

Samenwerken = verbinding aangaan

Door: Maria Jongsma



‘Een samenwerking is kansrijk als mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave daarvoor de juiste condities te scheppen.’

Voor deze BBMP is mijn keuze gevallen op een ‘oud’ managementboek, uit 2011: *Leren samenwerken tussen organisaties* van Edwin Kaats en Wilfrid Opheij. Waarom? Omdat dit boek over samenwerken ook in 2015 nog helemaal actueel is en voor ons, de kinderopvang, zelfs urgent. Bovendien werd dit boek in 2013 uitverkozen tot het managementboek van het jaar. In de kinderopvangbranche is het aangaan van samenwerkingsrelaties met andere organisaties van essentieel belang voor de toekomst. Alle ontwikkelingen in de branche wijzen die kant op en dan ontstaan als vanzelf vragen naar het wat, het hoe en het waarom van samenwerken. Immers, welke rol speel je als kinderopvangorganisatie in de keten van jeugdvoorzieningen die op dit moment zo ongelooflijk in ontwikkeling is? Hoe verhoud je je tot het onderwijs in je werkgebied? En tot de zorgorganisaties? Heel veel mensen in de kinderopvang houden zich op een of andere manier bezig met de ontwikkeling van het integraal kindcentrum (ikc). Soms op het niveau van bestuurders die overeenkomsten sluiten op bestuurlijk niveau, soms praktisch in het samen uitvoeren van activiteiten en het meest succesvol is samenwerking als die tegelijk op de verschillende niveaus plaatsvindt. Maar als je succesvol wilt samenwerken, dan moet je als organisatie in staat zijn een deel van je autonomie op te geven in het vertrouwen dat je er

meer voor terug krijgt. En dat is niet altijd gemakkelijk. Zodra samenwerken betekent dat je ook een aantal van je eigen gewoontes los moet laten, van je gewone routines in het werk moet afstappen, onderdelen van je werk aan een collega overlaten..., dan wordt het pas echt moeilijk. Betrokkenen hebben vaak verschillende verwachtingen en interpreteren zaken verschillend. Dan helpt het om een gemeenschappelijke bril op te zetten. En dit boek vertelt hoe je dat doet.

Samenwerkingsvormen

De afgelopen jaren zijn er verschillende publicaties en onderzoeken verschenen over samenwerkingsvormen, juridische constructies en best practices. Heel zinvol om de verschillende mogelijkheden te kunnen overzien, alvorens je keuzes maakt. Maar ook al heb je een beeld van de juridische mogelijkheden dan is nog niet duidelijk wat er voor nodig is om tot een goede samenwerking met andere partijen te komen. De auteurs van dit boek staan stil bij de inhoud van de samenwerking en bij de valkuilen van samenwerken waar je, als je niet oppast, met open ogen in loopt. En ze geven ook concrete handvatten en modellen voor de verschillende fasen van het proces waarin je tot samenwerking komt. De modellen beschrijven stap voor stap hoe je kunt leren samenwerken.

Samenhangende kijk

Het boek is gebaseerd op een samenhangend beeld van samenwerken. Dit beeld wordt weergegeven in bijgaande figuur. Achtereenvolgens worden de verschillen-

de invalshoeken van samenwerking uitgewerkt:

- gedeelde ambitie: strategieontwikkeling;
- recht doen aan belangen;
- professioneel organiseren: allianties en netwerken;
- samenwerkingsrelaties: sociale psychologie en psychodynamica;
- betekenisgevend proces: procesmanagement en bestuurskunde.

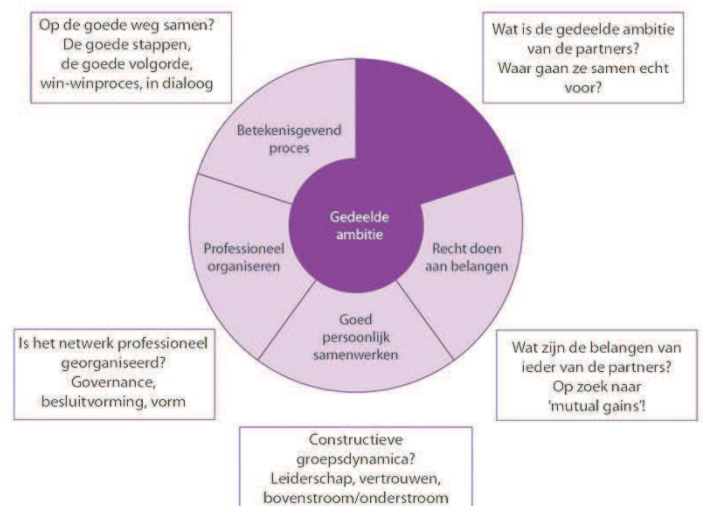
Per invalshoek worden theoretische inzichten en onderzoek beschreven. Daarnaast geven de auteurs ervaringen uit en handvatten voor de praktijk, geïllustreerd met behulp van inzichtelijke modellen. Elk onderdeel wordt afgesloten met een beschrijving van de cruciale succesfactoren. Tot slot wordt een hoofdstuk gewijd aan de analyse van samenwerkingsproblemen, waarbij de elementen uit de vorige hoofdstukken samenkomen. In het boek worden geen voorbeelden uit de kinderopvang gegeven, maar de praktijkervaringen zijn zo helder dat voor de vertaling naar

samenwerking in bijvoorbeeld een icc weinig fantasie nodig is.

