

Bouwen aan betekenisvolle samenwerking





In een wereld van toenemende complexiteit en wederzijdse afhankelijkheid lijkt samenwerking vaak de vanzelfsprekende oplossing voor maatschappelijke en organisatorische uitdagingen. De pluriformiteit van stakeholders kan zorgen voor een breder perspectief en dus effectievere oplossingen voor problemen. Maar biedt samenwerking altijd de gewenste oplossing, of is het soms een overschatte aanpak? Soms blijkt samenwerking niet alleen ineffectief, maar zelfs contraproductief.

Of het nu gaat om lokale overheden, ondernemingen, zorginstellingen, non-profitorganisaties of kennisinstellingen, overal wordt verbinding gezocht als antwoord op schaarste en onzekerheid. De praktijk wijst echter vaak op een weerbarstigere realiteit. Veel samenwerkingsverbanden verliezen hun doelmatigheid. Vergaderingen stapelen zich op, beleidsdocumenten worden geschreven en subsidiegelden verdeeld, terwijl de beoogde impact uitblijft. Sterker nog, samenwerkingsverbanden kunnen tijd en middelen verspillen, waardoor de schaarste juist toeneemt.

Schaarste gaat verder dan economische begrippen zoals geld of goederen. Het omvat fundamentele capaciteitsvraagstukken op meerdere niveaus, waaronder personele, financiële en immateriële schaarste. Deze dimensies hebben vaak diepere wortels dan zichtbaar is op het eerste gezicht.

- Personele schaarste draait niet alleen om kwantitatieve tekorten, maar ook om kwalitatieve uitdagingen zoals competenties, wendbaarheid en adaptief vermogen. Denk bijvoorbeeld aan de toenemende interactie tussen mens en robot (robotisering).
- Financiële schaarste raakt niet alleen budgetten, maar ook strategische keuzes rond de allocatie van middelen.
- Immateriële schaarste, zoals tekorten aan zingeving, perspectief en mentale veerkracht, is misschien niet direct meetbaar, maar speelt een cruciale rol in organisatorische uitdagingen.

SAMENWERKEN BEGINT MET BEGRIJPEN VAN HET VRAAGSTUK

Om samenwerking effectief in te zetten, is het werkelijk doorgronden van een probleem de basis. Dave Snowden's Cynefin-raamwerk biedt hiervoor een waardevol denkkader. Dit model ordent vraagstukken niet strikt, maar biedt een frame waarmee je een vraagstuk beter kunt duiden. Door samen de dynamieken van een probleem te verkennen, wordt zichtbaar hoe verschillende perspectieven het vraagstuk beïnvloeden.

Het model onderscheidt de volgende typologie van problemen:

Simpel

Kenmerk: Eenvoudige, bekende problemen die routineoplossingen vereisen.

Voorbeeld: Bezetting van de gemeentelijke publieksbalie. Hier kan je immers zelf als organisatie over gaan en keuzes in maken.

Gecompliceerd

Kenmerk: Uitdagender problemen waarbij expertise essentieel is. Voorbeeld: Innovatiestrategie opstellen. Je hoeft niet per se buiten de organisatie te gaan kijken om tot een innovatiestrategie te komen. Het is sterk afhankelijk van de doelen die je probeert te bereiken.

Complex

Kenmerk: Problemen met onvoorspelbare patronen en onderlinge afhankelijkheden. Voorbeeld: Daar waar wet- en regelgeving je in de weg zitten om een nieuwe of betere of noodzakelijke diensten of producten aan te kunnen bieden.

Chaotisch

Kenmerk: Crisisachtige situaties waar snelle interventie nodig is.
Voorbeeld: Denk aan de COVID-pandemie waarbij vaccinatie van grote groepen mensen om een nieuwe aanpak vroeg.

Wanorde

Kenmerk: Situaties waarin sprake is van onduidelijkheid over de aard van het probleem. Het kan betrekking hebben op alle vier de voorgaande typen.
Voorbeeld: Denk aan diezelfde COVID-pandemie, waarbij het totaal niet duidelijk was op welke manier het virus het allerbeste kon worden bestreden.

