

## Competentie voor mensen en voor organisaties

# ‘Samenwerking is the mission’

**Samenwerking is zo vanzelfsprekend. In je eentje bereik je immers weinig of niets. Misschien schrijf je een boek op een geïsoleerd zolderkamertje, maar als je daar iets mee wilt, ben je aangewezen op anderen. In het onderwijs wordt het nu een te beoordelen competentie. Maar hoe doe je dat: samenwerken?**

Samenwerken is inherent aan samenleven. Leren samenwerken is dan eigenlijk ook met elkaar leren omgaan in een maatschappelijk verband. Het veronderstelt waarden zoals respect, verantwoordelijkheidsgevoel, participatie, openheid en betrouwbaarheid. Verwonderlijk dat onderwijs samenwerken niet eerder expliciet heeft gemaakt. Net zo verwonderlijk dat samenwerken nu wel apart wordt gezet. Is dat nodig dan? Vanuit verschillende achtergronden spreken een aantal ‘deskundigen’ zich uit over verschillende samenwerkingsvormen. Samenwerking tussen mensen, samenwerking tussen organisaties, samenwerking in de regio. Aanleiding vormt een afstudeerscriptie van Cees Fransooijs en Lex Arnoldus over het onderwerp.

### Samenwerking tussen scholen

*Wout van de Bor is lid van het College van Bestuur van de Onderwijsgroep Noord. Tot 1998 was hij hoofd van de vakgroep Agrarische Onderwijskunde van Wageningen Universiteit.*

“Ik ben een groot voorstander van zo-

veel mogelijk samenwerking tussen scholen. Ik vind dan dat de aoc’s niet alleen het vizier op groen moeten houden, maar ook in de regio samenwerking moeten zoeken. Wij doen dat met brede scholengemeenschappen hier.

Samenwerking kun je dan op drie niveaus realiseren. Strategisch, zoals dat nu binnen de AOC Raad gebeurt in de procedure met KCE. Doel is dan dat de examinering op orde komt, maar ook dat je een voorschot neemt op reacties vanuit de politiek. Vervolgens kan samenwerking vooral tactisch zijn, zoals bij gezamenlijke pr. En ten slotte is er operationele samenwerking. Hoe kun je bijvoorbeeld bij samenwerking van scholen efficiency-winst krijgen?

Hoe dan ook, je moet iets samen hebben. Samenwerking lukt bijvoorbeeld niet vanuit een bedreiging, dat je wordt opgeheven of weggesaneerd als je niet ergens aanklopt. Dat kan misschien wel aanleiding zijn, maar het is geen goede basis. Er moet een autonoom doel zijn, een intrinsieke motivatie.

Aan de samenwerking van scholen binnen de Groene Kenniscoöperatie (GKC) moesten we wennen. Er was een element van dwang dat niet bevorderlijk werkte. Maar op zich kan het goed zijn. De zaken zijn nu uitgewerkt in concrete werkplannen en die worden ook uitgevoerd. GKC illustreert dan wel hoe moeilijk samenwerking soms kan zijn.

Je moet ook altijd oog houden voor de individuele belangen van de partners. Er moet ruimte blijven voor onafhankelijk manoeuvreren. Als die ruimte er is, dan kun je leuke dingen bereiken. Partners zullen ook nooit helemaal gelijk zijn. Dat zie je ook met scholengemeenschap De Borgen. Zij hebben initiatief genomen om toe te treden tot onze Onderwijsgroep Noord. Je hebt dan een aantal gezamenlijke belangen, maar ook ver-



schillen. Het gezamenlijke doel moet belangrijk genoeg zijn om de verschillen te overbruggen.

Je moet de samenwerking ook warm houden. In het begin is het allemaal nieuw, maar na enige tijd kan het oorspronkelijke doel verslappen en dan moet je er nieuwe energie inpompen. Het grote woord is steeds draagvlak. Het zijn uiteindelijk mensen die samenwerken, maar samenwerking kan er niet alleen op gebaseerd zijn dat de CvB-leden elkaar zo aardig vinden. Het moet synergie opleveren voor de instellingen als geheel en daar moeten de medewerkers van overtuigd zijn.”



