



Raoul Schildmeijer

Samenwerken aan maatschappelijke opgaven

Wie in Bilthoven door de bomen het bos probeert te zien, kan zomaar stuiten op het fraai gelegen kantoor van Common Eye. In Berg en Bosch, te midden van andere kantoren en zorginstellingen, als paviljoenen tussen de bomen, doen de ruim 35 adviseurs van Common Eye hun werk.

Onder hen Manon de Caluwé en Edwin Kaats. Met meer dan een decennium aan ervaringen op voorraad, bedachten zij dat het tijd was voor een boek over de missie die Common Eye zichzelf heeft gesteld: “Wij willen Nederland samenwerkingsvaardiger maken”. Het resulteerde in het boek Samenwerken

aan maatschappelijke opgaven. Een boek over samenwerking tussen organisaties en dat is voor organisatieadviseurs relevant. Als iets een organisatieprobleem is, dan worden wij immers aangesproken. En dat vind ik niet alleen, dat vond ook de jury van het Boek van het Jaar van de Ooa en Sioo, die Samenwerken aan maatschappelijke opgaven in april vorig jaar uitriep tot winnaar van het jaar 2024.

Een boek inspired by true stories: de praktijk is hun voedingsbodem voor ideeën en concepten die Manon en Edwin aanreiken, gekoppeld aan kennis en theorie. Een lijvig en volledig boek waarvan ik me kan voorstellen dat het zijn plek ook gaat vinden op de literatuurlijst van studenten bestuurskunde en politicologie. Het is idealistisch en



“ Wij willen Nederland
samenwerkings-
vaardiger maken ”

visionair, praktisch en instrumenteel tegelijk. Als ik het vergelijk met de boeken die ik las als student politicologie, dan laten Manon en Edwin een andere, moderne kijk op beleidskunde zien waarin niet het inhoudelijk probleem en doelboom centraal staan, maar de samenwerking tussen actoren die nodig is om een beleidsprobleem op te lossen.

Het is alweer bijna een jaar na het winnen van de prijs. Hoog tijd voor een kopstuk, een artikel waarin ik rondkijk in het hoofd van collega-organisatieadviseurs en me afvraag wat hun bijdrage aan het vak betekent voor mijn eigen professionaliteit. Ik zoek Manon en Edwin op tijdens een fraaie winterdag in Bilthoven bij Common Eye.

Opgavegericht werken is al enige jaren een trend in bestuurlijk Nederland, vooral in de publieke sector en bij samenwerkingsverbanden tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De aanpak werd in de jaren 2010 populairder en kreeg meer en meer voet aan de grond, mede door de behoefte aan integrale oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Opgavegericht werken verschuift de focus van organisatiestructuren en afdelingen naar maatschappelijke opgaven. In plaats van vast te houden aan traditionele afbakeningen tussen organisaties en sectoren, stelt deze benadering de gezamenlijke opgave centraal. Van wie doet wat naar wie draagt wat bij.*

* Met dank aan ChatGPT, waarmee ik me even op gang liet helpen voor deze alinea.

“Opgavegericht werken is al enige jaren een trend in bestuurlijk Nederland.”

Manon en Edwin zijn er van begin af aan bij betrokken, aanvankelijk vanuit TG - hun vorige werkgever - en inmiddels via Common Eye. Zij leven hun boektitel. Het is hun dagelijks werk om samenwerking aan maatschappelijke opgaven tussen organisaties te laten ontstaan. Ik ga op zoek naar hun geheim: hoe dan? Maar eerst, door wie dan? Wie zijn Edwin en Manon?

Voor Edwin (61) is samenwerking al zijn hele professionele leven lang dagelijkse praktijk. Dat begon al bij zijn eerste werkgever Nedlloyd, waar hij zich bezighield met ketenlogistiek: samenwerking tussen schakels in een keten. Hij hield van het vraagstuk, maar verlangde naar een andere positie, vertelt hij: “Ben ik niet eigenlijk een adviseur?” begon hij zich af te vragen: “Dan kan ik in plaats van een schakel in de keten te zijn, de keten als geheel als oogmerk hebben.” Via nog een tussenstap kwam hij terecht bij TG en hier ervoer hij een stimulerende omgeving om ermee verder te gaan. Te midden van de bekende TG-namen om



hem heen, werd hij aangemoedigd om ook zijn thema in de etalage te zetten. En die keuze bleek een schot in de roos. Al in 2013 schreef hij samen met Wilfrid Opheij - de latere medeoprichter van Common Eye - het boek *Leren samenwerken tussen organisaties*, dat in 2013 werd verkozen tot Managementboek van het jaar.

