



VSLs

“

1 + 1 = 3 = de synergie  
die staat voor een situatie  
waarin het effect van een  
samenwerking groter is dan elk  
van de samenwerkende partijen  
afzonderlijk zou kunnen  
bereiken

—  
Quadraam

”

## Reflecteren op samenwerken

### Colofon

**Uitgave van:** PBT vanuit het  
programma Versterking Samenwerking  
Lerarenopleidingen en Scholen

**Ontwikkeling:** Common Eye i.s.m.  
projectleiders VSLs en PBT

**Vormgeving:** Saus!

**Downloaden:**  
[https://www.steunpuntopleidingscholen.nl/  
vsls/#reflectietool](https://www.steunpuntopleidingscholen.nl/vsls/#reflectietool)

# Een gezamenlijke blik op samenwerken

Steeds meer dringt het besef door dat geen enkele organisatie alléén kan overleven. Zonder andere organisaties is het onmogelijk de complexe vraagstukken van deze tijd op te lossen. Samenwerken is dus nodig, maar zeker niet altijd vanzelfsprekend.

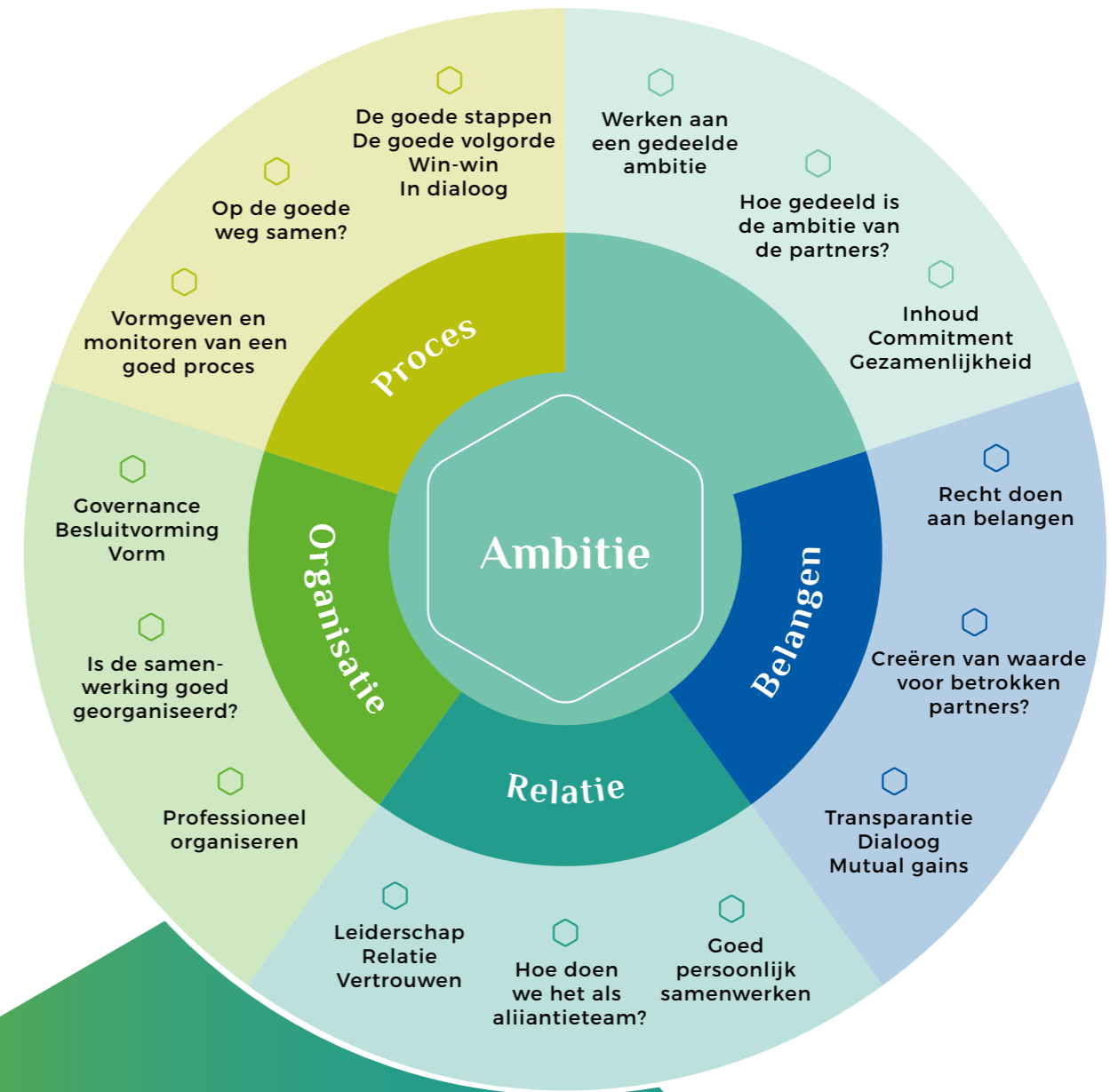
Er zijn al veel pogingen gedaan om samenwerkingsvraagstukken te ordenen. Vaak hebben die interessante en bruikbare invalshoeken en instrumenten opgeleverd. In de wetenschap ligt al een belangrijke basis voor het denken over allianties en netwerken. Toch ervaren wij dat die bestaande theorie niet altijd toereikend is om de complexiteit van samenwerkingsvraagstukken inzichtelijk te maken. Daarvoor is het besturen van samenwerkingsrelaties vaak te ingewikkeld en gebeurt het te veel op ad-hoc basis.

