

thema

Minicursus

Zo werkt samenwerking

Jan-Willem Wesselink

Samenwerking tussen ondernemers op bedrijventerreinen wordt gezien als het Ei van Columbus. Menig gemeenteambtenaar of medewerker van de Kamer van Koophandel droomt van ondernemers die eendrachtig samenwerken. Om de verloedering van het terrein tegen te gaan, om beveiliging op te zetten en gezamenlijk inkopen te doen. En op elk bedrijventerrein is er wel een verlichte ondernemer te vinden die dit wil. Maar hoe werkt samenwerking op een bedrijventerrein? Hoe kun je het als relatieve buitenstaander sturen en bevorderen? Een minicursus voor beginners.

Samenwerken doen we allemaal. Thuis, op het werk en bij de postduivenvereniging. In vrijwel alle gevallen is die samenwerking geformaliseerd. Er bestaan duidelijke structuren, er ligt een set aan geschreven en ongeschreven afspraken, het is helder wat er van u wordt verwacht. Bovendien zijn de samenwerkingsverbanden relatief klein en weet u min of meer wat de belangen zijn van de andere spelers (of bent u in staat om die in kaart te brengen). Dat wil niet zeggen dat het niet gruwelijk mis kan gaan – met echtscheidingen, ontslagen op staande voet en dode duiven als gevolg – maar ook die crashes zijn vaak redelijk goed te verklaren. Maar stel u werkt bij een gemeente. En u gelooft dat door samenwerking tussen ondernemers de lokale economie wordt versterkt. Neem bijvoorbeeld dat ene bedrijventerrein met veertig ondernemers in het westen van uw stad. Het loopt allemaal aardig, maar daar moet toch meer uit te halen zijn voor de lokale economie? Als de ondernemers elkaar zouden kennen, gaan ze wellicht zaken doen met elkaar en lossen ze samen problemen op zoals het onderhoud van de openbare ruimte of beveiliging.

Een prachtig idee natuurlijk, maar hoe krijgt u zo'n samenwerkingsverband van de grond? Niet zelden loopt u tegen twee problemen aan die u in geformaliseerde

samenwerkingsverbanden niet kent. Ten eerste wordt het enthousiasme en de visie niet altijd gedeeld door de ondernemers. Bovendien is er een grote diversiteit onder de ondernemers, wat vaak leidt tot verschillende en soms tegengestelde belangen. En om het extra ingewikkeld te maken, zijn die belangen vaak ook niet bekend. Ten tweede kunt u het niet afdwingen. De ondernemers hebben namelijk geen formele band met elkaar, zoals dat in een organisatie wel het geval is. Er is geen gezagsverhouding. Dit betekent dat geen van de ondernemers een ander een opdracht kan geven om iets te doen. Hoe kun je dan toch een samenwerkingsverband opzetten? In hun klassiek geworden publicatie 'The wisdom of teams' geven organisatiesdeskundigen Jon Katzenbach en Douglas Smith aan dat zeer goed presterende teams de volgende zes ingrediënten kennen.

1 Ingrediënt

De missie

Het blijkt dat goed werkende teams een gezamenlijke missie hebben. Een missie verwoordt het hogere of uitdagende doel dat zich niet planmatig laat realiseren, maar wel door allen eenduidig wordt begrepen. In het geval van het bedrijventerrein kan de missie bijvoorbeeld zijn: het krijgen van een veiliger en beter functionerend bedrijventerrein. In de praktijk van samenwerking op een bedrijventerrein is dit waarschijnlijk de moeilijkste stap. Want in feite wordt hier het gezamenlijk belang geformuleerd. Het kan helpen als hierbij een inspirerend figuur het voortouw neemt. Bijvoorbeeld een wethouder of één van de ondernemers.

2 Ingrediënt

De doelen

Maar alleen een missie is niet genoeg. Het is ook zaak om de missie om te zetten in concrete teamdoelen. Deze moeten zo specifiek en zo concreet mogelijk zijn benoemd. Voor de teamdoelen bent u van elkaar afhankelijk.



Waar moet je beginnen?

'Begin bij een inspirerende wethouder'

Willem Verbaan is lector aan de Hogeschool van Amsterdam en was in zijn carrière actief in alle hoeken en gaten van de publieke en private sector. Volgens hem gaat er veel mis door gebrek aan inspiratie bij wethouders.

Wat bedoelt u daarmee?

