

Senseo en Beertender wijzen de weg

Verschillende missies en toch succesvol samenwerken

Maatschappelijke ontwikkelingen dwingen onderwijsorganisaties met andere instellingen samen te werken. Soms verloopt dit succesvol, soms moeizaam. Cees Fransooijs en Lex Arnoldus, beiden werkzaam in het middenmanagement van respectievelijk een aoc en een roc, onderzochten tijdens hun studie welke factoren succes bij samenwerking bepalen.

Op een vmbo-school kregen leerlingen in een 'digitale werkplaats' de gelegenheid zich in ICT te bekwamen. Deze werkplaats was uit een samenwerking ontstaan. De betrokken partijen benaderden dit project ieder vanuit hun eigen invalshoek. Externe organisaties zagen ICT als een middel om de creativiteitsontwikke-

'Uiteenlopende missies hoeven geen hindernis te vormen bij samenwerking tussen organisaties'

ling onder jongeren te stimuleren. De financier, een overheidsinstelling, zag de digitale werkplaats als een middel om doelstellingen als achterstandsbestrijding en ouderparticipatie vorm te geven.

De vmbo-school wilde met de digitale werkplaats het belang van ICT op het onderwijsleerproces accentueren. Ondanks goede voornemens verliep de samenwerking tussen de deelnemende partijen stroef. Op de werkvloer ervoeren docenten de bemoeienis van andere deelnemers als lastig. Uiteindelijk gebruikte alleen de school het eindproduct en haakten andere partijen af.

Bij bovenstaand voorbeeld van de digitale werkplaats verliep de samenwerking stroef, in andere gevallen slaagt deze wel. Cees Fransooijs - adjunct directeur van de vmbo-vestiging Klaaswaal van het Wellantcollege - en Lex Arnoldus - onderwijsmanager bij het Albeda College in Rotterdam - onderzochten waar de echte sleutel voor een effectieve samenwerking zit. Dit onderzoek vormde de eindopdracht van hun studie Master in Educational Management aan de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement in Amsterdam. Deze universitaire opleiding besteedt aandacht aan onderwijskundig leiderschap en de financiële en organisatorische aspecten van schoolorganisaties. Arnoldus en Fransooijs kozen om dezelfde reden voor deze studie. "We wilden onze vak kennis vergroten", vertelt Arnoldus.

Geen eiland

De keuze voor hun eindopdracht hield verband met de onderwijsontwikkelingen. Arnoldus: "Maatschappelijke ontwikkelingen dwingen scholen met andere onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties samen te werken. Dit is onontkoombaar." Hij constateert dat opleidingen inclusief de scholen in het groene onderwijs door hun vaak kleinschalige karakter steeds meer tot samenwerking met andere onderwijsinstellingen gedwon-

gen worden. De nieuwe onderwijskundige aanpak maakt het volgens Arnoldus nog belangrijker naar buiten te treden: "De verwerving van competenties vindt voor een belangrijk deel buiten de schooldeuren plaats. Bedrijfsleven en overheid spelen hier een grotere rol bij dan bij traditionele onderwijsvormen." Daarnaast stelt hij dat scholen zich niet op een eiland bevinden, maar middenin de samenleving staan. Scholen groeien uit tot instituten waarbij de integrale ontwikkeling van het kind een steeds belangrijker plaats inneemt: "Meer aandacht voor zorg vereist bijvoorbeeld samenwerking met andere organisaties." Ook besteedt het onderwijs toenemende aandacht aan doorlopende leerlijnen. Met doorlopende leerlijnen vervagen de grenzen tussen vmbo-, mbo- en hbo-onderwijs. Dat vereist wel dat afzonderlijke instellingen door een goede samenwerking naar elkaar toe groeien. Arnoldus: "Nu de omstandigheden scholen tot samenwerking dwingen, vinden we een juiste aanpak van samenwerkingsprocessen essentieel."

