



EENDEN, APPELTAARTEN EN ZWARTE GATEN



Een ongebruikelijke
handleiding voor beter
samenwerken

Jorien Enning

INHOUD

7	Voorwoord bij een ongebruikelijke handleiding
11	INLEIDING: SAMENWERKEN IN EEN VERANDEREND TIJDPERK
15	De eerste foto van een zwart gat
17	Eerst de keuze, dan de kunst
19	Uitnodiging voor reflectie
20	Werkbare wendbaarheid
22	Opbouw van deze handleiding
23	PS Trending topic
25	DEEL I: KIEZEN VOOR SAMENWERKEN
27	Drie pijlers als fundament
29	PIJLER 1: De bereidheid om naar de juiste golflengte te zoeken
29	Estafettes worden gewonnen op de wissels
30	De perfecte wissel
32	Samenhang & gemeenschappelijk belang
34	Opbouwen van vertrouwen
36	Uitnodiging voor reflectie
37	PS Trainen van de wissels
39	PIJLER 2: De bereidheid kennis en kunde te delen
39	Twee breinen tegelijk aan het werk
41	Diversiteit als energiebron
44	Reflexen en routines
48	Uitnodiging voor reflectie
49	PS Profijt uit diversiteit
51	PIJLER 3: De bereidheid om naar de werkelijkheid te kijken, inclusief je eigen aandeel
51	Over een mythe met nuances
55	Kijken met een lange sluitertijd

56	'Nee' tegen het een, is 'Ja' voor iets anders
59	Uitnodiging voor reflectie
60	PS Eigenheid binnen een groep

63 DEEL II: DE KUNST VAN HET SAMENWERKEN

69	LEIDRAAD 1: Connecting
69	Van contact naar contract
71	Op zoek naar de CLIC
78	Hanengevecht of egeltjesliefde?
80	Uitnodiging voor toepassing
80	PS Hou houd je de liefde in stand?
83	LEIDRAAD 2: Teaming
83	Van handdruk naar high five!
86	Veiligheid en tijd
92	De Team-scan
98	Uitnodiging voor toepassing
99	PS High five, meer dan de som der delen
101	LEIDRAAD 3: Learning
101	Hoe maak je het verschil?
104	Kiezen voor leren
106	Vliegwiel voor professionele ontwikkeling
108	Uitnodiging voor toepassing
108	PS De route naar meesterschap, tips voor onderweg
113	NABESCHOUWING: MEERWAARDE UIT SAMENWERKEN
115	Een zoektocht van alle tijden
117	Het goud van de regenboog
118	Oproep aan de lezer
119	Dankwoord
120	Bijlage 1: Zoek naar de CLIC
122	Bijlage 2: Team-scan, High five!
127	Bijlage 3: Kijken met andere ogen
128	Eindnoten

Voorwoord bij een ongebruikelijke handleiding

‘Het gaat om de reis, niet om de bestemming.’

Dat cliché gaat niet op voor samenwerken, want daar draait het wél om de bestemming. Sterker nog, het is de bestaansgrond ervan. Je kiest voor samenwerken, omdat je samen meer kunt bereiken dan ieder alleen. Dat is de bestemming; de reis is de uitdaging.

De wereld om ons heen verandert steeds sneller en de complexiteit neemt onvoorspelbaar toe. In deze dynamiek draait het om samenwerken. Dat gebeurt in teams, in ketens en in netwerken. Succes wordt bepaald door de kwaliteit van de verbinding, een netwerk is zo sterk als de zwakste schakel. Daarmee is de kunst van het verbinden relevant voor iedereen die weet dat de werkelijkheid van vandaag té ingewikkeld is om het alleen te doen. Kortom, het adagium van Loesje is actueler dan ooit: ‘Waarom moeilijk doen als het samen kan?’

Dat klinkt logisch en iedereen weet het, maar de werkelijkheid is weerbarstig. Samenwerken is sneller beloofd dan in de praktijk gebracht. Meerwaarde bereik je niet zomaar, zonder slag of stoot. Wat op papier een veelbelovende optelsom van kennis en ervaring lijkt, blijkt in de praktijk opeens een kruiwagen vol kikkers. Het is daarom óók de kunst om in samenwerking vaste patronen te herkennen, defensieve routines te doorbreken en ergernissen te overwinnen.

