicaties voor het onderwijs

Maar waarom is krimp eigenlijk een probleem? En voor wie? Het voortgezet onderwijs (VO) kenmerkt zich door een grote verscheidenheid in schoolsoorten (bijvoorbeeld vmbo of havo), leerwegen (zoals basis of theoretische leerweg in het vmbo), sectoren (bijvoorbeeld zorg of techniek in het vmbo) en profielen (onder andere Economie & Maatschappij op het havo en vwo). Door deze grote diversiteit is het VO bijzonder kwetsbaar voor leerlingendaling. Met name in de bovenbouw is het vaak moeilijk om klassen groot genoeg te houden om het aanbod kwalitatief hoogstaand én financieel gezond te houden. Voor scholen in het VO betekent krimp dan

“De komende 10 á 15 jaar zullen grote delen van het Nederlandse onderwijs te maken hebben met een flinke daling in leerlingaantallen.”

ook een grote uitdaging om schoolsoorten, sectoren en profielen aan te kunnen blijven bieden.

Dit heeft ook verstrekken financiële gevolgen. In Nederland hangt de financiering van de school af van het aantal leerlingen. Zijn er dus minder leerlingen op een school dan krijgt de school ook minder budget. De kosten die de school maakt, blijven echter grotendeels hetzelfde. Het gebouw blijft even duur, de kosten voor bedrijfsvoering blijven grotendeels gelijk. Kortom: de kosten per leerling worden hoger. Als ervoor wordt gekozen om het personeelsbestand te laten krimpen, is er minder ruimte voor specialisatie en is de organisatie kwetsbaarder (bijvoorbeeld bij uitval), waardoor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs onder druk kan komen te staan.

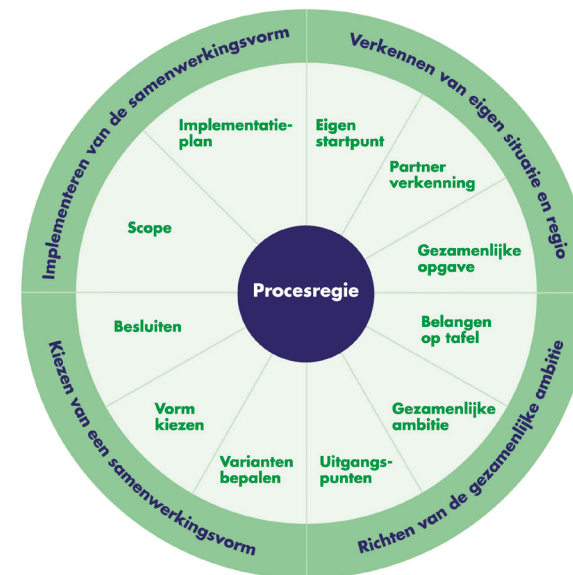
Als scholen sluiten, wordt het onderwijs lastiger bereikbaar voor leerlingen. Zij moeten dan verder reizen of moeten soms kiezen voor een ander profiel dan zij eigenlijk willen. Bovendien wordt het onderwijsaanbod in termen van denominatie beperkter in een regio: ouders en leerlingen kunnen dan niet altijd meer specifiek kiezen voor bijvoorbeeld Openbaar, Katholiek, of Montessorionderwijs.²

Daarom wordt er al werk van samenwerking gemaakt

Steeds meer bestuurders zijn het erover eens dat in een krimpend landschap elkaar wegconcurreren niet de beste oplossing is voor de leerling. Concurrentie leidt ertoe dat een school blijft bestaan ten koste van een andere school, met als gevolg dat bepaalde schoolsoorten, profielen of denominaties uit de regio verdwijnen of dat de reisafstand voor leerlingen (te) groot wordt.

Een procesmodel als praktisch handvat

Samenwerken is dus het devies. Gelukkig wordt er al veel samengewerkt en wordt er ervaring opgedaan met allerlei samenwerkingsvormen en juridische constructen. Hier is dan ook al veel over geschreven. Wat in publicaties minder aan bod komt, is hoe het proces van samenwerken kan verlopen en welke stappen je kan zetten om samenwerking te verkennen en te verzilveren. In de publicatie ‘Regie op samenwerking. Routekaart voor regionale samenwerking bij leerlingendaling in het voortgezet onderwijs’ in opdracht van de vo-raad zijn stappen, lessen en aandachtspunten in kaart gebracht.³ Bedoeld voor het VO, maar net zo bruikbaar voor primair onderwijs of vervolgonderwijs. De publicatie bevat een procesmodel om te dienen als praktisch hulpmiddel voor bestuurders die samen willen werken met andere scholen of stichtingen in het onderwijs. De figuur hieronder biedt een overzicht van de stappen.



Stappen voor procesregie

Dit procesmodel is uitgewerkt in de genoemde publicatie van de VO-raad ‘Regie op samenwerking - routekaart voor regionale samenwerking bij leerlingendaling in het voortgezet onderwijs’. Meer weten over de verschillende stappen in het samenwerkingsproces? Kijk dan op [Regie op samenwerking in het VO](#).

¹ Informatiegids Leerlingendaling

² Longread over leerlingendaling

³ Regie op samenwerking

Kernboodschappen bij samenwerking tussen scholen of stichtingen

In de publicatie is een aantal lessen getrokken voor regionale samenwerking in het onderwijs, afkomstig uit gesprekken met ervaringsdeskundige bestuurders en experts:

Ken je school en de regio

De eerste les is: echt goed weten hoe je school ervoor staat en waar de kansen én de risico's zitten. Daarbij hoort ook te weten wat je bereid bent 'in te leveren' en wat nadrukkelijk niet. Daarnaast is het nodig met samenwerkingspartners een gezamenlijk perspectief te ontwikkelen op de regio qua ontwikkelingen, potentiële partners en hun behoeften.

Belangen moeten op tafel

Elke samenwerkingspartner moet de belangen van leerlingen, ouders, medewerkers en de organisatie goed in beeld hebben. Dit is nodig om ze te kunnen behartigen en ze te delen met andere samenwerkingspartners. Dit geldt ook voor de persoonlijke belangen van de betrokkenen.

Inhoud bepaalt vorm

In veel processen ligt al snel het 'vormvraagstuk' op tafel. Dit vraagstuk kan het proces domineren. Het leidt de aandacht af van het inhoudelijke gesprek over het effect voor de leerling, de doelen en de scope. Het dient in eerste instantie vooral te gaan over de inhoudelijke ambitie en wat ervoor nodig is om deze te kunnen realiseren.

Een goed procesregie en eigenaren

De praktijkvoorbeelden leren dat in elk succesvol samenwerkingstraject de regie op het proces op een duidelijke plek belegd is. Deze procesregie kan intern of extern belegd worden, maar de uiteindelijke eigenaren van het proces zijn altijd de bestuurders. Strategische samenwerking zonder nauwe bestuurlijke betrokkenheid kan niet succesvol gerealiseerd worden.

Procesvakmanschap: een koninklijke route en soms toch bewust afwijken

Om de goede vragen op tafel te krijgen en aan vertrouwen te bouwen, doet de volgorde van processtappen ertoe. Er is een ideale volgorde, een koninklijke route, maar iedere praktijk vraagt maatwerk. Soms is het nodig om een stap terug te doen, het tempo te vertragen, of juist om enkele stappen vooruit te denken. Dit vraagt om vakmanschap van de procesregisseur.

De kick van samenspel

Muzikaal samenspel is de ultieme vorm van samenwerken. Als luisteraar in het publiek ben je ook onderdeel van dit samenspel: de muziek en de energie resoneren in de zaal. Het is vergelijkbaar met het gevoel van *flow* dat je in een goedwerkend team kunt ervaren. De kunst en het ambacht om te komen tot iets moois.

