

Kerndocument Samenwerken

Voorlopersgroep Opleiden in de school

Samenwerken, een kunst of een kunde?

Wat is samenwerken? Kaats en Ophey (2005, 2013) beschrijven in hun onderzoeken *Organiseren tussen organisaties* (2005) en *Leren samenwerken tussen organisaties* (2013) een definitie die aansluit bij de criteria van opleiden in de school en de academische opleidingsschool:

Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken aan te gaan en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot diversiteit van samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn (Kaats & Ophey, 2005, p.30)

Is samenwerken een kunst? Is het een kunst om als verschillende onderwijsorganisaties te komen tot een gezamenlijke ambitie en deze levend te houden? Is het een kunst om samen vanuit diversiteit te komen tot vernieuwing in het opleidings- en primair/secundair onderwijs? Is het een kunst om met verschillende (financiële) belangen om te gaan? Is het een kunst om elkaar scherp te houden en elkaar te kunnen vertrouwen? Is het een kunst om elkaar te zien als verschillend maar van gelijke waarde? Of is samenwerken "eigen" aan de mens? Werkt de mens niet al vanaf het ontstaan van de wereld samen? Is samenwerking of zoals Stephen Covey (2011) schrijft *interdependancy* onlosmakelijk met ons mens- zijn verbonden?

En in hoeverre is samenwerken een kunde? De laatste jaren is *samenwerken* in onderzoek een belangwekkend onderwerp. In disciplines als bedrijfskunde, organisatiekunde, veranderekunde, sociale psychologie en langzamerhand ook in de onderwijskunde buigen wetenschappers zich over thema's als allianties, netwerken, ketens en partnerschappen.

Toonaangevende auteurs als Leon de Caluwe, Jaap Boonstra, Thijs Homan, Edwin Kaats en Wilfrid Opheij (wier boek *Leren samenwerken tussen organisaties* in 2013 verkozen werd tot management boek van het jaar) laten hun licht schijnen over het samenwerken tussen organisaties.

Dit kerndocument *Samenwerken* neemt u mee in publicaties over samenwerken, in wetenschappelijke en praktijkgerichte bronnen en daarnaast kunt u zich voor adviezen, informatie en dialoog richten tot werkers in opleiden in de school en de academische opleidingsschool (academische kop).

Onder de knop vindt u steeds een perspectief op samenwerken met daaraan gekoppeld bronnen, die u verdiepende informatie kunnen geven. Sommige bronnen en voorbeelden zijn direct toegankelijk.

Het gaat om:

1. Organisatiekundige inzichten over samenwerken
2. De samenwerkingsrelatie
3. De samenwerkingsrelatie: care
4. Gezamenlijke kennisontwikkeling en grensoverschrijdend samenwerken

Voor meer informatie: Mariska Jansen (Marnix Academie), m.jansen@hsmarnix.nl.

Samenwerken vanuit een multidisciplinair perspectief

In het kader van *opleiden in de school en de academische kop* gaat het om individuele schoolorganisaties en lerarenopleiding(en). Zij kiezen ervoor met elkaar samen te werken en zichzelf te positioneren ten opzichte van andere organisaties (Kaats et al., 2005). Deze keuzes kunnen door de tijd heen veranderen; het samenwerken wordt verondersteld dynamisch te zijn. Grenzen tussen ontstane vormen van samenwerken kunnen fluide zijn. Om aan dit complexe proces recht te doen benaderen we *samenwerken* vanuit organisatiekundige, sociaal psychologische en veranderkundige inzichten.

1. Organiseatiekundige inzichten over samenwerken

Organisatorische inzichten zijn nodig om nieuwe samenwerkingsvormen te kunnen beschrijven en om organisaties in hun samenwerking te analyseren. Organisaties worden gezien als open systemen; ze staan in wisselwerking met andere organisaties en met de omgeving. Onderwijsorganisaties staan middenin die omgeving en in de samenleving en hebben een pedagogische en onderwijskundige opdracht.

Inzichten vanuit de sociale psychologie helpen om ervaringen van betrokkenen bij samenwerken te analyseren. Voorbeelden van concepten zijn:

- Het proces van individueel leren naar organisatieleren;
- De relatie in de samenwerking; het begrip care;
- De rol van leidinggevendenden;
- Betekenis geven aan onzekere situaties; sensemaking;
- Het (grensoverschrijdend) samenwerken en leren in communities of practice.