Dit boek biedt inzicht in de uitdaging die samenwerken heet. De rode draad is ‘de kunst van het verbinden’. Ik beoog een heldere link te leggen tussen theorie en praktijk en ingrediënten aan te reiken waarmee je samen meer kunt bereiken. Het gaat om meerwaarde vanuit teams, vanuit flexibele netwerken en vanuit samenwerking in de keten. De meest uiteenlopende voorbeelden passeren de revue. Soms ongebruikelijk, meestal herkenbaar en een enkele keer hilarisch, maar altijd met een constructieve ondertoon. De reflexen en routines, die van samenwerken een uitdaging maken, zijn nu eenmaal onderdeel van de dagelijkse realiteit en het helpt om je daar bewust van te zijn.

Daarmee is deze handleiding ook een oproep om niet te blijven hangen in tegenstellingen en polariteiten, maar om te denken vanuit aanvulling en verrijking.¹ Je komt immers niet verder met je eigen gelijk, zo ver was je al. Vooruitgang kun je boeken door jouw gelijk te combineren met het gelijk van een ander. Dan kan er meerwaarde ontstaan, soms zelfs meer dan je ooit voor mogelijk had gehouden. Voorbij het gelijk komen, dát is de kunst.

Die kans groeit als je met meer dan één oog kijkt.

Deze handleiding is een bundeling van de kennis en ervaring die ik de afgelopen jaren heb opgebouwd rondom het thema 'meerwaarde uit samenwerking'. Het is telkens weer fascinerend om te zien wat er mogelijk is als een team ideeën en inzichten combineert en samen verder uitwerkt. De energie die zo'n aanvullende samenwerking oplevert, zit in dit boek vervat.



Als je met meerdere ogen kijkt, ga je diepte zien.²

—
Marc Oostra

De basis van het werk wordt gevormd door inzichten vanuit de communicatiekunde, organisatieontwikkeling en leiderschap. Tegelijkertijd – en in lijn met het thema – zoek ik ook ruimte buiten dat kader, met verhalen uit de wereld van kunst, literatuur en sport, en de actualiteit van vroeger en nu.

Alle hoofdstukken beginnen met een 'magisch vierkant'. Zo'n vierkant bestaat uit verschillende bouwstenen, die volkomen op zichzelf staan en tegelijkertijd één geheel vormen. Het zijn variaties op de tovervierkanten die in de oudheid gebruikt werden als talisman, om je als groep sterker te voelen. Geen enkele bouwsteen is dezelfde en samen vertellen zij het hele verhaal.

4	9	2
3	5	7
8	1	6

Op die ongebruikelijke manier wil ik voorbij het cliché komen dat aan de kunst van het ‘verbinden’ kleeft. Ik zoek naar inspiratie vanuit de illustratie, naar energie vanuit een onverwachte insteek. Het gaat om de vonken die overspringen als je leest, als je door een vreemde stad loopt, als je een tentoonstelling bezoekt of je verdiept in een actueel vraagstuk. Het gaat om die flits van herkenning wanneer je plots, denkend vanuit je eigen referentiekader, een link met een ander, nieuw inzicht ziet.

Ik ervaar die inspiratie dagelijks als ik de krant lees. Elke dag opnieuw heb ik de neiging mijn stapel krantenknipsels uit te breiden. Niet zelden doe ik dat met artikels uit het sportkatern. Ik kijk graag naar sport, ik geniet van de manier waarop teams samenspelen, hoe coaches hun ploegen spelpatronen aanleren, en ik lees met veel plezier interviews over hoogte- en dieptepunten in de carrière van een sporter.

Er is ook één type sport waar ik niet enthousiast van word – ik vind het persoonlijk geen sport – en dat is formule 1. Toch heb ik twee voorbeelden uit die wereld in dit boek verwerkt. Waarom? Omdat het inzicht geeft in interactiepatronen en keuzemomenten als het er echt toe doet. Wat gebeurt er als er geracet wordt op het scherpst van de snede? Welke reflexen en routines spelen dan een rol?

