

Bent u klaar voor samenwerking?

Door: mr. drs. J.C.N. van Kessel



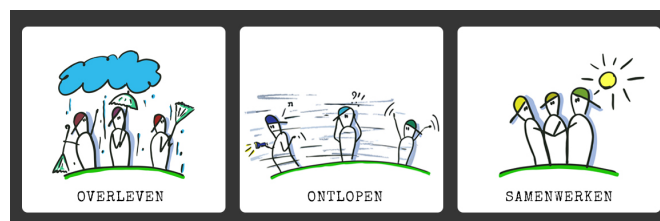
sSprong

Middelbare scholen staan de komende jaren voor een grote uitdaging: het aantal leerlingen loopt fors terug. Dit jaar zijn er bijna 10.000 leerlingen minder in het voortgezet onderwijs dan vorig jaar, in 2030 zijn dat er zelfs ruim 113.000 minder. Als scholen niets doen, dreigen faillissementen.

Maar liefst 82 procent van de schoolbesturen in het voortgezet onderwijs krijgt te maken met krimp. De afgelopen jaren hadden scholen vooral te maken met groei. Als scholen niets doen, kunnen bepaalde opleidingen verdwijnen of gaan scholen zelfs failliet. Het vmbo kampt met de meeste krimp. Volgens Minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media Arie Slob schieten veel scholen die te maken krijgen met krimp 'helaas' nog te vaak in de reflex van onderlinge concurrentie. Scholen gaan zo actief mogelijk werven in de hoop voldoende leerlingen binnen te krijgen. "Maar op de lange termijn is dat niet houdbaar", betoogt Slob. "Het geld wordt dan besteed aan concurrentie, terwijl het juist keihard nodig is voor goed onderwijs aan een slinkende groep kinderen."

Volgens Slob is samenwerken de enige optie om leerlingen de komende jaren goed en gevarieerd onderwijs te blijven bieden. "Alleen als iedereen de handen ineenslaat, kunnen we ervoor zorgen dat kinderen overal in Nederland op een redelijke afstand van hun huis naar een school kunnen die bij hen past", benadrukt de minister. "Nu is er nog géén sprake van vershraling van het onderwijsaanbod en dat moeten we in de toekomst ook voorkomen."

Samenwerkingsvraagstukken zullen bij veel onderwijsorganisaties dus de bestuurlijke agenda bepalen. Hoe geeft een onderwijsorganisatie vorm en inhoud aan de samenwerking met alle relevante partijen in haar omgeving? Het besef dringt steeds meer door dat geen enkele onderwijsorganisatie nog 'in haar eentje' de complexe vraagstukken van deze tijd, w.o. de aankomende krimp, kan oplossen. De laatste tijd is er steeds meer aandacht voor het vermogen van organisaties om in samenwerkingsverbanden succesvol te acteren. Het aantal samenwerkingsverbanden groeit, maar dat wil nog niet zeggen dat het altijd goed gaat. Ongeveer de helft van het aantal allianties mislukt of opereert gebrekkig. Organisaties zijn daarom op zoek naar een vorm om 'samenwerkingsvaardiger' te worden en hun samenwerkingscompetentie te borgen.



Wat maakt een organisatie samenwerkingsvaardiger dan andere organisaties?

Onderzoek laat zien dat organisaties succesvoller samenwerken naarmate ze beschikken over deskundiger en vaardiger personeel en een meer op samenwerking toegespitst management. Blijkbaar doet samenwerkingsvaardig organiseren ertoe. Maar wat is dan het verschil? Veel organisaties hebben geen concreet beeld van wat een samenwerkingsvaardige organisatie inhoudt. De aanleiding ('waarom') en het veranderidee



zijn vaak wel benoemd ('beter leren samenwerken'), maar de bestemming van de verandering ('doel') en de wijze waarop ('hoe' en 'wat') de samenwerkingsvaardigheid vorm moet krijgen, zijn vaak onduidelijk.

We onderscheiden daartoe allereerst drie bouwstenen voor samenwerkingsvaardig organiseren, elk met hun bijbehorende bestuurlijke vraagstukken:

- *Bouwsteen 1 – Een heldere samenwerkingsstrategie:* wat willen we bereiken, welke rol vervult samenwerking daarin, met welke partners werken we in welke prioriteitsvolgorde en onder welke condities samen?
- *Bouwsteen 2 – Succesvol acteren in samenwerkingsprocessen:* hoe ontwikkelen en onderhouden we betekenisvolle, duurzame en effectieve samenwerkingsrelaties?
- *Bouwsteen 3 – Een organisatie die op samenwerking is ingesteld:* hoe kunnen we de samenwerkingsrelaties die we echt noodzakelijk vinden realiseren, en wat is er nodig om onze ervaring met samenwerken vast te houden en te delen?