### Samenwerking tussen leerlingen

*Bert Bakker is teamleider van de onderbouw op het vmbo groencollege in Goes. Hij heeft jarenlang lesgegeven, maar geeft nu geen onderwijs meer.*

“Leerlingen krijgen hier voor veel vakken een weektaak. Dan kunnen ze ervoor kiezen of ze er alleen of samen met anderen aan willen werken. Ze kiezen inderdaad vaak dezelfde maatjes, vanuit de overweging: ‘met wie kan ik goed opschieten?’

Samenwerken kun je beoordelen op een aantal zaken: inbreng of actieve bij-

drage, werkverdeling en planning, nakomen van afspraken, luisteren naar elkaar; dat soort zaken. Het is inderdaad een leerproces voor hen. Dus ook een fallende samenwerking kan best iets opleveren.

Houding en gedrag van vmbo-leerlingen is een veelbesproken onderwerp. Bij samenwerken komt dat bij elkaar.

Je merkt ook dat er duidelijk meer aandacht is voor de competentie van samenwerken in het onderwijs. Zolang dat onderwijs vooral nog wordt gevraagd naar kennisniveau, dat je ten minste een 6 voor Nederlands haalt bijvoorbeeld, is de ruimte nog beperkt. Maar ik ver-

**Je moet altijd oog houden voor de individuele belangen van de partners. Er moet ruimte blijven voor onafhankelijk manoeuvreren. Op de foto: de feestelijke start van de GKC ruim anderhalf jaar geleden**

wacht dat die aandacht zal toenemen. In het competentiegerichte leren is samenwerken een item waarover je kunt praten en dat je kunt beoordelen. Dat staat nu nog in de kinderschoenen.”

### Samenwerking tussen aoc-locaties

*Cees Fransooijs onderzocht samen met Lex Arnoldus factoren die samenwerking bepalen en ze schreven de scriptie ‘The brand = the mission’ (2004), afstudeerproject voor de master in Education Management (Universiteit van*







**In het competentiegerichte leren staat samenwerken nog in de kinderschoenen**

*Amsterdam). Hij was toen adjunct-directeur in Klaaswaal (Wellant). Fransooijs is nu locatiedirecteur in Buitenpost (AOC Friesland).*

“In vergelijking met Wellant is AOC Friesland een kleinschalig aoc. Lijnen zijn korter en de communicatie is directer; dat ervaar ik als zeer positief voor de samenwerking. Die samenwerking houdt in dat je volgens het strategische beleidsprogramma werkt en dat daarbinnen elke locatie de ruimte krijgt. Als je kijkt naar onze scriptie, waarin we stellen dat je voor een succesvolle samenwerking eigenlijk een merk moet neerzetten, dan hebben we daar bij AOC Friesland een voorbeeld van. Dat heet Pas-groen: een mbo-opleiding op niveau 1 en 2 op alle vmbo-locaties. Voor de hele breedte van de groene sector worden daarin leerlingen opgeleid waarbij ze twee dagen naar school komen en de rest in de praktijk leren.

Belangrijk gezamenlijk doel van de aoc-locaties is dat we leerlingen in deze regio aan een startkwalificatie helpen en dat we daarin continuïteit bieden. Dat is een minimumeis vanuit de maatschappij en arbeidsmarkt. Het is mooi als dat op de eigen school kan gebeuren, want dat is toch een vertrouwde omgeving. Er worden voor bepaalde onderdelen ook wel afspraken gemaakt met andere scholen, met scholengemeenschappen met een afdeling groen of met PTC+. Dan zoeken we naar mogelijkheden binnen regionale arrangementen.

