

SAMEN VERANDEREN: EEN SPEL DAT JE IN DE VINGERS MOET KRIJGEN

GILLES TENHAEFF EN LISA VAN ROSSUM

67

Het boeken van tevredenstellende resultaten in een samenwerkingsverband blijkt in de praktijk lastig en is helaas geen exacte wetenschap. Vanuit veranderkundig perspectief kun je een samenwerkingsverband beter zien als een spel dat je in de vingers moet krijgen en dat je moet 'spelen' met de zeven kritieke succesfactoren waar op doordachte wijze op gestuurd moet worden.

Hoe krijgen we het zorgsysteem, het energiesysteem en het stikstofprobleem opgelost? Vraagstukken die zich richten op een systeem, een keten of een samen-spel aan thema's en daarmee organisatie-overstijgend zijn. Politieke en maatschappelijke druk zorgt ervoor dat zowel publieke als private organisaties steeds meer de handen ineen moeten slaan en vormen zoeken waarin zij zich effectief organiseren en samen kunnen veranderen. Daarnaast besluiten organisaties zelf ook meer de samenwerking op te zoeken met anderen om zo hun strategische doelen te bereiken of om simpelweg te overleven. Zo maken de snelle technologische- en ICT-ontwikkelingen het voor organisaties toegankelijker en aantrekkelijker om in specifieke markten of diensten samen te werken. Maar ook sterk veranderend consumentengedrag vereist een steeds snellere, gepersonaliseerde en goedkopere bediening

die in veel gevallen niet door één organisatie te bieden is (Durugbo, 2015). Kijk naar de recent aangekondigde samenwerking tussen Jumbo en Gorillas. Voor de organisatiekunde niets nieuws, samenwerkingen en netwerkorganisaties zijn van alle tijden.

Dat samenwerken (nog steeds) moet gebeuren is dus evident. *Hoe* dit te doen is een tweede. Ook al is het werken in een samenwerkingsverband organisatiekundig geen nieuw begrip, toch blijkt het in de praktijk een zeer complexe opgave te zijn. Het samenwerken wordt ervaren als lastig, wordt dan stroperig, taai, frustrerend, tijdsintensief en duur. Het resultaat valt vies tegen. Goed samenwerken is géén exacte wetenschap, het is meer 'een spel' dat je in de vingers moet krijgen, zoals vaker met verandering wordt geassocieerd (Boonstra, 2020). Kaats & Opheij (2012) gaan

in op het leren samenwerken tussen organisaties. Wij benaderen samenwerking in dit artikel vanuit het veranderkundig perspectief. Veranderkundig gezien zou je samenwerken kunnen zien als een veranderingsspel voor gevorderden waarbij de spelregels, het spel, maar juist ook de speleffecten nog preciezer komen en soms zelfs tegenstrijdig lijken. Het gaat om de details. Kleine bewegingen, grote impact. Nog groter dan wanneer je binnen één organisatie verandert. Door het spel vaker te spelen, kunnen de spelregels steeds beter worden toegepast en word je er beter in. Maar let op, net als bij 'gewoon veranderen' geldt dat terughoudend moet worden omgegaan met het overnemen en toepassen van *best practices*, en is het essentieel ervaringen te verrijken met de laatste wetenschappelijke inzichten (Ten Have e.a., 2016).

Wij hebben onderzoek gedaan met een 'Rapid Evidence Assessment' (REA): 'In dergelijke beoordelingen wordt een specifieke vraag onderzocht door middel van een methodologie waarmee de meest relevante onderzoeken worden geïdentificeerd en uitsluitend die studies worden geselecteerd die uitdrukkelijk voldoen aan criteria voor kwaliteit en relevantie, opgesteld door verscheidene onderzoekers (Higgins & Green, 2006; Petticrew & Robberts, 2006). In tegenstelling tot een gebruikelijk literatuuroverzicht, is een REA transparant, verifieerbaar, reproduceerbaar en daarom minder 'biased' en relevanter' (Ten Have e.a., 2016, p. 62; eigen vertaling).

De uitkomsten van het onderzoek zijn eenduidig en bieden heldere inzichten in de thema's die essentieel zijn voor samenwerkingsverbanden. Deze thema's hebben wij gecategoriseerd en verdiept vanuit onze ervaringen uit de praktijk. Voordat we daar mee verder gaan, eerst terug naar de basis en een definitie.

WAT IS EEN SAMENWERKINGSVERBAND?