*‘Steeds meer dringt het besef door dat geen enkele organisatie alléén kan overleven.’*

## Oprechte interesse

De uitdaging van ieder partnerschap is om samen meer te bereiken dan iedere partij alleen zou kunnen. Dat vraagt van partijen dat ze oprechte interesse hebben in de ander én dat ze hun diversiteit en verschillen constructief maken. Daarvoor moeten partijen in staat zijn een deel van hun autonomie op te geven, in het vertrouwen dat ze er gezamenlijk en individueel meer voor terug krijgen. Dat is echter lastig, als je het gevoel hebt dat je elkaar niet echt begrijpt en dat je het eigenlijk over verschillende dingen hebt. Spraakverwarring en schijnsamenwerking tussen partijen zijn de grootste uitdagingen voor een succesvolle samenwerking. Succesvol samenwerken is een taai proces dat je niet los kan zien van de strategische context waarin de betrokken partijen zich begeven.

*Een samenhangende manier van kijken is dus nodig: een gezamenlijke blik op samenwerken!*



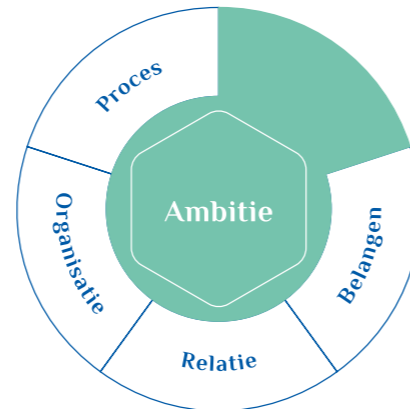
## Samenhang

Wat helpt? Het reflectiemodel op samenwerken. Dé bril om de complexiteit van samenwerkingsvraagstukken te doorzien. Een samenhangende manier van kijken die helpt om gezamenlijk de ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces van een samenwerking te analyseren en te beoordelen. Het biedt handvatten om tot actie over te gaan op die plekken waar het nodig is.

*‘De uitdaging van iedere samenwerking is om samen meer te bereiken dan iedere partij alleen zou kunnen.’*

# Ambitie van Betekenis

In ieder partnerschap is het de uitdaging om een gezamenlijke ambitie te formuleren. Een ambitie die partners inspireert en mobiliseert. Een gezamenlijke ambitie beschrijft kansen, problemen en uitdagingen die de partners alleen niet kunnen oplossen. Het is de kunst een ambitie te vinden die inspireert en tegelijkertijd aansluit bij de doelen van iedere partner. Dat blijkt in de praktijk niet eenvoudig.



## Richting geven

Wat is er nodig om een partnerschap te laten slagen? Een gedeelde ambitie! Eén die richting geeft, van betekenis is voor ieder van de partners en die in het verlengde ligt van de eigen strategie. Klinkt mooi, maar het gevaar is een ambitie vol juichbegrippen en algemeenheden. Over die fraaie woorden word je het namelijk wel eens, maar wat betekenen die als je ze omzet in doelen en actie? Belangrijke vragen omtrent het formuleren van een gedeelde ambitie zijn: 'Bereiken we samen meer dan ieder voor zich?', 'Wat is voor ieder van de partners betekenisvol; maatschappelijk gezien en persoonlijk?' 'Hoe zorgen we dat we elkaar echt begrijpen?' Maar ook: 'Hoe is iedere partner als gevolg van de samenwerking beter voorbereid op de toekomst en welke no-go-areas zijn er?