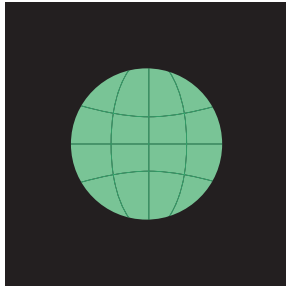
Juist deze voorbeelden hebben me geleerd dat het niet gaat om die ene situatie, om dat ene specifieke onderwerp, om die ene sporttak. Het gaat om het systeem dat je erin kunt herkennen en het inzicht dat het kan opleveren. Het gaat erom de illustratie te gebruiken als inspiratie voor reflectie. Wat maakt dat dit verhaal mij raakt? Welk patroon herken ik? Hoe zou ik reageren? Die vragen zijn, denk ik, leidend als het gaat om investeren in professioneel handelen en persoonlijke ontwikkeling.

Met deze ongebruikelijke handleiding hoop ik je te enthousiasmeren om op zoek te gaan naar nieuwe, verrassende invalshoeken. In elk onderdeel vind je een kader waarmee je eigen momenten van herkenning, inzicht en inspiratie kunt verzamelen. Het is een handreiking om te reflecteren op jouw werkelijkheid, een leidraad om na te gaan hoe je meer waarde uit samenwerking kunt halen. Beschouw het als een uitnodiging en doe er je voordeel mee, het liefst vandaag al.

‘What day is it?’, asked Pooh.
‘It’s today’, squeaked Piglet.
‘My favorite day’, said Pooh.³



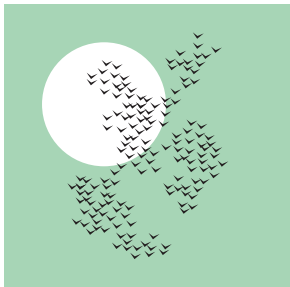
Loesje



Blauwe planeet aarde
vanuit de ruimte



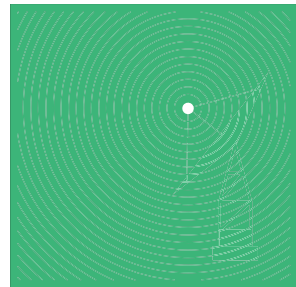
Waterbuffel



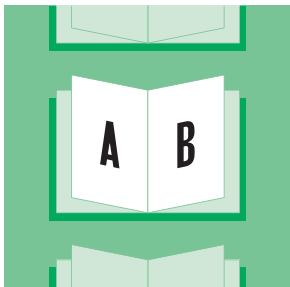
Spreeuwenzwerm



Eerste foto van een zwart gat



Radiotelescoop



Boekdrukunst



Nobelprijs

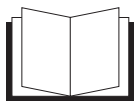


Facebook

*In de kern verbinden we,
in de verschillen voegen we toe.*

Tao Lao Tze

Waarom moeilijk doen als het samen kan, vraagt Loesje, en zoals altijd heeft Loesje gelijk. Tegelijkertijd geeft ze, ook zoals altijd, een vette knipoog naar een weerbarstige werkelijkheid. Een werkelijkheid waarin technologische ontwikkelingen een grote vlucht nemen met een enorme impact op ons dagelijks leven.



Uitvinding
boekdrukkunst

–
Gutenberg
1397-1468

Het effect is te vergelijken met wat er zo'n vijfhonderd jaar geleden gebeurde. Leonardo da Vinci ontwierp toen zijn ingenieuze constructies. In diezelfde tijd ontdekte Columbus Amerika en maakte Gutenberg werk van de boekdrukkunst. Stuk voor stuk waren het grensverleggende activiteiten met een revolutionair gevolg.

Nu, vijf eeuwen later, zien we eenzelfde explosieve ontwikkeling. Maar waar in de vijftiende eeuw de wereld opeens groter werd, lijkt diezelfde wereld nu kleiner te worden. Columbus voer met zijn vlaggenschip voorbij de horizon. Vandaag laten foto's vanuit de ruimte de wereld zien als een klein, blauw bolletje in een onmetelijk groot heelal. Er zijn ook al foto's van de planeet Mars en zelfs van een niet te fotograferen verschijnsel. Maar daarover later meer.