We spreken over een samenwerkingsverband als meerdere, heterogene organisaties ertoe besluiten om met elkaar een strategisch, kritisch resultaat te behalen dat ze individueel niet kunnen bereiken. Daarbij streven ze ernaar om zichzelf efficiënt en slagvaardig te organiseren omdat middelen schaars zijn. Ten slotte zijn de deelnemende organisaties zich ervan bewust dat samenwerken extra sociale complexiteit met zich meebrengt (Bonomi e.a., 2019). Zonder goede redenen zouden organisaties dus niet moeten gaan samenwerken. Het is essentieel om vóór de start een formeel en goed doorleefd strategisch besluit te nemen. Wetenschappelijk onderzoek laat onomstotelijk zien dat de te behalen voordelen met behulp van samenwerking structureel overschat worden (Durugbo, 2015).

Een efficiënt en resultaatgericht samenwerkingsverband vraagt om een goed doordachte organisatie. Zij die aan de lat van het samenwerkingsverband staan, moeten in staat zijn om bijvoorbeeld ontwerpvarianten, de benodigde middelen of besturingsopties tegen elkaar af te wegen, te implementeren, de resultaten te monitoren en hierop bij te sturen waar nodig (Milagres e.a., 2019).

Een samenwerkingsverband introduceert naast organisatorische ook sociale complexiteit. Dit wordt gesterkt door de verschillende relaties, persoonlijkheden, ervaringen en belangen vanuit de verschillende organisaties. Het is essentieel je te bedenken dat samenwerking gepaard gaat met een aantal fundamentele principes die sterke invloed hebben op het gedrag binnen, en dus het succes van de samenwerking (Milagres e.a., 2019). Samenwerking raakt de autonomie van de individuele organisaties. Zeggenschap, invloed

De complexiteit en bijbehorende impact van sociale processen zijn vaak een blinde vlek voor betrokkenen

en soms delen van werk worden opgegeven om iets van meerwaarde terug te krijgen. Daarnaast introduceert samenwerking onderlinge afhankelijkheid van elkaar. Als samen getekend wordt voor een resultaat, dan moeten organisaties ook datgene leveren wat ze beloofd hebben. Blijft één van de partijen in gebreke, dan hebben de andere partijen hier last van. Tot slot speelt wederkerigheid een grote rol in samenwerkingsverbanden. Het zogezegde *you scratch my back, and I'll scratch yours* is nadrukkelijk van toepassing om gezamenlijke en individuele belangen in balans te krijgen en uit soms lastige situaties te raken.

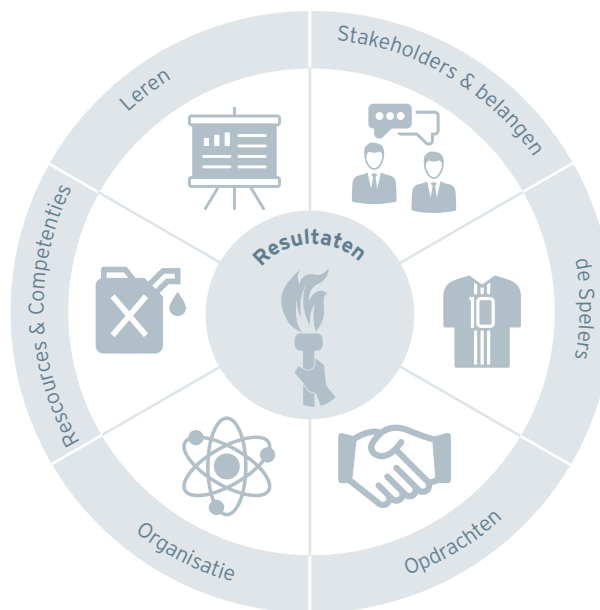
Allemaal elementen die het samenwerken tot een complex geheel, of 'spel' maken waar je je bewust van dient te zijn. Elementen die bij elke veranderingsspeel, maar bij het samen veranderen onder een vergrootglas komen te liggen. Hoe kunnen medewerkers, managers en bestuurders dan toch de kans vergroten om een samenwerkingsverband écht succesvol te maken? Neem de volgende succesfactoren ter harte, speel je spel, leer en verbeter!