Dat iets fijn werkt of tot mooie dingen leidt, lijkt in onze wereld van doelmatigheid en doeltreffendheid ondergeschikt. We hebben er minder beelden bij en weinig gangbare taal om te benoemen waarom dat belangrijk is. Het past niet in het frame van 'wat gaat dat kosten' of 'wat levert het op'. Op zoek gaan naar de muzikale principes in ons werk gebeurt dus eigenlijk maar weinig. Terwijl die principes misschien wel het verschil maken tussen samenwerken (oef, zoeken, moetje) en samenspel (oefenen, fijn, mooi!).

Vergelijk je team bijvoorbeeld met een orkest om te sturen op meer samenspel in je samenwerking. Zo heb je de strijkinstrumenten, de koperblazers en het slagwerk. Ieder met eigen niveau, volumesterkte en persoonlijke voorkeuren in de manier van spelen. De violen, altten, celli en contrabassen vormen, met elk hun eigen stem, één geheel van strijkers. De trompetten moeten hun eigen kracht kennen om de harp haar moment te kunnen geven.

In de zaal voel je de focus en verbinding op het podium die

nodig is om de partituur tot leven te brengen. Voor de wat meer harde onderbouwing van dit 'zachte' verhaal: meerdere onderzoeken wezen uit dat bij organisaties die door hun werknemers als 'mooi' werden geclassificeerd, sprake is van een toename van werkplezier, gevoel van trots en eigenaarschap en minder uitval door ziekte. Een grotere betrokkenheid binnen het werk leidt tot een hogere productiviteit en werktevredenheid. Dat klinkt mooi en is dus niet te mooi om waar te zijn. Reden genoeg om onze manier van samenwerken er meer op in te richten.

Let wel: de invulling van het repetitieproces om daar te komen, is natuurlijk doorslaggevend voor de kwaliteit van het concert. Tijdens de repetities worden de muzikale principes getraind: stemmen, beter luisteren op aanwijzingen van de dirigent, steeds beter kennen van de eigen noten en elkaars partijen, het samen steeds beter worden. Het memorabele moment waarop alles klopt: dát is de kick van samenspel.

Op naar meer 'mooie' samenwerkingen in samenspel dus. De hamvraag daarbij is natuurlijk: hoe zorg jij voor meer samenspel in je samenwerking? Een uitstekende vraag om eens met collega's te verkennen. Want het start met jouw team als orkest. Zorg vooral voor wat muzikale inspiratie als startpunt van het gesprek!

Feest mee met [het Ricciotti Ensemble](#), het meest aanstekelijke en op elkaar ingespeelde straatorkest ter wereld.

Bewonder de wendbaarheid van [soliste Maria João Pires](#) als op het concertpodium blijkt dat zij het verkeerde stuk heeft ingestudeerd.



Goed samenwerken, dat kun je leren. Ben je regelmatig betrokken in netwerken, allianties of strategische partnerships en wil je beter worden in je eigen leiderschap in de samenwerking? Dan is onze tweedaagse training Leiderschap in samenwerken interessant.

Training Leiderschap in samenwerken

De training

Netwerken zijn in opmars. In vrijwel alle sectoren verbinden mensen en organisaties zich in netwerken rondom gedeelde vraagstukken of thema's. Professionals en managers kunnen er niet meer omheen: er wordt steeds meer maatschappelijke waarde gecreëerd in deze netwerken. We hebben echter weinig praktische handvatten om ons op een goede manier tot netwerken te verhouden en succesvol in netwerken te acteren. In deze training bieden wij praktische handvatten voor leiderschap in netwerken. Of je nu als regisseur of als deelnemer participeert in een netwerk: de handvatten zijn relevant voor iedereen.

Wat is leiderschap in samenwerken?

Samenwerken in netwerken, allianties en strategische partnerships blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Netwerkleiderschap is nodig om de kans op succesvol samenwerken te vergroten. Deze nieuwe vorm van leiderschap gaat over het creëren van de juiste condities en het vervullen van alle benodigde netwerkkrollen. De training Leiderschap in samenwerken helpt die condities en rollen te doorzien en biedt handvatten om hier beter mee om te gaan.

Voor wie is deze training?

Deze training op academisch niveau is voor iedereen die zich netwerkleider mag noemen; mensen die regelmatig samenwerken met anderen over de grenzen van de eigen organisatie, afdeling of groep heen. In het verleden hebben wij mensen met diverse functies mogen trainen, zoals bestuurders, managers, beleidsmedewerkers, professionals, alliantiemangers, managers strategie & innovatie, transitie- en relatiemangers.

Na deze training:

- weet je wat de essentie van netwerkleiderschap is
- herken je de verschillende rollen van netwerkleiderschap
- weet je hoe je met partners een gedeelde ambitie tot stand brengt en hoe je kunt bouwen aan vertrouwen
- weet je hoe je een alliantie of netwerk professioneel organiseert en hoe je het proces vormgeeft
- hoe je een samenhangende analyse en beoordeling maakt van een samenwerking
- heb je kennis van een brede set aan interventies voor het verbeteren van samenwerking.

Online, offline en incompany

Deze training met open inschrijving wordt zowel online als op locatie gegeven. Wil je de vaardigheden binnen jouw organisatie verbeteren, dan kunnen we een maatwerkprogramma samenstellen.

Je wordt deze dagen begeleid door meerdere trainers van Common Eye. Zij zijn allemaal expert op het gebied van samenwerken en alliantiemanagement.



Common Eye is een CRKBO-erkend

opleidingsinstituut. Hiermee voldoen de opleidingen aan de Kwaliteitscode voor Opleidingsinstellingen voor Kort Beroepsonderwijs. Inclusief de voorbereidende huiswerkopdracht behelst de training ongeveer 24 studie-uren.

Interesse in deze training?

Ga naar onze [website](#).



Vier sleutels voor een toekomstbestendig sociaal domein

Naar andere verhoudingen tussen
inwoners, gemeenten, partners en Rijk

Het sociaal domein is sinds de decentralisaties in 2015 een van de meest omvangrijke en veelbesproken sectoren van ons publieke stelsel. Het sociaal domein is voor veel gemeenten veruit de grootste post in de begroting, en degene die de nodige hoofdbreken oplevert. Want hoewel de bedoeling van de decentralisaties nog altijd springlevend is, vertaalt de transformatie zich lang niet overal in aantoonbare resultaten en meer grip op kosten. Daar komt bij: in de komende jaren zal de vraag naar ondersteuning alleen maar toenemen.

Auteurs: Manon de Caluwé, Ben Hammer en Sophie Hoozeboom

“Er is te weinig dialoog over waar we op kunnen rekenen vanuit de overheid en wat inwoners zelf moeten regelen”

Toekomstbestendig sociaal domein

Gemeenten geven aan met de huidige manier van werken onvoldoende perspectief te zien voor ‘hun’ sociaal domein. Wie gemeenten hierop bevraagt, krijgt al snel de knelpunten te horen. Zo is de mate van zelfredzaamheid (en samenredzaamheid) van veel inwoners overschat. En ondanks de vele goede initiatieven voor maatwerk en passende ondersteuning, blijkt ‘doen wat nodig is’ in de praktijk lastig te realiseren. Ook is de vraag naar ondersteuning eenvoudigweg groter gebleken dan de budgetten die de gemeenten zijn toegekend. In de basis is er te weinig maatschappelijke dialoog (geweest) over waar we op kunnen rekenen vanuit de overheid en wat inwoners zelf moeten regelen.

In opdrachten bij diverse gemeenten in het land en voor de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) hebben we een aantal inzichten verzameld om de weg te openen naar een toekomstbestendig sociaal domein. Dat vraagt om nieuwe verhoudingen: tussen overheid en inwoners, tussen overheid en maatschappelijke partners, inwoners en professionals. Maar ook de houding van die individuele partijen zelf doen ertoe. We hebben dat vertaald naar vier sleutels voor de zoektocht naar nieuwe verhoudingen.