Wat zich aan de hand van Snowden's theorie al ontvouwt, is dat niet alle problemen vragen om samenwerking. Een oplossing of middel moet passen bij het type vraagstuk; samenwerking is niet altijd de juiste keuze. Sterker nog, in sommige gevallen kan samenwerken juist averechts werken.

Niet elk vraagstuk wordt opgelost door meer hoofden bij elkaar te steken. Soms is focus, specialisatie en een individuele aanpak veel effectiever. Als samenwerken toch noodzakelijk is, is het belangrijk te begrijpen dat dit geen standaardrecept is, maar vraagt om gedifferentieerde interventies.

FACTOREN OM TE KOMEN TOT SAMENWERKING

Samenwerking tussen organisaties is geen neutraal of puur technisch proces. Het is politiek en strategisch van aard, waarin onderhandelen, positioneren en wederzijds begrip centraal staan. Ansell en Gash bieden een

waardevol kader om de complexiteit van samenwerking te begrijpen. Zij benadrukken dat de volgende dimensies cruciaal zijn:

Historische verhoudingen

De relaties en ervaringen uit eerdere samenwerkingen hebben een directe impact op het vertrouwen en de bereidheid tot samenwerking. Spanningen of successen uit het verleden moeten worden herkend en besproken.

Institutionele architectuur

De formele en informele structuren die samenwerking ondersteunen, bepalen hoe flexibel of star een samenwerkingsverband functioneert.

Vertrouwensmechanismen

Vertrouwen vormt de kern van iedere samenwerking en vraagt om consistentie, transparantie en het nakomen van afspraken.

Leiderschap

Effectieve samenwerking vereist leiders die niet alleen sturen op proces en resultaat, maar ook in staat zijn om machtsdynamieken te managen.

Het uiteindelijke resultaat

Samenwerking moet meer opleveren dan de som van de delen, met duidelijke gezamenlijke doelen en een meetbare impact.

Macht speelt hierin een onvermijdelijke rol. Verschillen in middelen, invloed en doelen zijn geen obstakels, maar realiteiten die bewust moeten worden gemanaged. Heldere spelregels, transparantie en een gedeelde ambitie kunnen deze machtsdynamieken in goede banen leiden. Vertrouwen is daarbij de verbindende

factor. Het ontstaat niet vanzelf, maar vraagt om consistentie, kwetsbaarheid en het nakomen van afspraken.

Het institutioneel ontwerp, de regels en structuren die samenwerking ondersteunen, moet flexibel genoeg zijn om in te spelen op veranderingen, maar stevig genoeg om richting te geven. Te bureaucratische structuren remmen vaak de slagkracht van samenwerkingen en vervagen de oorspronkelijke doelen. Door institutionele kaders bewust te ontwerpen en regelmatig te evalueren, kunnen samenwerkingsverbanden adaptief blijven en hun relevantie behouden. Eenvoudig organiseren is hierbij ons credo.

Kortom, samenwerking is geen vanzelfsprekende oplossing, maar start met een strategisch proces waarin macht, vertrouwen en institutioneel ontwerp bewust moeten worden vormgegeven. Daarnaast is het echt met elkaar aan het werk gaan aan de gezamenlijke uitdaging cruciaal. Niet blijven hangen in theorie, maar zichtbare resultaten maken samenwerken succesvol.

DE VALKUILEN VAN SAMENWERKING

Samenwerken begint vaak met de juiste mindset om een gezamenlijk probleem op te lossen, maar in de praktijk verandert dit regelmatig in bureaucratische structuren. Stroperige besluitvorming en overmatige procesmatige handelingen kenmerken deze zogeheten bureaucratische verlamming, waarbij het proces belangrijker lijkt te worden dan het resultaat.

Een wezenlijk kenmerk van deze verlamming is het vervagen van doelen.