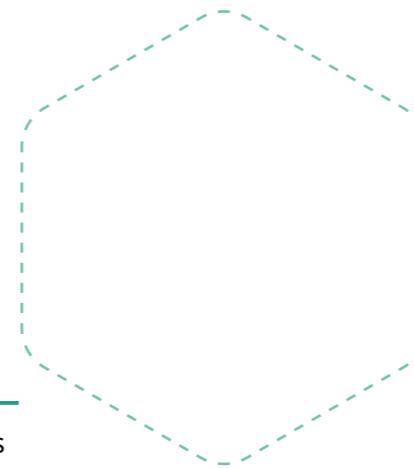
## Spraakverwarring en schijnsamenwerking

Door de verschillende individuele ambities en de diversiteit van partners is er in ieder partnerschap sprake van spraakverwarring. Vaak denk je dat je elkaar begrijpt, zolang je maar in algemene termen en klinkende volzinnen blijft praten. Maar als die worden ontleed en uitgediept, blijken de uitleg en de bedoeling heel verschillend. Het is de kunst ervoor te zorgen dat partijen elkaar echt gaan begrijpen. Doorvragen dus. Wanneer een ambitie onvoldoende gedeeld is, ligt schijnsamenwerking op de loer. Partijen komen dan wel regulier samen, maar van werken is nauwelijks meer sprake. Of het samenwerkingsteam werkt hard, maar iedereen voelt dat de steun voor het partnerschap wegloupt. Dit soort schijnsamenwerkingen kosten tijd, geld en energie en zijn frustrerend. Een gedeelde, uitgewerkte ambitie waarin alle partijen zich herkennen, voorkomt schijnsamenwerking.

## Halen en brengen

Bovendien moet er sprake zijn van een balans tussen wat partijen komen halen en wat ze komen brengen. Een goede gezamenlijke ambitie beschrijft wat partijen er individueel en gezamenlijk beter van worden. Het vertelt wat partijen bereid zijn aan tijd, geld en kennis in het partnerschap te stoppen.

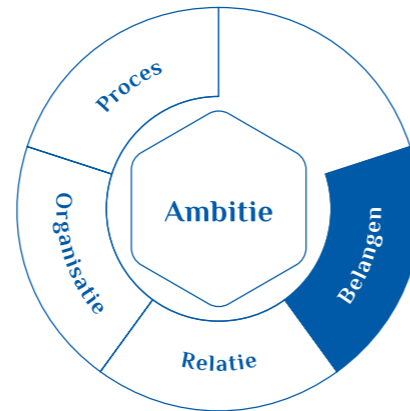
Beloven kan iedereen, het gaat in samenwerken om echte verbondenheid. Ten slotte kan een ambitie niet zonder daden. Een goede ambitie verleidt, daagt uit en legt vast dat partijen de samenwerkingsafspraken ook echt uitvoeren. 'Mathematisch' geformuleerd: Ambitie = Belofte x Commitment x Doen.



# Respect voor elkaars belangen

**Iedere organisatie heeft belangen. Natuurlijk, en dan? In een goede partnerschap wordt recht gedaan aan de wensen van elke organisatie. Als dat niet gebeurt, gaan partijen dwarsliggen, haken ze af of gaan ze elkaar tegenwerken. Waar ligt de oplossing?**

Het is de kunst om met respect voor elkaars belangen oplossingen te bedenken. De onderzoekstraditie waarin dit denken centraal staat is de wereld van mutual gains. Hierbij ga je verder dan de simpele 'ik ben voor dit, tegen dat of ik wil dat bereiken en dat juist niet hebben'. Dat zijn standpunten die gebaseerd zijn op meningen en argumenten. Op basis daarvan bereik je geen samenwerking. Kijk dus naar de belangen die achter deze standpunten verstopt zitten. Welke belangen raken aan de continuïteit, kernwaarden of het imago van de organisatie? Vragen om hierachter te komen zijn: wat zijn de echt spannende onderwerpen waarop het wel eens zou kunnen afketsen? Wat gaat er mis als de samenwerking niet doorgaat? Hoe organiseren we het gesprek over de punten waarover we het aan het eind toch niet eens worden?