We beschrijven nu elk van deze bouwstenen en geven aan uit welke ingrediënten ze bestaan. Daarna staan we kort stil bij het proces om een samenwerkingsvaardige organisatie te ontwikkelen.

Een heldere samenwerkingsstrategie

Veel organisaties hebben hoge verwachtingen van de kansen van samenwerkingsrelaties, maar zij hebben dikwijls ook veel moeite om daarin weloverwogen en gefundeerde keuzen te maken. De context is vaak sterk in beweging, de dynamiek in netwerken is soms lastig te doorgronden en vaak ontbreekt het aan een grondslag voor een doordachte keuze. Met een heldere en gedragen samenwerkingsstrategie los je deze problemen op.

De essentie van deze bouwsteen laat zich ontrafelen in vijf bestanddelen:

1 | *Kennen van de eigen positie in de samenwerking*

Samenwerkingsvaardig organiseren begint met een realistisch zelfbeeld: wie ben ik als onderwijsorganisatie, waar sta ik en hoe zien anderen mij? Zonder een adequaat antwoord op deze vragen wordt samenwerken lastig. Het is noodzakelijk om op zoek te gaan naar de eigen positie in relatie tot die van anderen in het onderwijsveld, de eigen identiteit en de eigen ambitie. Elke samenwerkingsstrategie impliceert dan ook een overzicht van de stakeholders van de onderwijsorganisatie. Een "netwerkk kaart" is daarbij zeer behulpzaam. De wijze waarop een organisatie haar netwerk visualiseert, zegt veel over hoe zij haar context definieert. De netwerkk kaart draagt bij aan en is gebaseerd op een definitie van die context. Het doel van de netwerkk kaart is vooral het creëren van overzicht en het bieden van inzicht in de samenhang. De kaart geeft ook de uitkomst van een contextanalyse weer. Welke stakeholders zijn essentieel voor het bereiken van de doelstellingen van de onderwijsorganisatie? Met welke stakeholders wordt op dit moment al samengewerkt? Hoe intensief is deze samenwerking en hoeveel geld is ermee gemoeid? Een

netwerkkartaat geeft antwoord op deze en andere vragen over de positie van de organisatie in het netwerk.

2 | *Weten wat je met samenwerking wilt bereiken*

Een stevige verankering van de samenwerkingsstrategie in de organisatiestrategie is van groot belang. Samenwerking is een belangrijk instrument, maar ook ‘niet meer’ dan dat, ze dient een doel. Verankering zorgt voor een samenwerkingsstrategie met draagvlak en opent de weg naar daadkracht bij besluitvorming over de deelname aan concrete samenwerkingsrelaties. Het is in dit verband belangrijk om een onderscheid te maken tussen de algemene samenwerkingsstrategie en de strategie die gekozen wordt bij een concrete en specifieke samenwerkingsrelatie. De algemene samenwerkingsstrategie geeft richting aan de strategie van een specifieke samenwerking die wordt aangegaan. Vice versa geven de feitelijke, specifieke samenwerkingen en de daarbij gekozen strategieën handen en voeten aan de algemene samenwerkingsstrategie. Vanuit de ervaringen met feitelijke samenwerking kan de samenwerkingsstrategie worden aangepast of aangescherpt.

3 | *Kiezen van de juiste partners*

‘Kiezen is verliezen’, denken veel onderwijsorganisaties onwillekeurig wanneer ze moeten bepalen met wie ze willen samenwerken in een alliantie of netwerk. Echter, een samenwerking begint met weten wat je wilt, welke doelen je wilt bereiken. Maar dat krijgt pas betekenis als je ook écht een keuze maakt tussen verschillende opties. Bij samenwerking betekent dat ook: kiezen welke partner bij je past. ‘Niet kiezen’ maakt kleurloos: het is dan niet duidelijk wat de toegevoegde waarde en betekenis van de organisatie is, waar ze voor gaat. Ook zijn de energie en middelen beperkt, met iedere potentiële partner samenwerken kan niet. Leidinggevend en die niet kiezen, lopen het risico dat ze veel gesprekken voeren en ‘alle ballen in de lucht houden’. In zo’n organisatie wordt ook vaak onvoldoende aandacht besteed aan de contacten met kandidaten voor samenwerkingsverbanden. Gesprekken over samenwerking blijven dan hangen in de verkenningfase. De organisatie wekt verwachtingen, maar maakt die niet waar. De organisatie die niet kiest, krijgt het etiket onbetrouwbaar te zijn.