DE ZEVEN SUCCESFACTOREN VOOR ELK SAMENWERKINGSVERBAND

Gebaseerd op het onderzoek en onze praktijkervaringen is een zevental succesfactoren gedestilleerd die bepalend zijn om succesvol samen te veranderen. Als het om veranderen gaat, pleiten we voor *purposeful change*: doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen (Bower, 2000). Het koppelen van idee aan realisatie, of anders gezegd: *what it should be* in lijn brengen met *how it should be accomplished*. Een blijvende worsteling waardoor de meest prachtige plannen nog altijd verzanden. In het samenwerkingsmodel met de zeven succesfactoren staat de factor Resultaten daarom centraal, als weerspiegeling van dé reden waarom organisaties gaan samenwerken en ook de basis om het succes (continu) te kunnen volgen en te toetsen. De andere zes factoren bevinden zich rondom de resultaten, ieder op eigen wijze bepalend of het beoogde resultaat gerealiseerd gaat worden.

Vanuit de resultaten bieden de factoren 'stakeholders & belangen', 'de spelers' en 'opdrachten' verdere invulling aan het plan (*what it should be*). De factoren 'organisatie', 'resources & competenties' en 'leren' zorgen voor de motor (*how it should be accomplished*).

Figuur 1 Samenwerkingsmodel met de zeven succesfactoren



SUCCESFACTOR 1: BESTEED VOLDOENDE AANDACHT AAN CONCRETE DOELEN EN RESULTATEN [RESULTATEN]

Hoewel een verbindende, gezamenlijke visie voor een samenwerkingsverband van groot belang is, wordt over het algemeen te weinig aandacht besteed aan het doorleven van concreet te behalen resultaten. Zoals besproken schatten bestuurders en managers de voordelen van samenwerking over het algemeen te positief in en de benodigde middelen juist te laag. De gezamenlijke business case wordt onvoldoende doorleefd en de opbrengsten vallen dan vaak tegen (Durugbo 2015, Milagres e.a. 2019, Huang e.a., 2020).

Een succesvol samenwerkingsverband kenmerkt zich door een duidelijk, concreet en gezamenlijk resultaat, gebaseerd op een goed doordachte en aansprekende

visie. Het gezamenlijke resultaat vormt vrijwel altijd een compromis voor de deelnemende organisaties. Als bijvoorbeeld een gezamenlijke kostenbesparing van tien procent afgesproken wordt, kan dit voor de ene partij betekenen dat ze de eigen besparingsresultaten met gemak kan behalen, terwijl een andere partij nog een aanvullende besparingsopgave op een andere plek moet bewerkstelligen. Voor de ene organisatie is het samenwerkingsverband dus alles of niets, terwijl de ander meerdere ijzers in het vuur heeft hangen en dus haar risico's gespreid heeft. Maak daarom ook individuele doelen en resultaten transparant om elkaars positie en belangen beter te begrijpen.

Met het concretiseren en grondig doorleven van de beoogde gezamenlijke en individuele resultaten start het samenwerkingsverband op een goede manier. De resultaten en afspraken moeten zo duidelijk mogelijk op tafel liggen zodat elk van de partijen volmondig kan instemmen en zich eraan kan verbinden. Samenwerking wordt zo geen doel op zich, maar blijft een strategische interventie om kritieke doelen te bereiken. Het is daarom aan te bevelen om:

- Een gezamenlijke, verbindende visie van de samenwerking op te stellen;
- De gezamenlijke, korte- en langetermijndoelen - en resultaten te formuleren en te doorleven;
- De benodigde individuele resultaten van de deelnemende organisaties te delen en te begrijpen;
- Gezamenlijke en individuele Return on Interest (ROI) en/of Business Cases (BC) te berekenen en te accorderen;
- Goede indicatoren (KPI's) te definiëren om de voortgang op (tussen)resultaten te monitoren en (bij) te kunnen sturen.

SUCCESFACOR 2: GEEF PROACTIEF STURING AAN HET STAKEHOLDERVELD VAN HET SAMENWERKINGSVERBAND [STAKEHOLDERS & BELANGEN]

Vrijwel altijd hebben samenwerkingsverbanden betrekking op integrale organisatievraagstukken, pro-

blematiek die over afdelingen of businessunits heen speelt. Zelfs over de direct betrokken organisaties heen, bijvoorbeeld richting politiek en overheid. Dit betekent dat er veel interne en externe stakeholders zijn, mogelijk met veel macht, om de samenwerking te beïnvloeden. Deze, soms ook indirecte, stakeholders zijn niet altijd eenvoudig te identificeren, maar het is wel essentieel om deze transparant te maken om zo het stakeholderveld te kunnen beïnvloeden.

