

Samenwerken in netwerken

*Handreikingen
uit de praktijk*

Margo de Groot Coenen
& Annette Schautt

Elke organisatie, of die zich nu bevindt in de profit- of in de not-for-profitsector, werkt wel eens samen met een andere organisatie. De ene keer gebeurt dit omdat je die ene ambitie alleen maar samen kunt verwezenlijken, de andere keer omdat overheids- of subsidiebeleid dit van je verlangt. Maar samenwerken is behoorlijk lastig: je hebt te maken met verschillende belangen, ambities en talenten. Mensen denken verschillend en opereren in een andere institutionele context.

Samenwerken in projecten, programma's, of zelfs in netwerken, vraagt veel van de partijen die erbij betrokken zijn. Van medewerkers die namens hun organisatie deelnemen in een samenwerking, de organisaties zelf en van financiers van samenwerkingsprojecten.

Samenwerking tussen partijen is soms een harde voorwaarde van financiers om een aanvraag voor een project in overweging te nemen. Financiers kunnen daarbij zeer specifiek aangeven welke samenwerking zij vanuit hun logica wensen. Soms is het realiseren van een bepaalde samenwerking het doel van een financiële impuls, dan weer wil de financier dat naast het realiseren van de samenwerking nog specifieke andere resultaten worden behaald.

Soms zoekt een aanvragerscoalitie financiering om een idee te realiseren, denk aan het aanpakken van een gezamenlijke leervraag. Voor de financiering van dat idee stelt de financier dan op voorhand strakke voorwaarden aan de betrokkenheid van partijen, de werkzaamheden en de resultaten. De Kwaliteitsimpuls Educatie (KWIE) van de Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45 (SMH '40-'45) is een voorbeeld van zo'n project.

SMH is een not-for-profitinstelling waarin anno 2021 vijftien grote musea en herinneringscentra in Nederland zich op eigen initiatief hebben verenigd. De *Kwaliteitsimpuls Educatie* (KWIE) is de naam van een periode van 24 maanden (2017-2019) waarin de educatoren van de 14 grote musea en herinneringscentra in Nederland, gefinancierd door het ministerie van VWS, intensief samenwerkten om de kwaliteit van de educatieve producten te verbeteren. De complexe, tweejarige samenwerking binnen de KWIE leverde zowel inhoudelijke resultaten op voor de sector als een rijke oogst aan inzichten, leerpunten, nieuwe denkkaders en handelingsperspectieven voor alle betrokken partijen.

In gesprekken met andere netwerken ontdekten wij dat de geleerde lessen en inzichten uit de KWIE herkenbaar en bruikbaar zijn voor vele andere samenwerkers. Het netwerk rond de KWIE was weliswaar sectorspecifiek; de geleerde lessen over samenwerken, tips en trucs zijn breder toepasbaar.

Doen wat nuttig is

De terugblikken, analyses en tips in deze handreiking zijn geformuleerd vanuit de visie dat je in samenwerkingsprogramma's en netwerkprojecten moet doen wat nuttig is. Dat klinkt simpel, maar in de praktijk betekent dit een fundamentele ommezwaai: in de financieringsinstrumenten van subsidiegevers, aan de eisen die gesteld worden, aan de inzet van de deelnemers en aan de samenwerkingsvormen. Deze handreiking nodigt dus uit tot aanpassing van de financieringswerkelijkheid en organisatiecultuur zoals we die nu kennen, zowel bij financierende instellingen als bij organisaties die deelnemen aan samenwerkingsprogramma's en projecten in netwerken op lokaal, nationaal en Europees niveau.

De vruchtbare dynamiek van co-creatie

De huidige praktijk leunt grotendeels op planbaarheid, het afwerken van de taken en het afvinken van beloofde producten. Radicaal inzetten op doen wat nuttig is gaat uit van het innovatief vermogen in de samenwerking, en dit betekent dat wendbaarheid, flexibiliteit, mandaat en wederzijds vertrouwen

noodzakelijke voorwaarden worden. Noodzakelijke voorwaarden die een gelijkwaardige positie moeten krijgen naast de bekende planbaarheid, werkafspraken, zichtbaarheid en meetbaarheid.

Doen wat nuttig is vraagt dat de samenwerkingspartners elkaar goed moeten (leren) kennen. Het is zaak om de ambities helder te formuleren. Inherent aan samenwerking 'nieuwe stijl' is dat je processen ingaat die je vooraf nog niet volledig overziet. Processen met een eigen dynamiek waarin steeds weer kansen, mogelijkheden, wenselijkheden en onmogelijkheden ontstaan. Actie geeft reactie: in het proces om een initieel geïdentificeerde ambitie te realiseren, ontstaan weer nieuwe inzichten bij alle betrokken partijen – voortschrijdend inzicht. Gaandeweg leer je je partners beter kennen in het samenwerkingsproject en leer je ook meer van elkaar. Terwijl de samenwerking zich voortbeweegt, wordt vaak pas echt duidelijk waar reële behoeften liggen voor de organisaties, belanghebbenden en de financiers.

Het is precies die vruchtbare dynamiek van co-creatie, van projectmatig creëren, die ingrijpende gevolgen heeft voor de relatie tussen instellingen, projecten, programma's en financiers. Met deze handreiking willen wij graag een impuls geven aan het realiseren van die dynamiek. We hopen dat onze ervaringen en opgedane kennis andere samenwerkingen effectief kunnen helpen. Wij konden deze ervaringen opdoen met publieke gelden, wat betekent dat we de inzichten breed kunnen en mogen delen.

Deze handreiking

Deze handreiking is zo opgesteld dat zij begint met terugblikken op de praktijk van de KWIE, en gaandeweg opbouwt naar breder toepasbare tips, trucs en inzichten. In de hoofdstukken 1 tot en met 4 volgen we de verschillende fasen die wij onderscheiden in de KWIE. Per fase beschrijven we hoe de KWIE-praktijk zich ontwikkelde en analyseren we vervolgens de geleerde lessen. Deze tweeledige inhoud is voor de grasduinende lezer telkens overzichtelijk ondergebracht onder de hoofding 'Hoe het ging', en onder de hoofding 'Wat we leerden'. Hoofdstuk vijf gaat in op kennisdeling, een notoir lastige klus in samenwerkingsverbanden. In hoofdstuk zes kijken we naar wat de KWIE na afronding heeft gebracht aan het samenwerkingsverband van WO2 instellingen: heeft het een opstap naar nieuwe wegen geboden of zijn we bij het oude gebleven? Op basis van de KWIE-praktijk formuleren we in hoofdstuk 7 concrete tips voor subsidiërende partijen en partijen die al in een samenwerkingsverband opereren of die dat van plan zijn. Voor partijen die overwegen aan een gelijksoortig complex samenwerkingsproject te gaan deelnemen, geeft de KWIE-praktijk inzichten in wat samenwerken van je organisatie vraagt en hoe je effectief tot resultaten kunt komen. Voor financierende partijen biedt de KWIE-praktijk inzichten in hoe zij hun instrumentarium kunnen verbeteren om de potentie van samenwerking tot bloei te laten komen. Dit resulteert weer in een maximale, positieve impact van de verstrekte gelden.

Veel samenwerkingsplezier!

Margo de Groot Coenen, procesbegeleider KWIE & Annette Schautt, directeur SMH '40-'45

Inhoudsopgave

<p>Hoofdstuk 1 Ambitie, oriëntatie en initiatief Naar een idee van samenwerken</p>	8
<p>Hoofdstuk 2 De eerste stappen Bouwen aan samenwerking</p>	12
<p>Hoofdstuk 3 Hoe kom je effectief tot resultaat? Van cirkels van eigenheid tot omgaan met verschil</p>	16
<p>Hoofdstuk 4 Ieder einde is een nieuw begin Het afronden van een samenwerking(sfase)</p>	20
<p>Hoofdstuk 5 Kennisdeling Wie, wat, waar en waarmee?</p>	24
<p>Hoofdstuk 6 Omzien en vooruitwerken Reflecties op twee jaar intensieve educatieve samenwerking voor SMH '40-'45</p>	28
<p>Hoofdstuk 7 Tips voor samenwerkers, programmamanagers/ kwartiermakers en financiers Op weg naar een samenwerkings- ondersteunend landschap</p>	30

Ambitie, oriëntatie en initiatief

Naar een idee van samenwerken

Inleiding

SMH '40-'45 is het samenwerkingsverband van een groep autonome, overwegend museale organisaties die ieder een eigen ontstaansgeschiedenis, achterban, historische context, een eigen agenda en een eigen portfolio aan educatieve producten hebben. De organisaties, functies en de werkwijze zijn gevormd vanuit specifieke culturen en tradities.

Leden van SMH '40-'45 worden in hun werk gedreven door idealen, en werken met krappe personele en financiële budgetten. Conform het rijksbeleid wordt een deel van de middelen gegenereerd door cultureel ondernemerschap. De voornaamste succesindicator voor de organisaties zijn de bezoekersaantallen. Binnen de organisaties en in de sector als geheel is er beperkte structurele en financiële aandacht voor professionalisering en deskundigheidsbevordering van de medewerkers.

SMH '40-'45 als samenwerkingsverband van organisaties begon tegen het einde van 2016 aan een nieuwe fase. In de periode tot 2016 waren met behulp van een projectsecretaris de fundamenten gelegd voor de samenwerking in de vorm van een stichting. In 2016 ging SMH '40-'45 over tot het aanstellen van een programmadirecteur. Van de programmadirecteur werd door het stichtingsbestuur een visie op de samenwerking verwacht, en bovenal belangenbehartiging, actieve fondsenwerving voor gezamenlijke projecten en deelname aan Platform WO2. (Zie www.tweedewereldoorlog.nl. In dit Platform zijn SMH '40-'45, het Nationaal Comité 4 en 5 mei, Netwerk Oorlogsbronnen, NIOD, Oorlogsgravenstichting en Liberation Route Europe vertegenwoordigd.) Binnen het Platform WO2 was SMH '40-'45 samen met het Nationaal Comité 4 en 5 mei verantwoordelijk voor de educatieve agenda. Deze educatieve agenda is feitelijk een educatieve visie met activiteitenplan voor de WO2-sector.

Die educatieve agenda en de samenwerking in Platform WO2 vinden hun oorsprong in de aanbevelingen van de zg. Commissie Cohen in de rapportage *De versterking van de herinnering WOII* (Zie <https://smh40-45.nl/wp-content/uploads/2019/09/Rapport-Commissie-Cohen.pdf>) Deze rapportage beveelt o.a. aan dat er een overlegplatform moet komen en pleit voor een gezamenlijke educatieve agenda voor organisaties die zich bezighouden met de kennis over en de herinnering van WO2. Deze rapportages hebben de afgelopen jaren in belangrijke mate de samenwerking op vorm en inhoud geleid. Qua vorm door aan te geven welke partijen met elkaar moeten samenwerken. Qua inhoud door aan te geven met welke onderwerpen zij zich moeten bezighouden en met welke ambities. De aanbevelingen in de rapportages uit respectievelijk 2014 en 2015 worden niet allemaal gedragen door de instellingen en professionals die zich met het herinneren, onderzoeken, herdenken, opleiden en communiceren over WO2 bezighouden.

Als het aankomt op educatie over WO2, zijn de in SMH '40-'45 én in het Platform WO2 verbonden partijen niet de enige spelers die zich met (educatie over) WO2 bezighouden. Er is een onuitputtelijk groot aanbod gemaakt (parels en missers, dubbelingen en unieke producten) door groepen en individuen van allerhande achtergronden en gedreven door allerhande motieven, visies en ideeën. Lang niet altijd is een doelgroep een drijvende factor. Het gevolg voor de klant is dat er doelgroepen zijn die worden overstelpt met aanbod en doelgroepen die door iedereen over het hoofd worden gezien. Wat is als WO2-museum je rol in dit landschap? Hoe pak je je positie en waar onderscheid je je? Tussen de educatoren van de SMH '40-'45-leden en ook met andere organisaties in het Platform WO2

was voor de KWIE al eens het initiatief genomen om kennis en ervaringen over educatieve activiteiten uit te wisselen. Een vervolgstap richting samenwerking en verdere onderlinge afstemming was er nooit van gekomen. En dat vormde de basis van de gedachte richting een structureel ingezette educatieve samenwerking.

Hoe het ging

Met meer een gevoel en een heel ruim idee van een kans dan met een concrete analyse en projectplan ging de programmadirecteur in gesprek met de SMH '40-'45-leden en met partijen in de omgeving van SMH. Wat speelt er op educatief gebied? Waar liggen kansen? Waar liggen behoeften? Dit soort vragen werden tastend, voelend, toetsend, ontwikkelend en bewegend verkend met organisaties, beoogde financier en klanten.

De in SMH '40-'45 verenigde organisaties trekken samen 1,2 miljoen bezoeker per jaar. Een structureel deel daarvan zijn grote groepen scholieren. Ieder museum vindt de educatieve rol belangrijk. Sommige ontlene zelfs hun bestaansrecht aan educatie. Musea zien tentoonstellingen als hun belangrijkste educatieve producten of instrumenten. Bezoekers evalueren de tentoonstellingen achteraf meestal als 'goed' en 'indrukwekkend'. Een mooi resultaat! Daar moet je blij mee zijn. Dit maakt het echter ook lastig om met museummedewerkers dieper op de onderliggende vragen in te gaan.

Wat zegt 'indrukwekkend' en 'goed' eigenlijk? Betekent dat het bezoek voldeed aan de behoeften van docenten, of dat het aansloot bij leerdoelen? Sloot het aan bij de wensen van de leerlingen? Wat blijft er hangen op de langere termijn? Wat wordt in gang gezet met de bekende drieslag kennis, vaardigheden, attitude? Hoe reflecteren bezoekers op hun eigen houding in het heden? Maar ook: welke docenten komen niet en waarom niet? En wat maakt een tentoonstelling goed?