Andere verhoudingen

1 Gemeente, inwoners en professionals: bespreek wat je van elkaar mag verwachten

Dit gaat over de vraag hoe inwoners met elkaar kunnen samenleven en voor elkaar kunnen zorgen, wat de mogelijkheden zijn, wat de noodzaak is, maar ook waar de grenzen liggen. Met het oog op de vergrijzing en

het toenemend aantal inwoners dat ondersteuning nodig heeft om in de eigen omgeving te kunnen blijven wonen, is het belangrijk het gesprek te voeren over wat van mensen zelf verwacht mag worden, wat er nodig is om de sociale basis op orde te krijgen en meer oog te hebben voor elkaar. Gemeenten kunnen niet om dit gesprek heen, niet nu en niet in de toekomst. Maar het is een spannend gesprek: veel mensen ‘rekenen’ immers op hulp van de overheid. Het vraagt een continue maatschappelijke dialoog.

2 Gemeente en maatschappelijk organisaties: investeer in een duurzaam partnerschap

Dit betekent niet dat hulp en ondersteuning niet meer mogelijk zijn. Integendeel. Wel is het belangrijk na te denken hoe hulp en ondersteuning het beste ontsloten kunnen worden. En welke verhoudingen tussen gemeente en maatschappelijke organisaties hiervoor gunstig zijn. De bedoeling van gemeenten en maatschappelijke organisaties is immers overwegend hetzelfde. Toch zijn zij steeds meer in marktverhoudingen tot elkaar komen te staan, met bureaucratische processen, hoge uitvoeringskosten en juridische procedures tot gevolg. De publieke opdracht waar zij voor staan, vraagt om duurzame samenwerkingen en geen kortlopende afspraken en overeenkomsten. Hiervoor is het nodig elkaar anders te benaderen: als partners voor de lange termijn in plaats van sec een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dit beperkt zich overigens niet tot het sociaal domein. Een meer gezamenlijke landelijke opdracht voor de stelselpartners uit het sociaal, medisch en domein van de langdurige zorg (natuurlijk binnen de wettelijke kaders van de Wmo, Zvw, Wlz) kan een impuls geven voor meer integrale samenwerking op regionaal en lokaal niveau. Deze samenwerking kan zich dan meer richten op gemeenschappelijke doelstellingen. De ervaring leert dat partijen – gemeenten, Rijk, zorgverzekeraar – zeker bereidwillig zijn, maar de vrijblijvendheid mag er wel van af.

3 Gemeenten en Rijk: gedraag je als één overheid

De decentralisaties betekenden een grote verandering in de relatie tussen Rijk en gemeenten. Als we de bedoeling van de decentralisaties op inhoud en de rol van gemeenten daarin echt omarmen, moeten gemeenten meer in staat worden gesteld die rol ook goed uit te voeren. De randvoorwaarden daarvoor moeten dan ook op orde zijn. De Rijksoverheid zal ruimte, vertrouwen en voldoende middelen aan gemeenten moeten geven zodat zij deze ‘klus kunnen klaren’. Gemeenten zullen duidelijk moeten aangeven wat zij aan randvoorwaarden nodig hebben om te kunnen doen wat nodig is.

Gemeentelijk leiderschap

Nieuwe verhoudingen ontstaan niet vanzelf. De afgelopen jaren hebben geleerd dat het transformatieproces weerbarstig is, en moeilijk eenduidig in een bepaalde richting te sturen. Hoewel het gaat om een gedeelde verantwoordelijkheid van inwoners, professionals, gemeenten en maatschappelijke partners – zoals we hierboven beschrijven – is een sleutelrol te voorzien voor de gemeente zelf.

4 Gemeente: toon leiderschap en wees een betrouwbare partij in je verschillende rollen

De gemeente is een complexe organisatie door het samenspel van gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie. Wellicht is hier het filosofische gezegde ‘ken uzelve’ van toepassing (opschrift van de tempel van Delphi). Om over een lange lijn een visie te ontwikkelen en uit te dragen (langer dan de vier kiesjaren) helpt het te doorzien in welke greep de gemeente als politiek-bestuurlijke organisatie soms gevangen wordt: druk op spoedige beleidsveranderingen om voortgang te kunnen laten zien, zoeken naar compromissen als gevolg van de verschillende politieke kleuren, soms ook geleid door het gesprek van de dag op basis van incidenten.

Dat is lastig als er ook ruimte nodig is voor de maatschappelijke dialoog en doorleven van visie, beleid en praktijk. Wellicht is het tijdperk daar dat gemeenten dit lange termijngerichte gesprek pro-actiever arrangeren. In verschillende gemeenten zien we ook al kansrijke pogingen: de gemeente Zwolle die met inwoners en maatschappelijke partners een toekomstvisie voor de sociale basis ontwikkelt, de regio Flevoland met de gemeente Lelystad die een regionale Zorgtafel inricht om het sociale en het medische domein te verbinden, de VNG die actief nadenkt over hoe de rol van gemeenten in het sociaal domein goed vorm te geven is. Het zijn inspanningen om vanuit de praktijk aan de gezamenlijke visie te bouwen. Een visie die de levensduur van een raadsperiode overstijgt. En die consistente verankering krijgt in de verschillende rollen die de gemeente in het sociaal domein vervult: die van uitvoerder, beleidsmaker, financier en toezichthouder.

“Gemeenten en maatschappelijke organisaties zijn steeds meer in marktverhoudingen tot elkaar komen te staan”

In de spiegel

Aan de slag? De eerste stap is een kritische blik in de spiegel op het eigen vermogen tot samenwerken met partners. De ene gemeente heeft hier meer ervaring in kunnen opbouwen dan de andere. Dit is niet onlogisch gezien het complexe en uitdijende pakket aan verantwoordelijkheden en prioriteiten. Het is wel een belangrijke stap in de betekenisgeving van de sleutelrol die gemeenten vervullen.



Samenwerken als kerncompetentie

Dat samenwerken ertoe doet, dat is evident. Iedereen werkt binnen en buiten de organisatie samen. Maar wat nu als samenwerken één van de belangrijkste onderscheidende succesfactoren is voor een organisatie? Er is dan niet meer sprake van ‘zelf doen, tenzij het samen beter kan’. Samenwerken wordt dan een kerncompetentie en dat komt steeds vaker voor. Steeds meer organisaties zien samenwerken niet langer als iets dat je erbij doet. Het is een kerncompetentie die ze koesteren en verder willen ontwikkelen.

Om de competentie van samenwerken beter te borgen investeren veel organisaties in trainingen. Dat is bij voorkeur niet eenmalig, maar onderdeel van een groter traject. Organisaties investeren dan in een scholingstraject bijvoorbeeld. Daarbij wordt nadrukkelijk gezocht naar meerdere manieren van leren: klassikaal, in kleinere groepen oefenen, intervisie, in de praktijk brengen, etc. Doordat diverse medewerkers hetzelfde traject volgen en dezelfde leerervaringen opdoen, is de kans groter dat het geleerde beklijft. Tegelijkertijd is training alleen niet voldoende. Er is meer nodig om samenwerken als kerncompetentie te ontwikkelen.

Interessante bouwstenen

Al in 2002 beschreven Duysters en Heimeriks dat organisaties die relatief goed zijn in samenwerken, veel bouwstenen inzetten om organisaties daarin te ontwikkelen. Eén van de bouwstenen is trainingen, maar ook coaching en intervisie op het gebied van samenwerken worden genoemd. Een andere interessante bouwsteen is dat verantwoordelijkheid voor samenwerken (ook) belegd is in de top van de organisatie: dat leidt tot aandacht in de organisatie en toont het belang van samenwerken. Samenwerkingsvaardige organisaties hebben ook samenwerkingsafdelingen, samenwerkingsexperts, samenwerkingsmanagers en relatiemanagers. Dit zijn manieren om samenwerking in de structuur van de organisatie te borgen. De bouwsteen die volgens Duysters en Heimeriks het meest impact heeft op het succes van een organisatie op het gebied van samenwerken, is het evalueren van samenwerkingen en vervolgens het opzetten van verbeterprogramma’s om de geleerde lessen op te volgen.