## Oprechte interesse

Vaak praten partijen vooral over de maatschappelijke of collectieve belangen van een samenwerking. Oftewel, wat wordt de samenleving, klant of patiënt hier beter van? Je alleen focussen op deze belangen is onvoldoende. Er zijn drie soorten belangen die allemaal een plek moeten krijgen in het partnerschap. Naast de maatschappelijk of collectieve belangen, spelen organisatiebelangen een rol. Organisaties moeten bijvoorbeeld zwarte cijfers schrijven, willen groeien en hebben te maken met imago en positionering. Tot slot hebben de cruciale spelers ook individuele belangen. Die bepalen mede de richting en vorm van een partnerschap. Oprechte interesse in de collectieve, maar ook de organisatie- en individuele belangen is dus noodzakelijk om een duurzame samenwerking te bereiken.

### KANS!

**Partners moeten in de eerste fase in gesprek over de individuele, organisatie- en collectieve belangen van het partnerschap. Dat biedt uitzicht op gemotiveerde partners en erkenning van wederzijdse belangen.**

## Communiceren

Een andere valkuil is dat er niet of nauwelijks wordt gecommuniceerd over de belangen in de samenwerking. Veelal zijn partners meteen doorgestroomd naar het convenant, het contract of de joint venture. Bijna zonder uitzondering loopt een dergelijk samenwerkingsproces dan op den duur vast. Partners moeten terug naar de fase van ambitiebepaling, waarin alsnog een echte dialoog over ieders belang moet plaatsvinden. Want als de belangen en het gesprek daarover structureel verwaarloosd zijn, is er sprake van een permanente en soms uitputtende staat van onderhandeling.

## Soorten belangen

### Collectieve belangen

In elke complexe situatie spelen collectieve belangen een rol. Deze verschillen per situatie en context.

### Organisatiebelangen

Veelal gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van de organisatie.

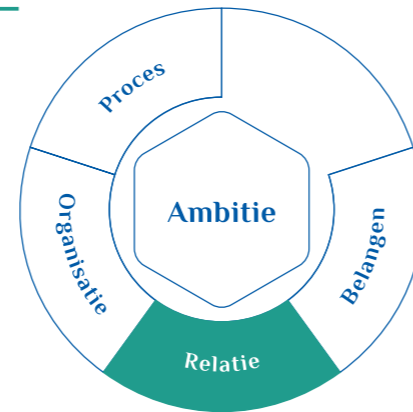
### Individuele belangen

Persoonlijke overtuigingen, drijfveren en belangen spelen in ieder proces een rol.

Belangen bepalen mede hoe je kijkt: Where you stand depends on where you sit.

# Aandacht voor persoonlijke relaties

Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke verhoudingen en relaties. Het is altijd een samenspel van mensen die al dan niet iets willen. Bij samenwerkingen is het opbouwen van persoonlijke relaties lastig, omdat jeelkaar niet iedere dag bij het koffiezetapparaat ontmoet. Het vraagt onderhoud en aandacht.



Samenwerking overstijgt het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in zo'n proces zichzelf mee. Sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek spelen een belangrijke rol. In- en uitsluiting: wie doet er wel mee en wie niet? Macht: wie heeft het voor het zeggen? Hoe kun je invloed uitoefenen? Leiderschap: wat is ieders rol in het proces? Conflict: hoe ga je om met meningsverschillen en met persoonlijke relaties? En vertrouwen: wat wekt vertrouwen op en hoe houden we het vertrouwen-reservoir op peil?

## Vertrouwen

'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard'. Natuurlijk geldt dat ook in partnerschappen, maar het is niet zo dat vertrouwen in een samenwerking je zomaar overkomt. Aan vertrouwen kun je werken en wat daarvoor nodig is, kun je organiseren. Hoe?

- Organiseer gelegenheden waarbij partners elkaar ontmoeten en over de inhoud van hun vak in gesprek gaan.
- Neem tijd voor gemeenschappelijke ervaringen, zowel over het vak en de inhoud als op sociaal gebied.
- Creëer momenten om de persoonlijke relatie te versterken. Een persoonlijke klik motiveert mensen om net iets extra's te doen.