Veranderkundige inzichten ten slotte ondersteunen bij het kijken naar manieren waarop leidinggevendenden samenwerken ondersteunen en de invloed hiervan op medewerkers.

Lijst met bronnen

- Boonstra, J.J. (2007) Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief. In: Management en Organisatie nummer 3/4. Deventer: Kluwer.
- Covey, S. (2011) Het 3^{de} alternatief. Het principe van creatieve samenwerking. Amsterdam/Antwerpen: business Contact.
- Homan, T., (2005) Organisedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering. Den Haag: Sdu-uitgevers.
- Jansen, M.F. (2009a) Op reis gaan. Samen leren innoveren. Utrecht: Marnix Academie.
- Jansen, M.F. (2009b) Wie je bent als mens en als organisatie krijgt betekenis in relatie tot de ander. Velon tijdschrift voor lerarenopleiders, 30 (4).
- Jansen, M.F. (2011) Samen Verder. Samen innoveren. Utrecht: Marnix Academie.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2013) Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer: Kluwer.
- Kaats, E., Klaveren, P.van, & Opheij, W. (2005) Organiseren tussen organisaties. Schiedam: Scriptum.
- Fullan, M. (2007) The new meaning of educational change (4thed.) London, New York; Routledge.
- Fullan, M. (2013) Stratosphere. Integrating technology, pedagogy and change knowledge. Toronto: Pearson.

2. Verschillende samenwerkingsvormen

In de bundel Samen Verder (Jansen, 2011) worden vanuit wetenschappelijke literatuur vier samenwerkingsvormen beschreven en deze krijgen met hulp van onderzoek nadere invulling onder ongeveer 400 betrokkenen bij opleiden in de school.

Deze samenwerkingsvormen zijn:

- **Stagerelatie** (komt in de praktijk van 2014 nauwelijks meer voor, hopen wij);
- **Opleidingsrelatie** (deze vorm sluit aan bij de criteria van opleiden in de school en heeft de focus op het samen opleiden);
- **Onderwijsrelatie** (deze vorm komt nog nauwelijks voor, vermoeden wij. Deze vorm gaat uit van tijdelijke samenwerking tussen organisaties vanuit het oogpunt van onderwijsontwikkeling). De organisaties laten elkaar los wanneer “de klus” geklaard is;
- **Partnerschapsrelatie** (deze vorm sluit aan bij de academische kop en duurzaam grensoverschrijdend samenwerken). Organisaties zijn zich zeer bewust van gelijkwaardigheid, diversiteit en wederzijdse afhankelijkheid. De samenwerkingspartners kunnen ook internationaal samenwerken en samenwerken met niet-onderwijsorganisaties (vergelijk Fullan).

Lijst met bronnen

- Boonstra, J.J. (2007) *Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*. In: Management en Organisatie nummer3/4. Deventer: Kluwer.
- Jansen, M.F. (2009b) *Wie je bent als mens en als organisatie krijgt betekenis in relatie tot de ander*. Velon tijdschrift voor lerarenopleiders, 30 (4).
- Jansen, M.F. (2011) *Samen Verder. Samen innoveren*. Utrecht: Marnix Academie.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2013) *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kaats, E., Klaveren, P.van, & Opheij, W. (2005) *Organiseren tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Fullan, M. (2007) *The new meaning of educational change* (4th.ed.) London, New York; Routledge.
- Fullan, M. (2013) *Stratosphere. Integrating technology, pedagogy and change knowledge*. Toronto: Pearson.

3. De samenwerkingsrelatie: care

Samenwerken in het kader van opleiden in de school leert dat de kwaliteit van de relatie in samenwerking cruciaal is. Het ontwikkelen van een “goede relatie” heeft tijd en de wil om in elkaar te investeren. Hiervoor is het van belang om vanuit gezamenlijke ambitie echt samen activiteiten te ontwikkelen (dus opleidingen samen met scholen en andere organisaties) en om elkaar in een continue ontmoetingsstructuur te ontmoeten. Hierbij is dan weer essentieel dat deze ontmoeting inhoudelijk en kennisontwikkend is en niet besteed wordt aan organisatorische kwesties en regelgeving.

In navolging van een onderzoek van Von Krogh (1998) en Zarraga & Bonache (2005) zijn in 2010 betrokkenen bij opleiden in de school gevraagd naar het belang van relatie in de samenwerking. 247 respondenten (mentoren, docenten van de opleiding, leidinggevendenden e.d.) hebben een vragenlijst beantwoord. De betrouwbaarheid van de gehanteerde variabelen bleek zeer goed (bijvoorbeeld $\alpha = .88$) Uit het onderzoek bleek dat het begrip “care” de belangrijkste factor was om in samenwerking te kunnen innoveren.

