

Samenwerking effectiever maken

- Door [Edwin Kaats](#), [Manon de Caluwé](#)

Het adviesvak staat nooit stil. Ieder jaar weer verschijnen prachtige boeken en artikelen van de hand van adviseurs met passie voor hun vak. Zo ook ons vak: samenwerken, netwerken, ecosystemen. Ofwel: verbanden waarin partijen samen met anderen doelen bereiken en vraagstukken oplossen. Een relatief jong vakgebied, maar met een stevige kennisbasis inmiddels. Hoe zien we dat vakgebied in de komende jaren ontwikkelen? Dit vroeg de redactie van Ooa-magazine aan ons. En wat betekent dat voor een bureau als Common Eye?

Ruim een jaar geleden mochten wij een handreiking schrijven voor het Actieprogramma Eén tegen eenzaamheid van het ministerie van VWS. In het actieprogramma bouwen gemeenten lokale coalities rondom sociale thema's die gaan over verbinding en meedoen. In de handreiking ging het over de natuurlijke levensloop van veel coalities en de levensfasen die zij doormaken. Die levensfasen bieden een mooie parallel om ook naar de ontwikkeling van ons vakgebied samenwerken te kijken.

De levensfasen

De eerste levensfase is die van initiëren en van wal komen. Doorgaans een fase die sterk vaart op de energie en het enthousiasme van een (soms kleine) groep enthousiastelingen. Er komt urgentie, er ontstaat momentum en er zijn mensen die in actie willen komen. De coalitie is geboren. Na enige tijd voelt de coalitie dat het tijd is voor een volgende levensfase. Vaak doordat er behoefte komt aan meer structuur en verankering. De coalitie gaat nadenken over haar inrichting, werkwijze, spelregels en besturing. Vanuit betrokken professionals of bestuurders ontstaan betrokken organisaties. De coalitie wint aan stevigheid. Na enige

tijd dient weer een volgende levensfase zich aan. De coalitie is verankerd en de eerste resultaten worden geboekt. Dan ontstaat onvermijdelijk de vraag: werkt het eigenlijk wat we doen? En hoe stellen we resultaten beschikbaar aan anderen, hoe schalen we op, en hoe internaliseren we het in de eigen doelen, strategie en werkwijzen van de betrokken partners?

De kennismaking met samenwerken

In die levensfasen kun je een parallel zien met hoe het vakgebied samenwerken en de wijze waarop we dat in opdrachten toepassen zich ontwikkelt. In de eerste periode, nu zo'n 20 of 25 jaar geleden, maakten we kennis met het fenomeen samenwerken. Een eerste groep adviseurs ging aan de slag om kennis en instrumentarium te ontwikkelen. De literatuur richtte zich in eerste instantie vooral op de bedrijfsmatige kant van samenwerken (o.m. Boonstra, de Man). Er was aandacht voor o.a. de structuur van allianties, joint ventures en netwerken. En een deel richtte zich vooral op make of buy-achtige beslissingen.



Leiderschap en samenwerken

Al snel leerden we dat samenwerken een ander type leiderschap vraagt. Om leiders die kunnen omgaan met meervoudigheid in perspectieven en belangen, die kunnen verbinden en verschillen overbruggen. Dit relationele aspect kreeg meer en meer aandacht (o.m. Schruijer, Peters). Gecombineerd met de inzichten uit de mutual gains benadering, waarin vanuit oprechte interesse in belangen en motieven win-win oplossingen worden gezocht, begon er een breed palet aan handelingsrepertoire te ontstaan (o.m. Wesselink & Van Zijst).

De manifestatie van een nieuwe specialisatie

Een volgende fase leek zich te hebben aangediend. Een fase waarin samenwerken zich als een serieus vakgebied ging manifesteren en als specialisatie voor adviseurs en bureaus. Het was in deze periode dat Common Eye collega's Wilfrid Opheij en Edwin Kaats hun boek 'Leren samenwerken tussen organisaties' uitbrachten. Ze beschreven er het brede palet aan handvatten om samenwerkingsverbanden te bouwen, in te richten en te begeleiden. Hoe gezamenlijke doelen het samenwerkingsverband richting geven. Wat voor organiseermodellen er zijn.