*'Vertrouwen  
komt te voet en  
gaat te paard.'*

## Een goed team

Ieder team is natuurlijk loyaal aan de samenwerking, maar ook nog altijd aan de eigen organisatie. Zo'n divers team goed te laten samenwerken is dan ook geen eenvoudige opgave. We verwachten van hen dat zij kunnen omgaan met onzekerheid, ambiguïteit en dynamiek. Aandacht voor de teamsamenstelling, het bespreken van verschillen en ruimte voor de individuele belangen, is noodzakelijk voor ieder partnerschap.

## Verbindend leiderschap

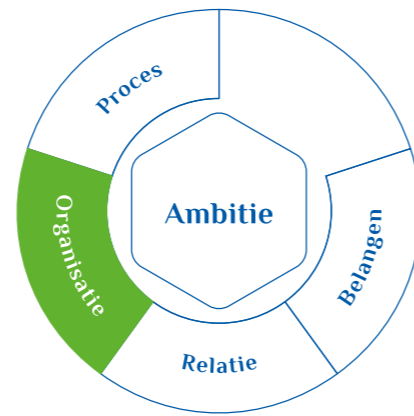
Voor een constructieve relatie is verbindend leiderschap bijzonder belangrijk. Het gaat hierbij om gegund en verbindend leiderschap dat ontstaat op basis van individuele prestaties, kennis of positie. Hiërarchisch leiderschap kan in sommige situaties heel nuttig zijn, maar is voor een succesvol en duurzaam partnerschap funest.

## KANS!

**Aandacht voor de relationele kant maakt de samenwerking robuust. Dat helpt om eerder en beter conflicten te signaleren en op te lossen. Het geven van feedback wordt gemakkelijker, waardoor het effect van negatieve veronderstellingen over elkaar op tijd recht kan worden getrokken.**

# Goed georganiseerd

Ieder partnerschap moet je goed en professioneel organiseren. Zowel de juridische vorm, de organisatorische inrichting als een goede besturing verdienen allemaal aandacht. Maar hoe doe je dat?



Een gezamenlijke ambitie is in grote mate bepalend voor de organisatie van het partnerschap. Anders gezegd: je organiseert de samenwerking om je gezamenlijke ambitie te realiseren en niet andersom! Er moet een gezonde balans zijn tussen daadkracht en draagvlak. Het partnerschap moet draagvlak hebben bij alle deelnemers, maar als je enkel stuurt op draagvlak eindigt de daadkracht. Andersom geldt hetzelfde: een samenwerking die alleen aandacht voor acties en daden heeft, holt het draagvlak uit. Vragen die helpen bij het vinden van de juiste balans zijn: met welke partners kun je het beste samenwerken en wat is de structuur van die samenwerking? Hoe geef je de besturing en structuur van het partnerschap zo goed mogelijk vorm? Hoe kunnen we de governance en de besluitvorming zo regelen dat het iedereen past? En: hoe gaan we om met exclusiviteit en de verdeling van de financiën?

*'Er moet een gezonde balans zijn tussen daadkracht en draagvlak.'*

## Conditie scheppen

Het gevaar bestaat dat wanneer de organisatorische vorm van het partnerschap niet aansluit op de gezamenlijke ambitie, er onder- of overorganisatie ontstaat. Anders gezegd: in partnerschappen hebben we de neiging om te weinig of juist te veel aandacht te besteden aan de organisatie ervan. Dat komt omdat er nog geen ingesloten procedures en routines zijn en elke partner een verschillende manier van handelen heeft. Dan kijkt men niet naar wat nodig is om de gezamenlijke ambitie te realiseren. Men vertrouwt te veel op de procedures en routines van de eigen organisatie en adopteren die één op één in de samenwerking. Onder- of overorganisatie hebben als gevolg slecht werkende overleggen, onduidelijkheid over besturing en een voortdurende spraakverwarring hoe er samengewerkt moet worden. Grote risico's zijn een structureel gebrek aan daadkracht en het langzaam maar zeker ontstaan van een schijnsamenwerking.