Kortom, we leven in een tijdperk vol verandering – of om de woorden van Jan Rotmans⁴ te gebruiken: een veranderend tijdperk.⁵ Innovaties buitelen over elkaar heen, technisch is steeds meer mogelijk en alles kan met alles worden verbonden. De complexiteit neemt daarmee onvoorspelbaar toe en dat leidt naar een nieuwe manier van denken en werken. Moeilijke vraagstukken kun je oplossen met de juiste expertise, ingewikkelde kwesties ontrafel je stap voor stap. Maar complexe uitdagingen, waarbij alle factoren elkaar beïnvloeden, vragen om een flexibele aanpak. Dat houdt in dat je continu zoekt, probeert en leert en jezelf voortdurend aanpast.

Denken vanuit vaste patronen past daar niet bij en het is een illusie om te denken dat je het alleen kunt. Hoe complexer de taak, hoe groter de noodzaak om samen te werken. De conclusie is heel helder: koppel expertisevelden, denk aanvullend en werk samen verder. Inderdaad, waarom moeilijk doen als het samen kan?

Dat lijkt simpel, maar dat is het natuurlijk niet. Soms doen we moeilijk, terwijl het ook makkelijk kan. Soms liggen slimme oplossingen voor de hand, maar houd je liever vast aan het oude en vertrouwde. Neem bijvoorbeeld het fenomeen cruisecontrol. Mijn man probeert mij al jarenlang te overtuigen van het gemak daarvan en hij heeft daar ook heel goede argumenten voor. Ik weet dat.

Toch stop ik elke keer mijn oren dicht als hij erover begint. Als ik eerlijk ben, dan moet ik bekennen dat ik die technische ondersteuning niet wil. Ik wil het gaspedaal zelf indrukken, ik wil de bediening niet uit handen geven, ook al weet ik dat het me meer inspanning kost.

Zo gaat het ook met samenwerken. Het klinkt zo logisch, ‘aanvullend samenwerken’, en dat is het natuurlijk ook. Maar in de waan van de dag blijkt het lastig om het open te gooien. Het vereist moed om een ander de ruimte te geven. Het zou immers zo maar kunnen dat het proces een andere, voor jou onverwachte, wending neemt. Terwijl daar wellicht de meerwaarde te vinden is, waar je naar op zoek zegt te zijn. Hoe moeilijk dat is, wordt duidelijk als we kijken naar de manier waarop een bijzondere foto tot stand kwam.

De eerste foto van een zwart gat⁶

De eerste foto van een zwart gat werd vrijgegeven op 10 maart 2019 en is zo bijzonder dat astronomen spreken van ‘een tijd voor en na de foto’. Het beeld wordt ervaren als een overwinning van het menselijk vernuft, omdat een zwart gat iets is dat je eigenlijk niet kunt vastleggen.



De eerste foto
van een zwart
gat
–
10.03.2019

Een zwart gat is een gebied in het heelal waar de zwaartekracht zo sterk is dat niets eruit kan ontsnappen, zelfs geen licht. Astronomen vermoeden dat dit natuurkundig fenomeen zich in het centrum van de Melkweg bevindt, verder weg dan ooit gemeten, op zo’n vijfhonderd triljoen kilometer van de aarde. De enige manier waarop je zo ver kunt kijken is via een speciale techniek, waarbij telescopen over de hele wereld met elkaar verbonden worden om het zicht te versterken.

En dat is precies wat er gebeurd is.

Er is – letterlijk en figuurlijk – met meer dan één oog gekeken, verder weg dan ooit.

Een team van tweehonderd wetenschappers maakte gebruik van de Event Horizon Telescope (EHT), een netwerk van acht wereldwijd gekoppelde radiotelescopen. De installaties staan in Chili, Mexico, Spanje en Arizona en op Hawaï en Antarctica. Met de gegevens van die telescopen, aangevuld met drie geïntegreerde algoritmes, konden de wetenschappers uiteindelijk een beeld samenstellen: de foto van het zwarte gat in het sterrenstelsel Messier 87.

