

“Op de savanne wisten we altijd wie de baas was, bij samenwerken tussen organisaties weten we dat doorgaans niet”

Jaap Schaveling (Nyenrode Business Universiteit) over de verschillen in samenwerken tussen mensen, in teams en tussen organisaties



Over samenwerken is al veel gezegd en geschreven. Voordat we beginnen met samenwerken, zijn we ervan overtuigd dat dit goed zal verlopen. Beide partijen hebben immers goede bedoelingen en de intentie om er samen een mooi project van te maken. In de praktijk blijkt samenwerken echter vaak veel lastiger dan gedacht. Zaken lopen niet zoals verwacht en er ontstaan verschillende interpretaties van dezelfde werkelijkheid.

Wat kunnen we doen om de samenwerking te laten verlopen zoals we het in eerste instantie bedoeld hadden? En bestaat er wel één ‘soort’ samenwerking die we op eenzelfde manier kunnen benaderen? We vroegen het Prof. Dr. Jaap Schaveling, Organisatiepsycholoog en Hoogleraar Samenwerken & Leiderschap van de Nyenrode Business Universiteit.

Wat betekent samenwerken voor u in een publiek-private context?

“Samenwerken in een publiek-private context betekent in mijn optiek het voldoen aan de eisen in de wereld van nu. Bijna alles in de wereld is publiek-privaat. Je kunt geen vliegtuig meer laten vliegen zonder publiek-private samenwerking. Of het kopen van een ei in de supermarkt; dit lijkt een private aangelegenheid, maar is zeker ook publiek doordat voldaan moet worden aan bijvoorbeeld de hygiënewetgeving. De ontwikkelingen die je ziet in de samenleving vereisen een publiek-privaat perspectief.”

“Je kunt geen vliegtuig meer laten vliegen zonder publiek-private samenwerking”

“Wat belangrijk is bij samenwerken in deze context, is het hanteren van een moreel kompas. Dit kompas heeft wat mij betreft als magnetisch noorden dat we vreedzaam kunnen samenleven en vruchtbaar kunnen samenwerken.”

Op welke manier verschilt samenwerken tussen individuen van samenwerken tussen teams, afdelingen en organisaties?

“Het belangrijkste punt is dat we op individueel, team- en afdelingsniveau behoorlijk goed zijn in samenwerken, het gaat hier om het zogenoemde *micro-*, *meso-* en *macroniveau*. Hier zijn we door de evolutie op geselecteerd, we werken al duizenden jaren in (overzichtelijke) groepen samen. Wanneer we het echter hebben over samenwerken *tussen* organisaties, het zogeheten *metaniveau*, zien we dat dit nog niet zo goed gaat. Er is een mismatch tussen waar de evolutie ons op heeft geselecteerd en wat de huidige wereld van ons vraagt of eist.”

“Wat we zien bij samenwerkingen tussen organisaties, is dat er meestal niet echt een leider is. We proberen het wel, door opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties te maken en te benoemen, maar in veel situaties is er niet duidelijk iemand die hiërarchisch gezien de hoogste is. Dit is een wezenlijk verschil met samenwerkingen binnen organisaties. Bij inschrijvingen voor een PPS kan een aannemer zeggen “dit doen we niet”, maar dit is lastiger voor een medewerker binnen een organisatie; dat kan alleen als je ontslag neemt. Dit hiërarchische element is er niet en de situaties die horen bij zo’n hiërarchieloze samenwerking ‘kennen’ we niet uit de geschiedenis. Op de savanne wisten we altijd wie de baas was binnen de eigen groep, bij samenwerken tussen organisaties weten we dat doorgaans niet.”

“Samenwerken op metaniveau is wezenlijk anders dan samenwerken op micro-, meso- of macroniveau”

“Daarnaast is het bijvoorbeeld binnen kleine organisaties vaak redelijk helder wat het doel is van een samenwerking en op welke manier je met elkaar samenwerkt. Bij samenwerking tussen organisaties is dit volstrekt niet helder. Wat doe je eigenlijk? Hoe ga je met elkaar om? Iedereen heeft andere (sub-)doelen; de ene persoon wil zijn baas tevreden houden, de ander moet de politiek bedienen, etcetera. Dit is bij samenwerking tussen organisaties veel minder duidelijk dan tussen individuen of teams.”

Met welke factoren moeten we rekening houden bij samenwerken?

“De belangrijkste factor waar rekening mee gehouden moet worden is dat hoe we handelen in publiek-private samenwerkingen, heel sterk bepaald wordt op individueel niveau: het microniveau. Hoe zitten we zelf in ons vel, zijn we ons bewust van onze persoonlijke patronen? De publiek-private context wordt door *mensen* gemaakt; als je je niet bewust bent van je eigen patronen, verval je in heel rigide, narcistisch gedrag, wat resulteert in korte-termijn-denken, een beperkte scope en het gaan voor eigen hachje. Het is erg belangrijk je bewust te zijn van hoe je zelf in het geheel acteert.”