Ook is er veel samenwerking geweest met collega-directeuren over invulling van de minimum onderwijstijd, 1040 begeleidde klokuren in de onderbouw. Dat betekent hier in Friesland, met de grote afstanden en lange reistijden, zeer lange dagen voor de leerlingen, maar de inspectie is onverbiddelijk en let er scherp op.

Het collegiale overleg heeft geleid tot invoering van een digitale knipkaart op de locatie Buitenpost. De tijd en het gevolgde programma worden digitaal en bewijsbaar vastgelegd.

Samenwerking moet je onderhouden en soms bijstellen. Chemie tussen mensen speelt een rol, en het helpt als je niet voortdurend je eigen belang moet verde-

digen tegenover andere partners. Als je kijkt naar kleuren (karakteriserend voor een bepaalde organisatiecultuur), zoals we in de scriptie hebben gedaan, dan is het handig als kleuren enigszins bij elkaar passen. Een witte (explorerende) organisatie gaat niet zo goed met een blauwe (werkend volgens een blauwdruk).

Ik ben zelf groen (participerend) en ook wel rood (mensgeoriënteerd, lerende organisatie, human research). Maar ik ben ook wel in staat om een hartstikke blauwe beslissing te nemen. Het is prachtig als je eigen kleur bij de school past en dat is hier zeker het geval; ons CvB is heel communicatief. ‘Participatief’ is dus een goed woord om onze samenwerking te karakteriseren.”

#### **Samenwerking tussen docenten**

*Bert Reijnen is docent onderwijskunde en coördinator studieloopbaanbegeleiding op de Stoas Hogeschool in Dronten. Er zijn in zijn uitspraken over samenwerking tussen docenten eigenlijk twee sporen: namelijk samenwerking zoals dat gebeurt tussen docenten van de hogeschool en samenwerking als competentie voor studenten.*

“We hebben 21 beroepssituaties onderscheiden voor onze studenten waarin ze steeds aan 5, 6 specifieke competenties werken. Heel vaak is samenwerken een daarvan. De studenten verzamelen bewijsmateriaal daarvoor op een werkplek (tijdens stage) en op school (in opdrachten).

Bij docenten is veel samenwerking georganiseerd, met agenda en een voorzitter. Er is samenwerking rond die beroepssituaties, er zijn teams die onderbouw en bovenbouw draaiende houden, er zijn expertiseteams (vakinhoudelijk), er is samenwerking rond deeltijdstudenten en studieloopbaanbegeleiding. En ook is er het personeelsoverleg. Maar daarnaast is er veel ad-hocoverleg. In de leraarkamer of een apart zaaltje.

We zitten nu met vier onderwijskundigen op een kamer. Dan vang je iets op, je vraagt wat aan je collega's of je reageert op gesprekken. Aanvankelijk was het idee dat expertisegroepen op werkplekken met onderwijskundigen gemixt



**Voor een succesvolle samenwerking moet je eigenlijk een merk neerzetten. AOC Friesland deed dat met Pas-groen, een mbo-opleiding op niveau 1 en 2 op alle vmbo-locaties**

werden, om integratie te bevorderen. Maar ik miste de informele gedachte-wisseling met mijn collega's. Niet georganiseerd, maar wel heel belangrijk. Samenwerking op zo'n kleine hogeschool heeft voor- en nadelen. Voordeel is dat je elkaar snel weet te vinden, dat je elkaar kent en weet wat je aan elkaar hebt. Nadeel is soms wel dat veel expertise bij dezelfde mensen ligt. Die worden dan vaak aangesproken en ontwikkelen zich tot specialisten. Dat je elkaar goed kent, ervaar ik niet als een nadeel voor de zakelijkheid in de samenwerking. Voor deelname aan een samenwerking wordt er in eerste instantie naar expertise gekeken, minder naar autoriteit of dat iemand een 'trekker' zou zijn. Voor docentensamenwerking over de locaties heen spelen cultuurverschillen soms een rol, maar dat kan ook verrijkend zijn. Waar de een wat rationeler kijkt en de ander meer op zorg voor elkaar is gericht, houd je elkaar scherp. Een belangrijke succesfactor is openheid en eerlijkheid. Als je weet wat je aan elkaar hebt, kan er een veilige situatie voor de samenwerking ontstaan. Dat is een algemene voorwaarde. Daarnaast is het belangrijk dat je je eigen kwaliteiten en beperkingen goed kent. Verder geduld en doorzettingsvermogen. En

verder natuurlijk ook begrip voor elkaar, empathie."