'In de praktijk blijkt dat veel succesvolle samenwerkingsverbanden een impuls hebben gehad van een inspirerende wethouder. Die – niet zelden aan het begin van zijn periode – opstond en zei: "We gaan ervoor". Zo iemand motiveert de ondernemers en creëert een groep betrokken ambtenaren om zich heen die deze energie oppakken.'

Dit is dus het moment?

'Inderdaad. We krijgen nu nieuwe colleges en de kunst is om wethouders te vinden die die inspirerende rol op zich willen nemen. Je hebt altijd mensen die vooral de problemen zien, maar er kan veel meer dan je denkt. Gelukkig zijn er genoeg voorbeelden van wethouders die dit in zich hebben. Niet zelden zijn het heel bevlogen mensen, levenskunstenaars.'

Hoe belangrijk is dit voor samenwerking op bedrijventerreinen?

'We hebben geen onderzoek gedaan op bedrijventerreinen, maar vorig jaar hebben we wel onderzocht wat de succes- en faalfactoren zijn van grote infrastructurele projecten van Rijkswaterstaat. Gebiedsontwikkeling is goed te vergelijken met een ondernemersvereniging, omdat ook daar de belangen- en machtsverhoudingen niet heel helder zijn. Uit dat onderzoek bleek dat teamgeest de belangrijkste succesfactor is. Mislukte projecten kenden vaak een groot verloop van spelers, waardoor het van kwaad tot erger ging. Geslaagde projecten daarentegen kenden vrijwel zonder uitzondering een hecht team met een inspirator als leider. De les die wij daaruit hebben getrokken, is dat het leiderschap in dat soort gevallen veel belangrijker is dan wordt gedacht. Op zich klinkt dit als een open deur, de meeste mensen weten dit ook wel en passen het in hun privésituatie ook toe. Er is echter een opvallend verschil tussen hoe mensen op hun werk functioneren en hoe ze het thuis doen. Dat gaat al mis op veel opleidingen waar wel aandacht is voor X-kunde en Y-kunde, maar veel minder voor samenwerking.'

Wat gaat er wel goed?

'Je ziet een interessante ontwikkeling waarbij samenwerking over bestaande structuren heen gaat. Er ontstaan nieuwe netwerken. Een sociale werkelijkheid op basis van gevoelde "nabijheid" en belangen met wederkerigheid als drijvend principe. "Ik lever jou restwarmte en jij levert mij jouw afvalproduct". Dergelijke systemen kunnen de grote bureaucratische machtsystemen tot normale proporties terugbrengen of beëindigen. En zo kunnen er op een bedrijventerrein interessante posities ontstaan.'

Quickscan

Je wilt graag dat bedrijven gaan samenwerken, de vermeende voordelen zijn bekend. Maar hoe kun je dat als buitenstaander aanwakken? Een minicursus om samenwerking op te zetten en de visie van twee professionals.

thema

Waar moet je beginnen?

‘Begin bij jezelf, zoek je maten op’

Vincent van Reusel is organisatieadviseur en eigenaar van Pelgrim organisatieadvies & training bv. Hij coacht managementteams en leidinggevendenden in organisaties en samenwerkingsverbanden. Volgens hem kun je een ondernemersvereniging zien als een alliantie waarin andere spelregels gelden voor samenwerking dan in een organisatie.

Dat lijkt me erg lastig...

‘Inderdaad. In de eerste plaats zijn er geen gezagsverhoudingen en afhankelijkheden zoals in een lijnorganisatie of een projectorganisatie, dus moet je het anders aanpakken. In een groep ondernemers, zoals op een bedrijventerrein, heb je natuurlijk wél mensen met hetzelfde belang. En je hebt mensen die je goed kent, maar die een ander belang hebben. Je kunt de spelers op zo'n terrein zo in vier groepen indelen: de maten, de onbekende bondgenoten, de uitdagers en de koude vijanden.’

Je bent zelf dus een maat in dit model?