Het begrip *care* omvat 5 dimensies:

- Wederzijds vertrouwen;
- Empathie;
- Bereid zijn om elkaar te helpen;
- Ruimte bieden (niet oordelen);
- Moed; moed om elkaar aan te spreken en elkaar scherp te houden; elkaar feedback te geven en moed om samen te experimenteren

Lijst met bronnen

Jansen, M.F. (2011) *Samen Verder. Samen innoveren*. Utrecht: Marnix Academie.

Krogh, G. von, (1998) *Care in knowledge creation*. California Management Review; Spring 1998;40,3, 133.

Fullan, M. (2007) *The new meaning of educational change* (4th.ed.) London, New York; Routledge.

Fullan, M. (2013) *Stratosphere. Integrating technology, pedagogy and change knowledge*. Toronto: Pearson.

Zarraga C. & Bonache J. (2005) The impact of teamatmosphere on knowledge outcomes in self-managed teams. Sage: Organizational Studies, 26 (5), 661-681.

4. Gezamenlijke kennisontwikkeling en grensoverschrijdend samenwerken

Een klimaat creëren waarin ruimte is voor organisatieleren; voor continue verandering en aandacht voor een evenwicht tussen exploratie en exploitatie. Een klimaat waar ruimte is om impliciete kennis en expliciete kennis met elkaar als medewerkers te delen door met elkaar de dialoog aan te gaan en de plek der moeite te betreden.

Gezamenlijke kennisontwikkeling en grensoverschrijdend samenwerken betekent dat leraren, kinderen, docenten en studenten met elkaar kennis ontwikkelen; dat organisaties vanuit verschillende geledingen met elkaar samenwerken rondom een vraagstuk dat het onderwijs raakt. Grenzen tussen organisaties worden overschreden.

Wat verstaan we onder kennisontwikkeling? Uit onderzoek blijkt dat organisatieleren en innovatie met elkaar verbonden zijn.¹ Organisaties leren of vernieuwen, omdat de omgeving dit van hen vraagt; omdat ze zich aanpassen aan ontwikkelingen in de omgeving of omdat ze vooruitlopen op te verwachten ontwikkelingen. Dit betekent dat in een organisatie zowel *individuele* als *collectieve* leerprocessen plaatsvinden. Hierbij wordt de *werkplek* als belangrijkste bron van kennis gezien.

Overall het algemeen wordt er een onderscheid gemaakt tussen:

- expliciete kennis (*know what of explicit knowledge*);
- impliciete kennis (*know how of tacit knowledge*).²

¹ Brown & Duguid, 1991, 1998; Crossan et al. 1999; Wenger, 1998, 2007; Argyris & Schön, 1978; Senge, 1992; Kim, 1993; Nonaka & Konno, 1998; Boogenrieder & Nootboom, 2004.

² Brown & Duguid, 1998; Nonaka & Konno, 1998.

Expliciete kennis blijkt in organisaties vrij gemakkelijk gedeeld te worden. Medewerkers zijn bereid elkaar te informeren over kennis van bedrijfsopleidingen, bedrijfsdocumenten en -voorschriften en dergelijke. Het delen van de impliciete kennis, dat wil zeggen *persoonsgebonden*, *contextgebonden* kennis ligt ingewikkelder. Juist het delen van impliciete kennis of *tacit knowledge* wordt in onderzoek gezien als een motor voor innovatie.

In dit licht bezien is innovatie een proces waarin expliciete kennis en impliciete kennis met elkaar verbonden worden. Dit gebeurt door met elkaar de *dialoog* aan te gaan. Onderzoek laat zien dat impliciete kennis pas gedeeld wordt wanneer sprake is van een *relatie* waarin vertrouwen, ruimte om te experimenteren en bereidheid om elkaar te begrijpen aanwezig is.³

Bij het samenwerken in het kader van *Opleiden in de school* is een belangrijk doel dat deze samenwerking *leidt tot* innovatie. Innovatie wordt dan gezien als *organisatieleren*. Dit betekent dat in het samenwerkingsproces ruimte zou moeten zijn voor het *delen* van impliciete en expliciete kennis en dus voor de *relatie* (vergelijk het begrip *care*).

