

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

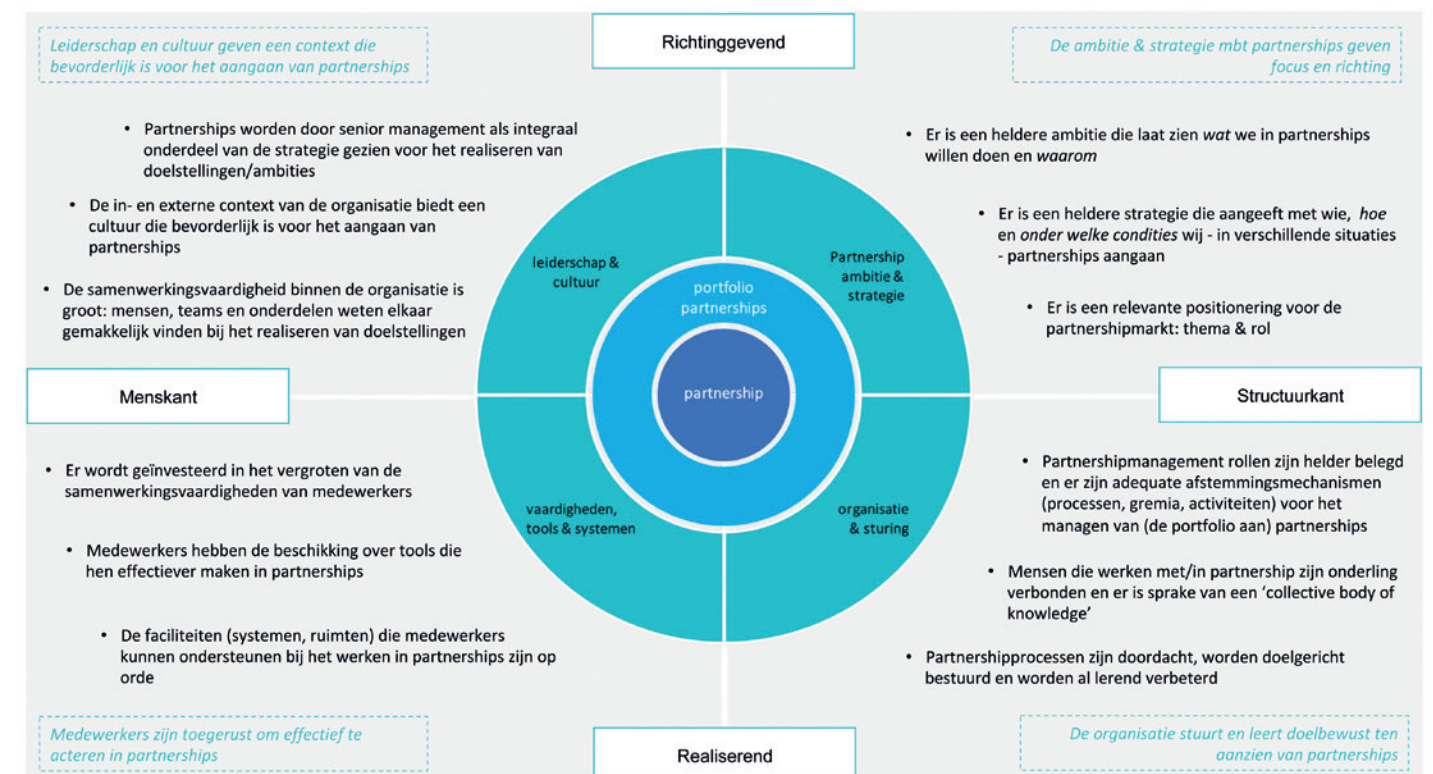
Als de toekomst van je organisatie sterk wordt bepaald door de samenwerking met anderen, dan is het ontwikkelen van het samenwerkingsvermogen van je organisatie van groot belang. Maar wat is dat? En hoe doe je dat? Een manier om hier structuur in aan te brengen, is met

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.

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

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.”**