Allemaal vragen waarover de inzichten onderling enorm verschillen. De bereidheid en noodzaak bij de instellingen om over die verschillen constructief van gedachten te wisselen, varieert. Bij een deel van de SMH '40-'45-leden bestond dan ook weerstand om gezamenlijk aan educatieve uitgangspunten te werken, omdat zij bang waren in een keurslijf geperst te worden. De noodzaak om het eigen educatieve aanbod onder de loep te nemen werd vaak ook niet als groot ervaren: de bezoekersaantallen vormden de grootste maatstaf en de evaluaties van bezoeken waren positief. Daarmee was het bestaansrecht van de instelling geborgd.

In gesprekken met partners werd duidelijk dat de diversiteit en autonomie van de SMH '40-'45-leden als kracht maar ook als zwakte werd ervaren. Voor diverse partijen bleek het volstrekt onduidelijk wie van de SMH '40-'45-leden wat voor welke doelgroep bood. Er bleek grote behoefte te zijn om te weten (1) welke educatieve programma's er waren, (2) op welke uitgangspunten deze waren gebaseerd, (3) welke doelgroepen ermee werden bereikt. Ook stelde men vast dat iedere vorm van geaggregeerde basisinformatie over de educatieve activiteiten ontbrak. Meer specifiek was de behoefte om aan de kant van de in SMH '40-'45 verenigde musea een slag te slaan naar meer duidelijkheid. Door collega's in de educatieve agenda (sic!) werd dit gezien als voorwaarde om te gaan werken aan ontduubeling en aan het beter innemen van rollen in de sector.

In gesprek met het ministerie bleken samenwerking en samenhang belangrijke speerpunten om 'iets met de ontwikkeling en verbetering van de educatieve rol' te gaan financieren. De kaders vanuit het ministerie werden al pratend en zoekend steeds duidelijker. De wens was duidelijk om weg te blijven van het financieren van individuele instellingen en toe te werken naar meer en betere samenwerking, in ieder geval op het educatieve gebied tussen de instellingen. Ook werd duidelijk dat het verbeteren van structurele kennisuitwisseling tussen de instellingen aangepakt moest worden. En dat de instellingen zelf de eigenaar van het project moesten zijn. Niet het ministerie, niet een programmamanager,

niet de programmadirecteur of andere externen: de instellingen zelf moesten het project ontwikkelen, invullen, dragen en borgen.

Gaandeweg de gesprekken ontstonden zo de contouren voor een subsidie en de focus van een project: samenwerking tussen de in SMH '40-'45 verenigde instellingen met een focus op ontwikkeling van de educatieve rol van zowel de individuele instellingen, van de instellingen in samenwerkingsverband, als van de directe collega's in de WO2-sector. Het uitgangspunt – het eigenaarschap van de instellingen zelf – betekende dat de musea in samenwerking de projectplannen zouden moeten schrijven. Maar die gingen daar niet aan beginnen zonder financiële impuls. Kip en ei, want het schrijven van een gezamenlijk plan is al een samenwerkingsproject op zich.

De impasse werd doorbroken door de start van de samenwerking in twee stukken te knippen: de subsidieaanvraag werd gebaseerd op grove kaders met de inhoudelijke focus en een fasering. De eerste fase werd gevormd door het schrijven van projectplannen rondom educatieve onderwerpen die de instellingen zelf urgent en relevant vonden. Daarbij werd afgesproken dat na concretisering van het plan een herziening van de kostenverdeling nodig kon zijn en ook waarschijnlijk zou zijn. Op die wankele balans, namelijk zo vaag mogelijk en zo concreet als nodig, kwamen alle partijen samen en was er bereidheid om samen de eerste stappen te gaan zetten.

Wat we leerden

• **Kansen liggen niet onder een steen: kansen creëer je door in actie te komen**

Observeren, analyseren, durven te benoemen. Dat is de drieslag die eigenlijk aan de basis staat van het creëren van een kans voor samenwerking. Observeren en analyseren zijn gangbare middelen binnen dit proces. Maar de stap die erop volgt – het benoemen van je observaties – maakt het verschil, ook en juist als je analyse (nog) niet scherp is. Zelfs als de kaders nog niet helder zijn, is het van belang toch te benoemen wat je observeert. De uitnodiging om observaties uit te spreken, analyses te maken en te durven benoemen, ligt bij iedereen, maar in praktijk lijkt het met name aan de programmadirecteur om die uitdaging aan te gaan. Dat is ontzettend lastig, zeker waar een cultuurverandering begint waar nog veel onzeker en onduidelijk is. Samenwerkende partijen ervaren een samenwerkingsproces regelmatig als bedreigend voor de autonomie. Daar doorheen werken en toekomen aan de mogelijkheden en kansen van samenwerking, verlangt flexibiliteit, lerend vermogen en tijd. Dat is belangrijk om in je achterhoofd te houden. Vertrouwen in elkaar komt niet door stil te zitten, dat ontstaat juist door met elkaar te doen, te ervaren en te beleven. Door met elkaar op stap te gaan. Het vraagt wel dat je onderweg tijd inbouwt voor reflectie en bijstelling waar nodig.

• **Tussen kansen zien en het formuleren van een gezamenlijke focus zit een wereld aan werk (en emoties)**

Vanaf het moment waarop we de gezamenlijke focus benoemden, begon het zoeken naar de puzzelstukjes bij de KWIE. Dat bleek een reis op zich, waarbij gelaveerd moest worden tussen belangen, afwegingen, historisch gegroeide verhoudingen tussen mensen en organisaties, verschillende inzichten over wenselijkheid, urgentie en behoefte. Was investeren in educatie wel de prioriteit? Moest de investering niet naar materieel erfoegd? Wilde die expliciete aandacht voor educatie soms zeggen dat we het niet goed deden? Het voortdurend blijven zoeken, goed luisteren ook en juist naar de emoties en vragen achter de vraag, in gesprek blijven gaan, aanpassen van de formuleringen zijn noodzakelijk om te komen tot een gezamenlijke focus. Het is evenzeer noodzakelijk om te blijven aangeven wat het gezamenlijke belang is, wat het bredere maatschappelijke perspectief is (lees: de klanten) en wat het individuele institutionele perspectief is. Op die manier kun je met elkaar een ontwikkeling inzetten die begint bij het ruiken van een kans en eindigt bij het vinden van een gezamenlijke focus. Het is overigens wel nuttig als er een persoon is die hetzij formeel hetzij informeel het vertrouwen geniet om de reis naar focus te blijven begeleiden. In het geval van de KWIE was dat de programmadirecteur.

• **Externe prikkel en intrinsieke motivatie hangen niet noodzakelijkerwijze samen**

De kans op een substantiële financiële ondersteuning zorgde in de loop van de zoektocht voor een 'drive' om tot educatieve samenwerking te komen. Het bracht het proces op gang. Maar eenmaal rond de tafel om de samenwerking verder vorm en inhoud te geven, bleek er een kloof te bestaan tussen de externe financiële prikkel en de intrinsieke motivatie. De vraag bleef bij een aantal deelnemers wat nou precies de bedoeling en de urgentie was, zowel van het onderwerp als van de samenwerking. En zeker op het snijvlak van die twee. Gaandeweg het proces en met het ontstaan van tussenresultaten groeide bij een aantal sceptische organisaties de intrinsieke motivatie; bij een aantal leek de externe prikkel de primaire drijfveer te blijven. Wij hebben geen kant-en-klare oplossing gevonden om hier doorheen te komen. We zijn met erkenning van de verschillende urgenties vooral in beweging gebleven met het oog op het grotere doel. Gaandeweg vinden groepen en individuen zelf wel hun manier om hiermee om te gaan: er ontstaan 'coalitions of the willing'.

• **Denken vanuit de klant is een hele klus**

Vanuit meerdere partijen die met organisaties verenigd in SMH '40-'45 wilden samenwerken of die informatie wilden hebben over de inzet van vrijwilligers in de sector om zo onder meer passender beleid te kunnen maken, bestond een duidelijke vraag naar geaggregeerde informatie uit de instellingen. Niet het educatieve aanbod *per instelling*, maar het aanbod *per doelgroep* vanuit de in SMH '40-'45 verenigde instellingen in één overzicht. Niet het vrijwilligersbeleid van een individuele instelling, maar juist inzicht in de data over en de basis voor het beleid van de sector als geheel. De transitie van het voeren van gesprekken in termen van: 'wij doen het goed', 'zie de website van mijn instelling voor educatief aanbod' en 'ons vrijwilligersbeleid is op orde' naar het redeneren vanuit een klant en vanuit daar de eigen en sectorale informatievoorziening en communicatie op inrichten: dat is een enorme denkslag waar je met elkaar een poos over doet.

• **Informatie delen vraagt een veilige omgeving en moed**

Diverse partijen buiten SMH '40-'45 gaven aan dat iedere vorm van geaggregeerde basisinformatie de educatieve activiteiten ook een voorwaarde was om te gaan werken aan ontdubbeling en het beter beleggen van rollen in de sector. In het verlengde daarvan werd ook aangegeven dat men graag op de hoogte bleef van nieuwe ontwikkelingen in de KWIE. Het betrekken van andere partijen uit in ieder geval de WO2-sector zelf was ook als voorwaarde gesteld in de subsidiebeschikking. We leerden dat deze op het eerste gezicht voor de hand liggende vraag en opdracht een lange traditie van competitie aan het licht bracht tussen instellingen in de WO2-sector. Competitie voor publiek, voor impact, voor bezoekersaantallen, voor publieke aandacht en voor fondsen. Competitie die meer dan eens aanwijsbaar heeft geleid tot versterking van solistisch gedragen in plaats van het bevorderen van samenwerken. Dat solistisch gedrag leidde weer tot uitingen richting specifieke doelgroepen waar andere partijen dan weer te laat bij betrokken werden om nog een significante bijdrage vanuit hun kracht te kunnen leveren. Dat heeft juist in de WO2-sector een lange en hardnekkige traditie. Om tegen de achtergrond van die traditie inzicht te geven in basisgegevens én partijen mee te nemen in nieuwe ontwikkelingen is dan opeens niet meer zo'n voor de hand liggende zaak. We leerden dat het geven van inzicht een veilige omgeving vraagt ook voor organisaties in een sector. Een samenwerkingsproject aangaan waar deze vraag expliciet als opdracht is gesteld en waar die veilige omgeving er niet is, vergt moed. Moed om over de traditie heen toch het aan te gaan om een nieuw begin te maken, een handreiking te doen en moed om het vertrouwen te hebben dat het toch anders kan. Het opbrengen van die moed vergt tijd en bewuste, voortdurende aandacht, actie, ondersteuning en beloning. Erkennen van de traditie, bewustzijn van de traditie en het benoemen: dat is het startpunt van het creëren van een veilige omgeving voor samenwerkers. Wat ook helpt, is om open te zijn over doelstellingen, alle partijen gelijkwaardig te behalen en een stem te geven.

De eerste stappen Bouwen aan samenwerking

Inleiding

Na maanden van bouwen aan het samenwerkingsverband van de KWIE, kwam de subsidiebeschikking en werd de kans een omgezet naar een helder idee. Dat betekende dat de SMH-leden een concreet educatief samenwerkingsverband aangingen om met elkaar vervolgstappen te zetten.

Met het succesvol afsluiten van de eerste fase verschoof de inzet zo van de directeuren van de instellingen naar de educatoren in de instellingen. Daarmee ontstond een heel nieuwe situatie.

De educatoren bleken elkaar deels wel te kennen, maar deels ook helemaal niet. Datzelfde gold voor elkaars educatieve inzet en aanbod. Ook was niet iedereen met elkaars organisatie bekend en bleken de achtergronden van de educatoren zeer divers: een deel was begonnen vanuit het onderwijs, sommigen belandden in de WO2-sector vanuit hun specifieke (academische) historische achtergrond, anderen deden de educatieve dienst 'erbij' als onderdeel van een veel groter takenpakket. Sommigen maken deel uit van een team, anderen zijn de enige betaalde educatieve kracht en sturen een vrijwilligersteam aan.

Over het samenwerkingsproject bleken verschillende ideeën te bestaan en de educatoren zaten veelal met een onduidelijk mandaat vanuit hun organisatie in de eerste overleggen. Vanuit deze positie gingen we onderweg.

Hoe het ging

De financierende partij had na het afgeven van de subsidiebeschikking de KWIE drie maanden de ruimte gegeven om concrete(re) projectplannen te ontwikkelen. Dat gaf lucht aan de behoefte van de instellingen om gezamenlijk te identificeren en uit te werken waar de KWIE concreet op in zou moeten zetten, om samen te bepalen wat nuttig was voor de individuele instellingen en voor de sector.

Vanuit SMH '40-'45 was een procesbegeleider aangetrokken voor 16 uur per maand. Met de instellingen was contractueel vastgelegd dat iedere educator 16 uur per week beschikbaar had voor de werkzaamheden van de KWIE. (Voor de specificaties van de contracten verwijzen wij graag naar de formele eindrapportage van de KWIE. Deze is op te vragen bij de SMH: info@smh40-45.nl)

Rol van de procesbegeleider was om te zorgen dat de samenwerking inhoud en vorm ging krijgen: dat de educatoren elkaar leerden kennen, met elkaar stappen gingen zetten, structuur aanbrachten in hun samenwerking en de gestelde kaders in de subsidiebeschikking in hun werkzaamheden toepasten. De educatoren waren de eigenaren, drijvers en dragers van de KWIE.

De educatoren kwamen de eerste keer bijeen in Utrecht. Deze eerste bijeenkomst stond in het teken van kennismaken, het maken en bevestigen van werkafspraken en het voor het eerst samen verkennen van inhoudelijke thema's die in de KWIE besproken zouden moeten worden. Vanaf het begin gaven de educatoren aan dat drie onderwerpen cruciaal waren om een plaats te krijgen in de KWIE: (1) tentoonstellingen als educatief instrument, (2) educatie voor specifieke doelgroepen (waaronder mbo), en (3) vrijwilligersbeleid voor de educatieve diensten.