Naarmate belangen van deelnemende partijen uiteenlopen, wordt de oorspronkelijke intentie overschaduwd door conflicterende agenda's en procedures. Vertrouwen, beschouwd als een fundamentele pijler van samenwerking, verzwakt in deze context en maakt plaats voor strategisch gedrag. Het resultaat is een gezamenlijkheid die geen tastbare impact heeft en waarin de schaarste aan tijd en middelen alleen maar toeneemt.

Vertrouwen wordt vaak aangeduid als de 'brandstof' die samenwerkingsverbanden draaiende houdt. Het gaat hierbij om een dynamisch fenomeen dat verder reikt dan contractuele afspraken. Het vereist een cultuur van kwetsbaarheid, transparantie en de bereidheid om werkelijk te luisteren naar andere partijen. Toch is vertrouwen een fragiel fundament. Strategische belangen, institutionele logica's en impliciete machtsdynamieken vormen vaak een bedreiging voor de samenwerkingsintentie. Deze factoren kunnen leiden tot een afname van wederzijds vertrouwen, wat de effectiviteit van samenwerking ondermijnt.

Hoewel vertrouwen cruciaal is, kan het ook overschat worden. In sommige gevallen belemmert het vertrouwen juist het in actie komen van samenwerkingspartners. Door technieken zoals die van de Harvard Negotiation Group te gebruiken, kan samenwerking worden versneld door niet te blijven hangen in posities, maar te focussen op onderliggende belangen. Zo kan sneller gestart worden met het vinden van effectieve oplossingen voor vraagstukken.

Hoewel samenwerking vaak geprezen wordt als oplossing voor complexe

vraagstukken, kunnen valkuilen zoals bureaucratische verlamming en verlies van vertrouwen de voordelen volledig tenietdoen. Een duurzaam samenwerkingsverband vereist niet alleen procesmatig beheer, maar ook aandacht voor fundamentele dynamieken in de relaties tussen partijen. Het zorgvuldig balanceren van vertrouwen, transparantie en doelgerichtheid is essentieel. Daarnaast doorloopt samenwerking verschillende fasen: verkennen, vormen, verbeteren, vernieuwen en uiteindelijk verlaten. Het herkennen van de fase waarin de samenwerking zich bevindt, helpt om expliciet stil te staan bij het proces en voorkomt dat samenwerking een eenmalige exercitie blijft in plaats van een continu proces.

SAMENWERKING IS GEEN HEILIGE GRAAL

Samenwerking wordt vaak gezien als de heilige graal bij complexe uitdagingen zoals schaarste. Maar samenwerking is natuurlijk geen doel op zich,



en niet elk vraagstuk vraagt om samenwerking over organisatiegrenzen heen. Fundamentele vragen voorafgaand aan samenwerking zijn essentieel: Is samenwerking echt nodig? Kan het aantoonbare meerwaarde opleveren? Is er voldoende gezamenlijk vertrouwen en een helder gedeeld doel of probleem?

Het begint met een eerlijke analyse van het vraagstuk. Modellen zoals het Cynefin-raamwerk van Snowden en het model van Ansell en Gash helpen om de complexiteit te begrijpen en de werkelijke noodzaak van samenwerking te toetsen. Ze helpen ook om scherper te formuleren welke onderdelen aandacht nodig hebben om überhaupt effectief samen te kunnen werken.

Bij samenwerking is reflectie essentieel. Zonder voortdurende evaluatie en aanpassingen kan samenwerking vastlopen in bureaucratische processen. Flexibiliteit en de moed om samenwerkingen te beëindigen wanneer de meerwaarde ontbreekt, zijn cruciaal.

Samenwerking is geen universele oplossing voor schaarste, maar een instrument dat zorgvuldig moet worden ingezet. De kunst ligt in slim verbinden: kwaliteit boven kwantiteit, intentie boven structuur. Schaarste aanpakken begint bij het maken van duidelijke keuzes, het bouwen van menselijke verbinding en het vermogen om kritisch te blijven. Op deze manier wordt voorkomen dat samenwerking leidt tot het opslokken van waardevolle kennis, kunde en inzet.