Het maken van die bijzondere foto kent een lange voorgeschiedenis. Ook in dit geval bleek de praktijk weerbarstig en bleek de weg naar het eindresultaat er één vol valkuilen, voetangels en klemmen. Het duurde bijna twintig jaar voordat er sprake was van resultaat en dat resultaat kun je met recht als ‘meerwaarde uit samenwerking’ bestempelen.

Al in 2000 publiceerde de Duitse astronoom Heino Falcke het plan om zo’n foto te maken. Op zijn onorthodoxe idee kwam veel kritiek: het zou niet werken en het zou onhaalbaar zijn. Falcke stond op dat moment aan het begin van zijn carrière en realiseerde zich dat hij eerst naam moest maken voor hij de vereiste medewerking kon organiseren.

Stap voor stap investeerde Falcke daarom in een expertisenetwerk: ‘Ik hoopte op die manier mijn reputatie op te bouwen, zodat ik later het geld en de invloed zou hebben om het plan uit te voeren.’ In een interview voegt hij eraan toe: ‘Ik bleef tegen iedereen zeggen: “We moeten een

wereldwijde telescoop bouwen. En we moeten alles in één grote samenwerking doen, zoals het in de natuurkunde al vaak gebeurt.” Maar voor de astronomie was het nieuw. Samen de detectoren bouwen, samen de waarnemingen doen, de analyse en de theorie.’

In diezelfde periode was de Amerikaanse astrofysicus Shep Doeleman al een aantal jaren bezig om een reuzentelescoop te bouwen. Op een conferentie vroeg Falcke aan Doeleman of ze konden samenwerken, maar Doeleman zag het niet zomaar zitten om zijn technologie in te zetten voor Falckes plan. Doeleman, zo wil het verhaal, had het idee dat Falcke zichzelf uitnodigde, terwijl hij nauwelijks ervaring meebracht. Wetenschapsjournalist Fletcher voegt daaraan toe dat Doeleman waarschijnlijk vooral weigerde wegens de vraag: ‘Wat te doen met succes? Hoe wordt dan de eer verdeeld?’

Falcke ging onverdroten voort met zijn werk. Toen hij wetenschappelijke prijzen gewonnen had en geld verzameld voor een wereldwijde samenwerking, probeerde hij het nog eens. En weer wees Doeleman het aanbod af. Doeleman kwam pas in beweging toen hij besepte wat Falcke al wist: we hebben elkaar nodig om deze klus te klaren. Falcke had inmiddels zowel in Zuid-Amerika als in Europa al een netwerk van telescopen opgebouwd. Doeleman realiseerde zich dat hij zijn toegang tot dat netwerk dreigde te verliezen, als hij geen stappen zette. Hij stemde daarom alsnog in met een eerste test.

Die eerste test was in technisch opzicht geen groot succes. Het weer zat tegen en de techniek haperde. Maar Falcke en Doeleman bereikten na afloop wél een overeenkomst over de organisatorische principes: Doeleman werd directeur en Falcke voorzitter van de wetenschappelijke commissie.

In 2017 is het eindelijk zover: ze gaan echt meten. Vier dagen intensief waarnemen en meten levert een enorme hoeveelheid data op. Na analyse blijkt al snel dat het experiment geslaagd is, al weet nog niemand wat ze precies gezien hebben. Dat blijkt pas na een lange tijd van onderzoek. Uiteindelijk is daar de eerste foto van een zwart gat.

Eerst de keuze, dan de kunst

Wat maakt dit wetenschappelijk experiment zo interessant en relevant?
Welke inspiratie kun je hieruit halen?

Er is iets tot stand gekomen dat niet voor mogelijk werd gehouden. Dat het toch gelukt is, heeft alles te maken met de factoren die integraal samenwerken zo beloftevol en tegelijkertijd zo uitdagend maken. De ontstaansgeschiedenis maakt duidelijk dat meerwaarde alleen kan ontstaan als álle betrokkenen met overtuiging voor samenwerking kiezen. Pas daarna gaat het om de kunst. Doeleman had tijd nodig om heel bewust ja te zeggen. Pas toen hij zelf over de streep stapte, konden de hoofdrolspelers zich aan de kunst van het verbinden wijden, dat wil zeggen: de zoektocht starten naar de best passende vorm van samenwerken.