Een voorbeeld. In een poging om de arbeidsproblematiek in de zorg op te lossen, gaan verschillende type zorgorganisaties op regionaal niveau met elkaar samenwerken aan onder andere stageplaatsen, behoud van medewerkers en opleidingen. Hoewel de partijen het gezamenlijke belang (medewerkers aantrekken en vasthouden) in de regio onderschrijven, is er een keerzijde aan deze oplossing. Want onderlinge personeelsuitwisseling kan ook leiden tot kannibalisatie van het eigen personeel, daarnaast hebben organisaties vaak al eigen programma's (mogelijk ingegeven door politieke druk) die niet zomaar gestopt kunnen worden en kunnen conflicteren met het gemeenschappelijke doel. Hier valt een lastige puzzel te leggen tussen organisaties en belangen alvorens daadwerkelijk tot samenwerking overgegaan kan worden.

Het valt op dat belangrijke spelers in een samenwerkingsverband vaak onvoldoende inzicht hebben in het complete stakeholderveld en bijbehorende belangen, laat staan dat hier proactief sturing aan gegeven wordt. Complexe samenwerkingsverbanden zoals van het gegeven voorbeeld stagneren dan in de brij van belangen en politieke bewegingen en zonder echte resultaten; een gemiste kans.

Succesvolle samenwerkingsverbanden houden er daarom rekening mee dat:

- Er tijd uitgetrokken wordt om een goede stakeholderanalyse van potentieel betrokken organisaties en actoren te maken;
- Er zorg voor wordt gedragen dat iedere deelnemende organisatie zijn eigen *pains* en *gains* begrijpt en deze belangen transparant kan inbrengen in de samenwerking;
- Complementaire organisaties gezocht en verbonden worden rondom gezamenlijke belangen;

Samen veranderen; een veranderspel voor gevorderden

- De samenwerkingsopgave intern wordt gevalideerd bij de belangrijkste stakeholders en bestuurders van de deelnemende organisaties.

SUCCESFACTOR 3: ZORG DAT DE JUISTE SPELERS NAMENS DE ORGANISATIES AAN TAFEL ZITTEN [DE SPELERS]

Prof. H. George Frederickson sprak in 2007 de volgende woorden uit tijdens de Donald C. Stone Lecture voor de American Society for Public Administration: *[...] It is always in the form of managers and officials.*

Effective collaboration is deeply dependent on the skills of officials and managers. Organizations appear to collaborate, but in fact it is individuals representing organizations who collaborate [...]

Hij slaat hiermee de spijker op zijn kop, het is cruciaal de juiste vertegenwoordigers in het samenwerkingsverband te laten plaatsnemen. Bij 'spelers' hebben we het dus over de vertegenwoordigers van de direct betrokken organisaties (vaak in de vorm van een bestuur, stuurgroep of werkgroep) die de verantwoordelijkheid dragen om de afgesproken resultaten te behalen. Hierbij dienen de vertegenwoordigers aan drie kenmerken te voldoen: legitimiteit, vertrouwen en transparantie.

Je bent legitiem vertegenwoordiger als je de functie en het mandaat hebt om, in voldoende mate, zelfstandig besluiten te kunnen nemen die nodig zijn in het licht van het te behalen resultaat (Oke & Oke, 2019, Van de Graaff Randolph, 2016). Iemand die naar voren geschoven wordt en een weinig relevante functie of kennis van zaken heeft ten opzichte van hetgeen veranderd of uitgevoerd dient te worden, wordt niet serieus genomen en verstoort een adequaat sturings- en besluitvormingsproces (Milagres e.a., 2019). Vertrouwen fungeert als haarlemmerolie in een samenwerkingsverband en creëert het geloof bij andere vertegenwoordigers dat afspraken ook echt

nagekomen worden (Durugbo, 2015, Milagres e.a., 2019). De aanwezigheid van onderling vertrouwen in een samenwerkingsverband heeft een positieve relatie met prestaties. Wantrouwen is een rood licht en het is belangrijk dat de spelers hier op een goede manier op kunnen anticiperen (Milagres e.a., 2019). Transparantie is hierin essentieel en heeft een tweeledige functie: enerzijds draagt het direct bij aan het vergroten van vertrouwen en dus indirect aan betere prestaties.

Anderzijds laat het aan de spelers en organisaties zien waar de belangen, pijnpunten en uitdagingen van de organisatie liggen. Zo kan het gesprek om elkaar te helpen eenvoudiger gevoerd worden. Houd de kaarten dus niet te veel tegen de borst is het advies.