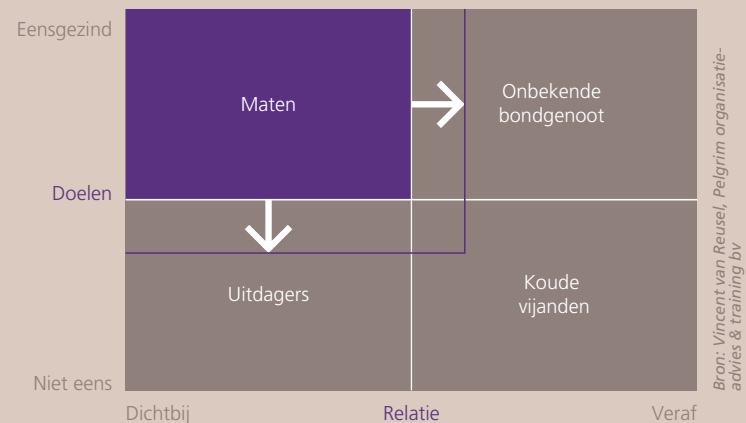
‘Inderdaad. En de kunst is zoveel mogelijk maten te krijgen, want dat zijn de mensen waar je het mee eens bent, die hetzelfde als jij zelf denken. De onbekende bondgenoten zijn het eenvoudigst te bewerken, die delen immers hetzelfde belang, alleen weet je dat nog niet. Lastiger zijn de uitdagers. Die ken je namelijk wel, maar je bent het er mee oneens. Maar dat is niet zo heel erg, dat maakt vaak je eigen argumentatie sterker. De koude vijanden zijn het lastigst, die zijn wel tegen jouw plannen, maar je kent ze niet goed.’

Hoe maak je koude vijanden tot maten?

‘Het begint heel simpel door elkaar te leren kennen, een relatie aan te gaan. Je kunt beter een uitdager hebben dan een koude vijand. Want een koude vijand is een onvoorspelbare factor.’

Klinkt allemaal erg gemakkelijk...

‘Het is vooral belangrijk dat je je realiseert hoe het krachtenveld van zo'n groep in elkaar zit en dat je er ook iets aan kunt doen om dat te beïnvloeden. Dit model maakt dat heel overzichtelijk en laat zien hoe je je tot elkaar verhoudt. Het neemt natuurlijk niet weg dat je nog steeds goede argumenten moet hebben om iemand tot maat te maken.’



Humor en plezier zijn belangrijk voor een goed functionerend team

Ingrediënt 3 Een evenwichtige mix van benodigde vaardigheden

Om de doelen te kunnen behalen, is het belangrijk dat de juiste vaardigheden in huis zijn. Dat moet dus worden geïnventariseerd en als ze niet aanwezig zijn, moeten ze worden ingehuurd. Hier kan een belangrijke rol liggen voor de parkmanager. Denk daarbij niet alleen aan inhoudelijke en professionele vaardigheden, maar ook aan interpersoonlijke vaardigheden.

Ingrediënt 4 Een heldere rolverdeling

Met z'n veertigen samenwerken is bijna ondoenlijk. Daarom is het belangrijk dat er snel afspraken worden gemaakt over rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een goed functionerend team bestaat uit zeven tot tien mensen. Dat wordt dus het bestuur. Andere ondernemers kunnen lid worden van deelcommissies. En weer anderen zijn gewoon lid. Daar is ook niets mis mee. Vaak blijkt dat rolverwachtingen in de praktijk worden ingevuld. Wees hiervan bewust.

Ingrediënt 5 Heldere afspraken over werkwijzen en procedures

Een nadere uitwerking van het vorige punt en in de praktijk vaak vastgelegd in statuten. De werkwijze bevat het plan van aanpak en de procedures die worden gehanteerd in het team.

Eensgezindheid van regels en handelen bij operationele taken, maar ook bij conflicten of calamiteiten.

Ingrediënt 6 Vertrouwen

In de praktijk blijkt dat onderling vertrouwen een belangrijk ingrediënt is bij goed presenterende teams. Investeer daar dus in. In een goed presterend team hebben daarnaast macht, invloed en intimiteit een zichtbare plaats gekregen. Er heerst een sterke betrokkenheid bij elkaars persoonlijke ontwikkeling en elkaars succes. Ook vormen humor en plezier een belangrijke indicatie van een goed presterend team. Vertaald naar de ondernemersvereniging in oprichting betekent dat dus dat er niet alleen moet worden ingezet op formele afspraken, maar ook op informele. Op borrels, tijdens sporttoernooitjes, maar ook door een collega-ondernemer te wijzen op een voor hem interessante business opportunity.

Terug naar de probleemstelling. We constateerden dat er geen formeel gezamenlijk belang is, dat iedereen zijn eigen belang heeft én dat niemand de ander kan dwingen iets te doen. Het gezamenlijk belang wordt gecreëerd door ingrediënten 1 en 2. Het feit dat er geen onderlinge machtsverhouding is vooral door ingrediënt 4 (en later door 3 en 5). En ten slotte is er het onderling vertrouwen. Dat lijkt een ingrediënt, maar kan natuurlijk ook een resultaat zijn. Een resultaat dat wel eens veel meer kan opleveren dan van te voren wordt gedacht.