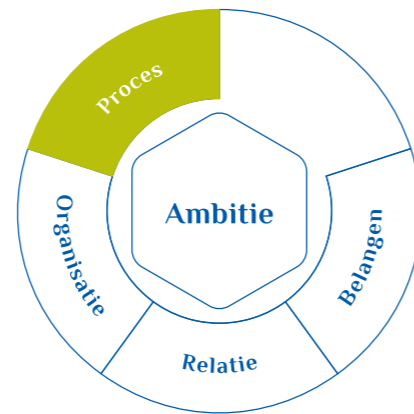
## KANS!

Een set aan spelregels of een contract is een adequate vorm van organiseren. Goede organisatie van het partnerschap is essentieel om daadkracht en vertrouwen te ontwikkelen en het vertrouwen van de achterban te verdienen. Voor het goed functioneren van individuen in onzekere omstandigheden is het wezenlijk dat er aan een aantal minimumvoorwaarden wordt voldaan. Namelijk: wie bepaalt wat, wie doet wat en wie hoort erbij?

# Betekenis geven

Een belangrijke vraag bij samenwerking is: hoe pak je het aan? Het proces om dit vorm te geven, doorloopt eigenlijk altijd dezelfde vijf stappen. En hoewel dat in de praktijk nooit lineair en onderscheidend verloopt, moet je toch iedere stap helemaal doorlopen.

*‘Juist in de eerste fases ligt de sleutel voor een succesvol partnerschap.’*



In de eerste fases van een partnerschap – de fases van verkennen en delen – formuleer je de gezamenlijke ambitie en voer je het gesprek over de echte belangen. Het is opvallend dat in de praktijk deze fases vaak worden overgeslagen. Natuurlijk: het gesprek over de individuele- en organisatiebelangen is ook lastig. Dan neemt men genoegen met een ambitie op hoofdlijnen. Een risico. Juist in die eerste periode ligt de sleutel voor een succesvol partnerschap. Het gaat bij het ontwikkelen van een betekenisgevend proces om vraagstukken als: ‘Hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen?’, ‘Hoe komen we op een goede manier in gesprek en tot overeenstemming?’, ‘Welke rol heeft eenieder daarbij en wie heeft de regie?’ ‘Hoe brengen we de aandacht voor de inhoud in balans met de aandacht voor het proces?’, ‘Hoe zorgen we voor een goede voortgang zonder al te veel door te duwen en de partijen onderweg te verliezen?’, ‘Hoe bewaken we met elkaar de kwaliteit van de interactie?’ En: ‘Hoe komen we tot een goed resultaat?’

## Transparante stappen

Als het samenwerkingsproces onvoldoende aandacht krijgt, ontstaat bij betrokkenen onduidelijkheid over eenvoudige vragen als: wie neemt de beslissingen in het partnerschap, wanneer overleggen we weer en wat staat er eigenlijk op de agenda? Dit soort onduidelijkheid leidt tot onzekerheid en argwaan. Wanneer partijen en betrokkenen onzeker raken over het samenwerkingsproces, worden ze bijna altijd achterdochtig en trekken ze zich terug achter de eigen standpunten en belangen. Een transparant samenwerkingsproces is de sleutel voor een succesvolle samenwerking. Stappen overslaan heeft altijd gevolgen. Want met iedere stap wordt een belangrijk fundament gelegd in het partnerschap, bijvoorbeeld voor de gemeenschappelijke ambitie of de onderlinge relaties. Dat kan ertoe leiden dat er achterdocht ontstaat en dat frustriert het samenwerkingsproces. Tegelijkertijd vraagt een samenwerking om een zeker tempo. Als dit tempo ontbreekt en de voortgang stagneert, vloeit de energie weg en volgt er destabilisatie.

### KANS!

**Het is belangrijk dat mensen weten wat er gaat komen en in welke fase ze zich bevinden. Duidelijkheid voorop. Als de voortgang er goed inzit, je periodiek evalueert en men ziet dat het iets oplevert, dan geeft dat energie. Dat is de basis voor continue ontwikkeling van de samenwerking in het partnerschap.**

### Proces

**De 5 fases van een samenwerkingsproces:**

- 1. Verkennen:** elkaar leren kennen
- 2. Delen:** delen van belangen
- 3. Overeenkomen:** uitwerken van de gedeelde ambitie en vorm
- 4. Vormgeven:** en detail bepalen organisatorische vorm, financiën, etc.
- 5. Uitvoeren:** het echt gaan doen.