Na deze aftrap zijn in de eerste drie maanden vervolgens meerdere bijeenkomsten gehouden. In deze bijeenkomsten werd iedere keer een nieuwe stap gezet: onderwerpen werden nader gespecificeerd met concrete aandachtspunten, wensen en ambities. De educatoren richtten werkgroepen op rond de drie onderwerpen. Wie aan welke groep deelnam was de keuze van de educatoren zelf, in samenspraak met hun organisatie. Die keuze was best lastig: neem je aan een groep deel? En kies je dan voor een onderwerp waarop jouw organisatie veel kan brengen of juist veel kan halen? Of kies je voor deelname in twee werkgroepen zodat je kunt halen én brengen? En hoe doe je dat dan met je tijd en beschikbaarheid?

Door te sparren met elkaar vond uiteindelijk eenieder een 'thuis' in een werkgroep en sommigen zelfs in twee. De verdeling over de werkgroepen was initieel niet geheel evenredig: de werkgroepen Tentoonstellingen en Educatie hadden een grote bezetting, waar de werkgroep Vrijwilligers van meet af aan een kleine en kwetsbare groep was.

Na het indelen van de werkgroepen rondom de onderwerpen, ontstonden naast en tussen de plenaire bijeenkomsten door ook werkgroep bijeenkomsten waarin de leden samenwerkten aan projectplannen. De procesbegeleider zorgde dat de werkgroepen elkaar regelmatig informeerden, de voornemens in de projectplannen bleven duiden in de context van de subsidiebeschikking, de eigen belangen en de sectorale belangen en dat de educatoren instrumenten en middelen hadden om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Eind april werden de projectplannen opgeleverd. Daarbij bleek in de laatste vergadering nogmaals hoe fragiel en tegelijkertijd krachtig de eerste gezamenlijke stappen waren. Met drie ambitieuze ontwikkelingsthema's op tafel die urgente onderwerpen voor de sector presenteerden, ontstond hernieuwde twijfel over de waarde van de projectplannen in de groep. Vanaf nu namen juist op dit cruciale moment in het proces de educatoren zelf het voortouw in plaats van te wachten op de procesbegeleider en de programmadirecteur. Ze doorbraken de impasse zelf door te constateren dat er wellicht sprake was van koudwatervrees en dat ze misschien gewoon eerst maar eens onderweg moesten gaan met de projectplannen om vervolgens te evalueren en bij te stellen waar dat nodig was.

Wat we leerden

• *Zelf doen leidt niet noodzakelijkerwijze tot eigenaarschap*

De educatoren schreven de projectplannen in samenwerking met collega's met interesse in hetzelfde onderwerp (onderwijs, tentoonstellingen en/ of vrijwilligers). Dat betekende dat ze zelf de subonderwerpen en deelprojecten benoemden, de inhoudelijke zwaartepunten legden, mogelijke externe samenwerkingspartners aanwezen, potentiële producten bedachten en alles wat nog meer nodig was voor een projectplan. Ook konden zij vragen meenemen naar de eigen organisatie om daar te bespreken en de input weer terug te brengen naar hun werkgroep.

Toch leidde deze aanpak niet automatisch tot eigenaarschap aan het eind van de drie maanden. Het overheersende gevoel was dat SMH en het ministerie dit wilden en dat het mogelijk voor anderen iets op zou leveren. 'What's in it for us', (als individuele instelling) bleef een terugkerende vraag in de eerste maanden.

• *Relevant en geliefd zijn verschillende zaken*

De vraagstukken rondom vrijwilligers, vrijwilligersbeleid en de prominente educatieve rol van vrijwilligers bij de in SMH '40-'45 samenwerkende instellingen werd onmiddellijk in de eerste brainstorm als cruciaal onderwerp geïdentificeerd. Cruciaal, omdat er weinig zicht bestond over de basis van didactische vaardigheden van vrijwilligers, welke rol zij spelen, hoe nieuwe inzichten over effectieve didactische methoden kunnen worden getraind (en wat die inzichten zijn), maar ook over de manier waarop een instelling met haar vrijwilligers omgaat.

Toen de educatoren zichzelf in werkgroepen indeelden rondom de drie thema's, bestond de werkgroep Vrijwilligers initieel uit twee leden, waarvan één deelnemer ook nog in een andere werkgroep zat. We leerden dat een relevant onderwerp (door de deelnemers zelf aangegeven) niet betekent dat het populair is om aan te pakken.

• **Individuele interesse, organisatiebelang en sectorbelang zijn lastig te scheiden én te verenigen**

Iedere educator kwam aan tafel met eigen individuele educatieve interesses en ambities en met een wisselende kennis van missie en visie van de eigen organisatie en van het programma. De instellingen van de educatoren varen hun eigen koers en zijn tegelijkertijd zijn ze onderdeel van een sector die ook als geheel een maatschappelijke taak, rol, verantwoordelijkheid en impact heeft en wil hebben. Wil je individuele interesse, organisatie- en sectorbelang kunnen gaan verbinden waar mogelijk, dan is het belangrijk met de samenwerkers te reflecteren op de impact van hun specifieke belangstelling voor de organisaties en de sector. Daarmee ontstaat inzicht in het perspectief van waaruit wordt gere-deneerd in gesprekken. En zo worden de verschillende lagen expliciet: wanneer redeneer je vanuit je eigen passie en belangstelling? Wanneer vanuit de visie van je organisatie? En hoe verhouden die zich tot het belang van de sector als geheel? Binnen de KWIE was dit voortdurend een punt van aandacht en discussie.

• **Informatie- en communicatielijnen in organisaties bepalen in belangrijke mate de startkracht**

In de voorfase waren met de directeuren van de instellingen contracten afgesloten over de inzet van de educator en de instelling in het project. Bij de eerste bijeenkomst van de educatoren bleek echter dat de informatie over dit traject, de intentie en opzet zeer wisselend werd gedeeld. Sommigen schoven letterlijk blanco aan tafel, anderen waren intensief bijgepraat. Daarmee was niet alleen de basis van educatieve kennis divers, en de basis van de kennis over visie en missie van de eigen organisatie, maar bleek ook die van de situatie waarin het project startte diffuus. Ook het mandaat waarmee mensen aan tafel zaten was divers. Daarbij opgeteld kenden de meeste educatoren elkaar niet of nauwelijks. We leerden dat doorpakken essentieel is: werk met wat er is en met wie er is. Kijk niet om naar wat je had gedacht dat er zou zijn.

• **Idealisme en zakelijkheid op gespannen en dynamische voet**

De SMH '40-'45-instellingen zijn gedreven door idealisme. Dat klinkt door in plannen, ideeën en gedachten. Om van idealisme toe te werken naar een traject waarin de voornemens SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) en met een visie op impact, op gewenste veranderingen geformuleerd worden, bleek een uitdaging. Dit ook, omdat een deel van de leden van de KWIE nog niet gewend was om bijvoorbeeld aan een idee een kostenplaatje te hangen, om een inschatting te maken van wat iets kost. Maar ook om te formuleren waar het idealisme de zakelijkheid ontmoet: waar je een verschil maakt, een zichtbare en beleefbare verandering. Het (vermeende) spanningsveld tussen idealisme en zakelijkheid bleef een voortdurend onderdeel van de KWIE. Gaandeweg werd steeds duidelijker wat werd ervaren als grens tussen de twee domeinen en bleek daar ook beweging in te zitten.

• **Commitment en contracten zijn beide nodig (maar het een is geen garantie voor het ander)**

In het begin werden ook de eerste stappen gezet voor commitment van de organisaties. In contracten werden de voorwaarden zoals die met de organisaties waren besproken, vastgelegd waaronder ureninzet, aanwezigheid en vergoeding. Dat was de zakelijke basis voor de samenwerking. Dit bleek echter bij de educatoren (en ook bij de directies van de organisaties) geen commitment te produceren. Contracten en commitment zijn beide nodig om een samenwerkingsproject in te gaan en productief

met elkaar samen te werken. Contracten zijn soms nodig om de impuls te geven om aan tafel te gaan, om het proces aan te gaan. Commitment is nodig om met elkaar echt op stap te gaan en te doen wat nuttig is. Commitment kun je niet vastleggen in contracten: dat ontstaat en komt van binnenuit. Als dat er niet is, ontstaan situaties waarin aan het contract wordt voldaan maar geen werkelijke bijdrage wordt geleverd. Dat zijn situaties die de groepsdynamiek en de resultaten in de weg staan. Er ontstaat dan gedrag dat de groep uit elkaar drijft, dat schuring en cynisme oplevert. Commitment kan niet worden vastgelegd in een contract, een contract heeft geen waarde zonder dat er commitment is. Wel kan een contract ervoor zorgen dat mensen onderweg gaan. En alleen dat onderweg gaan kan gaandeweg voor commitment zorgen.

Hoe kom je effectief tot resultaat?

Van cirkels van eigenheid tot omgaan met verschil

Inleiding

Na drie maanden sorteerde de KWIE de eerste resultaten. Samen resultaat boeken geeft energie en geeft nieuwe inzichten: in wie welke expertise, talenten of ervaring heeft, in wat de persoonlijke ambities zijn. Het levert ook inzichten op organisatieniveau op: binnen welke organisatie voor welk deel wel of geen commitment bestaat, in welke organisatorische context de deelnemers opereren en waar de kennis en ervaring die zij in het samenwerkingsproject opdoen binnen de eigen organisatie belandt. De eerste resultaten geven ook meer inzicht in wat de sector wil, waar de behoeften werkelijk liggen en in waar nieuwe behoeften ontstaan.

De eerste tastbare resultaten van de KWIE waren de expertmeetings: bijeenkomsten rondom een specifiek thema, georganiseerd door een team van twee KWIE-deelnemers om lacunes in de eigen kennis aan te vullen. Voor een volledig overzicht van de producten, processtappen, deelnemers e.d. verwijzen wij naar de Slotrapportage KWIE. (Deze is op te vragen bij SMH: info@smh40-45.nl <http://smh40-45.nl>). Door de dagen van de expertmeetings meteen ook te gebruiken voor werkgroepvergaderingen en plenaire bijeenkomsten werd voor de leden niet alleen veel (reis)tijd bespaard maar werden deze dagen ook al snel 'verbindingdagen' die fungeerden als de informatieruggengraat van de KWIE. Ook dit was een resultaat om te vieren: nut, doel en noodzaak van afstemming en verbinding werden erkend!

Een ander tastbaar resultaat dat snel tot stand kwam binnen de KWIE-werkgroep Educatie, was de mbo-pilot *Plekken met een verhaal*. (<https://www.plekkenmeteenverhaal.nl>) Dit was een samenwerking van medewerkers van een aantal instellingen die binnen hun educatieve strategie inzetten op een (verbeterde) relatie met de mbo-doelgroep.

De werkgroep Vrijwilligers ging aan de slag met het bundelen van de kennis over en ervaringen met het werken met vrijwilligers in een eerste versie van het *Vrijwilligershandboek* [<https://smh40-45.nl/wp-content/uploads/2020/01/SMH-KWIE-Praktische-gids-voor-het-werken-met-vrijwilligers-v04-LR.pdf>].

De Werkgroep Tentoonstellingen ging aan de slag met de eerste stappen richting het digitale platform met de werktitel *Tentoonstellingen maken voor dummies* [<https://smh40-45.nl/wp-content/uploads/2020/01/SMH-KWIE-Rubric-TastbaarToetsen-HandvattenVoorDeTentoonstellingsmaker-handleiding-v04-LR.pdf>].

Hoe het ging

De expertmeetings werden veelal in bilaterale samenwerking tot stand gebracht: twee educatoren met bijzondere interesse in en ideeën over een onderwerp dat door de meerderheid van de KWIE-samenwerking nuttig werd geacht, organiseerden de expertmeeting. Het doel van de expertmeetings was om lacunes in de eigen kennis aan te vullen en om onderwerpen expliciet op tafel te leggen. De inzet per expertmeeting was om de inzichten te vertalen naar de eigen professionaliteit, de eigen organisatie en naar adviezen voor de sector.

Voor de werkgroepen gold dat iedere werkgroep werd geleid door een of twee trekkers: KWIE'ers die binnen de werkgroep de verantwoordelijkheid op zich hadden genomen om te zorgen voor het

aansturen van de werkzaamheden van de werkgroep op basis van de projectmatrixen, zorgen voor het maken en nakomen van werkafspraken tussen de werkgroepleden en het fungeren als aanspreekpunt voor de procesbegeleider. De werkgroepen waren zelf verantwoordelijk voor het tijdig behalen van hun resultaten en het signaleren van problemen. Voor problemen konden ze al naar wens de procesbegeleider vragen om te begeleiden bij het identificeren van passende oplossingen of ze konden een passende expert inschakelen.

Voor de expertmeetings gingen de organisatoren per meeting op zoek naar externe deskundigen. Inzet per expertmeeting was dat alle KWIE-betrokken of hun organisaties op adequaat niveau voor deelname zouden zorgen. Vanwege de financiering uit publieke gelden, was er ook de kans om per bijeenkomst gericht meerdere collega's uit te nodigen die een specifiek interesse in het onderwerp hadden alsmede collega's uit het bredere SMH '40-'45 netwerk en de sector. Deze afspraken moesten regelmatig worden herhaald en het actief betrekken van collega's en zeker van buiten de eigen directe kring bleek actief gefaciliteerd te moeten worden door de procesbegeleider.

Financiën werden per werkgroep beheerd en dat betekende dat voor de expertmeetings en de verschillende deelprojecten een eigen budget was opgesteld. De deelnemers hadden ook voortdurend inzicht in de totale financiën. Een substantiële subsidie verantwoord besteden, bleek een hele uitdaging. Want ja, er is budget, maar waar geef je dat nou waardevol aan uit zodat de hele sector er maximaal profijt van heeft? Wat is een realistische prijs voor een spreker, voor een studiereis, voor een locatie, voor een trainer?