De spelers hebben ook de verantwoordelijkheid om alle interne en externe stakeholders adequaat en consistent te informeren en effectieve besluitvorming te faciliteren waar nodig. De praktijk laat zien dat het voorbereiden en informeren van en communiceren binnen de eigen organisatie geen eenvoudige opgave is. Het is vaak hard werken om binnen de eigen organisatie alle neuzen dezelfde kant op te laten wijzen en dan begint het echte samenwerken eigenlijk pas. Omdat elke vertegenwoordiger in de meeste gevallen zijn handen vol heeft aan het kunnen uitoefenen van zijn eigen rol, wordt vaak een onafhankelijke rol gecreëerd die als verbindende factor tussen de partijen fungeert en verantwoordelijk is voor het aansturen van de samenwerkingsorganisatie en het behartigen van het gezamenlijk belang (Milagres e.a., 2019).

Samengevat:

- Het is van groot belang om de juiste spelers namens de organisatie aan tafel te krijgen;
- Het is cruciaal dat de vertegenwoordigers de eigen organisatie goed informeren en organiseren;
- De spelers moeten vanuit vertrouwen en transparantie samenwerken als gezamenlijk opdrachtgever, ook in lastige situaties;
- Het aanstellen van één onafhankelijk verantwoordelijke voor de aansturing van de samenwerkingsorganisatie helpt spelers om hun rol goed te kunnen uitoefenen.

SUCCESFACTOR 4: FORMULEER CONCRETE EN REALISTISCHE OPDRACHTEN [OPDRACHTEN]

Vanzelfsprekend komen de samenwerkende organisaties op het punt dat zij bepalen wat in het samenwerkingsverband uitgevoerd moet gaan worden. Dit noemen wij opdrachten. Er moeten opdrachten geformuleerd worden waarmee de beoogde doelen en resultaten gehaald gaan worden. Dit is niet vanzelfsprekend. Samenwerken heeft voor veel medewerkers een positieve connotatie en onder het motto 'de schouders eronder' wordt ondoordacht gestart. Het is dan onvoldoende duidelijk op welke wijze een project, programma, idee of activiteit bijdraagt aan de doelen en gaat later veel onduidelijkheid veroorzaken. Met als gevolg dat er veel tijd en geld wordt verspild.

Onderdelen van een goed doordachte opdracht zijn: doel en bijdrage aan resultaat, scope, activiteiten en producten, resourcing en budget, afhankelijkheden en relaties met processen, afdelingen of diensten in de participerende organisaties. Maar ook complexere onderwerpen als: hoe wordt met gezamenlijke data omgegaan, welk (data-)veiligheidsbeleid is van toepassing op het project of de activiteiten, welke certificeringen of methoden worden gebruikt, enzovoort. Niet zelden bestaan grote verschillen van inzicht tussen de participerende organisaties. Het gaat erom dat voor alle participanten duidelijk is hoe de opdracht zich verhoudt tot het afgesproken resultaat en de eigen organisaties.

Het formuleren van opdrachten is uiteraard niet iets statisch of iets dat eenmalig gedaan wordt. De spelers en betrokken organisaties evalueren continu of de beoogde resultaten geboekt worden en of dit bijstel-

ling van activiteiten of projecten vraagt. Het is dus bijna vanzelfsprekend om opdrachten te vernieuwen of bij te stellen. Een samenwerkingsverband wordt effectiever door:

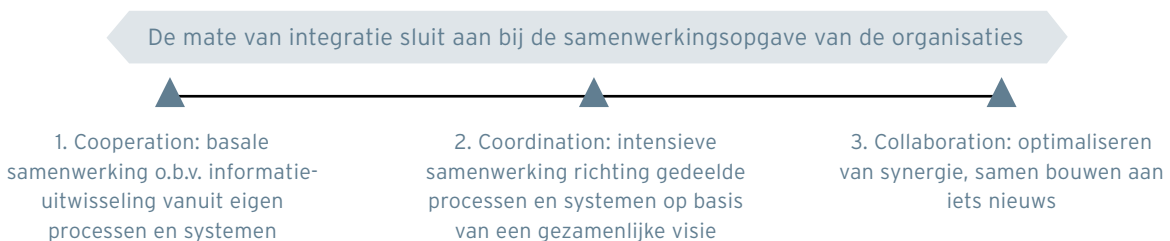
- Duidelijke opdrachten te formuleren waaruit blijkt hoe deze bijdragen aan het beoogde resultaat van de samenwerking. Ook wordt uitgewerkt hoe de gezamenlijke en individuele effecten en resultaten gemeten gaan worden;
- Het inrichten van portfoliomanagement helpt om ratio en transparantie aan te brengen in alle ideeën en initiatieven en ze te kunnen prioriteren;
- Gezamenlijke opdrachten te accorderen door alle vertegenwoordigers van het samenwerkingsverband.