Het kloppend hart

De kernvraag waar dit boek mee begint is: waarom gaan organisaties samenwerking aan? Wat is de gedeelde ambitie van de partners? Waar gaan ze samen écht voor? Vaak wordt aan deze fase van de samenwerking te snel voorbijgegaan en blijven de belangen en drijfveren van de partners onder tafel. Daar loop je dan pas in de loop van de samenwerking tegen aan. Het gaat bij die ambities verder dan algemene organisatiedoelen. Je moet de puzzelstukjes invullen op verschillende niveaus. Het gaat erom van de verschillende partijen in beeld te krijgen:

- wat naar hun oordeel de gezamenlijke ambitie in de samenwerking is;
- wat de ambitie van de eigen organisatie in de samenwerking is;
- wat de persoonlijke ambitie van de betrokkenen in de samenwerking is.





Opgroeien in evenwicht

Kinderen lijken steeds gevoeliger te worden of last te hebben van (niet begrepen) lichamelijke klachten en gedragsproblemen. Ook uit cijfers van de onderwijsinspectie blijkt dat er een forse toename is van het aantal kinderen met leer- en gedragsproblemen. Opvallend is dat er dikwijls geen klinisch aantoonbare neurologische afwijkingen te vinden zijn, maar dat er wel een officiële diagnose gesteld is. In *Opgroeien in evenwicht* pleit Carla van Wensen voor een brede kijk op kinderen, waarbij ook de rol van de volwassene wordt belicht. De bouwstenen die belangrijk zijn voor het functioneren van het kind, het samenspel en het op maat aanbieden ervan worden uitvoerig besproken. De beschrijving van de ontwikkeling van vaardigheden, veiligheid en basisbehoeften, het immuunsysteem, voeding, de wervelkolom, gevoeligheid en energie geeft inzicht in het kind als uniek en compleet wezen.

Opgroeien in evenwicht, Het kind fysiek en emotioneel in balans | Carla van Wensen | 2014 | SWP Uitgeverij | ISBN: 978 9088 50 538 6

Alle partners wordt op deze drie niveaus gevraagd:

- welke kans wil je benutten?;
- welk probleem wil je oplossen?;
- welke oplossing wil je ontwikkelen en in welke samenwerkingsvorm?

Deze fase wordt geïllustreerd met voorbeelden en praktische suggesties over hoe je de besprekingen kunt aanpakken. Dit is een belangrijke stap als je als kinderopvang samen met je partners aan de slag gaat met de ontwikkeling van een ikc.

In de praktijk van de brede school komen nogal eens veel verschillende partijen samen. Als er in een vroeg stadium aandacht is voor de ambities van de afzonderlijke partijen, kan het duidelijk worden waar deze ambities conflicteren. Het is heel verstandig dit soort conflicten snel boven tafel te halen zodat je daar niet halverwege het proces over struikelt. Een bekend struikelblok is bijvoorbeeld hoe je je als kinderopvangorganisatie moet verhouden ten opzichte van meer verschillende scholen in één gebouw? Een heldere discussie in deze fase van de samenwerking kan dan leiden tot de expliciete keuze van een van de scholen en de kinderopvang voor elkaar zodat het mogelijk wordt een gedeelde ambitie inhoud te geven. (Zoals onder andere gebeurd is bij de ikc-ontwikkeling in Leeuwarden, zie BBMP 07 | 2014).

Praktijk en theorie

Op deze manier komen ook de andere invalshoeken voor samenwerking aan bod. Door de beschrijving van de theoretische inzichten wordt zelf aan het denken gezet. En de concrete modellen en suggesties

voor aanpak helpen om de theorie te vertalen naar de eigen praktijk. Door deze opbouw krijg je snel overzicht over de hoofdzaken. En door de diepgang en praktische insteek zijn de gepresenteerde modellen in de verschillende fasen van een samenwerkingsproces goed toe te passen.

Focussen

Een basisboek zoals dit helpt mij bij samenwerkingstrajecten om de puntjes op de i te zetten. En het helpt om te focussen op de stappen die er echt toe doen en die nog meer onderbouwd te zetten. Bovendien was het voor mij een feest van herkenning: in de beginjaren van deze eeuw heb ik veel fusietrajecten begeleid van peuterspeelzalen die vaak van de gemeente moesten gaan professionaliseren. De eerste stap in deze fusietrajecten was altijd: individuele gesprekken voeren met alle betrokken partijen om de echte drijfveren en zorgen te leren kennen en een relatie op te bouwen. Daar de tijd voor nemen bleek in de loop van het fusietraject altijd de moeite waard. Kortom: een must, niet alleen professionals in samenwerking, maar ook voor mensen die samenwerken in allianties, netwerken en die de processen die spelen beter willen doorzien én effectiever willen handelen.

Maria Jongsma is partner in Vyvoj.
E: m.jongsma@vyvoj.nl

Leren samenwerken tussen organisaties, Allianties, netwerken, ketens, partnerships | Edwin Kaats en Wilfrid Opheij | 2011 | Kluwer | ISBN: 97 8901 309 48 79

Taalontwikkeling en taalstimulering

Taalontwikkeling is een sociaal leerproces dat in wisselwerking met volwassenen en andere kinderen plaatsvindt. Dit taalverwervingsproces speelt zich voor het grootste gedeelte af tussen de geboorte en het begin van groep 3 van de basisschool. Het brabbelen gaat over in het eenwoordstadium en ontwikkelt zich onder andere door taalstimulerende activiteiten steeds verder.

Hoe dat proces verloopt, welke invloeden een rol spelen, hoe een tweede taal zich ontwikkelt, wordt aan de hand van veel praktische voorbeelden duidelijk beschreven. Een handzaam en goed leesbaar overzichtsboek over taalontwikkeling en taalstimulering.

Taalontwikkeling en taalstimulering van baby's, peuters en kleuters | Sieneke Goorhuis-Brouwer | SWP Uitgeverij | ISBN: 978 9088 505 775 20 14