De verschillende deelnemers bleken hier een zeer divers niveau van kennis en ervaring aan tafel te brengen. Het delen van kennis en inzicht op dit gebied gebeurde eigenlijk niet. Het besluit werd veelal richting de procesbegeleider en de programmadirecteur geschoven: 'Zijn jullie het hiermee eens?' Het 'terugduwen' van de besluitvorming binnen de kaders van de eigen verantwoordelijkheid van de werkgroepen, kostte aan alle kanten veel energie.

In de werkpraktijk in het eerste jaar van de KWIE gingen de werkgroepen veelal ieder hun eigen weg en bleef het delen van informatie met elkaar achter. Na het eerste KWIE-jaar ontstond de behoefte om over de grenzen van de eigen werkgroep te kijken en te weten waar de andere werkgroepen mee bezig waren. Op verzoek van de KWIE organiseerde de procesbeleider toen weer plenaire bijeenkomsten. Die begonnen met een 'nieuwsflits' vanuit de drie werkgroepen, waardoor eenieder weer wat inzicht kreeg in wie waaraan werkte.

Een ander fenomeen dat in de werkdynamiek ontstond, was het 'hollen-en-stilstaan-effect'. Na een grote oplevering zoals bijvoorbeeld *Plekken met een verhaal*, viel een werkgroep stil. Het product was afgerond, het resultaat opgeleverd, overdracht naar een nieuwe groep van enthousiaste opvolgers die met het project aan de slag wilden en promotie bleven liggen. De procesbeleider moest actief interveniëren, coachen en aanmoedigen om in ieder geval de overdracht naar een volgende groep voor elkaar te krijgen. Hetzelfde gold voor de promotie van resultaten.

Zowel in de werkgroepen als in de plenaire sessies kwam regelmatig een loyaliteitsconflict op tafel. Vanuit de instelling voelden de werkgroepleden de druk om aan andere zaken voorrang te geven dan aan het werk voor de werkgroep: de vervanging van zieke vrijwilligers, het sturen op bezoekersaantallen, het vinden van oplossingen in tentoonstellingen, de organisatie van grote publieksactiviteiten. Het in overeenstemming brengen van de verschillende werkzaamheden voor de eigen ontwikkeling en professionaliteit, voor de eigen organisatie en voor de KWIE was een structureel spanningsveld. Dit, terwijl de projecten door de KWIE'ers zelf waren geformuleerd op basis van urgentie en behoeften – de behoeften van de professionals zelf, van hun organisaties en van de sector.

Kortom: in de werkpraktijk van de KWIE ontstonden dynamieken, accenten, spanningen en vraagstukken die tijdens de fasen daarvoor niet op tafel waren gekomen. Als je eenmaal onderweg bent richting resultaten, krijg je dus zicht op andere aspecten van samenwerken dan degene die je 'aan de tekentafel' ziet.

Wat we leerden

• **Spelen met talenten: een ontdekkingsreis die je moet maken**

De educatoren van de verschillende instellingen kenden elkaar en elkaars organisatie-contexten niet of nauwelijks. In het samenwerken aan projecten en producten leerden de deelnemers elkaar snel kennen: wie had welke kennis en ervaring? Wie had welke bijzondere interesse? Wie op welk terrein echt uitgesproken talent en kennis had, dat stond op een gegeven moment wel bij eenieder op de radar. Vervolgens ontstond de vraag hoe je daar effectief mee werkt. In deze primair inhoudelijk georiënteerde en geleide sector bleek het op maat bieden van handvatten om elkaars talenten te herkennen en effectief in te zetten onmisbaar. Dit voorkomt dat er situaties ontstaan waarin samenwerkingspartners elkaar niet kunnen vinden omdat niet (h)erkend wordt waar de kennis, talenten en werkwijze van de ander complementair kunnen zijn. Juist omdat het zo'n primair inhoudelijk georiënteerde sector is, ontstaat snel een spanning tussen inhoud en proces. Het maken van de ontdekkingsreis om elkaars talenten te verkennen en te leren erkennen, is dan ook een kwestie van het kiezen van het goede moment. Met primair inhoudelijk gedreven mensen is dat feitelijk wanneer de eerste echte strubbelingen in de samenwerking er zijn. Vervolgens is het zaak om de juiste trainers en begeleiders te vinden die de sector begrijpen, een binding met de inhoud hebben en zonder al te veel druk en poespas een of enkele korte trainingen geven. Het is voortdurend zoeken naar de balans tussen inhoud en proces. Het benutten van de talenten en ontwikkelen waar nodig is essentieel voor het behalen van resultaten.

• **Resultaten op korte en lange termijn**

Vaak is er behoefte aan resultaten op korte termijn voor samenwerkende organisaties: die resultaten geven energie, die geven perspectief en zorgen voor commitment. We leerden dat deze *stepping stones*, kleine tussentijdse successen, bijdroegen aan de grote strategische stappen en doelstellingen die uiteindelijk behaald moesten worden. Ze zorgden voor een gevoel van tevredenheid en gaven moed voor de volgende fase.

We leerden ook dat de dynamiek van de kortetermijnresultaten zich in deze sector vaak beter verhiel tot de dagelijkse dynamiek in de organisaties dan de langetermijnresultaten. De langetermijnresultaten nodigen uit tot reflectie op en aanpassingen van die eigen praktijk. Dat gaat voorbij de resultaten en het terugkoppelen daarvan aan collega's. Het vraagt om een eigen implementatietraject willen de resultaten werkelijk ingebed kunnen worden in het dagelijks functioneren van de organisaties.

• **Commitment van de organisatieleiding is cruciaal**

Commitment aan het samenwerkingsproject vanuit de leiding van de organisatie is cruciaal evenals commitment vanuit de deelnemers zelf. Zonder dat commitment dreigt het samenwerkingsproject ondergeschikt te raken aan allerlei urgente noden die zich binnen de eigen instelling aan de deelnemers opdringen. De mogelijkheden die het samenwerkingstraject biedt om juist ook de dagelijkse praktijk te innoveren komen zonder commitment niet van de grond. De samenwerking blijft daarmee extern aan de organisatie, in plaats van in het DNA van de organisatie te komen.

• **Intern versus extern: hoe vergroot je de cirkel van je netwerk?**

Voor de expertmeetings en voor andere deelprojecten waren de KWIE-deelnemers op zoek naar experts. Voor de expertmeetings gold de afspraak dat collega's uit het eigen netwerk gericht zouden worden uitgenodigd en dat de aangesloten leden van SMH '40-'45 voor iedere bijeenkomst uitgenodigd zouden worden. In de loop van de KWIE bleek dat dit voortdurend actief gefaciliteerd moest worden en op delen van de KWIE overgenomen moest worden. De reden hiervoor moet mogelijk

gezocht worden in wat we het best kunnen beschrijven als 'cirkels van eigenheid'. De cirkel die wordt gezien als 'eigen', als vertrouwd, als eigen netwerk was in het begin van de KWIE vrijwel uitsluitend de eigen instelling. Gedurende de KWIE breidde die cirkel zich langzaam uit naar (een deel van) de andere deelnemers aan de KWIE. De aangesloten leden zijn niet tot de cirkel van eigenheid doorgedrongen in de tijd van de KWIE: deze bleven in de belevingswereld van de KWIE'ers onderdeel van de SMH-organisatie en niet van hun eigen netwerk. We leerden dat de enige wijze om de sector enigszins in de gelegenheid te stellen te leren van en met elkaar, de eerste stappen toch gezet moeten worden vanuit het programmamanagement. Dan komen er nieuwe gezichten bij en ontstaat de kans op nieuwe ontmoetingen. In hoeverre die weg nu werkelijk leidt tot borging van vernieuwing in het netwerk van educatoren, is de vraag. Want: wiens netwerk is het nu eigenlijk? In hoeverre worden nieuwe partijen inderdaad onderdeel van de "cirkel van eigenheid"?

• **Niet gelijke monniken, wél gelijke kappen**

De diversiteit van de samenstelling van de KWIE bleek zowel een kracht als een zwakte: potentieel zorgt zij voor aanvullende talenten en kennis, maar die moet je wel weten te benutten. Het bewust effectief leren omgaan met diversiteit maakt juist de diversiteit tot kracht. Voor een effectieve samenwerking is één soort diversiteit echter schadelijk, namelijk een variatie in de mandaten van de projectmedewerkers. In de KWIE bleek het mandaat waarmee de deelnemers in het project zaten zeer verschillend: sommigen hadden een uitgebreid mandaat en namen de verantwoordelijkheid om de resultaten actief te vertalen naar de eigen organisatie, anderen hadden praktisch geen mandaat en moesten voor ieder commitment terug naar de organisatie. Dat zorgde voor demotivatie, vertraging en leidde soms ook tot uitsluiting uit de groep, omdat ervaren werd 'dat je daar geen zaken mee kunt doen.' Ons leerpunt: een vergelijkbaar mandaat van de medewerkers is cruciaal voor het onderlinge vertrouwen en daarmee de kwaliteit van de samenwerking.

• **Aanhakers en afhakers**

Een van de voorwaarden binnen de KWIE was dat deelnemers een minimale aanwezigheidsplicht hadden bij de bijeenkomsten. Eveneens was de afspraak dat iedere instelling gedurende de looptijd van het project actief betrokken bleef. We leerden dat deze wens en noodzaak om de groep bijeen te houden meer dan eens zorgde voor een spanning tussen de behoeften van de deelnemende organisaties, de dynamiek van het project en afspraken zoals die aan het begin waren gemaakt. Gedurende de KWIE wisselde de inzet van de deelnemers voortdurend. Sommigen kwamen rustig op gang en finishten sterk, anderen leverden gedurende de hele looptijd van de KWIE een stabiele inspanning, weer anderen leverden sterke sprints maar waren niet in staat om het hele traject volledig te volbrengen.

Ieder einde is een nieuw begin

Het afronden van een samenwerking(sfase)

Inleiding

De KWIE was ingericht als een samenwerkingstraject met een duidelijke slotfase. Een slotfase waarin de langer lopende onderzoeken, verkenningen en de resultaten van verschillende experimenten werden gebundeld tot bruikbare resultaten voor de eigen instellingen en de sector in zijn geheel. Deze producten stonden naast de resultaten die geëxpliciteerd moesten worden. Bij resultaten gaat het om: Welke professionele ontwikkeling is doorgemaakt? Welke lessen zijn geleerd en vertaald naar de organisatie? Konden ze leiden tot nieuwe tentoonstellingen of nieuwe educatieve middelen? De KWIE leverde zowel tastbare producten als ontastbare resultaten op. Het expliciet maken van de resultaten en producten was de kern van de slotfase van de KWIE.

Hoe het ging

De aanzet tot het maken van de uiteindelijke inventarisatie van de producten werd ingezet in een plenaire vergadering in februari 2019. Oftewel: een jaar na het starten van de KWIE en haast een jaar voor de formele slotdatum van de KWIE in januari 2020. Ieder van de drie werkgroepen presenteerde de beoogde eindproducten aan de gehele KWIE-groep. Ook maakte de procesbegeleider op basis van de originele projectmatrixen een eerste inventarisatie van wat eindproducten zouden kunnen zijn. Met die productoverzichten letterlijk op de muur geplakt, begon een reeks gesprekken. Eind oktober 2019 werd uiteindelijk het laatste educatieve product – *WO2, diversiteit & inclusie: Handreiking vanuit de Kwaliteitsimpuls Educatie* – gepresenteerd. Deze publicatie ging in de eerste week van januari 2020 in druk. (<https://smh40-45.nl/wp-content/uploads/2020/01/SMH-KWIE-Handreiking-Diversiteit-Inclusie-v02-lr.pdf>)

In de periode van februari 2019 tot en met oktober 2019 is het totaal aan resultaten voortdurend op alle niveaus in beweging geweest: van de titel van een product, van de inhoud, tot de doelgroep. Nadat de productinventarisatie onder leiding van het bureau van SMH '40-'45 medio oktober was vastgesteld, ontstond ook ruimte om een voortgaande inventarisatie te maken van de opgedane ervaringen die de educatieve professionals binnen hun organisatie en bij zichzelf al zagen.

Zowel voor de producten als voor de resultaten geldt dat ze een momentopname zijn. De werkelijke impact van dit soort complexe en langdurige programma's wordt pas na maanden en soms na jaren zichtbaar.

In vele opzichten is het einde van de KWIE het begin geweest van de volgende fase: de fase waarin de producten op grote schaal hun weg gaan vinden naar gebruikers. Producten zullen worden ingezet in educatieve contexten en de resultaten zullen doorwerken in het beleid van organisaties. De feedback die daarop komt en de impact die dat heeft, zijn weer bruikbaar voor een volgende fase.

In die volgende fase zullen de organisaties die samenwerkten op basis van de KWIE concreter kunnen bekijken waar samenwerking meerwaarde biedt en waar niet. En hoe je die samenwerking dan het best vormgeeft. Wie er aan tafel moeten zitten. Hoe je de governance-structuur het prettigst inricht. Waar abstractie en werkpraktijk elkaar moeten ontmoeten, wil een samenwerking van nut zijn voor jezelf, de organisatie, de sector en de samenleving als geheel.

In die volgende fase zullen de educatoren grondstof hebben voor verdere samenwerking. De ervaringen die zij met elkaar hebben gedeeld in het kader van de KWIE zullen weer opstapjes geven tot gerichte kennisdelingsvragen, tot nieuwe samenwerkingsverbanden, tot impromptu contact, activiteiten en projecten.

Kortom: het einde van een samenwerking is het begin van nieuwe ontwikkelingen. Ontwikkelingen die groeien op basis van de humus die een samenwerkingstraject heeft gegeven, met alle ervaringen die daar onderdeel van zijn.