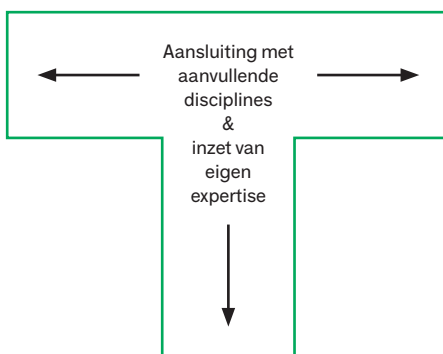
Doeleman en Falcke staan niet alleen in hun zoektocht. Nu data zo snel uitgewisseld en verwerkt kunnen worden, opereren organisaties steeds minder als een gesloten systeem. Grenzen vervagen en vaste, hiërarchische structuren worden losgelaten. Procesmatig denken staat centraal en meer en meer wordt gewerkt met een pool van professionals, onderling verbonden door een netwerk. Taken en rollen worden per project ingevuld. 'Delen is het nieuwe hebben' luidt het credo, dat aansluit bij het idee dat elk specialisme een eigen, unieke bijdrage kan leveren aan een groter, samenhangend geheel. Netwerken met de kracht van een 'magisch vierkant'.

Die nieuwe samenwerkingsvormen verschijnen in alle soorten en maten, variërend van strategische allianties tot ketens van teams voor grootschalige projecten. In ziekenhuizen en overheidsinstellingen wordt gewerkt met zelfsturende expertteams, die verantwoordelijk zijn voor een specifiek werkveld of programma. Datzelfde geldt voor de IT-branche en de bouwsector. Ook daar zijn steeds meer partijen betrokken bij de oplossing van complexe vraagstukken en de realisatie van projecten. In alle gevallen gaat het om integraal maatwerk, gebaseerd op multidisciplinaire inbreng.

Het doel van deze samenwerkingsvormen is aanvullend te werken en maatwerk te leveren. Om dat te kunnen, moet je heel goed weten WAT je zelf in huis hebt en WAARVOOR en HOE je aansluiting zoekt bij anderen. Het WAT heeft alles te maken met je eigen professioneel profiel, terwijl het WAARVOOR en HOE zich nadrukkelijk richt op het vermogen die expertise te combineren met de expertise van een ander.

In een schema levert dat een T-model op: de T-shape Professional.

Afbeelding 1



Horizontale lijn:
verbreding van
het werkveld
door aan-
sluiting met
aanvullende
disciplines

Verticale lijn:
verdieping van
de kwaliteit
door de inzet
van specifieke
expertise

Werken in een netwerk kun je dan omschrijven als **'de optelsom van relevante inbreng en het vermogen om profijtelijke combinaties aan te gaan'**. Iedereen moet leveren wat hij waard is én bereid zijn om die bijdrage te laten aanvullen door een ander. En dát is nu precies de keuze waar Doeleman zolang tegenaan hikte. Samenwerken kan pas werken als alle partijen het willen. Elke betrokkene moet – ieder voor zich – het belang voelen. Kortom: samenwerken moet je eerst zélf willen, pas daarna kun je het samen doen.

Of het vervolgens een succes wordt, hangt af van het samenwerkend vermogen – lees: het communicatieve gedrag – van iedere betrokkene. Beschikt eenieder over de vaardigheden en attitude om goede verbindingen tot stand te brengen? En wat gebeurt er als de omstandigheden veranderen, als er extra druk uitgeoefend wordt of als er zich voortdurend nieuwe mogelijkheden aandienen? Hoe reageer je dan? Het antwoord op die vragen geeft een inkijkje in de dynamiek van samenwerken in een veranderend tijdperk.

Wellicht komen er nu al lezende bij jou associaties met actuele situaties naar boven. Hoe is de samenwerking in jouw werkomgeving georganiseerd? Welke veranderingen zijn er de afgelopen vijf jaar doorgevoerd in de manier van werken? Welke voorbeelden kun jij noemen van een bijzonder project, een complexe uitdaging of een intensief proces?