4 | *Bieden van handelingskader in samenwerkingsverbanden*

Naarmate samenwerking breder is verankerd in de onderwijsorganisatie, groeit de behoefte aan onderlinge afstemming. Een belangrijk effect van een samenwerkingsstrategie is dat daarmee een handelingskader wordt geboden aan mensen die in samenwerkingsverbanden acteren en erover beslissen. Zij ontleen aan de samenwerkingsstrategie een handelingsperspectief bij de uiteenlopende keuzen die zij moeten maken. Bijvoorbeeld: aan welke doelen moet de samenwerking bijdragen? Voor welke functies in de onderwijsorganisatie is de samenwerking bedoeld? Op grond van welke criteria dienen partijen te worden gekozen? Hoe gaan we om met andere partijen die willen participeren in de samenwerking, en hoe gaan we om met de kennis en ervaringen die voortkomen uit de samenwerking? Met welke partijen gaan wij bij voorkeur in zee? Welke (tussentijdse) beslismomenten bouwen we in om te bepalen of we daadwerkelijk gaan investeren in samenwerkingsverbanden?

5 | *Managen van het samenwerkingsdomein*



Een onderdeel van de samenwerkingsstrategie is het beheer en management van het samenwerkingsdomein: een inzichtelijk overzicht van de samenwerkingsrelaties die een organisatie aangaat. Periodiek zou iedere onderwijsorganisatie moeten nadenken over haar samenwerkingsdomein: wat is de betekenis en bijdrage van ieder samenwerkingsverband in relatie tot de samenwerkingsstrategie? Dit moet uiteindelijk leiden tot een strategische afweging voor het al dan niet continueren van een samenwerkingsverband.

Het beheren van het samenwerkingsdomein kan meerdere inzichten bieden, waaronder inzicht in het aantal samenwerkingsverbanden dat een onderwijsorganisatie onderhoudt, de samenwerkingsverbanden die goed respectievelijk minder goed functioneren, de bijdragen van samenwerkingsverbanden aan een organisatiedoel, en het aantal mensen dat bij een samenwerkingsverband betrokken is. Op basis van het overzicht kunnen strategische keuzen worden gemaakt: doorgaan, bijsturen, vernieuwen, stoppen, partners heroverwegen.

Succesvol acteren in samenwerkingsprocessen

De samenwerkingsstrategie moet haar beslag krijgen in effectieve samenwerkingsrelaties. Samenwerkingsvaardige onderwijsorganisaties zijn herkenbaar aan de manier waarop zij kijken naar het samenwerkingsproces: opportunisme is ingeruild voor een professionele en duurzame manier van aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties. Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces dat recht doet aan de wederzijdse belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen. Een samenhangende manier van kijken helpt de partners om samen de ambitie, belangen en context te analyseren, en te bepalen wat er goed loopt in de samenwerking en waar de knelpunten zitten. De essentie van goede, succesvolle samenwerkingsverbanden kan worden samengevat in vijf aandachtspunten:

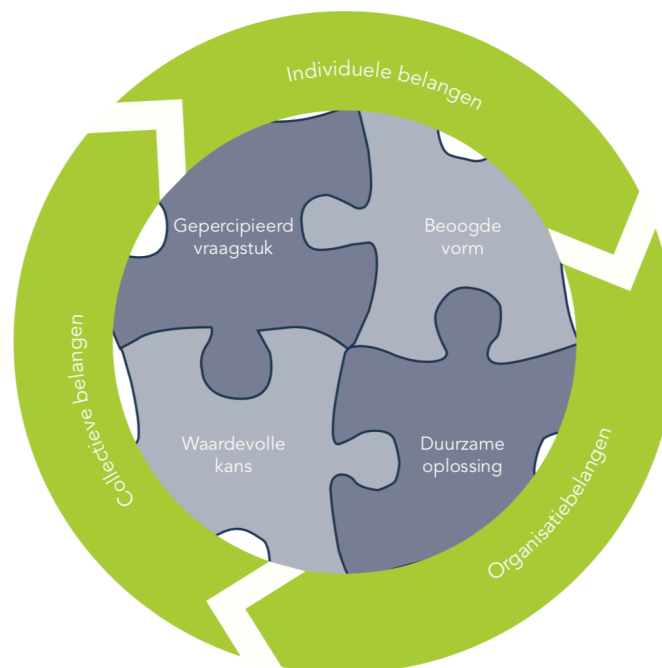
1 | *Werken aan een gedeelde ambitie*

Een onderwijsorganisatie gaat niet zomaar samenwerken; de samenwerking moet iets opleveren. Wat ze moet opleveren, kan verschillen per samenwerkingsverband en per betrokken partij. Idealiter is er sprake van een ambitie die de partners bindt, een ambitie die van betekenis is voor de strategie van alle organisaties die deel uitmaken van het samenwerkingsverband. Vaak zien we dat deze gedeelde ambitie ook voor de betrokken bestuurders persoonlijk van betekenis is. Belangrijke vragen rond de ambitie zijn: kunnen we samen meer bereiken dan ieder afzonderlijk? Wat is dan voor ieder van de partners betekenisvol? Hoe voorkomen we dat we in de val van de spraakverwarring trappen? Hoe kan iedere partner door de samenwerking beter presteren? Is de doelstelling van één partij bepalend, of gaan we volgens de logica van het netwerk op zoek naar de gezamenlijke ambitie?

2 | *Recht doen aan belangen*

Iedereen heeft belangen, en in een samenwerking gaat het er om dat recht wordt gedaan aan die belangen. Als dat niet gebeurt, gaan partijen dwarsliggen, haken ze af of gaan ze elkaar tegenwerken. Het is de kunst

om met respect voor elkaars belangen te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn. Centraal staan hierbij vragen als: wat zijn de standpunten die ieder inneemt en welke belangen zitten daarachter? Als we gaan samenwerken, wat zijn dan de echt spannende onderwerpen waarop het wel eens zou kunnen afketsen? Hoe kan ik komen tot overeenstemming die recht doet aan alle belangen? Hoe krijg ik een goede dialoog op gang, gericht op een gemeenschappelijke oplossing? En hoe organiseren we de onderhandelingen over de punten waarover we het aan het eind toch niet eens kunnen worden? Vanuit deze benadering zijn een duurzame relatie, oprechte interesse in elkaars belangen, transparantie en betrouwbaarheid onontbeerlijk.



3 | *Constructieve relaties ontwikkelen*

Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke verhoudingen en relaties. Samenwerking is altijd een samenspel van mensen die al dan niet iets samen willen. Sommige mensen kunnen genieten van het werken in een samenwerkingsverband, andere vinden het heel onplezierig. Samenwerking overstijgt naar haar aard het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in een samenwerking zichzelf mee. En als er meer mensen samenwerken aan een opgave, is er sprake van sociaal-psychologische processen en van groepsdynamiek. De persoonlijke relaties en verhoudingen spelen altijd een belangrijke rol. In- en uitsluiting: wie doet er mee, en wie niet? Macht: wie heeft het voor het zeggen, en hoe kun je invloed uitoefenen? Leiderschap: wat is rol van de formele en informele leiders in het proces? Conflict: hoe ga je om met meningsverschillen en met persoonlijke relaties die niet 'klikken'? En natuurlijk vertrouwen: wat wekt vertrouwen op en hoe houden we het vertrouwensreservoir op peil?

4 | *Professioneel organiseren van de samenwerking*

Iedere samenwerking moet goed en professioneel worden georganiseerd. Aandachtspunten zijn in dit verband de volgende vragen: wat zijn de relevante cultuuraspecten die we willen behouden? Hoe geef je de besturing en structuur van het samenwerkingsverband het beste vorm? Welke juridische vorm kies je? Wat zijn de missie en de identiteit van de samenwerking? Hoe zorg je voor daadkracht in het samenwerkingsverband? Het is van belang om de ware aard van de samenwerking te onderkennen en de onderwijsorganisatie daarop af te stemmen.

5 | *Vormgeven van een betekenisgevend proces*

Een belangrijke vraag voor de start van een samenwerkingsverband is: hoe pak je het aan? Er zijn verschillende mogelijkheden. Zo kan het samenwerkingsproces worden beschouwd als een politiek-bestuurlijk proces waarin verschillende spelers met verschillende belangen tot overeenstemming moeten komen; dan beland je bij procesmanagement. Je kunt het ook beschouwen als een klus die geklaard moet worden; dan kom je in de wereld van project- en programmamanagement. We weten in ieder geval dat mensen uit verschillende organisaties met interesse voor elkaar serieus met elkaar in gesprek moeten komen en de principes van een goede dialoog moeten kunnen hanteren. Maar, omdat er verschillende partijen bij betrokken zijn die iets met elkaar moeten of willen, spelen processen van beïnvloeding en verbinding altijd een rol. Het gaat bij het ontwikkelen van een betekenisgevend proces dus om vraagstukken als: hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen? Hoe komen we op een goede manier in gesprek en hoe komen we tot overeenstemming? Welke rol heeft eenieder daarbij, en wie heeft de procesregie? Hoe brengen we de aandacht voor de inhoud in balans met de aandacht voor de processen die nodig zijn om te komen tot overeenstemming? Hoe zorgen we voor voortgang in het proces, zonder al te veel door te duwen en partijen onderweg te verliezen? Hoe bewaken we met elkaar de kwaliteit van de interactie? Hoe komen we tot een goed resultaat?