Wat we leerden

• **'Pressure makes diamonds': druk is nodig voor mooie resultaten**

De druk die voelbaar was aan het einde van het programma en tijdens de verantwoording voor de besteding van tijd en gelden, gaf voor alle betrokkenen binnen het samenwerkings-project een significante impuls aan de grand finale: het slotcongres van de KWIE. In februari 2019 waren de ideeën nog zeer flexibel en ruim. De prioriteiten waren nog ongedefinieerd. Ook was nog onduidelijk hoeveel tijd het precies zou kosten om bepaalde producten te realiseren en hoe je resultaten inzichtelijk kon maken. De *pressure cooker* was nog niet op stoom.

De noodzaak van het organiseren van druk, van stoom, bleek onder andere tijdens de mbo-pilot *Plekken met een verhaal*. Als onderdeel van dit deelproject werden klankbordbijeenkomsten georganiseerd, educatieve bezoeken door mbo-groepen en een 'oplevercongres' om de resultaten te delen. Dit zorgde ervoor dat de in deze pilot betrokken educatoren intensief samen moesten werken, en dus ook lastige gesprekken met elkaar moesten voeren – gesprekken over onderwerpen waar ze het niet met elkaar eens waren, over invalshoeken, over problemen.

Andere werkgroepen waren minder bedreven in het opvoeren van de druk voor zichzelf. Dit resulteerde voor een aantal 'subteams' die binnen een werkgroep aan een product werkten voor een intensieve eindsprint richting het oplevermoment.

• **Verwachtingsmanagement is essentieel**

De eerste drie maanden van de KWIE werden besteed aan het formuleren van de onderwerpen en projecten waarover de werkgroepen zich gingen buigen. Ook werden in die fase de werkgroepen samengesteld. De projectplannen die daaruit voortkwamen, zijn in de vierde maand voor akkoord voorgelegd aan de financier (het ministerie van VWS). Vanaf dat moment tot in oktober 2019 toen de producten daadwerkelijk vastgesteld waren voor oplevering, werden intensieve gesprekken gevoerd over de verwachte resultaten. Zo had de Tentoonstellingenwerkgroep bijvoorbeeld initieel een zeer ambitieuze website als product geformuleerd. Gaandeweg bleek die qua kwaliteit, tijd en geld niet haalbaar. Dit betekende dat er bijgesteld moest worden, zowel in de groep als richting de subsidiegever. En zo ging het met meerdere bedachte resultaten en producten: omdat bleek dat iets anders nuttiger was voor de musea en/of voor de sector, omdat een initieel bedacht product juist ambitieuzer moest zijn om het doel te dienen, enzovoort. Actie zorgt voor reactie en voor ontwikkeling. Dat proces betekent dat verwachtingsmanagement over wat er uiteindelijk geproduceerd gaat worden en wat er aan tussenproducten is, essentieel is. Je bent voortdurend in beweging. Dus je moet voortdurend iedereen aangesloten houden. Daarbij gaat het niet alleen om risicomangement: het gaat er juist om dat alle betrokken partijen ook weer hun netwerken, kennis en de juiste mensen kunnen mobiliseren om bij te dragen. Dit proces kost aan alle kanten veel tijd en aandacht.

• **Definieer de producten en begin op tijd!**

Als procesbegeleider is het definiëren van tussen- en eindproducten een stap die je bewust moet nemen met de groep. In de dynamiek van het project, worden de projectgroepen steeds taakgericht.

De deelnemers hebben zelf de projecten en deelprojecten gedefinieerd, taken verdeeld, experimenten uitgevoerd en pilots ingezet. In de slotfase moet dat allemaal samen worden gebracht en dan is het zaak om de taakgerichtheid los te laten en weer bewust naar doelgerichtheid over te schakelen.

Aan het prille begin van de slotfase van de KWIE in februari 2019 moest de overgang worden gemaakt in denken en doen van taakgericht naar doelgericht werken. IJkpunt voor deze transitie was wederom de vraag wat waardevolle producten voor de eigen organisaties én voor de sector zouden zijn. Alle opgedane kennis en ervaring moesten namelijk gebundeld en toegankelijk gemaakt worden.

Zo'n verandering van taakgericht denken naar doelgericht werken vraagt ook een verandering van focus op de eigen belevingswereld en kennis naar een breder perspectief. Dat heeft tijd nodig, een andere energie, en – vanaf het moment dat deze fase wordt ingezet – voortdurende aandacht.

• **Realisatie vraagt tijd, geld en sturing**

Van het plannen van producten naar het daadwerkelijk realiseren van die producten is een tijdsintensief traject dat vanuit een centrale organisatie veel sturing en ondersteuning nodig heeft. Het is een traject waarin de nodige externe expertise moet worden betrokken: redactie, vormgeving, marketing en mogelijk nog andere expertises die niet binnen de teams of aangesloten organisaties beschikbaar zijn.

De tijdlijnen van de werkzaamheden van de verschillende partijen moeten op elkaar worden afgestemd zodat een werkbare, efficiënte productieketen ontstaat. Een traffic manager binnen het team die de partijen die het werk aan de producten coördineert, de deadlines bewaakt en zorg draagt voor alle communicatie rondom de productiestappen tussen de betrokken partijen, is essentieel.

Voor een procesbegeleider is het een goed idee om na te denken over tussenstapjes, concreet en duidelijk gedefinieerd, zowel qua inhoud als qua tijd. Het is het beste als de procesbegeleider dit samen met de deelnemers doet, zodat eenieder zich erin herkent en zich eraan verbindt. Vervolgens is het wel de klus van de procesbegeleider om de druk op de ketel te houden, want 'pressure makes diamonds'!

• **leder eind is een nieuw begin**

Stephen Covey stelde: *'Start with the end in mind'*. De betekenis van *'the end'* zeer kan verschillen onder de samenwerkende deelnemers. Daarom is het verstandig om het definitieve moment van procesafsluiting met elkaar te bespreken, vast te stellen én uit te voeren binnen het programma.

Binnen de KWIE ondervonden we het belang hiervan op drie verschillende manieren.

- (1) Een eerste voorbeeld van een eind dat een nieuw begin is, waren de eindproducten. De oplevering van deze producten maakte de geleverde inspanningen, vergaarde kennis, inzichten en ervaringen tastbaar en zichtbaar. Met deze gestructureerde bundeling ontstond echter ook weer zicht op nieuwe wensen en ontwikkelperspectieven voor de educatoren, de instellingen en voor de sector. Met andere woorden: de eindproducten legden de basis voor vervolgstappen.
- (2) Een tweede voorbeeld is dat de oplevering van de producten en het verspreiden daarvan onder de deelnemers aan het slotcongres, door de KWIE'ers als het einde werd opgevat. Daarna was het project voor veel teamleden afgesloten en gingen zij over tot de dagelijkse gang van zaken in de eigen organisaties. Daarmee vergaten de *educatoren* de kans om de producten in het eigen netwerk te distribueren en zichzelf als *'thought leader'* te positioneren. Want met de producten werd voor andere partijen voor het eerst duidelijk waar de KWIE mee bezig was geweest en wat de meerwaarde voor hen daarin was. Het verzilveren van dat momentum, het met elkaar gestructureerd vormgeven aan het effectief neerzetten van de producten in het netwerk: we leerden dat het een aparte vaardigheid is om dat te kunnen.

- (3) Een derde voorbeeld is de verankering van de resultaten in de organisaties. In de KWIE was sprake van een sterk wisselend commitment en mandaat. Het implementatietraject van de resultaten en producten van de KWIE startte mede hierdoor na de formele afloop van de KWIE. Het streven bij langdurige, complexe samenwerkingstrajecten is idealiter om tot een traject te komen waarin ontwikkeling, implementatie en verdere ontwikkeling voortdurend hand in hand gaan.

Kennisdeling

Wie, wat, waar en waarmee?

Inleiding

Kennisdeling en communicatie zijn cruciale maar ook lastige onderdelen voor ieder samenwerkings-traject. Zeker als er in dat samenwerkingstraject ook sprake is van verschillende werkgroepen met een eigen projectstructuur. Hoe houd je het werkbaar en effectief, zonder dat een administratief waterhoofd ontstaat? Zo, dat het de flexibiliteit van het samenwerkingsverband ten goede komt? Zo, dat alle betrokkenen de actuele stand van zaken kennen en een bijdrage kunnen leveren? Hoe vloeit en stroomt kennis? Wanneer gaat het over kennisdeling en wanneer is het communicatie? En is dat eigenlijk van belang? Ook binnen de KWIE bleken effectieve kennisdeling en communicatie een uitdaging.

Hoe het ging

De KWIE werd geleid door de leerbehoeften van de educatoren, hun instellingen en de sector. Alles binnen de kaders van de subsidiebeschikking. Dat resulteerde in drie werkgroepen die zich met drie verschillende, maar in de museale context wel sterk samenhangende onderwerpen bezighielden. Dit zorgde voor drie gescheiden informatie- en kennishuishoudingen. Tegelijkertijd werd zowel vanuit het KWIE-programmamanagement als vanuit de deelnemers zelf de noodzaak ervaren om inzicht in elkaars voortgang, leerpunten, resultaten en ontwikkelingen te houden. Dat gaf vorm en inhoud aan de afspraken over informatie en kennisdelen tussen de projectgroepen. Omdat in principe één persoon vanuit iedere instelling zijn organisatie binnen de KWIE vertegenwoordigde en de onderwerpen en consequenties in de breedte van de instellingen relevant waren terwijl tegelijkertijd het mandaat en commitment verschilden, waren afspraken over kennisdeling noodzakelijk. Binnen de KWIE, tussen de KWIE'ers en hun eigen organisaties en tussen de organisaties en andere instellingen die baat (konden) hebben bij het samenwerkingsprogramma.

In de eerste drie maanden van de KWIE maakten we de basisafspraken over de kennisdeling binnen de KWIE en met de organisaties.

Voor kennisdeling tussen de KWIE'ers werd gekozen om een Google Drive op te zetten met een mapstructuur. Om elkaar snel te kunnen informeren, werd een appgroep opgericht. In de appgroep werden links naar interessante documenten uitgewisseld, vragen gesteld over hoe anderen met knelpunten omgingen, en konden ook problemen rond meetings worden ondervangen. De Google Drive werd ingezet om documenten te delen en diende als archief. Het beheer van zowel de Google Drive als van de app lag bij de KWIE zelf. In het eerste jaar van de KWIE gingen de werkgroepen aan de slag met de deelprojecten van de eigen werkgroep. Daardoor ontstonden effectief binnen de KWIE drie werkeilanden die hard met de eigen projecten, resultaten en producten bezig waren. Halverwege de KWIE begon dat wat te wringen bij de KWIE'ers en ontstond er behoefte om weer meer van de andere werkgroepen te weten waar ze mee bezig waren én samen weer een geheel te vormen. In het tweede jaar organiseerden we daarom weer regelmatig (in principe 1x per maand) plenaire bijeenkomsten met verslaglegging waarbij iedere plenaire agenda begon met de 'nieuwsflits vanuit de werkgroepen': circa 10 minuten waarin iedere werkgroep de belangrijkste ontwikkelingen, resultaten en vragen met de andere KWIE-leden kon delen. Daarnaast werd er ruim tijd gemaakt om de KWIE-overkoepelende zaken, zorgen en aandachtspunten met elkaar te bespreken. In het tweede jaar stelde op verzoek van de KWIE'ers de procesbegeleider de kwartaalrapportages op in samenwerking met de trekkers van de werkgroepen.

Deze kwartaalrapportages werden na akkoord van de trekkers naar alle KWIE-leden gestuurd en via de programmadirecteur naar de directeuren en financier.

Voor de kennisdeling van de KWIE'ers met de eigen organisatie maakten we in de eerste drie maanden de afspraak dat iedere KWIE'er ten minste een maal per maand met de directeur of leidinggevende de voortgang, resultaten en knelpunten in de KWIE (en met name in de eigen werkgroep) zou bespreken. Ook spraken we af dat er per werkgroep per kwartaal een voortgangsrapportage zou worden opgesteld die inzicht gaf in de genomen stappen, behaalde resultaten, ervaren knelpunten en gekozen oplossingen.

De kennisdeling tussen de KWIE en organisaties in het netwerk werd met name relevant in het tweede jaar, toen de KWIE richting had gevonden, de KWIE'ers elkaar beter kenden en communicatie over gezette stappen en behaalde resultaten op de radar van niet direct bij de KWIE betrokken partijen in de WO2 sector begon te komen. Kennisdeling en communicatie begonnen daar door elkaar heen te lopen. Kennisdeling gebeurde met name in de expertmeetings en daar werden in toenemende mate partijen buiten de museale cirkel voor uitgenodigd. In de loop van het tweede jaar van de KWIE bevatte de standaard uitnodigingslijst bijvoorbeeld alle partijen die elkaar in het Platform WO2 troffen (zie <https://www.tweedewereldoorlog.nl>) en de aangesloten leden van SMH '40-'45; ook werden vrijwilligers gevraagd en stonden er bijvoorbeeld namen op van onderzoekers.

De behoefte aan communicatie in termen van het zichtbaar maken van het proces en resultaten werd in het begin van het tweede KWIE-jaar vanuit de KWIE een apart Team Communicatie belegd. Dat team bestond uit deelnemers aan de KWIE die zich graag meer met de communicatie bezig wilden houden. Doel van Team Communicatie was om de communicatie vanuit de verschillende werkgroepen, de vormgeving en de realisatie van de producten van de verschillende werkgroepen te bedenken, plannen en coördineren. Voor de doorlopende communicatie werden initieel verschillende middelen geïdentificeerd: de nieuwsbrief van SMH '40-'45, de nieuwsbrieven van de instellingen van de KWIE'ers, de sociale media van SMH '40-'45 en de sociale media van de instellingen en de websites. Ook werd deelgenomen aan de NOT, de nationale onderwijsvakdagen (Nationale Onderwijs Tentoonstelling).