Dwangbuis

Het project op de vmbo-school verliep stroef. Het probleem lag aan de basis. Meerdere partijen werkten vanuit een compleet verschillende achtergrond samen. Fransooijs stelt dat de missies sterk van elkaar afweken en geeft eerst een omschrijving van dit begrip: "Met een missie geeft een schoolorganisatie richting aan alle activiteiten op lange termijn. De missie van een onderwijsinstelling bepaalt bijvoorbeeld de doelgroepen, de inrichting van het onderwijs, de samenwerking met het bedrijfsleven en het personeelsbeleid. De missie geeft richting aan de schoolorganisatie." Dat hoeft niet te leiden tot een



Cees Fransooijs (I) en Lex Arnoldus: “Maatschappelijke ontwikkelingen dwingen het onderwijs steeds meer samen te werken”

dwangbuis. Als voorbeeld noemt hij het Wellantcollege. Deze organisatie zet onderwijskundig in op het Natuurlijk Leren, maar geeft individuele locaties wel speelruimte bij de invulling van het onderwijskundige beleid. Bij de digitale werkplaats waren de verschillen tussen de missies groot. Fransooijs vult aan dat uiteenlopende missies bij sa-

menwerking geen onoverkomelijke hindernis hoeven te vormen. Dit vereist alleen een andere aanpak. Partijen die als voorbereiding op samenwerking hun missies vergelijken, elkaar aanvoelen en elkaars doelstelling accepteren hoeven zich geen grote zorgen te maken. Fransooijs: “Partijen moeten elkaar in hun waarde laten.” Een discussie over de

missie en de aantasting van elkaars bestaansrecht noemt hij als voorbeelden van een verkeerde aanpak. Als een andere voorwaarde stelt hij dat ondanks de samenwerking partijen wel hun individuele doelen moeten kunnen verwezenlijken. Overeenstemming op managementniveau biedt daarbij nog geen garantie. De stroeve samenwerking bij de →

digitale werkplaats vloeide onder andere voort uit irritaties bij de docenten. Fransooijs: “Het is belangrijk dat er op operationeel niveau draagvlak bestaat.”

Senseo en Beertender

Er bestaan voorbeelden van samenwerkingsvormen waarbij de samenwerking van partijen met sterk uiteenlopende missies tot succes leidde. De missies van Douwe Egberts en Philips vertonen op het eerste gezicht geen enkel raakvlak, maar gezamenlijk brachten ze met het Senseo-apparaat een succesvol product op de markt. Hetzelfde geldt voor de combinatie van Heineken en Krupps bij de introductie van de thuistap, de Beertender. Deze producenten verleenden medewerking aan het onderzoek van Arnoldus en Fransooijs onder voorwaarde terughoudend om te gaan met bedrijfsgevoelige informatie. Uit de gesprekken en verdere literatuurstudies destilleerden de onderzoekers een aantal voorwaarden die succes ondanks de uiteenlopende missies mogelijk maken. De partijen richten zich dan slechts op één gezamenlijk onderdeel en de samenwerking krijgt gestalte onder een nieuwe merknaam. Arnoldus omschrijft

dit als branding. Hij noemt enkele verschillen tussen samenwerking waarbij partijen hun missies naast elkaar leggen en branding. Bij samenwerking op missieniveau werken partijen op alle niveaus samen. Bij branding beperkt de samenwerking zich tot het operationele niveau. Bij branding hoeft geen gelijkwaardige verhouding te bestaan, ook mag de meerwaarde van de samenwerking voor de deelnemende partijen uiteenlopen.

Als voorbeeld van branding in het onderwijs noemt Fransooijs het project De Kumpenie van het Wellantcollege. Bij deze samenwerkingsvorm werken leerlingen uit het derde en vierde leerjaar van het vmbo en mbo niveau 1 en 2 wettelijk tenminste twee dagen in het bedrijfsleven. De samenwerking tussen onderwijs en bedrijven verloopt daarbij naar wens. Fransooijs: “Bedrijven en het Wellantcollege hebben verschillende missies, maar door de samenwerking op dit ene front ontstaat er geen ruis. Met De Kumpenie verscheen er als het ware een nieuw product op de markt.”

Project

Arnoldus en Fransooijs benadrukken

dat ze tijdens hun dagelijkse werkzaamheden van hun studie profiteren. Het helpt hen samenwerkingsprocessen in goede banen te leiden. Dat smaakt naar meer. Op dit moment vervolgen ze hun studie met de bedoeling over enkele jaren op dit onderwerp te promoveren. Dat vereist samenwerking. Fransooijs: “Dat gaat lukken, onze persoonlijke missies komen overeen, we wonen in dezelfde regio en kunnen daarnaast uitstekend met elkaar overweg. We beschouwen dit als een project en richten dit in door toepassing van onze zelf gevonden voorwaarden.” □