**Samenwerking tussen bedrijven**

*Samenwerking tussen bedrijven kan verschillende vormen krijgen. In een consortium bijvoorbeeld sluiten verschillende partners zich aan voor een bepaald project. Het kan om consultatie gaan of andere dienstverlening aan een klant. Commerciële samenwerking heeft voordelen voor afzet en concurrentie; partners kunnen gebruik maken van elkaars kennis, productiefaciliteiten en afzetmarkten. Ze kunnen financiële risico's delen en zich specialiseren. Er zijn ook kosten en risico's. Er is vertrouwen, openheid en goede communicatie nodig. En gezamenlijke verantwoordelijkheid of in elk geval duidelijkheid over doelen, afspraken en acties.*

*Marco Meurink, marketing manager bij het Ontwikkelcentrum, praat vanuit zijn ervaring. Sinds zijn opleiding, heet commerciële economie, werkt hij in de branche van educatieve uitgeverijen.*

"We zijn een netwerkorganisatie. Dat wil zeggen dat we relatief klein blijven en veel uitbesteden. Je kunt dan twee soorten relaties onderscheiden, namelijk de klant-leverancierrelatie, met een opdrachtgever, en een meer gelijkwaardige relatie waarin beide organisaties

doelen willen bereiken die in dezelfde richting liggen.

Wat die eerste vorm betreft, kiezen we waar mogelijk voor langdurig en innig contact. We verwachten van onze leveranciers dat ze meedenken over oplossen van onze problemen. We doen bijvoorbeeld aan databasepublishing, een behoorlijk innovatieve aanpak waarbij vanuit een database maatwerkuitgaven samenstellen en de Educatieve Concent Catalogus op Groenkennisnet voeden. Je moet over aanpak daarvan samen nadenken.

In het tweede geval, bijvoorbeeld met de stichting Kennisnet Ict op School, ziet samenwerking er heel anders uit. Er moet dan overeenstemming zijn over doelen en duidelijkheid over acties en actieplan. Gelukkig is dat er.

Organisaties hebben net als mensen vaak een persoonlijkheid; er moet iets van vertrouwen ontstaan dat je samen iets kunt bereiken. Er kan dan inderdaad een hapering optreden als er iets in de relatie verandert en er mensen vertrekken. Dan moet je dat vertrouwen soms opnieuw opbouwen.

We werken heel projectmatig. Samenwerking duurt daarbij hooguit een jaar of drie. Dan is wel duidelijk wat goed gaat en wat niet en ga je kijken met de partner of je verder wilt en kunt.

We brengen de partners waarmee we zaken doen ook met elkaar in contact.



## Scriptie over samenwerking

'The brand = the mission'. Dat is de titel van de afstudeerscriptie van Cees Fransooijs en Lex Arnoldus voor hun masteropleiding aan de school voor onderwijsmanagement, geschreven in 2004. Ze vroegen zich af of missie en visie wel invloed hebben op samenwerking. Hoe kan het dat zo'n missie (te zien als een voor een organisatie specifiek cluster van doelen) niet of nauwelijks invloed heeft? Hoe werkt samenwerking eigenlijk?