De kwalificaties 'bijzonder', 'complex' en 'intensief' kunnen positief of negatief zijn. In alle gevallen is het zinvol om te onderzoeken wat het

verhaal erachter is, zowel goede als slechte voorbeelden zijn immers leerrijk. Het goede voorbeeld mag worden herhaald, de minder goede ervaring herbergt aangrijpingspunten om het een volgende keer anders aan te pakken.

Uitnodiging voor reflectie

Welk beeld of welke quote/metafoor raakt de kern?	Wat maakte deze samenwerking zo bijzonder?	Moesten alle partijen samenwerken of wilden ze het?
Hoe zijn de taken en rollen verdeeld? Hoe heeft deze verdeling gewerkt?	EEN BIJZONDERE SAMENWERKING	Hoe zou je de sfeer tijdens de overlegmomenten willen typeren?
Wat zou je achteraf tegen je collega's willen zeggen?	Wat heeft het opgeleverd? Wat is het concrete eindresultaat?	Hoe zullen de collega's zich jouw bijdrage en jouw optreden herinneren?

Opdracht:
Stel je eigen magische vierkant samen.

Tip:

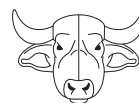
Deze reflectieopdracht kan een extra dimensie krijgen, wanneer je de vragen met een direct betrokken collega bespreekt. Wissel met elkaar van gedachten over jullie kijk op de zaak en laat je daarbij inspireren door Peter Senge,⁷ die stelt: *Collectively, we can be more insightful, more intelligent than we can be individually ... In dialogue people become observers of their own thinking.*⁸

Werkbare wendbaarheid

In dit veranderende tijdperk is er veel aandacht voor werkbare wendbaarheid. Dagelijks verschijnen er publicaties over de werking van netwerken, over 'werken vanuit de bedoeling', 'cocreatie' enzovoort. In aansluiting daarop wordt er in boardrooms, op managementseminars en in college-reeksen volop van gedachten gewisseld over bijpassende, faciliterende vormen van leiderschap en organisatieontwikkeling. En dat is ook niet zo vreemd. Als de stabiliteit van een vaste structuur ontbreekt, komt het aan op effectief aansluiten en afstemmen. Flexibel en aanvullend samenwerken gaat veel verder dan het loslaten van een verouderde structuur. Het is te zien als *'teamwork on the fly'*, aldus Amy Edmondson.⁹ *'It is coordinating and collaborating, across boundaries without the luxury of stable team structures.'*¹⁰

Hiërarchie wordt in netwerkorganisaties opnieuw ingevuld en de rol van de leider verandert mee. Een medewerker is geen ondergeschikte, maar een nevenschikte met een andere functie. Alles draait om het realiseren van vooruitgang, waarbij collega's elkaar ondersteunen om een klus zo goed mogelijk te klaren. Het is een zoektocht naar de juiste samenhang in combinatie met de flexibiliteit om in te spelen op veranderende omstandigheden. Het gaat om de uitdaging om in samenhang wendbaar zijn.

'Teamwork on the fly', oftewel werkbare wendbaarheid, correspondeert met de bijzondere eigenschap van groepen dieren die door samen te werken hun overlevingskansen vergroten. Denk bijvoorbeeld aan een school vissen, die zich met de macht van het getal manifesteert in de onderwaterwereld. Of aan een kudde waterbuffels, die door de dag heen onderling specifieke signalen uitwisselt, zodat aan het einde van de dag alle neuzen dezelfde kant op wijzen. Die richting lopen ze dan op, om dan uiteindelijk samen aan te komen op de plaats waar het meeste water te vinden is. Een fascinerend voorbeeld van doelgericht samenwerken.