Laanbomenpact illustreert hoe samenwerking werkt

In de schaduw van Nederland's groene infrastructuur worstelden gemeenten, kwekers en wetenschappers met een sluipende bedreiging: de aftakeling van laanbomen. Essentaksterfte en andere boomziekten teisterden de karakteristieke groene linten langs wegen en in parken, waardoor een onzichtbare crisis zich voltrok.

Traditioneel werkten partijen langs elkaar heen; elke gemeente en elke kweker volgde zijn eigen aanpak. Maar de schaarste aan gezonde bomen dwong tot een andere benadering. Het werd steeds duidelijker dat individuele oplossingen tekortschoten.

Het Laanbomenpact ontstond in 2018 tijdens open dialogen tussen belanghebbenden. Een boswachter uit Gelderland, een boomkweker uit Brabant en een onderzoeker van Wageningen University ontdekten in hun gesprekken dat hun belangen meer overlaptten dan verschilden. Deze informele uitwisseling van ideeën vormde de basis voor samenwerking.

De eerste gezamenlijke stappen richtten zich op boomsoorten die konden overleven onder extremere klimaatomstandigheden. Iedere deelnemer bracht zijn eigen expertise in: de kweker praktische kennis, de wetenschapper theoretische inzichten en de gemeenteambtenaar lokale ervaring. Door deze kennis te bundelen, ontstonden kweekprogramma's, gedeelde onderzoeksresultaten en nieuwe teeltmethoden.

Resultaten na vijf jaar

De samenwerking leidde tot zichtbare resultaten:

- Nieuwe, ziekteresistente boomsoorten.
- Gedeelde kennisplatforms en efficiëntere bestrijdingsmethoden.
- Een netwerk van professionals met wederzijds vertrouwen.



Uitdagingen in de praktijk

De samenwerking bracht ook aanzienlijke uitdagingen met zich mee, die de complexiteit van dergelijke initiatieven onderstreepten:

- *Beperkte schaalgrootte*
Ondanks de innovaties bleef de aanpak aanvankelijk beperkt tot een relatief kleine groep deelnemers. Niet alle gemeenten en kwekers waren even enthousiast of konden aansluiten, wat de impact en het draagvlak beperkte.
- *Financiële uitdagingen*
Het bekostigen van onderzoek en nieuwe teeltmethoden bleek een struikelblok. Niet alle partijen konden evenveel investeren, wat leidde tot ongelijkheid in bijdragen en zeggenschap binnen het samenwerkingsverband.
- *Tegenstrijdige belangen*
Hoewel er een gedeelde ambitie was, bleven economische en strategische belangen soms botsen. Kwekers wilden bijvoorbeeld snelle resultaten om aan de vraag te voldoen, terwijl wetenschappers meer tijd nodig hadden voor zorgvuldig onderzoek.
- *Technische complexiteit*
Niet alle ontwikkelde boomsoorten

bleken even succesvol in de praktijk. Sommige resistente variëteiten hadden onverwachte nadelen of presteerden niet in alle regio's even goed, wat leidde tot aanvullende aanpassingen en onderzoek.

- *Bureaucratische obstakels*
Gemeentelijke regelgeving en aanbestedingsprocedures vertraagden regelmatig de implementatie van nieuwe inzichten en methoden. Deze administratieve barrières bemoeilijkten een snelle opschaling van de resultaten.
- *Kennisoverdracht*
Het verspreiden en toepassen van opgedane kennis bleef een uitdaging. Niet alle deelnemers waren even vaardig in het delen van inzichten of het implementeren ervan binnen hun eigen organisaties. Hierdoor bleef het potentieel van de samenwerking soms onbenut.

Reflectie

Het Laanbomenpact laat zien dat samenwerking niet vanzelfsprekend is, maar wel tot waardevolle resultaten kan leiden. Het succes vraagt echter om voortdurende reflectie, aanpassing en een balans tussen belangen, vertrouwen en doelgerichtheid.