Opleiden samenwerkingsexperts

Een organisatie die meer doet dan trainen alleen en structureel werkt aan de competentie van samenwerken, is bouwbedrijf Heijmans. Heijmans realiseert zich dat goed samenwerken minstens zo belangrijk is voor een succesvol project als inhoud en techniek. Een van de acties om deze competentie te ontwikkelen is het opleiden van een groep medewerkers tot samenwerkingsexperts. Deze experts hebben diverse functies, variërend van implementatiemanager tot secretaresse. Ze zijn onderdeel van de dienst BASS: Bewust Aandacht voor een Succesvolle Samenwerking. Deze experts begeleiden interne en externe samenwerkingen en doen dat op verschillende niveaus in de organisatie. De experts in BASS hebben een gereedschapskist ontwikkeld met samenwerkingsinstrumenten die zij inzetten bij het begeleiden van

samenwerkingen, het evalueren en het verbeteren. Een deel van de instrumenten hebben zij geadopteerd van andere organisaties en een deel hebben zij zelf ontwikkeld. Deze kist blijft zich verder vullen. De dienst bestaat inmiddels een aantal jaar en wordt steeds beter gevonden door de rest van de organisatie en zelfs daarbuiten. De experts van BASS worden dan ook gevraagd om de meest uiteenlopende soorten aan samenwerkingen te begeleiden.

Bewust investeren in samenwerken

Voor een groot deel is de ontwikkeling van de competentie van samenwerken binnen Heijmans te verklaren door het succes van BASS, maar dat niet alleen. De expliciete aandacht voor samenwerken is ontstaan doordat de directie van Heijmans het toenemende belang van samenwerken onderkende en hierin wilde investeren. Zonder deze expliciete aandacht zou er nooit een BASS zijn gekomen. De directie draagt actief uit dat de competentie van samenwerken ertoe doet. Daarnaast is samenwerken verankerd in de strategie van de organisatie en heeft de aandacht voor samenwerken een expliciete plaats gekregen in een aantal kernprocessen. Referend naar het model van Duysters en Heimeriks: doordat Heijmans gebruik maakt van meerdere van de bouwstenen, wordt het belang en de competentie van samenwerken diepgaand in de organisatie verankerd.

Heijmans staat hierin niet alleen. Er zijn steeds meer organisaties die op hun eigen manier proberen de competentie van samenwerken in de organisatie te ontwikkelen en te borgen. Tegelijkertijd is het voor veel organisaties een zoektocht. Hoe zorg je ervoor dat het belang van samenwerken wordt onderkend? Wat is een logische start? Wie moeten allemaal betrokken worden? Op pagina 22 vind je een artikel over het Partnership Capability Model, dat kan helpen om het organisatieontwikkelproces op gang te brengen.

Persoonlijke ontwikkeling	Rollen & Functies	Alliantie instrumenten	Externe expertise
1. Coaching	7. Alliantieverantwoordelijkheid belegd in top	16. Alliantiestrategie en beleid	28. Adviseurs
2. Alliantietraining	8. Alliantieafdeling	17. Evaluatieaanpak van de allianties (intern)	29. Juristen
3. Intervisie	9. Alliantie-expert	18. Gezamenlijke evaluatieaanpak (met partners)	30. Mediators
4. Collegiale consultatie	10. Alliantiemanager	19. Alliantie best practices	31. Financiële experts
5. Training in intercultureel management	11. Relatiemanager (boundary spanner)	20. Partner selectie programma	32. Externe alliantietraining
6. Kennisuitwisseling tussen alliantie-managers	12. Decentrale/ Lokale alliantiemanager	21. Alliantiedatabase	33. Externe evaluatie
	13. Verantwoordelijkheidsstructuur voor allianties	22. Gebruik van intranet met alliantietools	
	14. Beloning alliantiemanager o.b.v. alliantieprestaties	23. Alliantie metrics	
	15. Beloning businessmanager o.b.v. alliantieprestaties	24. Analyse en delen cultuurverschillen alliantiepartners	
		25. Gezamenlijke businessplanning	
		26. Cultuurprogramma	
		27. Partnerprogramma	

Bouwstenen van een samenwerkingsvaardige organisatie (vrij naar Duysters & Heimeriks, 2002)



Bibliotheek Midden-Brabant is gekozen tot beste bibliotheek van Nederland 2020. Samen met Peter Kok vormt Herman Horst de directie van deze mooie organisatie. Ruben van Wendel de Joodse vraagt Herman naar de reden van het succes. Ze praten over het belang van samenwerken voor de bibliotheek en de uitdagingen die daarbij komen kijken.

**Als alleen
wij het een
goed
idee
vinden, dan is
het waarschijnlijk
geen goed idee**

De prijzen vliegen je om de oren en jullie hebben natuurlijk genoeg kastruimte. Maar, waarom zijn jullie de beste bibliotheek van Nederland?

Herman: “Daar hebben we eigenlijk wel speciaal een kast voor laten maken. Maar als je naar het waarom vraagt, dan zijn dat onze medewerkers. Wij zijn een warme organisatie met mensen die exploratief en innovatief zijn ingesteld en die innovaties van de grond weten krijgen. Kwaliteiten die we de afgelopen tien jaar met hard werken samen hebben opgebouwd.

De prijs is het resultaat van een verandertraject dat we in 2008 direct na de kredietcrisis hebben ingezet. Op dat moment stond het voortbestaan van bibliotheken echt ter discussie. De vraag was: waarom hebben we eigenlijk nog bibliotheken, alles wordt toch digitaal? We hebben onszelf opnieuw moeten uitvinden en samenwerking heeft daar een belangrijk rol in gespeeld. Naast het uitlenen van boeken is de focus ook steeds meer op het organiseren van educatieve en maatschappelijke activiteiten komen te liggen. Activiteiten die voor een belangrijk deel met partners tot stand zijn gekomen. Er zijn talloze voorbeelden, zoals het project ‘Taal achter de voordeur’ met verschillende Tilburgse basisscholen, ‘Meet je stad’ over klimaatverandering in samenwerking met de LoRa-community, Kindercolleges met kinderfilosoof Julia, draken verslaan in ons gamelab samen met De Jonge Strateeg en Kennisplaats Vesper met ondernemers uit Berkel-Enschot.”

Misschien een open deur voor jou, maar waarom is het zo belangrijk om samen te werken met andere partijen?

“Dat heeft verschillende redenen. Allereerst was het vet na de bezuinigingen van 2008 wel van de botten en onze ambitie groot. Samenwerken is een middel om onze polsstok te verlengen en meer te kunnen doen dan wij als bibliotheek alleen kunnen. Maar ook inhoudelijke argumenten, zoals specifieke kennis en het bereik van doelgroepen, spelen een belangrijke rol. Samen met Stichting Hulphond hebben we Kwispellezen ontwikkeld, waarmee we kinderen uit groep 3 en 4 met een leesachterstand het plezier in lezen teruggeven. Een innovatief, prijswinnend project waarin de kennis van twee samenwerkingspartners elkaar aanvullen. In het Verhalenhuis in Tilburg Noord zijn we gaan inwonen met de Stadswinkel van de Gemeente Tilburg en Het Ronde Tafelhuis, een interreligieus ontmoetingscentrum. Deze



samenwerking, waarbij we faciliteiten delen en samen programmeren, zorgt ervoor dat de meer dan honderd nationaliteiten uit de wijk de bibliotheek makkelijk weten te vinden. Voor ons heel belangrijk om voor deze doelgroep van meerwaarde te kunnen zijn op het gebied van geletterdheid en digitale vaardigheden.”