De waterbuffel

Veel kunnen we ook leren van de manier waarop spreeuwen elkaar flexibel aanvullen. Het zijn namelijk de spreeuwen die de kunst van de gezamenlijke wendbaarheid tot in de finesse beheersen. Tijdens mijn Utrechtse studententijd genoot ik vaak van hun vliegshows, grote zwermen spreeuwen die met een enorme vaart rond de bomen op de Maliebaan zwenkten. Een spectaculair schouwspel van wolven vogels, die al kwetterend de ene na de andere scherpe bocht aansneden.

De beweeglijkheid van de spreekwenzwerm is een bijzonder fenomeen in de natuur en de Groningse hoogleraar Charlotte Hemelrijk onderzocht de systematiek erachter.¹¹ Volgens haar is er in een zwerm sprake van zelforganisatie. Elke individuele spreekw heeft contact met zeven burens. Als de richting verandert, houden de vogels vooral hun naaste burens in de gaten. Op die manier wordt de zwerm wendbaar en blijft de snelheid intact. Via een wiskundig model toetste Hemelrijk deze theorie en die bleek te kloppen.

Dit onderzoek helpt biologen bij het begrijpen van evolutie. In ons kader is het een inspirerende invalshoek. Hoe kun je als team wendbaar acteren zonder aan snelheid in te boeten? Wat kun je doen om elkaar op een goede manier in de gaten te houden? En nog fundamenteeler: Wat zijn goede verbindingen en hoe organiseer je die?

Verbinden wordt goed wanneer het lukt om de potentiële meerwaarde van de samenwerking tot wasdom te laten komen. Die waarde kan in kwantiteit zitten, maar zal binnen multidisciplinaire samenwerkingsverbanden – qualitate qua – vooral in diversiteit schuilen. Diversiteit als het gaat om inhoudelijke expertise en ook diversiteit in de manier waarop je de samenwerking organiseert.

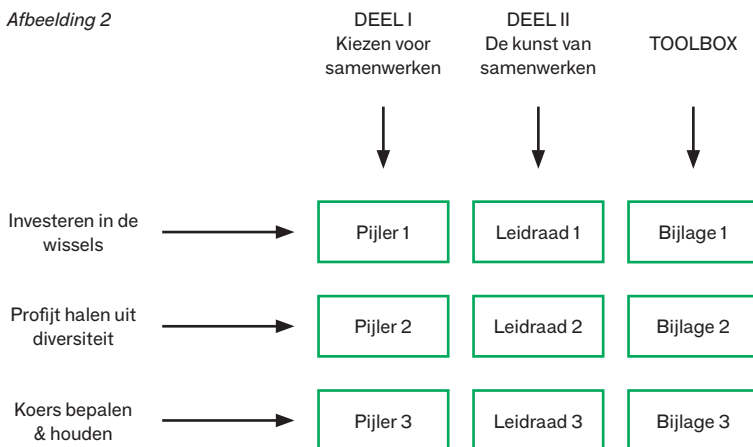
Blijft de vraag over: *Hoe dóe je dat dan?*
Daarover gaat dit boek.

Opbouw van deze handleiding

De basis voor succesvol samenwerken is verankerd in de verwachtingen, de ambities en de overtuigingen van alle deelnemers. Eerst de keuze, dan de kunst. Die basis moet stevig zijn. Het eerste deel van dit boek – **Kiezen voor samenwerken** – focust op die basis en bespreekt drie pijlers, die tezamen het fundament vormen. Het biedt inzicht in de factoren die de keuze voor samenwerken beïnvloeden, met aandacht voor alledaagse reflexen en routines.

Het tweede deel handelt over **de kunst van het samenwerken**. Hoe breng je de intentie tot aanvullen, combineren en uitwerken in de praktijk? Hoe doe je dat vandaag en hoe zou je dat morgen nog beter kunnen doen? Deel II bespreekt bouwstenen, valkuilen en remedies. Hier vind je een handleiding om meerwaarde uit samenwerking te halen. De bijpassende tools staan in de bijlage.

Afbeelding 2



In alle delen van het boek nodig ik je uit om de link te leggen met je eigen ervaringen. In het eerste deel gaat het dan vooral om **reflectie**, terwijl de **leidraden** uit het tweede deel focussen op de concrete toepassing in jouw dagelijkse praktijk. Elke paragraaf sluit ik af met aanvullende **'food for thought'**.