



De kunst van het samenwerken

Tekst: Jeanne Hoogers

Wilfrid Opheij is expert in samenwerken. Wat helpt een vereniging om goed samen te werken?

Wilfrid Opheij is expert in samenwerken, maar dat is hij niet in zijn eentje. Hij vormt samen met een groep collega's Common Eye, voor advies en begeleiding bij samenwerken. Ze schreven met elkaar verschillende boeken, om te beginnen *Leren samenwerken tussen organisaties*. In dat boek is de grondslag voor het leren samenwerken uitgewerkt in vijf condities. Opheij: "Die vijf condities zijn echt geaard in de theorie en toepasbaar in de praktijk. Je kunt ze dan ook op verschillende manieren inzetten. Je kunt ze gebruiken om je eigen samenwerkingsvaardigheid te toetsen. Zeker in een vereniging is dat belangrijk. Hoe sterker je samenwerking intern is, hoe beter je zult zijn als samenwerkingspartner. Je kunt ze gebruiken als agenda voor een samenwerking. Ze benoemen de punten waar je met elkaar aandacht aan moet geven. Je kunt er een samenwerking mee evalueren of je kunt ze gebruiken als quick scan, bij de start van of tijdens een samenwerking. Waar het om gaat is dat je vanaf het begin jezelf en je samenwerkingspartners goede instrumenten geeft om de samenwerking te bespreken, te sturen en tot een succes te maken."

Vijf condities

Het Common Eye op samenwerken bevat vijf condities die helpen de belangrijkste onderwerpen voor effectieve samenwerking te agenderen bij de partners.

Gedeelde ambitie

Partijen gaan pas samenwerken wanneer zij geloven dat de samenwerking betekenisvol is en ook echt meerwaarde oplevert voor de eigen organisatie. In de gedeelde ambitie van het samenwerkingsverband moeten alle partijen zich herkennen. Het goede gesprek hierover met elkaar voeren is van wezenlijk belang.

Recht doen aan belangen

Er zijn drie soorten belangen: individuele belangen, organisatiebelangen, collectieve belangen. Iedereen heeft belangen, het gaat erom recht te doen aan die belangen. Als dat niet gebeurt, gaan partijen dwarsliggen, haken ze af of gaan ze elkaar

Het Common eye model



Bron: Kaats & Opheij, 2012

tegenwerken. Het is de kunst om met respect voor elkaars belangen te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn.

Persoonlijk samenwerken

Samenwerken is een samenspel van mensen die al dan niet iets willen. Persoonlijke verhoudingen en relaties spelen altijd een rol en zijn net zo belangrijk als inhoudelijke argumenten. Het is mensenwerk, en daarbij is altijd sprake van sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek. Samenwerking overstijgt het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in een samenwerking zichzelf mee.

Professioneel organiseren

Ieder samenwerkingsverband moet je goed en professioneel organiseren. Daarvoor zijn voorbeelden, archetypen, overwegingen en oplossingen beschikbaar. Een passende organisatievorm sluit een-op-een 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 – in overleg met hun omgeving – passende keuzen te maken. In veel gevallen organiseren we het ontwerpprincipe zo 'licht' mogelijk, zodat maximale flexibiliteit geborgd wordt.

Betekenisgevend proces

Een belangrijke vraag waar je altijd mee te maken hebt in samenwerkingsverbanden is: hoe pak je het aan? Een betekenisgevend proces geeft antwoord op de volgende vragen: hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen? Hoe komen we op een goede manier in gesprek en tot overeenstemming? Welke rol heeft iedereen daarbij en wie heeft de procesregie?

Begin bij jezelf

Opheij: "Als je nadenkt over samenwerken, is het een goed idee om eerst naar jezelf te kijken als samenwerkingspartner. Hebben wij in de vereniging onze eigen samenwerking met elkaar goed op orde, of moeten we op een of meer van de vijf condities een en ander beter regelen? Het is een droste-effect. Je zoekt met je externe partner het ideale samenwerkingsplaatje, en dat lukt beter naarmate je intern je samenwerkingsplaatje goed voor elkaar hebt. Als je omgekeerd als vereniging de achterban slechter georganiseerd hebt, kun je minder goed betrouwbaar gedrag laten zien. En dat is voor een samenwerking essentieel. Dat je een vereniging bent, betekent ook dat leden uiteindelijk het laatste woord hebben en dat je af en toe de achterban zult willen raadplegen en meenemen. Dat moet dan wel een plek krijgen in het besluitvormingsproces in de samenwerking."

Om een goede samenwerkingspartner te zijn, hoef je je niet anders voor te doen dan je bent. Integendeel, het is juist goed om te laten zien wie je bent, wat jij nodig hebt en nastreeft. En daarvoor moet je dus jezelf goed kennen en weten welke samenwerkingspartner je zelf bent, wilt zijn en kunt zijn. Opheij: "Dus begin eerst met naar je vereniging te kijken aan de hand van de vijf condities."

Procesinstrument

Opheij: "De vijf condities kun je binnen een samenwerking gebruiken als procesinstrument, als een agenda. Maak de condities bespreekbaar, aan het begin en tussentijds. Begin met de ambities en belangen. Wat is echt onze gedeelde ambitie, waar staan alle deelnemers in de samenwerking echt achter? Zien we elkaars belangen, ook waar die tegenstrijdig zijn? Je kunt belangen niet wegdenken, dus je kunt ze beter maar gewoon onderkennen. Het is de uitdaging met elkaar in gesprek te gaan om te kijken waar je samen meer kunt bereiken dan ieder apart. Want als je helder hebt waar de samenwerking ieders belang dient geeft dat ook energie. Als dat niet helder is, is de kans groot dat je leegloopt op de samenwerking. Bij het organiseren van de samenwerking gaat het er heel erg om dat je aansluit bij de gedeelde ambitie. Hoe vergaander die is, hoe steviger je die moet organiseren. Een lichte samenwerking vraagt minder organiseren. Het agenderen van de vijf condities kan je ook helpen om in de loop van het samenwerkingsproces de samenwerking te beoordelen en te zien waar je aandacht aan moet besteden."