### Veel samenwerking

Er is veel samenwerking in het onderwijs: met andere scholen, onderwijsondersteuners, bedrijven, overheid, tussen organisaties en tussen docenten en leerlingen. Soms wordt samenwerking min of meer opgelegd en soms komen partners vanzelf tot elkaar. De strategische allianties – die komen het meeste voor in het onderwijs – kunnen bijvoorbeeld de vorm krijgen van participatie, joint venture, franchise of co-makership. Soms zijn de partners elkaars gelijke, maar vaak zijn er ongelijke verhoudingen en ongelijke belangen. Bijvoorbeeld in geval van opdrachtgever en uitvoerder of vergunninghouder en exploitant of een aannemer. In de

samenwerking brengen partners vanuit hun diversiteit iets van zichzelf in en ze verwachten dat de alliantie hen iets oplevert. Er wordt bij allianties (die zo drie tot zeven jaar stand houden) veel gesproken over win-winsituaties. In de samenwerking kan het bijvoorbeeld gaan om bestrijden van schooluitval, samenvoegen van noodlijdende afdelingen, ontwikkelen van doorlopende leerlijnen, implementatie competentieren, leerwerktrajecten, opvangen en reageren op maatschappelijke signalen, praktijkleren, examinering, evc-procedures en jeugdzorg. Je hebt het bij leerlingenprojecten, kernteams, werkweken en thematische aanpak op school, organisatie van landelijke bijeenkomsten, gezamenlijke pr, didactische lpc-ondersteuning of de opzet van een digitale werkplaats op school.

### Merk op de markt

In de scriptie is geprobeerd om met allerlei modellen inzicht te krijgen in samenwerking. Steunend op Petri (hij onderscheidt schooltypen) denken Fransooijs en Arnoldus dat de meeste scholen een mix vertonen van een ambtelijke en een politieke organisatie (respectievelijk lijn-staf en collegiaal).

Binnen school zouden er enclaves voorkomen die neigen naar een anarchistische of professionele en teamsgewijze aanpak.

Met de karakteriserende kleuren van De Caluwé is getracht een verklaringmodel op te stellen voor slagen of falen van samenwerking. De kleuren vertellen of een organisatie rationeler is, meer belangengeoriënteerd, meer mensgericht, lerend of enigszins chaotisch. Dat levert per organisatie een kaart van hoofd- en bijkleuren op.

Dat viel nog niet mee, want soms bleken missies en kleuren bij samenwerkingspartners behoorlijk uiteen te lopen, maar leek er toch een goede samenwerking. Fransooijs en Arnoldus kwamen tot de conclusie dat dit kwam omdat partners een merk op de markt brachten, als een soort van nieuw gezamenlijk doel.

Andere succesfactoren: klein beginnen, operationeel en praktisch houden, een goed ingespeeld uitvoeringsteam (diversiteit en teamontwikkeling), enthousiaste medewerkers, een 'trekker', ruimte voor leren, draagvlak en intrinsieke behoeften.

Zo kunnen ze procedures afstemmen en dingen efficiënter laten verlopen.”

### Samenwerking in de regio

*In de regio kunnen samenwerkingspartners wisselen. Jan-Pieter Janssen, CvB Citaverde College, ten slotte over de samenwerking buiten school.*

“Als je verwacht dat samenwerking meerwaarde oplevert, zoek je naar strategische allianties in de regio. Dat kan met bedrijfsleven zijn, bijvoorbeeld om onderwijs in de primaire sector te versterken, met voortgezet onderwijs om

de aansluiting met het primaire onderwijs te verbeteren of met gemeentelijke overheden.

We hebben in ons onderwijs drie doelgroepen: vmbo, mbo en volwassenen. Oogmerk voor Citaverde College is dat we datgene doen wat kan bijdragen aan de kans van succes voor elk van deze groepen. Voorop staat het onderwijsproduct dat je levert en de continuïteit van die levering, dus van de organisatie. In een aantal gevallen kun je dat beter in een samenwerking doen.

Er is in samenwerking binnen Citaverde College en erbuiten in zoverre een verschil dat je bij interne processen met je

eigen mensen zit en dat je eerder een duidelijk gezamenlijk belang kunt onderscheiden. Met externe partners heeft iedereen toch een eigen agenda en moet je zoeken naar wederzijdse winst.” □