Een onderwijsorganisatie die op samenwerking is ingesteld

Werken aan samenwerkingsvaardigheid raakt de fundamenten van een onderwijsorganisatie. We bevinden ons in een overgangsfase van traditioneel denken, vooral gericht op concurreren, naar denken in termen van rivaliteit én samenwerking: je bent succesvol als je zelf een sterke positie opbouwt en tegelijkertijd succesvol en strategisch in ketens, netwerken en allianties participeert. Dat vraagt andere competenties en ook andere organisatiemodellen. We hebben het daar in hoofdstuk 3 over gehad. We staan nog aan het begin van ons denken over nieuwe organisatiemodellen waarin samenwerking een van de kerncompetenties vormt. De essentie is, dat in een onderwijsorganisatie die op samenwerking is ingesteld, mensen zowel intern als extern gemakkelijker samenwerken. Immers, naarmate je intern beter geëquipeerd bent om samen te werken, kun je dat over het algemeen ook beter met andere partijen. Samenwerken wordt daarmee een essentieel bestanddeel voor het realiseren van een vloeibare onderwijsorganisatie die alert en wendbaar kan reageren op maatschappelijke ontwikkelingen. Ook hier weer vijf aandachtspunten.



1 | *Investeren in de samenwerkingsvaardigheid van mensen*

Samenwerken is mensenwerk. Het succes van onderwijsorganisaties in samenwerkingsrelaties wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit van de mensen die bij de samenwerking betrokken zijn. Er is dus alle aanleiding om te investeren in de persoonlijke samenwerkingsvaardigheden van de mensen in de onderwijsorganisatie. Vandaar dat in sommige organisaties de belangrijkste interventie op weg naar een samenwerkingsvaardige organisatie is: ervoor zorgen dat je samenwerkingsvaardige mensen selecteert, aanneemt, koestert en opleidt.

2 | *Ervor zorgen dat cultuur en identiteit bijdragen aan vertrouwen*

Samenwerken betekent dat iedere betrokken partij een deel van de eigen autonomie opgeeft, in het vertrouwen dat ze daar meer voor terug krijgt. Een belangrijke collectieve eigenschap en een belangrijk cultuurkenmerk van samenwerkingsvaardige onderwijsorganisaties is vertrouwen kunnen opbouwen vanuit een sterke eigen identiteit. Vertrouwen opbouwen is de 'optelsom' van zelfbewustzijn, oprechte interesse in belangen, transparantie en betrouwbaarheid. Naarmate samenwerken normaler wordt, kunnen er complexere relaties ontstaan tussen organisaties.

Organisaties hebben op uiteenlopende manieren contact met elkaar. Een onderwijsorganisatie met een duidelijke identiteit die bij voortduring laat zien consistent te handelen, wordt door andere organisaties als betrouwbaar gepercipieerd. Men weet wat men aan deze organisatie heeft. Deze betrouwbaarheid leidt in samenwerkingsrelaties tot betere samenwerkingsprocessen en tot betere resultaten. In veel organisaties is de cultuur (nog) vooral gericht op concurreren. Er wordt gedacht en gehandeld in termen van winst en verlies, van groei en krimp. Onderwijsorganisaties die sterk gericht zijn op korte termijnresultaten lijken een minder goede basis te hebben om samen te werken. In samenwerking moet je bereid zijn concessies te doen aan je eigen (organisatie)belang – althans tot op zekere hoogte, want de samenwerking moet ook wat opleveren. Dit leidt tot een delicaat evenwicht: enerzijds wordt van de medewerkers verwacht dat ze het belang van de onderwijsorganisatie kennen, uitdragen en beschermen, aan de andere kant is het belangrijk dat ze weloverwogen concessies kunnen doen.

