



De sociale kant van samenwerking



Tekst: Wob van Beek en Dimitri van Hekken, governance-adviseurs bij Verus

Redactie: Peter Louwerse

INHOUD EN JURIDISCHE VORMGEVING KRIJGEN TERECHT VEEL AANDACHT BIJ FUSIES EN ANDERE VORMEN VAN SAMENWERKING. MAAR SOCIALE DIMENSIES ZIJN MINSTENS ZO BELANGRIJK VOOR HET SLAGEN VAN SAMENWERKING. EEN EXTERN PROCESBEGELEIDER ZOEKT DE BALANS TUSSEN DE 'HARDE' EN DE 'ZACHTE' KANT.

Voor meer informatie
kijkt u op
www.verus.nl onder
Governance & Cultuur

Bij bestuurlijke samenwerking en scholenfusies gaat veel aandacht uit naar de inhoud en de procedure. Een goed doordachte inhoud en zorgvuldig doorlopen procedures zijn noodzakelijke voorwaarden, maar niet voldoende voor succes. Bij grensoverschrij-

dende samenwerkingsprocessen moeten ook de 'zachte kanten' van samenwerking aandacht krijgen. In dit artikel gaan we in op vier dimensies daarvan: het waartoe, de communicatie, de macht en het proces van ontdekken en leren.

Waar toe

Naar ons idee is het cruciaal om de motieven en beoogde meerwaarde van samenwerking helder op tafel te hebben. Keuzes zijn van invloed op de onderwijsorganisatie als gemeenschap en raken soms zelfs ook de kern van de (brede) identiteit. Omdat het de mensen zelf zijn die de samenwerking uiteindelijk tot een succes maken, vinden we het belangrijk om eerder te spreken over het 'waartoe' van de samenwerking (datgene wat mensen bindt) dan vroegtijdig te focussen op de (juridische) vormgeving.

Communicatie

Investeren in relaties en vertrouwen is een absolute voorwaarde. Onduidelijke en tegenstrijdige communicatie leidt tot een verkeerde start van het project. Een belangrijke vraag is ook: wie moet ik bij het proces betrekken en waarom? Als te weinig mensen erbij zijn betrokken, leidt de top down ingezet te verandering doorgaans tot veel weerstand; wanneer te veel mensen meepraten, wordt het snel een Poolse landdag.

Macht

Tijdens een fusieproces moet ook rekening worden gehouden met macht. Het heeft als onderdeel van het spel invloed op het proces en het eindresultaat. Maak daarbij onderscheid tussen formele en informele macht.

Ontdekken en leren

Het gaat ook om een creatief proces, waarin wordt ontdekt, geleerd maar ook afgebroken. Samenwerking, in de vorm van bijvoorbeeld een scholenfusie, leidt tot het afscheid nemen van vertrouwde werkwijzen en kan daarmee (ook) een kapstok worden om te versterken waar mensen goed in zijn en te ontwikkelen wat ontbreekt.

Balans tussen hard en zacht

Als veranderdeskundige of coach zoeken de procesbegeleiders van Verus naar de juiste aanpak voor de situatie en het moment. Omdat we willen bijdragen aan duurzame veranderingen in schoolorganisaties,

Maak vertrouwen bespreekbaar

Bij moeizame samenwerking is gebrek aan vertrouwen vaak de boosdoener. Of vertrouwen te herstellen is, zal van veel factoren afhangen. Bespreek aan de voorkant van het proces deze vragen:

- Wat zijn jouw en onze criteria voor vertrouwen?
- Welk gedrag geeft jou en ons vertrouwen?
- Welk gedrag breekt jouw en ons vertrouwen af?

Het antwoord op deze vragen wordt mede bepaald door drijfveren. Mensen die vooral samenwerken vanuit de overtuiging dat iedereen gelijkwaardig is, antwoorden anders dan mensen die vooral gedreven zijn door prestaties of juist *out of the box* en vanuit visie willen denken.

En onder druk gedragen mensen zich vaak anders. Ze praten dan bijvoorbeeld veel in de wandelgangen, meer 'over' dan 'met'. Er komt zoveel informatie op ze af, dat ze het overzicht verliezen en hun afspraken niet meer nakomen.

Als procesbegeleiders van Verus maken we vaak gebruik van Management Drives omdat hiermee op een heldere wijze de dieperliggende factoren van gedrag zichtbaar worden gemaakt. Die zachtere aspecten leken als 'gevoel' voorheen ongrijpbaar. De resultaten worden op een heldere wijze gepresenteerd, zodat gestuurd kan worden op het niveau van de (project)organisatie en het individu. Het zijn immers de mensen die de (tijdelijke of nieuwe) structuur werkend maken.

focussen we op het zichtbaar maken van de zaken die goed gaan en dingen die beter kunnen. Dat betekent niet dat we problemen negeren. Wie een situatie, relatie of organisatie wil verbeteren, kan zich naar onze mening beter richten op de sterke punten dan op zwaktes.

Veranderingen zijn alleen blijvend wanneer ze van binnenuit de mens plaatsvinden. Door mensen inzicht te geven in hun eigen drijfveren en gedrag (zie kader), zijn we in staat hen in hun kracht te zetten.

De procesbegeleider van Verus hanteert de bovengenoemde dimensies van grensoverschrijdend samenwerken en bewaakt de balans tussen 'hard' en 'zacht'. Hij treedt daarbij op als adviseur en 'kritische vriend' van de opdrachtgever en bespreekt regelmatig wat de voortgang van het proces is. Hij adviseert over in- en externe communicatie en over het inspireren van mensen. Hij zet in op een zorgvuldig procesontwerp, waarin de verplichte stappen volgens wet-

en regelgeving worden gezet. Het proces moet op maat zijn en aansluiten bij de traditie. De procesbegeleider kan (op afroep) optreden als deskundige maar legt ook verbinding met specialisten, bijvoorbeeld op het vlak van arbeidsrecht, bedrijfsvoering en risicoanalyse.