“Veiligheid ervaren in je eigen organisatie is van groot belang voor een goede samenwerking”

“In dat kader is het van belang dat deelnemers aan een samenwerkingsverband veiligheid ervaren in hun eigen organisatie. Dit gevoel van veiligheid en ondersteuning is essentieel. Ze

moeten vanuit deze basis het mandaat krijgen om in de multi-party samenwerking te durven en mogen acteren. Wanneer ze dit psychologische mandaat niet ervaren, zie je vaak dat het mis gaat in de samenwerking.”

Wat hebben mensen nodig om goed samen te kunnen werken?

“In twee woorden: leiderschap en nieuwsgierigheid. Met leiderschap bedoel ik het moment kunnen zien wanneer je toegevoegde waarde hebt in de samenwerking; de competentie en moed om dit moment te pakken. Iedereen die in publiek-private samenwerkingen betrokken is moet leiderschap kunnen vertonen; van minister tot medewerker bij het asfalt. Het is ‘oud-denken’ dat leiders de absolute leiding over de groep hebben. In PPS-projecten is dat iets dat je in de gaten moet houden; oud-denken zit nog in de organisatie, zit nog in ons allen, maar het is verkeerd om te denken dat je alleen daarmee de zaak kan redden.”

“Het tweede belangrijke element is nieuwsgierigheid naar anderen en jezelf. Vragen als ‘waarom doet de ander dat?’, ‘waarom doe ik dat?’ en ‘wat zouden goede oplossingen kunnen zijn?’ helpen om een goede samenwerking te creëren. Het open staan voor nieuwe ideeën en gedachten van anderen en jezelf vergroot de kans dat je samenwerkingspartner hierin meegaat, met een beter project tot gevolg.”

Welke vaardigheden en competenties komen van pas bij samenwerken?

“Bij samenwerkingsvaardigheden en -competenties komen naar mijn mening twee dimensies om de hoek kijken. De eerste dimensie is het hebben van een visie en droom (wat willen we?) tegenover het bewustzijn van de realiteit (wat kunnen we nu eigenlijk echt, waar staan we?). Met alleen het hebben van een visie, maar niet nadenken over wat realistisch is, of andersom, komt er geen succesvol project. De vaardigheid zit ‘m in het leggen van de focus op beide aspecten op hetzelfde moment.”

“Visie vs. realiteit, Structuur en proces vs. levend systeem”

“De tweede dimensie is het geordend, gestructureerd werken volgens procedures en plannings ten opzichte van het je realiseren dat je in een levend systeem werkt. Neem een vliegtuig; deze kan je schroefje voor schroefje uit elkaar halen en weer in elkaar zetten, ook al kost het wat tijd. Bij bijvoorbeeld een bijenzwerm is het onmogelijk deze uit elkaar te halen en weer precies zo bij elkaar te zetten dat het werkt als voorheen. Als je dit vertaalt naar samenwerkingen, heb je het over een ‘machinesamenwerking’ tegenover een ‘levende samenwerking’. Het is belangrijk aandacht te hebben voor beide; als managers met verschillende diagrammen en Excelsheets een project in kaart brengen, is dit heel goed, maar daarnaast is het belangrijk te vragen waar nog meer behoefte aan is in de samenwerking.”

Wat zou u aanraden als een samenwerking niet loopt zoals gewenst, zoals bij een conflict?

“Ik zou aanraden de samenwerking te ‘reviewen’; herzien of opnieuw bekijken. Hoe werkt het samen, doen we dat zoals we willen? Wat hebben we nodig met het oog op de toekomst, hebben we nog de juiste doelen/kaders helder en is iedereen nog aan boord? Daarnaast is het belangrijk met elkaar te bespreken welke conflicten of interpretatieverschillen er zijn geweest, en hoe die zijn opgelost.”

“Review’ de samenwerking regelmatig om het beste uit elkaar naar boven te halen”

“Het reviewen van de samenwerking kan gedaan worden door de eerder besproken aspecten, zoals leiderschap, visie en werken in een gestructureerd of levend systeem met elkaar door te nemen. En te bespreken hoe je, door deze aspecten optimaal in te zetten, kan komen tot oplossingen waardoor de samenwerking zó verloopt dat alle partijen het beste uit zichzelf en elkaar naar boven kunnen halen.”

Wij spraken Jaap in de voorbereiding op de PPS Conventie 2018, waar hij als gastdocent optreedt binnen de mini MBA ‘Leer Samenwerken in 2 uur’. Hij gaat hierbij in op vijf ijzeren wetten binnen zijn vakgebied, samen met nog vier andere toonaangevende docenten op het gebied van samenwerken. De PPS Conventie wordt op 30 mei 2018 georganiseerd door PPS Netwerk Nederland op het Ministerie van IenW (Rijnstraat 8) in Den Haag. [Klik hier](#) voor meer informatie over deze conventiedag en aanmelding.