3 | *Samenwerking borgen in de structuur van de onderwijsorganisatie*

Ook structuur is een belangrijke factor voor de mate waarin onderwijsorganisaties succesvol zijn in samenwerken. Bij structuur gaat het om de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden: wie mag waarover beslissen? Hoe organiseren we het overleg? Dit klinkt wellicht als een open deur, maar de praktijk leert dat het mis gaat als verantwoordelijkheden op het snijvlak van de eigen organisatie en samenwerkingsverbanden niet expliciet worden verdeeld. Het gaat dan bijvoorbeeld over de vraag wie er om te beginnen mag beslissen of een bepaalde samenwerking wordt aangegaan. En wie bepaalt hoeveel mensen en middelen eraan worden toegekend? Wie, bovendien, zal ervoor zorgen dat de onderwijsorganisatie zich houdt aan beslissingen die in het samenwerkingsverband worden genomen? En wie bepaalt waar in de eigen organisatie de lessen, die in het samenwerkingsverband zijn opgedaan, worden belegd? En hoe die opgedane lessen worden vertaald in acties? Het is daarbij belangrijk dat medewerkers en managers die in samenwerkingsverbanden actief zijn voldoende mandaat hebben om



zelfstandig te opereren. Niets is zo frustrerend als partijen die voor alle mogelijke beslissingen weer ruggespraak moeten houden met de achterban. De samenwerkingsvaardigheid wordt groter naarmate een onderwijsorganisatie dat mandaat beter in haar eigen structuur verankerd heeft, en daarbij ook expliciet vastlegt hoe breed het is. Als vertegenwoordiger van je onderwijsorganisatie in een samenwerkingsverband spreek je immers niet alleen voor jezelf, en ook niet voor jouw eigen afdeling of sectie. Als je participeert in een samenwerkingsverband moet je ook afspraken kunnen maken voor andere afdelingen uit je eigen organisatie. De mensen in het samenwerkingsverband doen immers zaken met jouw organisatie als totaal, en verwachten mandaat daarvoor.

De samenwerkingsvaardigheid moet dus ook tot uiting komen in structuur en vorm. Goed organiseren van interne samenwerking en goed organiseren van externe samenwerking gaan vaak hand in hand. Onderwijsorganisaties waar de samenwerking tussen eigen afdelingen en secties moeilijk tot stand komt, zijn vaak minder goed in samenwerken met andere organisaties. Het omgekeerde is ook waar. We zien dan ook, dat organisaties die zich bekwaamd hebben in het aangaan, onderhouden en verbreken van externe samenwerkingsrelaties ook intern voorzieningen hebben om goed samen te kunnen werken.

4 | *Zorg dragen voor een goed gevulde samenwerkingsgereedchapskist*

Een onderwijsorganisatie kan beter samenwerken als zij instrumenten heeft geïmplementeerd die gericht zijn op samenwerken. Zoals bijvoorbeeld een periodieke intervisie met de mensen die veel actief zijn in samenwerkingsverbanden. In organisaties die regelmatig succes hebben met samenwerken zien we dat men die instrumenten in het dagelijkse samenwerkingswerk toepast. Er is een praktijk waarin ervaringen en lessen op het gebied van samenwerken worden vastgelegd en gedeeld. Deze lessen worden vervolgens vertaald in praktische handvatten en instrumenten die anderen weer kunnen toepassen. Er wordt bewust gezocht naar verbetermogelijkheden. Samenwerken wordt gezien als een belangrijke competentie, waarin mensen ook worden opgeleid en getraind. Het leren kan intern worden georganiseerd, maar ook externe samenwerkingsprofessionals kunnen hier een belangrijke rol in spelen. Daarnaast heeft de onderwijsorganisatie doorgaans een intern netwerk van professionals die bereikbaar zijn voor ondersteuning en voor professionele toetsing van ideeën en initiatieven.

5 | *Inhoud geven aan verbindend leiderschap*

In samenwerkingsvaardige onderwijsorganisaties is verbindend leiderschap essentieel. Met ‘verbindend leiderschap’ bedoelen we het vermogen om mensen uit verschillende organisaties voortgang te laten boeken en gemeenschappelijke resultaten te laten bereiken, ook wanneer zij tegengestelde belangen vertegenwoordigen. Let wel, in een samenwerkingsverband wordt dit verbindend leiderschap niet alleen gevraagd van die ene leider. Ook de teamleden zullen de persoonlijke kwaliteiten (persoonlijk verbindend leiderschap) aan de dag moeten leggen om organisatie-overstijgende samenwerking tot een succes te maken. Verbindende leiders zijn personen die partijen bijeenbrengen en hun interacties faciliteren, die neutraal kunnen zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, niet afhankelijk zijn van positioneel gezag, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen

treden. In modern leiderschap gaat het niet zozeer om het managen van processen en verandering, maar om het faciliteren ervan. Het gaat niet zozeer om het kennen van antwoorden en het geven van instructies, maar om het organiseren van het zoek- en besluitvormingsproces. Het draait niet zozeer om de individuele kracht van de leider, maar om de kwaliteit van de interactie van de teamleden en het onderlinge vertrouwen. Dit alles leidt tot betere beslissingen.