Manon is pas 40 geworden. Ook in haar professionele biografie is het adviesvak een bewuste keuze. Een oom met dezelfde, beroemde achternaam in ons vak speelde daar een rol in met mooie verhalen over het verbinden van kennis en de praktijk. Voor haar schuilt de fascinatie voor het vak in het meervoudig kijken bij elke vraag opnieuw: “interactie, inrichting, relaties, de governance, betekenisgeving, leiderschap... er komt steeds zoveel samen in samenwerking!” Ze leerde in haar professionele reis bij TG dat er nooit maar één perspectief op een vraagstuk is. De stap naar Common Eye betekende voor haar een focus op een vakgebied waarin dat gegeven elke keer weer terugkomt: samenwerking!

Het doel is niets, de beweging is alles

“Het doel is niets, de beweging is alles.” Alweer iets uit mijn studie politicologie waar ik aan moest terugdenken terwijl ik Edwin en Manon sprak*. Een uitspraak die in essentie gaat over de waarde van deterministische eindbeelden tegenover



*Het citaat is van Eduard Bernstein in zijn bijdrage aan de ontwikkeling van de sociaal democratie in Duitsland rond 1900.

manieren om überhaupt ergens te komen door beweging te willen brengen. Ook dacht ik terug aan een ambtenaar van de gemeente Amsterdam die me ooit vertelde dat de samenwerking tussen gemeenten pas echt ging lopen nadat de Amsterdamse burgers in een referendum de vorming van een metropoolregio hadden weggestemd. Ineens hing de overvleugeling door Amsterdam niet meer als een zwaard van Damocles boven alle initiatieven en ontstond er ruimte. Doordat de angst voor positieverlies weg was, kon er veel pragmatischer worden samengewerkt.

De quote was nieuw voor Edwin en Manon, het dilemma niet. En voor hen is de keuze duidelijk: breng de beweging erin. “We zien samenwerking als een systeem. En dat systeem moet leren samenwerken,” licht Edwin toe: “Het gaat erom dat de spelers in het systeem ontdekken wat samenwerking kan opleveren en wat het vermogen ervan is, zodat zij zelf gaan contracteren.” - “Een opdracht heeft altijd een frame, een aanleiding, maar daarop bestaat nooit maar één perspectief,” vult Manon aan: “Samenwerken is altijd wederkerig. Dat betekent een ander handelingsrepertoire voor partijen en een ander gesprek over samenwerking.” - “Het systeem de zwaluwstaartjes laten vinden,” noemt Edwin dat.

Wat te doen?

“Effectief daarin is je te realiseren dat je werkt in een context met meerdere organisaties. Zij hebben elk eigen doelen, eigen financieringen, eigen verantwoordingslijnen, etcetera,” legt Manon me uit, als ik vraag hoe zij dat dan concreet aanpakken: “Daarbij is de uitgangssituatie dat er niet één bestuurder is die knopen doorhakt, maar dat samenwerking betekent dat je afspraken maakt en dat je open bent naar elkaar over zaken als

doelen en beelden, consequenties van de samenwerkingsafspraken en het finetunen van verhoudingen en verschillen. Verschillen overbruggen zonder ze weg te praten en zonder doorzettingsmacht. Vaak ontbreekt van dit soort zaken het gedeeld bewustzijn bij partijen.”

Kansloos is het zeker niet daarin te interveniëren. Partijen in het maatschappelijk veld snappen echt wel dat samenwerking nodig is, ervaren Edwin en Manon. “Wat we doen is de ondersteunende dynamiek in het systeem te ontwerpen, die maakt dat de samenwerking kan ontstaan. En dat doen we ontschuldigend, vanuit ieders kijk en belang. Ze hebben allemaal een punt.”