Mooi om te horen hoe trots je bent op de organisatie! Wat heb jij geleerd van al die initiatieven?

“Een valkuil voor ons is om de eigen organisatie centraal te stellen. Overigens denk ik dat wij daar niet alleen in staan; ik zie dat bij meer organisaties. Met je eigen organisatie als vertrekpunt is samenwerken vooral een instrument om de eigen doelstellingen te realiseren. De eigen zichtbaarheid in de samenwerkingsrelatie komt dan voorop te staan en niet de intrinsieke doelen waar de samenwerking voor wordt aangegaan. Een extra complicerende factor in onze sector is dat veel organisaties gesubsidieerd zijn met apart benoemde prestatieafspraken. Die zijn niet geformuleerd vanuit een gezamenlijk doel of resultaat, maar vanuit het perspectief van de individuele organisaties. Deze factoren kunnen ertoe leiden dat samenwerken voelt als een continue onderhandeling, waarbij het gezamenlijke doel naar de achtergrond gaat.”

Wat is ervoor nodig om dit patroon te doorbreken?

“We proberen dit te ondervangen door samenwerken ook als een proces te zien, waarin partijen elkaar moeten leren kennen en naar elkaar toe moeten groeien. Het geluk dat we bij het Verhalenhuis hadden, was dat we eerst naar een tijdelijke huisvesting moesten in afwachting van de

nieuwbouw. Door in de tijdelijke huisvesting veel wensen in te willigen, konden we veel koudwatervrees wegnemen. In de Bibliotheek LocHal delen we de office-omgeving met Kunstloc Brabant, een provinciale steunorganisatie voor zowel professionele als amateurkunst. Al twee jaar voor de feitelijke verhuizing hebben we een proces ingericht waarin we bij elkaar op bezoek zijn gegaan, gezamenlijk heidagen hebben georganiseerd en medewerkers elkaar hebben verteld wat hun werk inhield. Door actief te investeren in elkaar en te bouwen aan vertrouwen, zijn wij beter in staat om gezamenlijk aan onze maatschappelijke opgaven te werken.”

Tot nu toe het is het allemaal positief, maar jullie kennen vast uitdagingen?

“Jazeker. Een van de redenen die ons als bibliotheek aantrekkelijk maakt om mee samen te werken, is de fysieke plek. In de bibliotheek komt de hele bevolking: van professor tot zwerver, van baby tot tachtigjarige. Alle sociale lagen. De benaming ‘huiskamer van de stad, wijk of dorp’, zoals een wethouder ons ooit omschreef, is voor ons een echte geuzennaam. Het is niet voor niets dat onze

“Samenwerken is een middel om onze polsstok te verlengen en meer te kunnen doen”

vijftien bibliotheekvestigingen het afgelopen jaar meer dan drieduizend activiteiten organiseerden. Dat vraagt echter ook veel van de organisatie. Iedere activiteit kost immers tijd en vraagt aandacht. Onze uitdaging voor de komende jaren is om meer focus aan te brengen. En dat is lastig omdat de activiteiten met onze partners allemaal in meer of mindere mate bijdragen aan maatschappelijke doelen. Hoe moet je daarin kiezen? Dat wordt nog een ontdekkingsreis.”

Jullie verbinden een grote verscheidenheid aan partijen rondom maatschappelijke doelen. Heb je nog een tip voor anderen die dat ook willen?

“Als bibliotheek hanteren wij een motto: wij geloven in de kracht van samenwerken en als alleen wij het een goed idee vinden, dan is het waarschijnlijk geen goed idee. Daar gaan we heel ver in. Uit ervaring weten we dat je soms bereid moet zijn om veel te geven en in de relatie te investeren, zonder daar direct wat voor terug te willen zien. Dat betaalt zich uiteindelijk altijd terug.”

Herman Horst was voor dit interview in gesprek met Ruben van Wendel de Joode.

Regionale netwerken voor zorg en welzijn

In vrijwel iedere regio in Nederland is er sprake van (door)ontwikkeling van regionale netwerken voor zorg en welzijn. Er zijn veel thema's die in iedere regio spelen. Denk aan arbeidsmarktproblematiek, dementiezorg, continuïteit in de jeugdzorg, herstelbeweging voor psychiatrische patiënten, eerstelijnsbedden, meekijkconsulten, preventie en positieve gezondheid. Om nog maar niet te spreken van de samenwerkingsvraagstukken die door COVID ontstaan. Dergelijke thema's nopen tot samenwerking in allianties en netwerken. Sprekende voorbeelden zijn: Salland United, Gezond Veluwe, Kwaliteit als Medicijn, MijnZorg of Health Hub Utrecht.

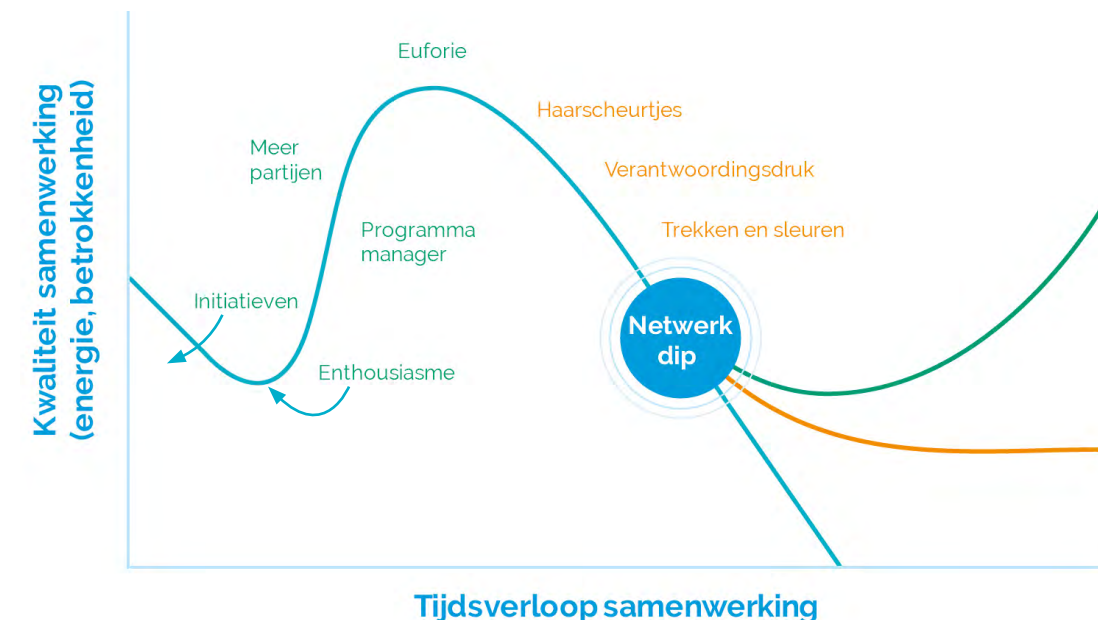
Auteurs: Astrid van Dijk en Wilfrid Opheij
Met dank aan: Esther Klaster, Janneke Steijns en Nikki Willems

Behalve overeenkomsten zijn er ook sterke verschillen tussen de regio's. Drenthe is echt anders dan Utrecht-stad, Zuid-Limburg of Rotterdam. Regio's verschillen in populatie, aanbieders en samenwerkingshistorie. En dus verschilt het in welke mate genoemde thema's een probleem vormen. Ook de rol en de insteek van gemeentes en verzekeraars verschillen onderling en last but not least, de samenwerkingscultuur en -ervaringen zijn niet overal hetzelfde. In de regel neemt een beperkt aantal partijen – ziekenhuis, huisartsen, vvt- of ggz-organisatie – het initiatief tot een zorgnetwerk vanuit de overtuiging dat regionale samenwerking noodzakelijk is. Soms doen gemeentes of de in de regio dominante verzekeraar mee.