De praktijk: *Balans vinden door in gesprek te blijven*

Als lid van de algemene directie van Tabijn, een stichting met 23 rooms-katholieke, protestants-christelijke, interconfessionele en algemeen bijzondere basisscholen in Noord-Holland, begeleidt Franciska Loth de fusie tussen twee scholen in Castricum.

De Augustinusschool, gevestigd in een vergrijzende wijk, heeft te kampen met een dalend leerlingaantal. Niet ver daarvandaan staat de Toermalijn, die wel floreert.

"In december 2013 kwam de directie van de Augustinus naar ons toe met een noodkreet," vertelt Loth. "De school heeft te maken met krimp, het was lastig om enkelvoudige groepen te houden.

De directie, het managementteam en de leerkrachten vonden het moeilijk om de kwaliteit overeind te houden. Ze vonden de situatie demotiverend, ze wilden perspectief."

Een fusie lag het meest voor de hand. "We zijn op zoek gegaan naar een fusiepartner," zegt Loth. "Tabijn heeft vijf scholen in Castricum. De Toermalijn kwam eruit als meest geschikt om mee te fuseren."

Toen Franciska Loth samen met CvB-voorzitter Jonne Gaemers de directie van de Toermalijn polste, bleek iedereen positief. Het fusietraject is in juni 2014 gestart aan de hand van een fusiedocument, inclusief een stappenplan. Er zijn werkgroepen gevormd waarin docenten van beide scholen zitting hebben. In augustus van dit jaar moet de fusie rond zijn.

De balans tussen de harde en zachte kanten van samenwerking is de rode draad binnen het fusieproces. "Wij vinden die balans door veel te praten," zegt Loth. "We weten nog niet wat de fusierapportage gaat opleveren. Er komen nog moeilijke beslissingen aan over de posities van personeelsleden. Maar wij blijven altijd in gesprek met mensen."

De directie van Tabijn wordt ondersteund door een extern adviseur van Verus die ervaring heeft met fusies. "Hij wijst op de valkuilen en houdt ons voor wat de consequenties van bepaalde stappen zijn." Een mooi voorbeeld van de afweging tussen 'hard' en 'zacht' is het besluit om de medezeggenschapsraad (MR) niet te betrekken bij de adviezen van de werkgroepen. Loth: "Zo voorkomen we dat de MR-leden in een belangenconflict komen. Uiteindelijk gaat de fusierapportage immers naar de MR die daar een uitspraak over moet doen."

Op de vraag hoe het fusieproces verloopt, zegt Loth: "Nu gaat het goed, maar het voortraject was lastiger. Je moet heel duidelijk communiceren naar de teams en de ouders toe.

Voordat je het weet gaan er andere verhalen rond dan jij bedoelt. Lastig is ook dat mensen graag zekerheid willen, maar in een fusieproces gaat zorgvuldigheid boven snelheid."

Omdat gebrekkige communicatie kwalijke gevolgen kan hebben voor het fusieproces, hecht een vijfköppige stuurgroep (Franciska Loth, Jonne Gaemers, de twee schooldirecteuren en een extern adviseur) aan korte lijnen tussen de stuurgroep, de ingestelde werkgroepen, de teams en de medezeggenschapsraden. "Zodra er iets schuurt, gaan we naar een schoolteam of de MR toe om het beeld te corrigeren." De stuurgroep heeft gemerkt dat een ongeluk in een klein hoekje zit. De mededeling "We nemen iedereen mee in de fusie" werd opgevat als een toezegging dat voor alle personeelsleden van de beide scholen plaats is in de nieuwe fusieschool. Bedoeld was: "We nemen iedereen mee in het fusieproces." Loth concludeert: "We moeten dus nog scherper zijn in hoe we communiceren."

Zorgvuldige communicatie betekent voor Loth ook: nieuwsbrieven uitgeven. En: "Wees zorgvuldig. Wat voor jou vanzelfsprekend is, hoeft dat niet voor iedereen te zijn." Het 'waartoe' van de fusie hoefde bij de Augustinus geen toelichting. In een noodkreet had het management en het personeel immers gevraagd om de samenvoeging. Bij de Toermalijn lag dat anders. "Er was daar geen acute noodzaak. Maar op termijn zagen we ook daar een dalend leerlingaantal. We konden beargumenteren dat we door de samenvoeging de kwaliteit langer kunnen handhaven. Dat was voor de ouders ook heel duidelijk. Daarom was de fusie voor alle partijen acceptabel."

Bij een fusie tussen een grote en een kleine school speelt macht uiteraard een rol. "De mensen van de Augustinus vroegen zich af of ze alles moesten accepteren wat de Toermalijn voorstelt. Daar hebben wij het met de MR over gehad. De uitkomst was dat de scholen elkaar als gelijkwaardige partners beschouwen en bejegenen. Het resultaat was: een gelijk aantal leerkrachten in de werkgroepen. Een logische uitkomst, want de Augustinus was een goede school met professionele leerkrachten."

In hun betoog stellen Dimitri van Hekken en Wob van Beek dat een fusie een creatief proces is waarin wordt ontdekt, geleerd en afgebroken. Loth ervaart dat ook zo. "In beide scholen is gepraat over de toekomst. Hoe ziet onze droomschool eruit, waar willen we afscheid van nemen? Dat vind ik sterk."

Mede daarom heeft Loth volop vertrouwen in een goede afloop.