SUCCESFACTOR 5: STEL BIJ DE ORGANISATIE DE UIT TE VOEREN ACTIVITEITEN IN DE SAMENWERKING CENTRAAL [ORGANISATIE]

Met de succesfactor Organisatie wordt de kanteling van het 'wat' (Resultaten, Stakeholders en Belangen, Spelers en Opdrachten), naar het 'hoe' gemaakt. De organisatie van de samenwerking moet *fit for purpose* zijn. Precies goed ontworpen om dátgene te faciliteren dat samen uitgevoerd gaat worden. Het is raadzaam om hierbij onderscheid te maken tussen de organisatie van het samenwerkingsverband zélf en effectieve organisatie ten behoeve van de opdrachten door een passende programma-organisatie. Beiden dienen naadloos op elkaar aan te sluiten.

Kijkend naar de organisatie van het samenwerkingsverband zelf, kan dit in verschillende mate van integratie vorm krijgen. Brown & Mandell (2007)

Figuur 2 Het 3-C model



In toenemende mate zien we organisaties samenwerkingsverbanden vormen om - met elkaar - problemen op te lossen, en stellen we niet separate disciplines maar juist een keten centraal.

beschrijven dit op een spectrum met hun 3C-model met cooperation, coordination en collaboration. Gevisualiseerd ziet dat er als volgt in Figuur 2 uit. Het definiëren van de aard en structuur van de samenwerking volgt uit de strategieën van de organisaties, de te behalen (gezamenlijke) resultaten en de aard van de opdrachten. Vanuit daar kan bepaald worden welke mate van integratie de organisaties (voor dat moment) nastreven in het samenwerkingsverband. Is de doelstelling primair gericht op het versterken van interactie en delen van informatie voor de korte termijn of mogen organisatiegrenzen verwateren en is er sprake van collaboration? Let wel, samenwerking en autonomie staan op gespannen voet met elkaar naarmate je meer naar collaboration toe beweegt. Vervolgens is het belangrijk om de uitvoering van de opdrachten effectief en duidelijk te organiseren en te besturen, bijvoorbeeld in de vorm van een programma- of projectorganisatie. Ook hierbij geldt dan dat de aard van de opdrachten en dus ook van de samenwerking leidend zijn: het ontwikkelen en opleveren van een gezamenlijk innovatieplatform vraagt een andere programmabesturing dan het opbouwen van een gezamenlijk shared service center. In de programmaorganisatie wordt afgesproken hoe de partijen zich tot elkaar verhouden, welke structuren, afspraken, rollen en functies hiervoor nodig zijn. Er wordt duidelijk gemaakt hoe de dagelijkse gang van zaken effectief aangestuurd wordt, hoe informatie en voortgang gedeeld wordt en hoe escalaties afgehandeld worden. Het blijkt ook erg lastig om de besluitvorming effectief en vlot te organiseren, dit terwijl een goed besluitvormingsproces essentieel is. Succesvolle besluitvorming is sterk afhankelijk van de wijze waarop de spelers hun verantwoordelijkheid nemen en de mate waarin de eigen organisaties opgelijnd zijn. Daarbij

geldt dat de *perceived fairness* van de besluitvorming het proces sterk beïnvloedt binnen een samenwerkingsverband (Durugbo, 2015; Milagres e.a., 2010; Van de Graaff Randloph, 2016; Oke & Oke, 2019; Huang e.a., 2020). Het gaat hier om evenwichtige, transparante en goed afgewogen besluitvorming zodat alle spelers (en hun achterban) zich gehoord voelen in gezamenlijke besluitvorming. Je verbetert de organisatie doordat:

- De best passende organisatievorm voor het samenwerkingsverband bepaald wordt in lijn met de doelstellingen en aard van de opdracht(en);
- Er een bijpassende programmaorganisatie staat met heldere structuur, afspraken, rollen, overleggen, etc.;
- Strakke besturings- en besluitvormingsprocessen ontworpen en geïmplementeerd worden, zodat er een prettige cadans in de samenwerking ontstaat.

SUCCESFACTOR 6: ZORG DAT DE JUISTE MIDDELEN MET ELKAAR BESCHIKBAAR WORDEN GEMAAKT [RESOURCES & COMPETENTIES]

Deze succesfactor is de katalysator van het samenwerkingsverband en omvat zowel het menselijk kapitaal als middelen. Het gaat over de (aanwezige en benodigde) kennis, ervaring en motivatie van de betrokkenen en over beschikbaarheid van tijd, geld en andere middelen. Oftewel, het is belangrijk dat betrokkenen moeten willen én kunnen bijdragen aan het samenwerkingsverband (Ten Have e.a., 2019). Beschikbaarheid en inzet van middelen gaan in veel gevallen over FTE, budgetten, beschikbare tijd en het toegankelijk maken van systemen, diensten of

processen vanuit de participerende organisaties. Door de opdrachten voor het samenwerkingsverband goed te formuleren en de (programma-)organisatie voor de uitvoering goed neer te zetten, wordt het eenvoudiger om de benodigde middelen vast te stellen.