Om de KWIE af te ronden en een moment te creëren voor de lancering van alle producten voor belangstellenden uit de sector en daarbuiten, werd gekozen voor een congres als middel. De communicatie daarover volgde in principe dezelfde logica als die van de andere uitingen: SMH '40-'45 zorgde voor de overkoepelende communicatie, en de gerichte communicatie in de eigen regio's en netwerken verliep via de instellingen van de KWIE-deelnemers.

Wat we leerden

• Kennisdeling moet je bewust inrichten én ondersteunen

We leerden al snel dat kennisdeling een samenwerkingselement is dat bewust benoemd en expliciet ingericht en ondersteund moest worden. De deelnemers aan bijvoorbeeld expertmeetings bleken vooral erg gefocust op het eigen leerproces. Het vertalen van de eigen inzichten en lessen naar de eigen instelling en naar collega's in de sector bleek geen automatisme te zijn.

Dit onderdeel van het leerproces werd gestimuleerd doordat educatoren invulformulieren maakten om de inzichten van een sessie te formuleren en door interactieve werkvormen. Op die manier werden de deelnemers iedere keer nadrukkelijk uitgenodigd om voorbij het eigen leerproces naar dat van de organisatie en de sector te kijken.

Ook dan blijft het lastig om kennisdeling permanent werkbaar te houden, zo bleek ook in het productieproces van de publicaties. Waar Google Drive was ingericht als kennisdelingsplatform dat door

de samenwerkende leden zelf beheerd zou worden, bleek vaak dat de actuele versie *stand alone* op computers stond waar slechts één persoon van de werkgroep (of soms een duo) toegang toe had.

• **Communiceren: een vak apart**

In het tweede jaar van de KWIE werd het belang van communicatie over de KWIE, resultaten, inzichten, ontwikkelingen, te verwachten producten en andere zaken duidelijker. Tegelijkertijd werd duidelijk dat een belangrijk deel van de KWIE'ers communicatie als vak apart zagen. Velen bleken geen eigen Twitter- of LinkedInaccount te hebben en slechts enkelen gaven aan interesse te hebben om over de communicatie na te denken en zich daarvoor in te zetten. De leden van het Team Communicatie dat binnen de KWIE werd opgericht, gaven binnen enkele maanden na oprichting aan dat zij wel wilden meedenken over bijvoorbeeld de vormgeving en met de verschillende werkgroepen af wilden stemmen wie wanneer een berichtje zou aanleveren voor de SMH '40-'45-nieuwsbrief, maar dat zij het niet zagen zitten om de communicatieplanning volledig te maken en te zorgen dat die werd opgevolgd. De nog beschikbare tijd in verhouding tot de stand van zaken leidde tot een pragmatische aanpak om resultaten te boeken: bureau SMH '40-'45 zette ondersteuning in. Dit leidde tot constructies waarbij een tweet met een foto via de mail of via de app naar Bureau SMH '40-'45 werd doorgezeten en daar vervolgens tot een tweet werd gemaakt. De medewerkers die wel een eigen Twitter- en/of LinkedInaccount hadden, kozen er vaak voor om nieuws en ontwikkelingen via dat account te delen.

• **Spanningsveld tussen instellingscommunicatie en programmacommunicatie**

Naarmate de slotfase in zicht kwam, werd de rol van de communicatiemedewerkers en -afdelingen van de individuele instellingen cruciaal. Bureau SMH '40-'45 kon de kennis delen met de sector, voor het bereik in de regio en de eigen netwerken was de inzet van de communicatiekracht van de individuele instellingen essentieel. We leerden dat op instellingsniveau regelmatig een duidelijke spanning werd ervaren tussen het belang van de communicatie met een 'KWIE-boodschap' en de communicatie vanuit en over de eigen instelling. Communicatieboodschappen over de eigen instelling gingen doorgaans voor. Boodschappen over, vanuit en door de KWIE en de KWIE-deelnemers werden niet of nauwelijks opgepakt.

• **Lasten en lusten van rapportages**

Rapportagestructuren zijn onderdeel van de ruggengraat van ieder complex samenwerkingsproject. Maar rapportages vergen veel tijd, geven weinig energie en hebben een bureaucratische smaak. Dat deze administratieve zaken niet verleidden tot actie, maakte zelfs basiszaken als het verkrijgen van facturen voor bijvoorbeeld expertmeetings en inzet van medewerkers aan de KWIE lastig. Na veel verleiden, uitnodigen en drammen, leerden we dat uitgangspunten, realiteit en druk op resultaat zich lastig tot elkaar verhielden: om te zorgen dat er toch enigszins iets onderweg werd vastgelegd, namen procesbegeleider en programmadirecteur grotendeels de tussentijdse financiële en andere rapportages over.

Hoewel dat voor de loop van het programma een werkbare ingreep bleek, doet het wel tekort aan de betekenis van rapportages juist in een complex samenwerkingstraject. Rapportages zijn in de basis formele instrumenten, maar juist in de context van een complex samenwerkingstraject vervullen rapportages veel meer rollen: het zijn dan ook netwerkinstrumenten die zorgen voor wendbaarheid. Je kunt er immers feedback en reflecties van andere partijen mee uitnodigen. Dit uiteraard mits je de rapportages gericht inzet en ze actief als communicatiemiddel gebruikt.

• **Een projectorganisatie kan het programma uit het oog verliezen**

De KWIE was als programma opgezet met het overkoepelende doel om een kwaliteitsimpuls te geven aan de educatieve activiteiten van de in SMH '40-'45 samenwerkende instellingen. In de eerste drie maanden ontstonden rondom drie onderwerpen – educatie, tentoonstellingen en vrijwilligers

– drie projectgroepen met ieder een eigen projectplan en voor een deel ook een eigen achterban. De werkgroep Vrijwilligers wist zich bijvoorbeeld ook verbonden met vrijwilligers-coördinatoren, de werkgroep Tentoonstellingen kende ook tentoonstellingsontwerpers in hun processen en de werkgroep Educatie zat regelmatig met leerlingen en docenten om tafel. De projectorganisaties van iedere werkgroep vonden in het eerste jaar een eigen ritme en eigen werkvormen. Die werden zo sterk, dat de educatoren aan het eind van het eerste jaar merkten dat de overkoepelende doelen uit het vizier waren geraakt. Dat bleek voor een deel ook zo te zijn. De som is echter meer dan het geheel der delen.

• **Digitaal is niet vanzelfsprekend**

Ook in deze tijd van digitale transformatie is een digitale strategie niet vanzelfsprekend. We gaven al eerder aan dat binnen de KWIE de aandacht van educatoren voor het digitale domein zeer beperkt was. In de loop van de KWIE is dit wel toegenomen: zo maakten meerdere educatoren een LinkedIn- of een Twitter-account aan en bevatte Plekken met een verhaal een digitale leeromgeving. Echter, toen de resultaten van de projectproducten ter sprake kwamen, verdwenen digitale toepassingen naar de achtergrond.

De uitzondering hierop was de mbo-pilot *Plekken met een verhaal*, die is opgezet als digitale leeromgeving. Tegelijkertijd bleek ook in die pilot dat het ten volle benutten van de mogelijkheden van dat platform, het beheren en het inbedden daarvan in de (digitale en educatieve) strategie van de instelling achterbleef: het platform is neergezet en gevuld, maar voor het tweede cohort dat met het mbo als pilot aan de slag ging, was het platform al niet meer goed bruikbaar.

Waar een website initieel nog een van de beoogde producten was, werd dat gaandeweg toch als te werkelijk beoordeeld en werd gekozen voor foliopublicaties met een PDF als afgeleide in het digitale domein. De kansen en mogelijkheden van het digitale domein in termen van bijvoorbeeld interactiviteit, co-creatie, community building en digitale innovatie zijn grotendeels buiten het bereik van de KWIE gebleven.

• **Sociale media als communicatielust- en last**

Sociale media lijken een laagdrempelige en makkelijk inzetbare manier van communiceren. Kosten en inzet zijn minimaal. Om in de zee van social-media-berichten impact te hebben, vergt echter meer dan 'even een tweet' of een LinkedIn-bericht. Het vergt een doordachte strategie waarin ook de krachten van de communicatieafdelingen van de organisaties zich bundelen. Dat zorgt voor massa in zowel het neerzetten van het bericht als in het bereik. Stelselmatig retweeten is daar een onderdeel van, berichten contextualiseren voor de eigen achterban is er ook onderdeel van. Als de samenwerkende partijen daarvan ook voor de eigen organisatie het nut ervaren, zijn sociale media een communicatielust. Ze worden echter snel tot last als een belangrijk deel van de samenwerkingspartners en individuen niets met social media doen. Wat laagdrempelig lijkt, wordt dan een loden last voor de deelnemers, omdat zij zich niet met het medium vertrouwd voelen. In hoeverre die vertrouwdheid tot stand kan worden gebracht in de loop van een programma, zal per programma verschillen. In het kader van de KWIE waren sociale media een gemengd genoeg én gaf de evaluatie van de sociale media aan dat de berichten slecht werden gelezen.

Omzien en vooruitwerken

Reflecties op twee jaar intensieve educatieve samenwerking voor SMH '40-'45

Niet alleen voor SMH en de deelnemers van de KWIE was dit project een nieuw fenomeen. Ook voor het ministerie van VWS was de KWIE een avontuur. Subsidievoorwaarden van ministeries vragen in het algemeen om projecten waarbij vooraf gedetailleerd op papier staat wat er precies gebeurt en wat het resultaat gaat worden. Projecten waar dat niet het geval is, vallen meestal buiten de kaders van de subsidies, hoewel bij de overheid al langer de overtuiging leeft dat samenwerking meerwaarde oplevert. Daar was de KWIE een uitzondering op: zonder dat vooraf het merendeel duidelijk was, ging het ministerie mee in de aanvraag. Klaske van der Meulen van het Ministerie van VWS zegt daarover: "Samenwerken is voor VWS niet de panacee voor alles. Samenwerken is een belangrijk en goed middel om doelen te bereiken. Om te zorgen dat het verhaal van WO2 ook de komende jaren blijft worden verteld ook aan nieuwe doelgroepen op een voor hen aansprekbare manier. Duidelijk is dat samenwerken lukt als er vertrouwen is en als er zicht is op een gemeenschappelijk gevoeld belang." En ook geeft zij aan: "De aanpak die door de SMH-instellingen met de KWIE is gekozen is bijzonder. Los van alle resultaten is het bijzonder dat de instellingen ermee instemden om bij elkaar in de keuken te komen kijken. En het bleef niet alleen bij kijken, van buiten kwamen ook vele gezamenlijke suggesties om het beter te doen. Dat vraagt geven en nemen en de kwetsbaarheid die daarvoor nodig is, is niet altijd vanzelfsprekend.

Het meegaan in de aanvraag van de KWIE door het ministerie was een moedige zet. Maar was dit eenmalig of leidt dit experiment ertoe dat er een structurele verschuiving plaatsvindt in het financierings-instrumentarium waardoor een betere ondersteuning van het samenwerkingslandschap ontstaat?

Voorafgaand aan de slotpresentatie van de KWIE spraken de DG en de directeuren met elkaar. Nadat de inhoudelijke resultaten waren toegelicht, toonde de DG veel belangstelling voor de leermomenten op procesniveau. Er ontspoon zich een geanimeerd gesprek tussen de DG, diverse leden van de KWIE werkgroep en de directeuren van de organisaties. In dat gesprek bleek de afstand tussen de directeuren en het proces van de KWIE, tussen de waan van de dag in de organisaties en de leermomenten en 'eye openers' van de educatoren en de verhouding tussen de resultaten die waren geboekt in de KWIE en de borging daarvan in de praktijk van de organisaties. Met de slotpresentatie aan de DG ontstond zicht op vervolgstappen voor verdere implementatie van de resultaten in de organisaties en in de sector.

De KWIE heeft geleerd dat samenwerking werkt voor de organisaties en voor de medewerkers. Dat samenwerking meer oplevert dan de optelsom van individuele leermomenten. Klaske van der Meulen van het Ministerie van VWS zegt hierover: "De dynamiek die ontstond bij de educatiemedewerkers van de instellingen was indrukwekkend. Zo vaak ik de medewerkers ontmoette, straalden ze als ze vertelden over het project. Ze vonden het fijn om met collega's te bedenken hoe ze met elkaar hun werk konden verbeteren. De behoefte om te willen leren en het beter te willen doen typeert een betrokken en goede medewerker."

Hoewel de KWIE heel intensief was en de resultaten links en rechts in organisaties worden opgepakt, is het ook confronterend hoe snel de inhoudelijke resultaten worden vergeten. En dat geldt ook voor het gevoel van vertrouwen. De vanzelfsprekendheid om elkaar op te zoeken, om vragen aan elkaar te stellen en om nauw met elkaar op te trekken, komen door de waan van de dag snel weer op afstand te staan. De educatieve medewerkers zijn weer terug in hun vaste omgeving. Sommige directeuren zijn blij dat de medewerkers weer 'terug' zijn. Ze hebben een gemis ervaren en hebben nu eindelijk weer alle uren van de medewerker voor de eigen instelling beschikbaar. Middenin dit loyaliteitsgevoel vallen de medewerkers zelf ook snel weer terug op gedrag dat gericht is op de eigen instelling.

Daarmee ligt nu binnen de SMH de vraag op tafel hoe je ervoor zorgt dat de KWIE voorbij een eenmalige, mooie ervaring gaat naar een duurzaam en langdurige transformatieproces. Een proces waarin wat gezaaid is tijdens de KWIE langzaam en zeker gaat groeien en bloeien, ook op andere plaatsen in het netwerk. Hoe zorg je ervoor dat resultaten voortklinken? Hoe zorg je dat proces, leeropbrengsten en resultaten zich verder ontwikkelen, breder worden gedragen en inspireren tot nieuwe en verdere ontwikkelingen? Door toedoen van COVID-19 moesten initiële plannen die hiervoor klaarlagen worden herzien en lag de urgentie bij overleven van de individuele instellingen en bij het aanpassen aan de nieuwe situatie.