Naam: Edwin Kaats, Manon de Caluwé, beide partner en adviseur bij adviesbureau Common Eye

Bureau: Common Eye

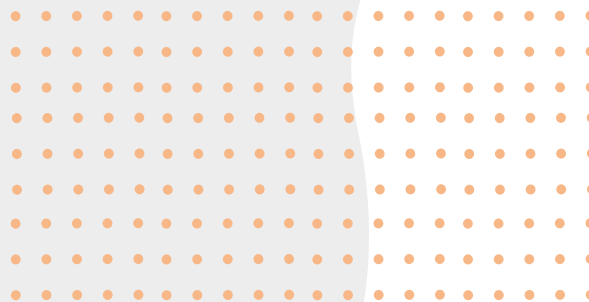
Specialisme(n): Samenwerken, netwerken en allianties

Jullie motto/ quote: Samenwerking effectiever maken

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? Zelf de goede plek en positie vinden in en rond de maatschappelijke opgave

Podcasttip: Plank met Vier Poten (uitgave van Common Eye)

Hoe om te gaan met belangen en belangentegenstellingen. De rol die vertrouwen speelt. De waarde van het procesverloop en de ambachtelijkheid ervan. Het samenwerkingsproces als vak. Anno 2022 zijn samenwerkingsverbanden en netwerken niet meer weg te denken. In de zorg, het sociaal domein, het



onderwijs, de energiesector, de overheid, de ruimtelijke omgeving: geen organisatie werkt nog solistisch. Het is dan ook niet gek dat we nu de volgende levensfase lijken te bereiken. Werkt het eigenlijk?

De volgende levensfase

Zijn we effectief in al die samenwerkingsverbanden? Lossen we de vraagstukken waar het allemaal mee begon voldoende op? Of beter gezegd: werken we nu echt vanuit de opgave, het vraagstuk (o.m. Van Twist, Van der Steen)?

Nieuwe aandachtspunten

Deze simpele vragen leiden weer tot nieuwe aandachtspunten. Over de samenstelling van een samenwerking, bijvoorbeeld. Zitten de partners die onderdeel moeten uitmaken van de oplossing, ook echt allemaal aan tafel? Meer en meer zien we sector overstijgende verbanden ontstaan. Ook over die gezamenlijke doelen zijn we niet zonder meer tevreden. Hebben we de opgave echt doorgrond? Hebben we dat gezamenlijk gedaan zodat het beeld zo rijk mogelijk is? Kregen mensen die met het vraagstuk worden geconfronteerd - inwoners, ervaringsdeskundigen, uitvoerend professionals - daarin ook een stem?

Welke maatschappelijke waarde gaat dit netwerk creëren en hoe sturen we daarop met elkaar? En wat zijn dan de gevolgtrekkingen voor de betrokken partners, en wat hebben zij nodig om 'mee' te gaan en hun werkwijzen erop aan te passen? Hoe leggen zij rekenschap af?

Nieuwe fase, andere uitdagingen

Het zou te ver gaan om te zeggen dat ons vak diametraal anders wordt. Samenwerken blijft een kwestie van de perspectieven van partners begrijpen en erbij aansluiten (where you stand depends on where you sit). Het blijft een kwestie

van leren omgaan met wederzijdse afhankelijkheid. En een weg zoeken in de soms woelige baren van de samenwerking.

Wel denken we dat deze nieuwe fase andere uitdagingen biedt voor ons als adviseurs. Opgavegerichte netwerken zijn vaak groot en tikken met gemak 20, 30, 40 of zelfs meer partijen aan. Het inrichten en begeleiden van dit soort omvangrijke verbanden is een domein waarop nog veel kennis te ontwikkelen is. Net als het aanbrengen van effectieve verbindingen tussen veel en vaak sterk verschillende partners. Zij leveren samen én eigenstandig een bijdrage aan een opgave en leggen ook daar rekenschap over af. Het netwerk is dan niet alleen een organisatorisch platform, maar vormt als het ware een ecosysteem rondom een gedeeld vraagstuk of thema.

Wij zien in al deze ontwikkelingen een geweldig wenkend perspectief, voor de maatschappij, voor onze opdrachtgevers en voor ons als adviseurs.

We denken dat wanneer we meer kennis en ervaring ontwikkelen op dit thema, het samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken ook effectiever wordt. Die opdracht voelen wij en iedere dag zijn we als bureau met veel passie bezig om ons repertoire hierop uit te bouwen. Gelukkig doen we dat niet alleen, maar samen met vele collega-adviseurs, professionals, bestuurders en beleidsmakers.

Wil je meer lezen over deze nieuwe ontwikkelingen? In 2023 verschijnen er een aantal publicaties op dit thema, waaronder 'Allianties voor een duurzame toekomst' van Jaap Boonstra, en 'Samenwerken aan maatschappelijke opgaven' van onze eigen hand.

“where you stand depends on where you sit”