“Hoe ziet succes er dan uit?” vraag ik beiden. En waar Edwin en Manon elkaar voortdurend naadloos aanvullen, is dit het enige moment dat ze elkaar even aankijken: tsja... hoe eigenlijk? “Dat is best een moeilijke vraag,” verzucht Edwin. Maar dat is niet omdat ze

het antwoord niet weten, zal ik me even later realiseren, maar meer omdat het ongrijpbaar is, moeilijk te benoemen en waar te nemen: wanneer heeft een systeem iets geleerd, terwijl dat systeem van niemand in het bijzonder is maar van iedereen en dan ook nog in een steeds wisselende samenstelling? Wanneer gaan mensen de logica achter de principes van samenwerking doorzien? Wanneer gaan mensen zich bewust worden van samenwerking? “Wanneer ontstaat er leven in een ecosysteem?” vat Edwin het centrale ijkpunt samen.

Indicatoren voor leven in een ecosysteem zijn er gelukkig wel, leggen beiden me uit. “Als mensen een bewuste visie en aanpak kunnen benoemen.” - “Als er spin-offs ontstaan.” - “Als mensen met plezier de principes omarmen.” - “Als mensen zich

“Het systeem de zwaluwstaartjes laten vinden.”

“ Dan wil je dat de samenwerking een beetje self sustaining is.”

gelegitimeerd voelen in het netwerk te werken, ook in de eigen organisaties.” Edwin en Manon vullen elkaar ineens in hoog tempo om en om aan. Ik herken het uit mijn eigen praktijk als adviseur: je wilt vaak aan een systeem de kracht geven om iets zelf te doen, wanneer is het gerechtvaardigd dat te denken dat een organisatiesysteem geleerd heeft, waardoor je kunt zeggen dat het cultuur geworden is? Waarschijnlijk heb je dan drie dingen nodig, leer ik mezelf via Edwin en Manon: het zelfvertrouwen dat je aan dat systeem dingen kunt toevoegen die het sterker maken, dat je dus iets bij te dragen hebt, het geduld hebt om toe te laten dat het systeem zelf beslist wat het wel of niet adopteert en de rust om goed te kunnen waarnemen wat je ziet en waarom.

Voor Edwin en Manon biedt het onderwerp samenwerking voldoende zelfvertrouwen om ermee door te gaan. Sterker nog, hun ambities worden alleen maar groter. Een nieuwe ontwikkeling waar Edwin en Manon verder mee willen gaan is het werken aan opgavennetwerken. Niet meer een samenwerking tussen een afgebakend aantal partijen, waarmee je nog wel tot SMART-geformuleerde afspraken kunt komen, maar het ontwikkelen van een complex netwerk van spelers, zoals nodig is bij grote maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie. Dat betekent het nog meer loslaten van een deterministische eindbeeld: “Dan moet je nog veel meer in de gaten hebben of je met partijen werkt die echt een bijdrage kunnen leveren, met in het hart van de samenwerking mensen die het snappen. Wij gaan na onze interventie ook weer weg. Dan wil je dat de samenwerking een beetje self sustaining is.”

“En dat is niet hetzelfde als de grote institutionele partijen aan boord hebben,” zeggen beiden daar achteraan als een soort verbale voetnoot. En zo biedt het gesprek met Edwin en Manon mij opeens ook hoop in een tijd die zo vaak somber maakt. De hoop dat er altijd een onderstroom kan zijn, waardoor aan maatschappelijke opgaven wordt gewerkt, wat de grote institutionele partijen ook doen of eigenlijk.... nalaten.



Samenwerken aan maatschappelijke opgaven
Boom Uitgevers, Amsterdam 2023

Manon de Caluwé
Edwin Kaats

Over Raoul Schildmeijer

Raoul Schildmeijer (CMC) is organisatie-adviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en Adviseurs. Dit artikel heeft hij geschreven als reflective practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart. Hij zoekt niet de polemiek maar onderzoekt hoe zijn eigen professionele rolopvatting als adviseur is beïnvloed door anderen.