Daarnaast zijn de benodigde competenties in de vorm van kennis, attitude en vaardigheden van groot belang. Kennis heeft betrekking op de inhoud van het uit te voeren werk, maar ook op het begrijpen wat het betekent om samen te werken. In de attitude van betrokkenen in een samenwerkingsverband is het van belang om een open grondhouding en geduld op te kunnen brengen. Een open grondhouding betekent ook dat individuen in staat zijn om zich te verplaatsen in het perspectief van de ander en eigen oordeel of standpunt los te kunnen laten (O'Leary, 2012 en Milagres e.a., 2019). Om de afgesproken opdrachten goed uit te kunnen voeren zijn vaardige medewerkers nodig. In de praktijk blijkt dat vaak elke organisatie uitblinkt in een andere kwaliteit, (h)erken deze en zet ze samen ook zo in. Denk er daarom aan dat:

- Wetende dat de benodigde middelen in samenwerkingsverbanden structureel onderschat worden, het van belang is om een goede vinger aan de pols te houden voor knelpunten in de uitvoering van de opdrachten;
- Complementariteit een belangrijk beginsel is voor samenwerkingsverbanden. Bepaal met de organisaties wat ieder het beste (kennis, geld, systemen, relaties, enz.) in kan brengen om de samenwerking uniek te maken;

SUCCEFACTOR 7: PLAN STRUCTUREEL TIJD IN OM TE LEREN SAMENWERKEN [LEREN]

De vertegenwoordigers van de organisaties dragen de verantwoordelijkheid om afgesproken resultaten te behalen. In de praktijk schuurt het vrijwel altijd tussen de beschikbare tijd, kennis van samenwerken en benodigde dossierkennis. Het blijkt lastig om uit alle mogelijke interventies en structuren te kiezen en te doen wat goed is. Daarnaast zien veel betrokkenen ook de kansen en potentie van samenwerken

en zijn zij naarstig op zoek naar mogelijkheden om het samenwerkingsverband te professionaliseren en te ontwikkelen. In plaats van primaire reacties de baas te laten zijn en uit de heup te schieten vanuit de overtuiging het goede te doen, zouden de vertegenwoordigers hun tijd meer moeten besteden aan het ontdekken en leren wat het betekent om samen te werken en hoe dit in de praktijk gebracht kan worden (Milagres e.a., 2019). Hier komt de gelijkenis met de bekende parabel van de zes blinden en een olifant uit India prachtig van pas. Het verhaal beschrijft zes blinde mannen die een olifant trachten te ontdekken. Elk tast een ander deel en trekt zijn eigen conclusie over hoe de olifant eruitziet. Allen hebben zij gelijk en toch hebben ze samen ongelijk. De eenvoudige reden is dat zintuigen, perspectieven en ervaringen de toegang tot de waarheid beperken en tot verkeerde conclusies kunnen leiden. De uitdaging voor de deelnemende organisaties in een samenwerking is om continu ieders perspectief te (willen) ontdekken, te erkennen en samen het gezamenlijke beeld van het samenwerkingsverband te construeren. Met de ogen geopend. *Leren* samenwerken en continu het bewustzijn vergroten doet deelnemers typische en lastige samenwerkingssituaties sneller herkennen, adequater intervenieren en beter opvolgen. Zo worden de prestaties van het samenwerkingsverband verhoogd en frustraties verlaagd. In de praktijk blijkt dat het hierbij zeer verhelderend en stimulerend werkt om actuele casuïstiek uit de samenwerking te behandelen en hier gezamenlijk lering uit te halen. Neem daarmee de volgende handvatten ter harte:

- Plan structureel tijd in om te evalueren, te leren en bij te sturen op samenwerking, werk met actuele casuïstiek en stel elkaar de vraag: 'kijken we samen nog naar dezelfde plaat?';
- Creëer een sfeer binnen de samenwerking waar medewerkers zich veilig voelen, zichzelf kunnen uitspreken en zich gesteund voelen. Beleg deze verantwoordelijkheid zelfs bij een speler of manager in het netwerk (Milagres e.a., 2019);
- Boven alles, stuur erop aan dat partijen hun afspraken nakomen en dat (lever-) betrouwbaarheid een groot goed wordt binnen het samenwerkingsverband.

