



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)