Een veelvoorkomende dynamiek: de netwerkdip

In veel regio's start die ontwikkeling naar netwerken voortvarend. We zien echter ook in een aantal regio's dat die netwerkontwikkeling in de loop van de tijd stagneert. Na een aanvankelijke energieke start zien we netwerken belanden in een 'netwerkdip' (zie figuur). De dynamiek van het ontstaan van een netwerkdip kent veel overeenkomsten. De context (buitenomgeving en stand van de individuele

partijen) wisselt snel. Met de toegenomen complexiteit binnen en buiten het netwerk is er meer overleg nodig. Capaciteitsvraagstukken en de zoektocht naar financiën vragen veel energie en zorgen voor onzekerheid. Over de doelen ontstaat gedoe. Partijen moeten verantwoording afleggen over daadwerkelijk ingebracht capaciteit, inspanning, kennis en financiële middelen, over het nakomen van beloften en het waarmaken van gewekte verwachtingen. Ze moeten uitkomsten presenteren en het effect van hun activiteiten laten zien. De behoefte aan houvast en structuur in de samenwerking neemt toe. In termen van leiderschap neemt de behoefte aan sturing, heldere doelen en zekerheden toe. In deze hectiek valt het 'nieuwe' netwerkleiderschap vaak terug in 'oude' mechanismen. Ongemerkt veranderen de afwegingen of calculaties van logica en nut bij de betrokken partijen. De combinatie van de kleine haarscheurtjes in de oorspronkelijke gezamenlijke ambitie en belangen, de veranderingen in de onderlinge relaties tussen netwerkpartners, de herverdeling van de 'macht' en de niet gestroomlijnde uitvraag van verantwoording en resultaat leiden tot existentiële vragen over het netwerk bij de samenwerkingspartijen.



De 'netwerkdip' (Van Dijk & Opheij, 2018)

“In de regel neemt een beperkt aantal partijen het initiatief tot een zorgnetwerk”

Vier ingrediënten van duurzame en vitale zorgnetwerken

Wat kan bijdragen aan het behoud van de veerkracht in de samenwerking aan een doorstart na de ‘netwerkdip’ en hoe borg je ‘de bedoeling’? Op basis van onze ervaringen in verschillende netwerken hebben we vier ingrediënten geïdentificeerd van duurzame en vitale zorgnetwerken.

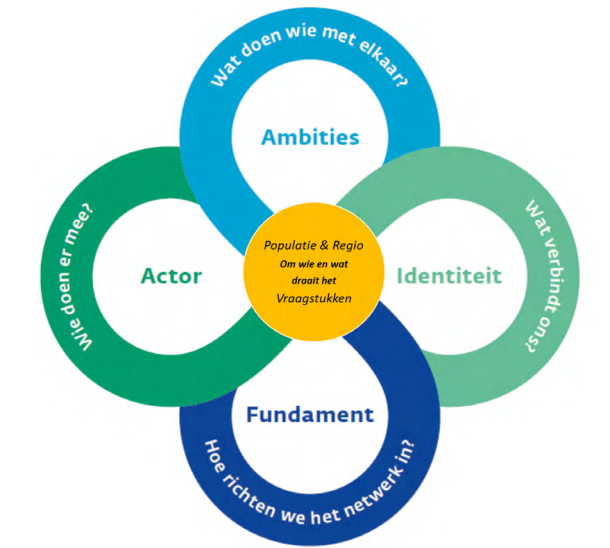
1. Kom tot gemeenschappelijk beeld van de populatie en wezenlijke regionale vraagstukken

Waarom is er een noodzaak of nut tot nieuwe vormen van samenwerking? Een goede regioanalyse die door de netwerkpartners wordt gedeeld, biedt veel houvast. Wat op te pakken, vanuit welk maatschappelijk belang, en wat is de urgentie. Deze vorm van ‘joint fact finding’ motiveert. Het gaat om kwantitatieve analyse (met input van bijvoorbeeld RIVM, GGD, CBS, zorgverzekeraars, ROS'en) van de staat van ziekte en gezondheid binnen de populatie en andere zaken die van invloed zijn op de gezondheid. Denk aan bevolkingskrimp, werkeloosheid, tekort aan zorgpersoneel, een overrijverige bureaucratische gemeente die het voor burgers complex maakt, verlies van zorginfrastructuur door problemen bij zorgaanbieders tot faillissement aan toe. Naast kwantitatieve inzichten gaat het ook om de ervaringen van de mensen om wie het draait. Dat vraagt een meer kwalitatieve aanpak door in gesprek te gaan met (kwetsbare) burgers, patiënten, mantelzorgers en professionals.

2. Organiseren van het netwerk aan de hand van bouwstenen

Met het eerste ingrediënt in de gezamenlijke opgave ontstaat de vraag hoe de samenwerking het beste in te richten is. Een netwerk organiseren is echt anders dan een programma inrichten of een organisatiestructuur bouwen. Willems e.a. (2018) onderscheiden vier bouwstenen voor het organiseren in en met netwerken: Identiteit, Actoren, Ambities en Fundament. Een aantal partijen is betrokken bij meerdere vraagstukken. Deze actoren vormen de strategische kern van het netwerk en bepalen de identiteit. Hou het netwerk wel open; voorkom een gesloten netwerk op basis van

exclusiviteit. Onderscheid verschillende concrete ambities waar partners in verschillende coalities aan werken. Denk aan betrokkenheid op verschillende niveaus; niet iedereen hoeft overal bij te zijn. Het fundament van het netwerk krijgt vorm door netwerk specifieke governance en gedeelde spelregels. Belangrijke thema's die spelregels behoeven, zijn: wie doen mee en hoe doen ze mee; hoe gaan we om met de financiering van en in het netwerk; hoe delen we de informatie over lopende en nieuwe initiatieven met elkaar; hoe organiseren we het leren en hoe bewaken we het effect?



Bouwstenen van het netwerk (Willems e.a., 2018)

3. Deelcoalities die aan concrete relevante vraagstukken werken

Als de vraagstukken voldoende zijn geformuleerd, is het nodig om na te denken over een onderlinge werkwijze die motiverend en daadkrachtig is. Het derde ingrediënt levert de bijdrage aan het proces van samenwerken én aan opbouw van het onderlinge vertrouwen. Wanneer iedereen overal aan mee wil of moet doen én je hebt te maken met autonome organisaties treedt verlamming in. Het is dus belangrijk om slim coalities te vormen voor specifieke interventies, met de vraagstukken van de populatie en van de regio als leidraad. Dit ingrediënt bevat twee componenten. Ten eerste, de deelcoalities: vorm coalities van partijen die een bepaald vraagstuk echt samen willen oppakken en daar ook belang bij hebben. Laat hen dit onderling regelen en organiseren. Ten tweede, de relevante vraagstukken: zorg dat coalities nauw aansluiten bij de benoemde en gedeelde vraagstukken. We leren uit de praktijk van de netwerken dat zoeken naar

goede voorbeelden en bewezen aanpakken stimuleert. En het voorkomen van een schijnbaar willekeurige verzameling van projecten en activiteiten geeft focus. Voorkom de divergerende mix van een beetje preventie, wat ketens, enkele facilitaire of ICT-initiatieven, een wijkinitiatief en af en toe een event.