Een overzicht van de drie bouwstenen:



Omgaan met weerstand



Het realiseren van een samenwerkingsvaardige organisatie vraagt de nodige aandacht en zal ongetwijfeld gepaard gaan met vormen van weerstand. Weerstand, iets weerstaan, verwijst naar een tegenbeweging; mensen maken zich ergens druk om en zetten hun energie in om tegendruk te geven. Op zich is weerstand tegen een andere wijze van werken een natuurlijke reactie. Mensen hebben er altijd goede redenen voor.

In plaats van weerstand louter als een negatief begrip te hanteren kun je ook de positieve kant ervan onderzoeken: de energie, de betrokkenheid. De kunst én kunde is om de aanwezige energie te kanaliseren.

Bij veranderingen zijn weerstanden een normaal verschijnsel. De een doet mee en een ander accepteert de verandering niet. Het is belangrijk te weten door welke zorgen weerstand wordt veroorzaakt. Dat is echter niet altijd eenvoudig op te sporen. Vooral als weerstand heftig is worden inhoudelijke rationele argumenten, persoonlijke belangen en emotionele motieven snel vermengd.

Bronnen van weerstand bij de ontwikkeling naar een samenwerkingsvaardige organisatie kunnen zijn:

- Zorg over verlies van invloed, positie of belangen, zoals - eigen autonomie en macht - soort werk, vaktrots, status en sociale contacten.
- Beloning en doorgroeimogelijkheden.
- Verschil van inzicht. De weerstand komt vaak voort uit de overtuiging dat de voorgenomen verandering niet de juiste oplossing is voor de problemen en uitdagingen.
- De manier waarop met betrokkenen wordt omgegaan. Ervaring leert dat weerstand veelvuldig wordt veroorzaakt door de manier waarop met de mensen wordt omgegaan bijvoorbeeld door het opleggen van besluiten, ontbreken van inspraak, onvoldoende veranderingskracht van het management, gebrekkige voorlichting, verkeerde informatie. Ook gebrekkige argumentatie en onduidelijke doelen en/of consequenties van de ingezette koers naar een veranderingsvaardige organisatie roepen veelal gevoelens van onbehagen, angst en onzekerheid op. Het effect is natuurlijk niet op iedereen hetzelfde. Wat voor de een immers een grote zorg en bedreiging is kan door een ander weer als een nieuwe kans worden gezien.

Weerstand is niet altijd direct te begrijpen. Onderliggende emoties zoals zorg of angst worden meestal indirect geuit en juist dat maakt het omgaan met weerstand zo lastig. Wanneer de ander zijn gevoelens en mening helder



zou uiten en expliciet maken, dan kun je er mee aan de slag en de vraag is of je het dan nog weerstand noemt.

Als je met weerstand te maken hebt is het belangrijk dat je de ander steunt om zijn mening en zorgen te uiten en het niet persoonlijk opvat maar ziet als weerstand tegen een verandering, tegen een moeilijke beslissing, tegen het moeten omgaan met onzekerheid etc.

Er is niet één beste manier van omgaan met weerstand. Situaties en mensen verschillen. Manieren van omgaan met weerstand zijn:

- Ertegenin (tegen bewegen);
- Eromheen (weg bewegen);
- Eropaf (ernaartoe bewegen);
- Houvast bieden;
- Anderen in beeld brengen.

Ertegenin

Tegen bewegen, tegendruk geven, is veelal meer van hetzelfde. Verwachtingen, eisen of normen uitspreken. Nog eens uitleggen en overtuigen met argumenten. De druk opvoeren door sancties te stellen en op de gevolgen van zijn gedrag te wijzen. Dat lost weerstand meestal niet op. Het effect kan zelfs tegengesteld zijn en leiden tot heftiger weerstand en escalatie. Als er vertrouwen is kan tegen bewegen werken. Ook indien de ander meer duidelijkheid krijgt en... het is soms je laatste middel.

Eromheen

De weerstand uit de weg gaan door:

- De ander te vermijden en zijn omgeving zodanig te beïnvloeden dat hij ook meegetrokken wordt.
- Op zijn omgeving druk uitoefenen om hem tot de orde te roepen.
- Het gedrag van de ander negeren en proberen door jouw enthousiasme aan te steken.