Binnen SMH '40-'45 is in 2020 gewerkt aan een nieuwe visie. Daarin is eensgezind vastgesteld dat de SMH haar bestaansrecht ontleent aan samenwerking. En die vaststelling is nieuw. De leden van SMH hebben geproefd aan de meerwaarde van het samen doen. Ze hebben ervaren waar samenwerking nuttig en nodig is en willen op deze voet door. De komende jaren gaan de gedachten van de SMH dan ook uit naar bijvoorbeeld gezamenlijke pilotprojecten die de resultaten van de KWIE verdiepen, implementeren en voor nieuwe doelgroepen ontsluiten. Ook is SMH gezamenlijk aan het digitaliseren en wordt er samengewerkt aan een digitale strategie.

Wat ook duidelijk is voor SMH – en wij hopen voor alle partijen en mensen in de omgeving van de KWIE: samenwerking ontstaat niet vanzelf. Samenwerking vraagt om inspiratie, een doel, een focus en vraagt ook om inspiratie, tijd en ruimte om aan plannen en wederzijds vertrouwen te werken. Dit ligt niet alleen bij de samenwerkende partijen, dit ligt ook niet uitsluitend bij de financier, of bij een kwartiermaker of programmamanager: het ontstaat als samenwerkers, financiers en kwartiermakers annex programmamanagers samen een coherent samenwerkingslandschap realiseren.

Op weg naar een samenwerkings- ondersteunend landschap

Tips voor samenwerkers, programmamanagers/ kwartiermakers en financiers

We gaven het al aan in de inleiding: de KWIE was een samenwerkingsprogramma in de WO2-sector, de processen, ontwikkelingen en inzichten zijn breed herkenbaar. We gaven ook aan dat we een radicale inzet op 'doen wat nuttig is' voorstaan. En we kwamen tot de conclusie dat samenwerking vraagt om inspiratie, een doel, een focus, om inspiratie, tijd en ruimte om aan plannen en wederzijds vertrouwen te werken. Geen van die zaken kan door een partij worden opgepakt en worden gerealiseerd. Het vraagt een transformatie in het denken en het doen van samenwerkers, financiers en allen die geïnteresseerd zijn in het transformeren van het samenwerkingslandschap. Op basis van onze ervaring hebben we in dit hoofdstuk een aantal tips om het proces van transformatie naar een samenwerkingsondersteunend landschap verder te brengen.

Luister, denk mee, wees eerlijk: het begin

Mensen en organisaties hebben een droom, het (begin van een) visie, de contouren van een idee. Het begint niet met een projectplan, het begint met de wens om iets aan te pakken. Die wens komt soms vanuit de organisaties zelf, soms – zoals in de KWIE – is de vraag en druk van samenwerkingspartners de aanleiding. Hoe het ook zij: zet de deur daarvoor open, luister en denk mee. Iemand die een andere visie heeft, ontmoet meer weerstand dan instemming. Hoor je iets wat resoneert? Een aanknopingspunt waarin je gelooft? Pak het op en denk mee. Breng je kwaliteiten in en ga kritisch en onbevooroordeeld het gesprek in en kijk waar je samen uit kunt komen. Onze tips om deze transformatie door te zetten:

- **Voor samenwerkers:** goede ideeën kunnen overal vandaan komen, dus zet je deur open. Luister, denk mee en wees eerlijk. Laat je aanspreken op je houding en check bij jezelf hoe je in het gesprek zit. Heb je een verborgen agenda die je in probeert te brengen? Ben je actief aan het luisteren en aan het spreken? Ervaar je een verbinding met het idee-in-de-maak? Of is het niet voor jou?
- **Voor financiers:** help door actief te luisteren naar de vraag of ambitie achter een misschien niet zo mooi of strak plan dat je voorgelegd krijgt. Zet je expertise in om al vragend en meedenkend tot een plan te komen waar je jouw financieringsinstrumentarium voor in kunt zetten. En check in hoeverre je instrumentarium ruimte laat voor projectmatige co-creatie.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** gebruik al bij de start het gegeven dat je boven en naast de individuele organisaties staat. Dat geeft je een bijzondere kans om te helpen ideeën verder te ontwikkelen, naar de voorgrond te brengen maar ten minste ervoor te zorgen dat de ideeën worden gehoord. Want mensen met een visie of een idee staan niet zelden alleen. Leiderschap is hierbij essentieel: de durf om anders te denken, om fris te denken en dwars te kijken, constructief en verbindend. Dat is de kwaliteit die hier bij uitstek nodig is.

Wat doen we solo, wat doen we samen: de krijtlijnen

Financiers binnen dezelfde sector geven regelmatig tegenstelde impulsen rondom samenwerking. Voor de ene financier is samenwerking een noodzakelijke voorwaarde, ongeacht het nut ervan voor sector, project of organisatie. De andere belooft (bewust of onbewust) solistisch gedrag – bijvoorbeeld door in te zetten op een sexy projectvoorstel waarvan de duurzame inbedding een vraagteken is. Deze precies tegenovergestelde impulsen worden primair gedreven door de logica van de financier. Willen we het samenwerkingslandschap transformeren naar een ecosysteem waarin partijen doen wat nuttig is, wat langdurig meerwaarde heeft en wat de impact van projecten en sectoren bevordert, dan is afstemming noodzakelijk. Onze tips om deze transformatie door te zetten:

- **Voor samenwerkers:** niet voor ieder onderwerp of voor ieder vraagstuk is samenwerking noodzakelijk. Bepaal waar samenwerking meerwaarde heeft en waar je als organisatie beter solistisch te werk gaat. Een mix van die twee is nodig om tot meerwaarde voor de klant te komen. Maak voor je medewerkers duidelijk waar om welke reden solistisch wordt geopereerd en waar om welke reden voor samenwerking is gekozen. Dit geeft een kader voor met welke attitude een medewerker waar aan tafel schuift.
- **Voor financiers:** toets je financieringsinstrumentarium op de mogelijkheden die het biedt om wendbaarheid, projectmatige co-creatie en duurzame innovatie te helpen realiseren. Wat vraag je eigenlijk? En wat heb je zoal over de jaren teruggekregen van partijen? Wat en hoe zou je het bij moeten stellen? Welke structurele, wezenlijke kwaliteitsverbeterende kun, wil en mag je leveren aan duurzame initiatieven en veranderingen in een sector?
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** jij bent meestal degene die het beste overzicht heeft over waar welke financier op inzet. Vanuit jouw rol kun je (potentiële) financiers bewust maken van waar de impulsen tegengesteld zijn. Je kunt ook adviezen geven over hoe dat bijgesteld zou kunnen worden.

Stel de klant centraal

Beleid en inzet van allerhande partijen, inclusief een veelheid aan kleine, particuliere initiatieven, hebben in de WO2-sector geleid tot een kwantitatief groot educatief aanbod. Dit aanbod wordt primair gedreven door het idee en de belangen van de aanbod ontwikkelende instellingen. Hoewel het aanbod aanvankelijk overvloedig lijkt, blijkt bij nadere beschouwing dat het nogal gelijksoortig is en slechts gericht is op een beperkt aantal doelgroepen. Zo wordt bijvoorbeeld het PO overspoeld, waar andere doelgroepen in de blinde hoek zitten. Door van buiten naar binnen te redeneren, kan een ander perspectief ontstaan op wat nodig en nuttig is. Ook voedt het klantperspectief de visie op waar in gezamenlijkheid en in samenhang aan gewerkt moet worden. Onze overkoepelende tip is dan ook om bij samenwerkingsverbanden de klant centraal te stellen.

Onze tips om deze transformatie in te zetten:

- **Voor samenwerkers:** onderzoek wat jij eigenlijk weet van je klanten die zowel fysiek als digitaal bij jou komen. In hoeverre ben je daarmee bekend? Hoe verhouden die wensen en ervaringen zich tot die van andere partijen in het samenwerkingsvoorstel of -verband? En welke positie heeft de klantwens eigenlijk in de (voorgenomen) samenwerking? Zo werken versterkt jouw inbreng en geeft je een duidelijke positie in de samenwerking. Samenwerken kan immers zeer bedreigend voelen voor je eigenheid. Terwijl samenwerken juist gaat over het versterken van eigenheid waar nodig zonder dat je alles zelf hoeft te doen. Je maakt gebruik van de kracht van je netwerk en hun kennis en je netwerk maakt gebruik van jouw krachten en kennis. Met als hoger doel om maatschappelijke impact te hebben. Om je klant centraal te stellen. Want juist die wordt er beter van als je het geheel overziet en je eigen kwaliteit in aanvulling op de ander kunt positioneren. De vraag in een samenwerking is niet om op te

gaan in een kleurloze vriendschap, de uitnodiging is om uniciteit en kwaliteit complementair te laten zijn zodat je klant er baat bij heeft.

- **Voor financiers:** vanuit jouw rol kun je uitnodigen om uit de comfortzone te komen, om voorbij de horizon te kijken. Je kunt bijvoorbeeld vragen naar de klantervaringen en -wensen die fysieke en digitale klanten delen met de instellingen. Als die niet voorhanden zijn, geeft dat ook aan waar je kunt beginnen. Ook kun je aangeven welke doelgroepen, onderwerpen of aspecten wat jou betreft onderbelicht blijven en expliciteren waarom je vindt dat die belangrijk zijn. Mogelijk heb je ook wat data voorhanden die je helpen om je zaak voor het voetlicht te brengen. Ook is het goed om te wegen welke doelgroepen, onderwerpen en aspecten in bijvoorbeeld 'open calls' sterk vertegenwoordigd zijn en analyseren waarom dat zo is. Springen partijen op een trend? Hoe zit het dan met de duurzaamheid van de aandacht? In hoeverre kan dan de innovatie worden gedragen door de organisatie? Verken dat met de aanvragers en ga open in gesprek over hoe het werkelijk ervoor staat. Voorbij de politieke correctheid naar een empathisch doorvragen zonder oordeel. Dat helpt iedereen om een beeld te krijgen wat wenselijk, mogelijk en nuttig is.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** hou het klantperspectief scherp op het vizier bij iedereen. Vanuit jouw rol kun je blinde vlekken op tafel leggen, overlappingen signaleren en parallellen trekken met andere sectoren of projecten. Blijf in de samenwerking aandacht vragen voor de kracht van het geheel en blijf tegelijkertijd instellingen ondersteunen in hun zoektocht naar een heldere focus op de klant binnen het geheel.

It takes a sector: samen een ecosysteem

Hillary Clinton gebruikte het Afrikaanse spreekwoord '*It takes a village to raise a child*' om aan te geven dat kinderen in Amerika niet alleen opgroeien, maar dat juist de interactie tussen kind en gemeenschap nodig is om kinderen te laten ontwikkelen tot stabiele volwassenen die zich veilig voelen in een gezonde omgeving. Dat geldt ook voor organisaties die samenwerken. Wil je gegroeide tradities herzien, dan is het belangrijk dat zowel de financier van als de potentiële partner binnen een samenwerkingstraject in interactie elkaar gaan zoeken: je vormt feitelijk samen een ecosysteem. Onze tips om de transitie naar een ecosysteem in te zetten:

- **Voor samenwerkers:** check hoe je in de samenwerking zit of gaat zitten. Zoek expliciet duidelijkheid bij elkaar over ambities, over wie wie is, over hoe zaken worden aangepakt en waarom. Door bij en met elkaar duidelijkheid te zoeken, ontwikkelen alle partijen een begrip van elkaars werkwijze en ga je elkaars taal begrijpen. En: nodig de financierende partij actief uit om onderdeel te zijn van de samenwerking.
- **Voor financiers:** ga aan de slag met welke positie je wil innemen. Ben je een subsidiegever die op basis van een projectplan een bedrag overmaakt en resultaten afrekent? Of ben je (of wil je toegroeien naar) een partij die actief onderdeel uitmaakt van trajecten van co-creatie? En wat betekent dit dan voor je opstelling, je instrumentarium en je werkwijze? Bepaal je visie en ambitie, maak die duidelijk en ga in gesprek. Veranderen doe je niet alleen: dat is groepswerk waarbij alle betrokkenen voortdurend in beweging zijn met elkaar.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** jij kunt vanuit jouw rol de visie op het ecosysteem inbrengen en op tafel houden. Zo help je partijen om dat perspectief te verkennen en voorbij bestaande verhoudingen te gaan werken.

Definieer kwaliteit

Om tot een transformatie van het samenwerkingslandschap te komen, is inzetten op diverse kwaliteitsindicatoren van een sector nodig. Kwaliteitsindicatoren zijn dynamisch: het zijn sturingsmechanismen om een beweging op gang te krijgen. Als die beweging op gang is, kun je weer een volgende stap zetten. Zo signaleren we bijvoorbeeld dat financiers na een jarenlange focus op kwantiteit (bijvoorbeeld bezoekersaantallen) de focus nu verschuiven naar kwaliteitscriteria zoals bijvoorbeeld 'impact'. Onze tips om hier een transformatie in te zetten:

- **Voor samenwerkers:** formuleer zelf een visie op kwaliteit en kwaliteitsindicatoren te ontwikkelen en maak deze kenbaar aan de financiers. Dat zorgt voor een gelijkwaardige dialoog, het zorgt voor inzicht in wat in de praktijk relevant is, voor borging en voor het duurzaam ontwikkelen en innoveren van deze praktijk.
- **Voor financiers:** betrek organisaties in het formuleren van kwaliteitsindicatoren voor het programma dat ze voorstellen. Het contact met klanten, de dagelijkse logistiek en uitdagingen, de educatieve programma's, de omgang met de collectie, theorie en praktijk van digitale strategie: de dagelijkse realiteit van de organisaties en de professionals die daarin werken wordt zo onderdeel van kwaliteitsindicatoren.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** signaleer dat kwaliteit een flexibel begrip is en geef leiding aan een definitieproces voor het programma of project waar jij over gaat.