4. Een team dat zorgdraagt voor gegund en gedeeld netwerkleiderschap

Wie vervolgens regie in het netwerk voor rekening neemt, is het vierde en laatste ingrediënt. In ieder regionaal netwerk speelt het vraagstuk van leiderschap. Vaak is de bestuursvoorzitter van een van de partijen – bijvoorbeeld de grootste partij – ook voorzitter van het netwerk. Een wijze bestuurder aan wie het voorzitterschap gegund wordt. Men hanteert de bekende aansturing en structuren en de samenwerking wordt als programmaorganisatie vormgegeven. Er is of komt vaak ook een netwerkcoördinator. Hij of zij is de verbinder en motor van het netwerk. Zo komt het leiderschap bij een of twee personen terecht, anderen kunnen achteroverleunen.

We zien steeds vaker dat goed netwerkleiderschap vaak niet bij één persoon te beleggen is. Het gaat er juist om dat iedereen op één of andere manier verantwoordelijkheid neemt. Het netwerk en alle betrokkenen vragen immers duurzame grote lijnen, koers, innovatie, bestendinging en procesmanagement. Het lijkt beter om het netwerkleiderschap in een team te beleggen. Daarbij kent het netwerkleiderschap verschillende dimensies: activiteiten & rollen, regie & vorm en uiteraard specifiek gedrag & competenties. Die dimensies zijn echt anders in een netwerk dan in een meer hiërarchisch gestuurde organisatie of in een programma.



Dimensies van netwerkleiderschap (Klaster & Opheij, 2020)

Voorbeeldvragen netwerkwaarde

Ter inspiratie delen we enkele voorbeeldvragen voor de invulling van de netwerkwaarde langs de drie dimensies van Bourdieu. Bij elke geformuleerde vraag hoort de vervolgvraag: “Waaruit maken we dit op?”

Economisch kapitaal

- Wordt de burger of patiënt er beter van?
- Levert het de regio een positief gezondheids- of financieel effect op?
- Voegt de georganiseerde ontmoeting in het netwerk waarde toe?

Sociaal kapitaal

- Verbetert deelname aan het netwerk de (kwaliteit van de) praktijkvoering?
- Levert het extra sociale cohesie op en brengt het meer diversiteit en co-creatie met deelnemers over domeinen heen?
- Levert het vertrouwen, werkplezier en verrijking op bij de deelnemers?

Cultureel kapitaal

- Ontstaat er bruikbare en deelbare kennis (lessons learned) in het netwerk?
- Wordt die kennis ook uitgewisseld en gedeeld en levert het betere praktijken op?

Samen creëren van netwerkwaarde

Uiteindelijk gaat het erom dat het regionale netwerk ook echt bijdraagt aan ‘meer gezondheid voor de beschikbare euro’s’. Echter, een eenzijdige focus op financieel effect motiveert professionals onvoldoende en burgers merken er niet veel van. De Franse socioloog Bourdieu schetste al dat er verschillende soorten kapitaal zijn die bijdragen aan het sorteren van effect. Het gaat in een regionaal netwerk niet alleen om economisch kapitaal, zoals meer effectiviteit, verplaatsen van zorg, slimmere preventie, investeren in gezondheidsvaardigheden en goede overdrachten op de verbindingsvlakken tussen organisaties. Het gaat ook om de groei van cultureel kapitaal (vernieuwende oplossingen, leren, ontwikkelen en opleiden) en om de verbindende kracht van het sociaal kapitaal (vertrouwen en relaties). Regionale netwerken die expliciet en blijvend aandacht besteden aan alle drie de soorten kapitaal kunnen meer waarde bijdragen voor zorgbehoevende inwoners, zorgverlenende professionals en de maatschappij als geheel.

Bronnen: Willems, N., e.a. (2018). *Organiseren in en met netwerken*. Vakmedianet, Deventer.
Bourdieu, P. (1979). *Distinction*. Routledge.
Dit artikel is een bewerking van een eerder verschenen publicatie in *Zorgvisie*, februari 2019.

**Samen komen is een begin,
samen blijven is vooruitgang,
samenwerken
is succes.**

Henry Ford

Eén van onze
sterkste wapens
is de dialoog.

Nelson Mandela

De waarheid ontvouwt zich
in de dialoog.

Rudy Vandamme

**Ik heb geen geheim van succes.
Gewoon je best doen, iets leuks
vinden en goede mensen om je
heen verzamelen.**

**Want alleen kan
je niks en met z'n
allen kun je alles.**

Johan Cruijff

Waarom
moeilijk doen
als het samen kan.

Loesje

**Organiseren in en met
netwerken is niet een
kwestie van loslaten,
maar van anders
vastpakken.**

Een goede ambitie is
 $B \times C \times D$.

**Samenwerken is
samen
podium
pakken.**

**Verbindend leiderschap
is topsport.**

Hein Pierhagen

In een hiërarchie
lach je om de
grap van de baas.
In een netwerk
doet de kwaliteit
van de grap ertoe.

**Schaak niet
op twee
borden
tegelijk.**

Hans de Bruijn en Ernst ten Heuvelhof

Hoewel we
dezelfde
woorden
gebruiken,
bedoelen we misschien
niet hetzelfde.

Aristoteles



Zullen we een spelletje spelen?

Een spel haalt je uit je comfortzone, helpt patronen en dynamieken zichtbaar te maken en brengt plezier en energie. Hiermee kunnen spellen bijdragen aan een betere samenwerking.

Er bestaat een groot arsenaal aan samenwerkingsspellen die tijdens sessies en trainingen ingezet kunnen worden. Sommige spellen zijn bedoeld als kennismakingsspel, andere dagen je uit om op een creatieve manier tot een krachtiger, inspirerender ambitie te komen, of laten je op een laagdrempelige wijze het gesprek voeren over elkaars belangen. Ieder spel eindigt met een reflectie over wat er in het spel gebeurde en hoe dit zich verhoudt tot de echte samenwerking. Door de spellen te koppelen aan de realiteit hebben zij een waardevolle en praktische betekenis. Op de volgende pagina's vind je zo'n samenwerkingsspel: het Theater van Besluit.

Doel van het spel
Het nemen van besluiten kan een complexe bezigheid zijn binnen een samenwerking. Theater van Besluit helpt je te herkennen welke besluitvormingsstrategieën je zelf vaak (impliciet) hanteert en helpt je strategieën van anderen te herkennen en hier op een goede manier mee om te gaan. Deze inzichten helpen je om het gezamenlijke besluitvormingsproces zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Het spel is bedoeld

- voor samenwerkingen die moeite hebben of veel tijd nodig hebben voor het nemen van besluiten
- als oefening voor groepen mensen die al dan niet een samenwerking hebben met elkaar, om inzicht te krijgen in besluitvormingsprocessen.

Inhoud van de kaartenset
De kaartenset van Theater van Besluit bestaat uit 6 Opdrachtkaarten (paars) en 6 kaarten Strategiekaarten (rood).

Zo speel je het

Doel
Deelnemers moeten een gezamenlijk besluit nemen over een gegeven opdracht. Iedere deelnemer heeft hierbij een andere besluitvormingsstrategie toebedeeld gekregen. Het doel van elke deelnemer is zijn strategie zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen, maar tegelijkertijd ook met de groep tot een gezamenlijk besluit te komen. Het spel wordt in een aantal rondes gespeeld, met steeds een andere opdracht en een andere besluitvormingsstrategie voor elke deelnemer.

Tijdsduur
20 tot 40 minuten.

Aantal spelers
6 tot 12 spelers (bij meer dan 6 spelers, wordt er in duo's gespeeld).