Eropaf

Bij de twee bovengenoemde aanpakken weet je niet wat er eigenlijk bij de ander aan de hand is. Het is onduidelijk waar het om gaat, want weerstand is emotioneel en indirect. Deze aanpak is gebaseerd op het onderzoek naar de aard van de weerstand. Hierbij gaat het erom het directer uiten aan te moedigen en de onderliggende zorg naar boven te krijgen: dus 'eropaf'.

Houvast bieden

Onzekerheid kan soms worden weggenomen door meer informatie over en invloed op het proces naar een veranderingsvaardige organisatie te geven. Door structuur te bieden in de vorm van helderheid over procedures, tijdpad, besluitvorming en dergelijke. Geef aan wat niet verandert.

Anderen in beeld brengen

Weerstand kan ook worden weggenomen door betrokkenen ergens te laten kijken waar de toekomstige situatie

al bestaat. Tijdens dergelijke ontmoetingen kan men naar de ervaringen luisteren waardoor mogelijk de zorg en/of onzekerheden worden verlaagd. Informele kennismakingsmomenten met mogelijke samenwerkingspartners zijn hierbij ook erg nuttig.

Van weestand naar leerstand

De volgende vier stappen zijn handig om te onderscheiden:

- 1 | Herkennen
- 2 | Verkennen
- 3 | Erkennen
- 4 | Ombuigen

Stap 1: Herken

Het herkennen en (in stilte in je hoofd) benoemen van weerstand is uiteraard een eerste en belangrijke stap tot het oplossen ervan. Beschrijf (feitelijk zonder beschuldiging) wat de ander doet en voel wat dat gedrag met jezelf doet ('vind ik vervelend', 'word ik door afgeleid').

Je kunt weerstand bij de ander herkennen. Er zijn vele verschillende signalen zoals bijvoorbeeld: *weinig of niets zeggen, matheid of juist agressie, kortaf of geïrriteerd spreken, negatief praten, vragen naar meer informatie of details, herhalen, enerzijds/anderzijds, aarzelen, 'hebben we al eens geprobeerd', geen tijd, belachelijk maken, afschuiven, zwarte pieten*. Ook non-verbale signalen zoals: *spanning in het lichaam, afsluitende houding, achterover leunen, wegstaren, gezichtsuitdrukking*.

Je kunt weerstand ook herkennen aan signalen bij jezelf, vaak nog eerder dan bij de ander. Je wordt geïrriteerd, ongeduldig, gaat herhalen, luider praten, je raakt verveeld, je weet het ook niet meer, etc.

Stap 2: Verken

Verken de 'onderstroom' door stil te staan bij wat er speelt. Verken de achterliggende zorg (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen). Stel open vragen en schakel in de communicatie naar interactie en gevoelsniveau om te kunnen blijven aansluiten.

Beschrijf het gedrag wat je tussen jullie beiden waarneemt en benoem het gevoel dat bij jezelf speelt of dat je bij de ander vermoedt. Zorg dat je niet beschuldigt. Luister naar de reactie als je de weerstand hebt benoemd (gebruik het woord weerstand natuurlijk niet!). Moedig de ander uit om te reageren maar dwing hem niet tot verdedigen.

Stap 3: Erken

Erken de zorg die bij de ander speelt. Sluit aan en beschuldig niet. Je hoeft het niet met de conclusie van de ander eens te zijn om die te kunnen samenvatten. Dit is erg belangrijk: het samenvatten van de mening van de ander



betekent dus niet dat je het daar mee eens bent. De ander moet wel echt weten dat je hem begrijpt.

Stap 4: Buig om

Vraag wat de ander nodig heeft; hoe je hem kan steunen. Buig om door een beroep te doen op de ander, zijn redelijkheid, zijn wens om tot een gemeenschappelijk resultaat te komen, zijn commitment aan het gemeenschappelijke doel of overstijgend belang. Soms kan je ook je eigen ambities of plannen bijstellen of uitstellen.

Conclusie

Onderwijsorganisaties dienen niet alleen intern goed te kunnen samenwerken, de huidige ontwikkelingen noodzaken onderwijsorganisaties ook om extern effectief te kunnen samenwerken. Hiervoor dient men als organisatie samenwerkingsvaardig te zijn. Te veel samenwerkingen mislukken omdat een zorgvuldige benadering ontbreekt. Door het in acht nemen van de drie beschreven bouwstenen en rekening te houden met de te verwachten weerstand is het voor elke onderwijsorganisatie mogelijk succesvolle externe samenwerkingen aan te gaan.