Organisaties die bewust bezig met het organiseren van gezamenlijke kennisontwikkeling; van organisatieleren, kennen een cultuur waarin voortdurend leren, experimenteren, actief acties ondernemen, een centrale plaats innemen. Vernieuwing ontstaat in deze organisaties door voortdurend bezig te zijn met het verbeteren van het functioneren van de organisatie. Deze organisaties worden geconfronteerd met de spanning tussen enerzijds blijven experimenteren (*exploring*), het zoeken naar vernieuwing, en anderzijds het vasthouden en inbedden van wat gevonden is (*exploiting*) (Crossan et al. 1999, 2002).

Gezamenlijke kennisontwikkeling en grensoverschrijdend samenwerken kan vorm krijgen in communities of practice (Wenger, 2007) en in leerwerk gemeenschappen (Handboek voor leerwerk gemeenschappen, 2011). Het gaat hier om gezamenlijke ambities waar verschillende medewerkers van verschillende organisaties aan deelnemen en vanuit onderzoek of een onderzoekende houding samenwerken aan onderwijsontwikkeling en samen experimenteren of samen onderwijs verzorgen.

Communities of practice (Wenger, 2007) zijn een vorm waarin organisatieleren gerealiseerd kan worden. Wenger (1998) geeft de volgende definitie van communities of practice:
Community of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly.

Volgens de opvatting van Wenger (2007) is een *community of practice* een levende gemeenschap van professionals waar kennis ontwikkeld wordt. Deze kennis is altijd verbonden met de werksituatie. Mensen behoren een langere of kortere periode tot de gemeenschap. Wanneer medewerkers deel gaan nemen, beginnen ze aan de rand van de *community of practice*, zodat ze er langzaam in kunnen groeien (*legitimate peripherality*). Er is ruimte voor informele en formele ontmoetingen. De mensen die tot een leergemeenschap behoren, bepalen zelf hun maatstaven voor succes. Het is daarom van belang dat leidinggevenden deze *communities of practice* ruimte bieden en hun resultaten serieus nemen.

³ Von Krogh, , 1998; Zarraga & Bonache, 2005.

Uit onderzoek blijkt dat *communities* vaak informeel en fluïde zijn en ook organisatieoverstijgend kunnen zijn (Brown & Duguid, 1991, 1998; Bogenrieder & Nootboom, 2004; Wenger 2007). Eigenschappen van een leerwerkgemeenschap volgens Wenger (2007) zijn:

- variëteit en diversiteit in aantal en typen deelnemers (ongeveer 6-10 deelnemers);
- gezamenlijke ondernemingen/acties hebben;
- een gezamenlijk doel dienen;
- gelijke condities hebben;
- het delen van producten;
- elkaar goed kunnen bereiken, ontmoetingen zijn nodig;
- beschikken over de communicatieve en sociale vaardigheden om met elkaar de dialoog aan te gaan en gezichtspunten te verantwoorden.

Lijst met bronnen

- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991) *Organizational learning en communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation*. (1991) The institute of management sciences.
- Bogenrieder, I. & Nootboom, B. (2004) *Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm*. *Organizational studies* 25, 287-313.
- Boonstra, J.J. (2007) *Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*. In: Management en Organisatie nummer 3/4. Deventer: Kluwer.
- Caluwe, L.I.A., & Vermaak H., (2004) *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Homan, T., (2005) *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu-uitgevers.
- Jansen, M.F. (2009a) *Op reis gaan. Samen leren innoveren*. Utrecht: Marnix Academie.
- Jansen, M.F. (2009b) *Wie je bent als mens en als organisatie krijgt betekenis in relatie tot de ander*. *Velon tijdschrift voor lerarenopleiders*, 30 (4).
- Jansen, M.F. (2011) *Samen Verder. Samen innoveren*. Utrecht: Marnix Academie.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2013) *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kaats, E., Klaveren, P.van, & Opheij, W. (2005) *Orgnaiseren tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Fullan, M. (2007) *the new meaning of educational change (4thed.)* London, New York; Routledge.
- Fullan, M. (2013) *Stratosphere. Integrating technology, pedagogy and change knowledge*. Toronto: Pearson.
- Marnix Academie (2011) *handvboek voor leerwerkgemeenschappen*. Utrecht: Marnix Academie.
- Wenger, E. (2007) *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge university press.
- Weick, K.E. & R.E. Quinn (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-368.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of Sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.

Voor meer informatie: Mariska Jansen (Marnix Academie), m.jansen@hsmarnix.nl.