- Spelverloop**
1. Bij 6 of minder deelnemers speelt iedereen individueel. Bij 7 tot 12 deelnemers spelen de deelnemers in tweetallen per kaart.
 2. Geef de deelnemers een set met strategiekaarten en een set met opdrachtkaarten. De kaarten mogen nog niet worden ingezien.
 3. Leg de groep het volgende uit:
 - a. er worden 3 rondes gespeeld
 - b. elke ronde duurt 3 tot 5 minuten (3 minuten bij een groep tot 6 deelnemers; 5 minuten bij een groep van 7 tot 12 deelnemers).
 - c. in iedere ronde moeten de deelnemers een gezamenlijk besluit nemen aan de hand van een opdracht. Deze staan op de opdrachtkaarten. Bij elke ronde wordt een nieuwe opdrachtk kaart gebruikt
 - d. iedere deelnemer krijgt een eigen strategiekaart. Hierop staat zijn of haar besluitvormingsstrategie uitgelegd. De deelnemers moeten zich gedragen zoals op hun strategiekaart beschreven staat en gaan vanuit die rol met elkaar in gesprek. Bij elke ronde worden de strategiekaarten opnieuw geschud en verdeeld
 - e. de groep moet binnen de tijd een gezamenlijke keuze gemaakt hebben.

4. Vraag een van de deelnemers een opdrachtk kaart te kiezen en deze hardop aan de groep voor te lezen.
5. Laat elke deelnemer een strategiekaart van de stapel pakken en geef ze een aantal minuten om de kaart goed te begrijpen. Voor groepen kleiner dan 6 deelnemers worden niet alle strategiekaarten gebruikt. Voor het groepsproces helpt het als de 'consensus-kaart' in het spel is. Echter, gedurende één ronde kan het ook interessant zijn om te zien wat er gebeurt als niemand die rol heeft. Zorg dan dat in de andere rondes de consensuskaart wel wordt gebruikt.
6. Geef aan hoelang de deelnemers hebben om tot een besluit te komen (3 tot 5 minuten). Laat de groep het gesprek over de te maken keuze voeren. Grijp zo min mogelijk in in het gesprek. Geef 1 minuut voor tijd aan dat zij nog 1 minuut hebben om hun besluit te nemen.
7. Als de tijd verstreken is, vertelt de groep aan de spelbegeleider welk besluit er is genomen.
8. Na iedere ronde evalueer je even kort hoe het besluitvormingsproces verliep (zie voor voorbeeldvragen 'in het spel').

De laatste ronde speel je 'open kaart': laat deelnemers hun strategiekaart hardop voorlezen en daarna open voor zich op tafel leggen. De ervaring leert dat het besluitvormingsproces ineens veel makkelijker verloopt als je elkaars voorkeursstrategieën kent en je hier (bewust of onbewust) rekening mee houdt.

Reflectie

De meerwaarde van dit spel ontstaat bij de reflectie. Hieronder staan hulpvragen die de spelbegeleider kan gebruiken bij de reflectie tijdens en na het spel.

- In het spel (vragen na rondes 1 en 2)**
- Lukte het om tot een gezamenlijk besluit te komen? Waarom was dit makkelijk of moeilijk?
 - Wat vond je van de strategiekaart die je had gekregen? Was het onwennig of voelde het juist natuurlijk om deze strategie te gebruiken?
 - Wat vind je van de keuze van je groep? Sta je achter deze keuze?

- Over het spel (vragen na ronde 3)**
- Hoe was het om je vanuit een opgelegde strategie te moeten gedragen?
 - Welke strategieën vond je het lastigst? Welke voelden het meest natuurlijk?
 - Hoe verliep het besluitvormingsproces?
 - Herkende je de strategieën van de andere deelnemers?
 - Was er een verschil tussen de verschillende rondes? Ging het in de derde ronde makkelijker dan in de eerste twee? Hoe kwam dat?

THEATER VAN BESLUIT Autoriteit Je gelooft dat voor elk domein de relevante expert de meest gekwalificeerde persoon is om de keuze te maken. Je zoekt naar de persoon in de groep waarvan jij denkt dat deze het meest gekwalificeerd is om over het besproken onderwerp een beslissing te maken. Je steunt dan de keuze van deze persoon.	THEATER VAN BESLUIT Maximaliseren Kijk secuur naar de voor- en nadelen van elke optie en neem je tijd om te bepalen welke optie het meeste voordeel heeft ten opzichte van de andere opties.	THEATER VAN BESLUIT Preselectie Identificeer de belangrijkste kwaliteit waar de keuze aan moet voldoen (bijv. kosten of prestatie). Evalueer alle opties op basis van deze kwaliteit. Als er twee of meer opties zijn die aan die kwaliteit voldoen, neem dan een kwaliteit die daaropvolgend het belangrijkste is en herhaal het proces.
THEATER VAN BESLUIT Eliminatie Zoek naar criteria die je kan gebruiken om opties af te laten vallen. Elimineer een voor een de opties totdat er één overblijft.	THEATER VAN BESLUIT Adequaat Beslis van te voren de minimale kwaliteiten waaraan een optie moet voldoen om adequaat te zijn. Kies dan de eerste optie die je tegenkomt die voldoet aan dit minimum.	THEATER VAN BESLUIT Consensus Jouw prioriteit is om ervoor te zorgen dat iedereen tot dezelfde beslissing komt. De keuze van de optie is voor jou minder belangrijk dan dat consensus bereikt wordt.
THEATER VAN BESLUIT De lokale overheid zegt dat ze meer mensen uit jouw sector nodig heeft om mee te denken over toekomstig beleid. Jouw groep is gevraagd om een van jullie te nomineren om hieraan deel te nemen. Bepaal met elkaar wie van jullie het meest geschikt is om de belangen van jullie sector én jullie groep te vertegenwoordigen.	THEATER VAN BESLUIT Er komt een prijs voor 'Beste medewerker'. Jouw groep mag een van jullie voor deze prijs nomineren. Bepaal met elkaar wie er wordt genomineerd.	THEATER VAN BESLUIT Een collega gaat een festival organiseren over precies dat onderwerp waar jij je op richt. Het festival zal duizenden bezoekers trekken die vallen binnen de doelgroep van jouw samenwerkingsverband. Je bent uitgenodigd om op dit festival te laten zien waar je mee bezig bent. Het is een buitengewone kans om jouw publiek te bereiken. Je groep is gevraagd om na te denken over de locatie van het festival. Bepaal met elkaar een inspirerende locatie voor het festival.
THEATER VAN BESLUIT Om een feestelijk moment te vieren, gaan jullie met deze groep uit eten in een nader te bepalen restaurant, op een nader te bepalen plaats. Bepaal met elkaar waar dit plaats gaat vinden.	THEATER VAN BESLUIT Om van elkaars expertises te leren en te weten te komen hoe er gewerkt wordt in andere organisaties, gaan jullie een kijkje in elkaars keuken nemen. Bepaal met elkaar bij welke organisatie jullie gaan starten.	THEATER VAN BESLUIT Jullie team is eraan toe elkaar beter te leren kennen en jullie gaan daarom met elkaar een teambuildingsactiviteit doen. Kies met elkaar wat voor activiteit het wordt. Wordt het een kookcursus, rondleiding door een museum, karten, zeilen op het IJsselmeer, of een tweedaagse survivalcursus in de Ardennen?



Uit het spel (vragen na ronde 3)

- Ben je je in de echte samenwerking bewust van je eigen strategie?
- Ben je je bewust van wat voor anderen belangrijk is om tot besluitvorming te komen?
- Is het erg wanneer verschillende partijen verschillende besluitvormingsstrategieën hanteren?
- Kun je je een situatie herinneren waarin verschillende partijen

totaal andere strategieën hanteerden en elkaar daarmee in de weg zaten? Of waar dit juist van meerwaarde bleek?

- Zou het in de praktijk helpen om expliciet voorkeursstrategie van partijen te bespreken? Bijvoorbeeld: willen we het maximale hieruit halen, of gaan we voor de optie die aan een set minimale eisen voldoet?
- Wat is er in dat geval voor nodig om zo'n gesprek met elkaar te voeren?



Common Eye

Professor Bronkhorstlaan 10
gebouw g2, Terrein Berg & Bosch
3723 MB BILTHOVEN
info@commoneye.nl
www.commoneye.nl
030 207 2020