TOT SLOT

Het is aannemelijk dat samenwerkingsverbanden de komende jaren een steeds prominentere plek gaan innemen in onze maatschappij. Veranderkundig een zeer interessant veelkoppig monster om samen te veranderen. Maar om dit monster de baas te kunnen zijn en betrokkenen niet met een kluitje het riet in te sturen vraagt dat om op slimme wijze en in de juiste volgorde te werk te gaan. Door het strategisch en doordacht te behandelen en aan te sturen vergroot je de effectiviteit in samenwerkingsverbanden.

De zeven succesfactoren bieden praktische en onderbouwde handvatten om een bestaand of beoogd samenwerkingsverband te diagnosticeren, te ontwerpen of te evalueren. Het biedt directies, managers en medewerkers de mogelijkheid om de effectiviteit van de samenwerking te vergroten, betere resultaten te boeken en middelen slim en efficiënt in te zetten. Iets dat werkt in de dynamisch en weerbarstigste praktijk, inclusief de begrenzings en beperkingen die het met zich meebrengt. Samen veranderen is geen exacte wetenschap, het is een spel dat je in de vingers moet krijgen. En als dat lukt, zal je ontdekken dat samenwerken juist ontzettend plezierig, effectief en leerzaam kan zijn!

Literatuur

- Bonomi, S., Sarti, D. & Torre, T. (2020). Creating a collaborative network for welfare services in public sector. A knowledge based perspective. *Journal of Business Research* 112 (2020) 440-449.
- Boonstra, J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Bower, J.L. (2000). The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge. In M. Beer & N. Nohria (eds.), *Breaking the code of change* (pp. 83-85). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Durugbo, C. (2015). Collaborative networks: a systematic review and multi-level framework. *International Journal of Production Research*. Vol. 54, No. 12, 3749 - 3776.
- Higgins, J.P.T. & S. Green (2006). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*, 4.2.6.
- uang, C., W. Chen & H. Yi. (2020). Collaborative networks and environmental governance performance: a social influence model.

Public Management Review 0 (0). Routledge: 1-22. doi:10.1080/14719037.2020.1795229.

- Idiagbon-Oke, M. & Oke, A. (2019). Investigating broker centrality in innovation-driven networks. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 31 No. 3, 2020. pp. 599-619.
- Kaats & Opheij (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Keast, R. & Brown, K. (2007). Getting the right mix: unpacking integration meanings and strategies. *International Public Management Journal*. Vol. 10. No 1 (2007). pp. 9-33.
- Milagres, R., Rezende, R. & Silva, S. (2019). Collaborative governance: the coordination of governance networks. *R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte* v. 18 n. 3 p. 103-120 jul./set. 2019. ISSN 1984-6975 (online).
- O'Leary, R., Choi, Y. & Gerard, C. (2012). *The skill set of the successful collaborator*. *Public Administration Review*. Vol. 72 (2012). Iss. SI, pp. S70-S83.
- Petticrew, A.M. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Malden, MA: Blackwell.
- Ten Have, S., Ten Have, W., Huijsmans, A. & Van der Eng, N. (2019). *Veranderkracht*. Haarlem: Mediawerf Uitgevers.
- Ten Have, S., W.D. ten Have, A.B. Huijsmans & Otto, M. (2016). *Reconsidering Change Management - Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice*. New York, NY: Routledge.
- Van de Graaff Randolph, R. (2016). A multilevel study of structural resilience in interfirm collaboration. *Management Decision*. Vol. 54 No. 1, 2016. pp. 248-266.

--

Gilles Tenhaeff is organisatieadviseur. Hij studeerde Werktuigbouwkunde en Technische Bedrijfswetenschappen. Gilles heeft veel gewerkt met organisaties die voor een gezamenlijke opgave staan of aan een gezamenlijk resultaat werken. In deze vraagstukken spelen strategie, organisatie-inrichting, verandering, cultuur, gedrag en/of leiderschap een belangrijke rol.

Lisa van Rossum is organisatieadviseur. Zij behaalde haar master Business Administration (Strategy and Organization) aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Lisa is coauteur van het boek *VeranderCanvas: een praktisch boek voor iedereen die doordacht wil werken aan verandering* en is coauteur van het boek *StrategieCanvas: werken aan een strategie die werkt*. Sinds 2013 is zij werkzaam bij TEN HAVE Change Management.