Er is altijd spraakverwarring in samenwerkingen

Oefening voor succes

"Er is altijd spraakverwarring in samenwerkingen. Mensen hebben verschillende achtergronden, ervaringen en belangen om te gaan samenwerken. Begin niet meteen alleen maar over de 'inhoud' met elkaar te praten. Wij stellen aan het begin van een samenwerking vaak een oefening voor waarin drie on-

derwerpen aan bod komen. Verschillende deelnemers geven allemaal antwoord op de volgende vragen: 1) waar gaat de samenwerking over?; 2) welke belangen hebben je als deelnemer? De belangen doen ertoe. Ze kunnen de samenwerking remmen of opjagen; 3) wat denk je te brengen in de samenwerking en wat wil je halen?

Deze oefening leidt altijd tot nieuwe inzichten. Doe deze oefening op basis van oprechte interesse. Voer het gesprek rustig en vraag echt door. Als dat lukt, bereik je overeenstemming over wat je wilt bereiken en wat kan werken, én je bouwt aan de relatie”, aldus Opheij.

Het nadeel kan zijn dat je meteen al iets minder verliefd wordt dan je was, maar het voordeel is dat je niet van alles met elkaar aangaat waarvan je eigenlijk vooraf kunt weten dat het weinig kans maakt op succes. Opheij: “Voor zo'n gesprek is een zekere mate van vertrouwen weer belangrijk, zodat je open en eerlijk met elkaar kunt bespreken: op punt X kunnen we niet samenwerken, op punt Y misschien wel en misschien niet, of niet altijd en op punt Z zeker wel.

Samenwerken is een precisie-instrument

Precisie

Opheij: “Samenwerken is een precisie-instrument. Het is belangrijk om elkaar te gunnen dat zo in te zetten. Focus op de punten die gaan werken, waarop je ambities en belangen deelt. Laat punten weg waar dat niet zo is, haal die uit de samenwerking. De mate van gedeeldheid van de ambitie is belangrijker dan de mate van meeslependheid. Denk groot, maar doe klein. Liever een kleine, beperkte samenwerking die goed lukt, dan een grootse mislukking. Die kleine successen kunnen een opmaat zijn naar meer.”

De boodschap is helder. Tot nu toe gaat het vooral over of en hoe je zelf een goede samenwerker kunt zijn, maar hoe kun je de andere partij bekijken, aanspreken of beïnvloeden? Opheij:

“Dan maak ik even een uitstapje naar Tilburg. Geert Duijsters heeft daar veel instrumenten beoordeeld op de vraag of zij werken in allianties of niet. Hij ziet drie instrumenten die heel bepalend zijn voor het succes in allianties. Ze hebben alle drie te maken met het periodiek evalueren van de samenwerking.”

50 ways to leave your lover

“De drie instrumenten om de samenwerking en de samenwerkingspartner(s) de maat te nemen: 1) bij iedere bijeenkomst evalueren met vragen als: hoe deden we dit met elkaar, wat ging goed en wat ging niet goed? Dat moet je dan als een soort discipline met elkaar aangaan. 2) Je kunt ook periodiek de thermometer in de samenwerking steken. Daarvoor kun je heel goed onze quick scan op basis van de vijf voorwaarden gebruiken, maar ook een ander instrument. 3) De derde is om apart van elkaar, dus voor jezelf de vraag te stellen: werkt deze samenwerking voor mij? Dat doe je uiteraard allebei en je bespreekt vervolgens de uitkomst. Zeker bij 2 en 3 kan het vervolgesprek gaan over aanpassen of stoppen. Dat is niet erg. Ga er vanaf het begin vanuit dat een kenmerk van een samenwerking is dat die eindig is. Behalve wanneer je toewerkt naar een fusie, dan streef je naar een duurzame samenwerking. De beginvraag is altijd: hoe kunnen we in een overzienbare tijd de samenwerking tot een succes maken? En kom je, al dan niet eerder dan verwacht, op het punt dat de samenwerking te weinig succes oplevert, dan is het soms tijd om je lover te verlaten. Doe dit het liefst als er nog genoeg vertrouwen is en houd er altijd rekening mee dat je elkaar daarna weer tegenkomt.”

Betekenis geven

Maak van de samenwerking een betekenisvol proces, de vijfde conditie, is dat de lastigste? Opheij: “Ik citeer sociaal psycholoog Karl E. Weick die zegt: ‘In het handelen blijkt wat woorden waard zijn’ (*Sensemaking in Organisations*, 1995). Door met elkaar aan de slag te gaan, leer je elkaar beter kennen en creëer je een nieuwe werkelijkheid. Je moet altijd begrijpen dat in een samenwerking tegelijkertijd inhoud en interactie aan de orde zijn. En dat het handelen ook bepaald wordt door ieders achterban en manier van doen en besluiten. Inhoud en interactie bespreek je en organiseer je met elkaar. Of elke partner daar dan ook echt naar handelt, hangt af van de vraag hoe goed elke deelnemer zichzelf heeft georganiseerd als samenwerkingspartner.”