Metten is weten – meer dan SMART alleen

Idealisme is een grote motiverende factor en staat aan de wieg van vele vernieuwende en waardevolle initiatieven en projecten zowel binnen als buiten de not-for-profitsector. Tegelijkertijd is het net zo belangrijk voor organisaties zelf, als voor financiers, als voor de samenleving om te kunnen peilen of de impact wordt gerealiseerd die men voor ogen had. En wat de bijvangst is die niet bedacht was, maar die zich wel manifesteert. Onze algemene tip: zoek naar maatstaven die passen en beperk je niet tot SMART. SMART is en blijft een nuttig instrument om het denken zakelijker te maken, maar het is niet exclusief. Ga actief op zoek naar manieren om impact inzichtelijk te maken. Aarzel niet om daarbij experts te betrekken die gespecialiseerd zijn in meetmethoden voor kwalitatieve impact! Onze tips om actie op deze transformatie in gang te zetten:

- **Voor samenwerkers:** stel je open voor SMART, probeer het gewoon eens, zodat je kunt ervaren wat van dat instrument wel werkt voor het programma en wat niet werkt en waarom niet. Dan heb je een basis om op zoek te gaan naar wat wel waardevol meetinstrumentarium is. Ook adviseren we om te laten weten wat niet meetbaar is, maar wel de moeite van het weten is. Precies en constructief. Want daarmee help je alle betrokkenen vooruit!
- **Voor financiers:** evalueer welk kwaliteitsbegrip je hanteert en waarom. Past dat kwaliteitsbegrip eigenlijk wel bij de samenwerking waar je steun aan geeft? Is het breed genoeg, wil je meer, anders, dieper? Vraag je dan af hoe je dat kunt realiseren. En doe dat vooral niet alleen, doe dat in samenwerking met de partijen waar het voor is. Want zo kun je echt meten en echt weten.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** zie aansturen op SMART als een eerste stap, als dat voor de groep waarmee jij onderweg bent nieuw is. Nodig actief en consistent uit om kwaliteitsbegrip te expliciteren: past het niet in SMART? Prima, kijk dan hoe het kwaliteitsbegrip wel expliciet gemaakt kan worden. Blijf zoeken, uitnodigen en doorduwen.

Aandacht voor en zichtbaarheid van mensenwerk

Iedere samenwerkingsvorm kent een eigen groepsdynamiek en speelt zich af in de driehoek inhoud-vorm-impact. Inhoud alleen sorteert geen impact, samenwerking op zich zorgt niet noodzakelijkerwijze voor stevige inhoud en vorm heeft geen waarde als er geen inhoud in zit of geen maatschappelijke impact wordt behaald. Goed navigeren in de driehoek inhoud-vorm-impact in samenwerkingsprogramma's, is mensenwerk. Diversiteit in dat mensenwerk is een belangrijke factor om een samenwerking succesvol te maken (Cambré & Kenis, *Organisatienetwerken*, 2019, blz. 26 e.v.). Dit kost tijd, dit kost aandacht, dit kost energie, dit kost inzet. Juist in sterk inhoudelijk gedreven organisaties en samenwerkingsverbanden ligt de focus vaak zó sterk op de inhoud dat de menselijke component haast wordt vergeten. Onze tips om de transformatie naar het primaat van mensenwerk te ondersteunen in samenwerkingstrajecten:

- **Voor samenwerkers:** maak inzichtelijk voor jezelf, voor je samenwerkingspartners en voor de partij waar je financiering zoekt wat de samenwerkingsbagage is die je meebrengt aan tafel. Hoeveel ervaring met samenwerking heeft degene die in de samenwerking zit namens jouw organisatie? Wat is de positie en de ervaring van degene die in de samenwerking zit en wat zijn ontwikkelpunten (denk bijvoorbeeld aan projectmanagementvaardigheden, presentatievaardigheden etc.)? Hoeveel ervaring heeft de leidinggevende met samenwerking? En hoe zit het met de samenwerkingsvolwassenheid van jouw organisatie: werk je veel en intensief samen of is het een enkele keer, en wat is de aard van de samenwerkingen waaraan je deelneemt? Deze analyses geven jezelf, je financier, je samenwerkingspartners en de programmamanager of kwartiermaker een goed inzicht in wat de startpositie is en markeren meteen het begin om samen te bepalen wat nodig is om het mensenwerk aan de gang te krijgen om tot resultaten te komen. Zit je al in een samenwerkingsverband, dan zijn narratieven bijvoorbeeld waardevolle instrumenten om de aandacht te vestigen op (de opbrengsten van) het benodigde mensenwerk!
- **Voor financiers:** mensenwerk is in de huidige subsidieloga een van die grootheden die even ontastbaar als cruciaal is. De tastbaarheid van producten zorgt dat kennis, expertise en inzichten gestructureerd en gebundeld toegankelijk en bruikbaar worden. Die tastbaarheid en daarmee productgerichtheid is waar de meeste financiers op inzetten. En ze zijn belangrijk: tastbaarheid geeft dynamiek en energie. Maar die tastbaarheid komt alleen tot stand als zaken als professionele ontwikkeling, opgedane energie door samenwerking met collega's, reflectie op de eigen praktijk en trots op het behaalde (tussen)resultaat er zijn. Als financier ondersteun je de transitie naar een krachtig samenwerkingsysteem door op zoek te gaan met je team, je raad of bestuur én aanvragers van subsidies naar hoe je het mensenwerk expliciet kunt integreren en hoe je dit zichtbaar en inzichtelijk kunt maken in de aanvragen. Door dat te doen zet je namelijk met elkaar een belangrijke stap naar het erkennen en waarderen van mensenwerk. En daarmee naar het ontwikkelen van methoden om de kwaliteit van dat mensenwerk inzichtelijk te maken, waardoor een structureel leereffect mogelijk wordt.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** zorg dat het mensenwerk met alle vaardigheden die daarbij horen tijdig aandacht krijgt. Met 'tijdig' bedoelen we niet noodzakelijkerwijze meteen aan het begin. 'Tijdig' betekent wat ons betreft: op het moment dat de groep eraan toe is. In het geval van de KWIE was dat toen de eerste conflicten tussen teamleden en werkgroepen ontstonden. Dat was een tijdig aanknopingspunt om te kijken naar de vaardigheden die gevraagd werden door het groepsgewijs werken met een diversiteit aan talenten. Voor andere groepen is 'tijdig' meteen aan het begin, of nog voor het begin. Kortom: wat 'tijdig' is hangt af van de groep. Signaleer het en zorg dat je er meteen op aan kunt grijpen, zodat je het proces faciliteert.

Eerst maar eens beginnen: al doende leren we

Programmamanagers of kwartiermakers, instellingen en financiers kunnen lang met elkaar praten, van alles aan elkaar vragen en verkennen. Het is als je werkelijk begint dat de druk ontstaat, dat er urgentie wordt ervaren. Dat beginnen kun je doen zodra je weet waar je heen wilt met het samenwerkingsproject, welke impact je wilt maken en wanneer je met elkaar hebt bepaald wat de omvang en kwaliteit van het 'doel' of 'eindpunt' moet zijn. Als je op weg bent gegaan naar het einde dat je met elkaar voor ogen hebt, ga je aanhakers en afhakers krijgen. Faciliteer dit, maar zonder cherrypicking te promoten. Het faciliteren van aanhakers en afhakers zonder cherrypicking is een essentieel onderdeel van de transformatie naar een ecosysteem dat samenwerking faciliteert. Onze tips om deze transformatie aan te drijven:

- **Voor samenwerkers:** als je aan het begin van een samenwerkingstraject staat, kijk dan eens of je al kunt identificeren welke lagen er eigenlijk in het vraagstuk zitten waar de samenwerking over gaat. Welke strategische aspecten zijn er? Hoe verhouden die zich tot de dagelijkse praktijk? Welke bedenkingen, overtuigingen, aannames en ideeën zijn er in strategieën geslopen of in de praktijk vervlochten die eens expliciet verkend moeten worden? Als je die niveaus al aan het begin kunt onderscheiden, kun je mogelijk ook al kijken wie wanneer aan moet schuiven. Ook kun je dan gaan wegen of alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) samenhangen, of ze worden aangesproken in het traject én of ze nuttig verbonden worden. Lukt het niet om die niveaus al aan het begin te identificeren en concreet te maken? Geen zorgen, vooral beginnen! Dan kom je het vanzelf tegen en dan weet je bij deze dus dat dat een moment is om bij stil te staan. En om te bepalen of de goede mensen en organisaties nog aan tafel zitten. Zijn er aanhakers en afhakers? Heet die welkom en zwaai die uit door behaalde successen te vieren – zowel die van individuen als die van het samenwerkingsverband.
- **Voor financiers:** verken waar je de bestaande subsidieloga aan kunt passen om aanhakers en afhakers te faciliteren. Is het bijvoorbeeld mogelijk om wel een financiering voor een volledig traject toe te kennen en verschillende partijen of deelnemers per fase toe te laten? In nauwe samenwerking met de programmamanager en de samenwerkende instellingen? Of zou het bijvoorbeeld een optie zijn om afspraken meer op intentie te baseren en op die basis met elkaar flexibele, wendbare afspraken te maken die de samenwerking vieren, producten en resultaten uitnodigen en die ruimte voor de dynamiek van samenwerking laten? Op deze wijze afspraken maken, vergt wederzijds vertrouwen – maar dat ontstaat pas door met elkaar op stap te gaan. Een paradox! Wellicht is het maar het beste om gewoon te beginnen en te kijken hoe het gaat.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** neem de deelnemers mee in de dynamiek van de vraagstukken die op tafel gaan komen. Je start met de focus op een vraagstuk, uitdaging of probleem. Als je met elkaar aan de gang gaat met het vraagstuk of probleem, worden niet-voorziene aspecten zichtbaar. Dan ontstaan nieuwe vragen die direct gerelateerd zijn aan het centrale vraagstuk en krijg je zicht op bestaande patronen. Als je met elkaar aan de slag gaat, wordt gaandeweg ook duidelijk welke lagen er eigenlijk in het vraagstuk zitten: welke strategische aspecten zijn er? Hoe verhouden die zich tot de dagelijkse praktijk? Welke bedenkingen, overtuigingen, aannames en ideeën zijn er in de strategieën geslopen of in de praktijk vervlochten die eens expliciet verkend moeten worden? Die verschillende aspecten gaan ervoor zorgen dat mogelijk op enig moment andere mensen aan tafel moeten. Vanuit je rol als programmamanager of kwartiermaker kun je hier regelmatig de aandacht op vestigen en regelmatig checken of het moment daar is dat er bijvoorbeeld posities of deelnemers gewisseld moeten worden. Zo ontstaat er voor iedereen ruimte.

Kennisdeling: regelmaat, openheid, wendbaarheid

Kennisdeling in samenwerking is echt lastig: kennis moet gaan vloeien in nieuwe structuren buiten bestaande organisaties tussen mensen die elkaar (nog) niet (zo goed) kennen. Het is ook niet vanzelfsprekend dat de kennisdeling binnen de betrokken organisaties goed is. Het ontwikkelen van goede kennisdelingsstructuren en -inzichten is pionierswerk in organisatienetwerken. Om op dit gebied de transformatie naar effectieve samenwerkingsverbanden te ondersteunen, hebben wij de volgende tips:

- **Voor samenwerkers:** kijk welke kennisdelingssystemen en -structuren er in je eigen organisatie zijn en wat daarvan bruikbaar is voor de samenwerkingsorganisatie. Verken met je samenwerkingspartners welke andere, nieuwe mogelijkheden je ziet voor kennisdeling in de samenwerking en ook welke problemen daarbij mogelijk in je eigen organisatie ontstaan. Door dat te delen, kun je samen stap voor stap tot een werkbare en werkende kennisdelingsstructuur komen. Wat ook handig is, is om gaandeweg het samenwerkingstraject en bij het behalen van successen regelmatig een inventarisatie te maken van wie hiervan zou moeten weten. Wie heeft er belang bij de opgedane kennis? Wie heeft belang bij geïnformeerd worden? Wie zou er goed kunnen meedenken (of -doen) bij een nieuw vraagstuk? Dit zorgt weer voor dynamiek en uitbreiding van de cirkel van betrokkenheid.
- **Voor financiers:** bureaucratische benodigdheden zoals bijvoorbeeld tussenrapportages zijn goede instrumenten om het denken op gang te krijgen over kennisdeling in het samenwerkingsverband. Dus laat dat stukje van je financieringsinstrumentarium niet los! Maar kijk graag wel hoe je het opener kunt maken: moet het altijd een document zijn of mag het ook een serie interviews zijn? Wat wil jij eigenlijk tussentijds graag weten, en waarom? En welke kennisdelingssystemen en -structuren zijn er in jouw organisatie of zie je bij andere projecten? Door dit te verkennen en in te brengen, word je onderdeel van het pionieren en vermenigvuldigt de opbrengst van projecten door ze te delen.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** ook voor jou geldt natuurlijk de uitnodiging om te delen wat je weet. Wat werkt in andere samenwerkingsverbanden in jouw ervaring juist wel of niet? Tegelijkertijd is het ook hier zaak om vooral ook te beginnen. Bureaucratische benodigdheden zoals bijvoorbeeld rapportages zijn een prima startpunt: ze verschaffen een noodzaak. Vervolgens kun je bijvoorbeeld die rapportages als gelaagd instrument gaan ontwikkelen. Je kunt ze uit het domein van de administratieve verplichting halen en positioneren als kennisdelingsinstrument dat de wendbaarheid van de programmaorganisatie vergroot. Tevens is een tip om niet alleen te focussen op een groot oplevermoment. Stuur op tussentijdse kennisdelings- en reflectiemomenten. Deze programmapunten organiseren druk, en druk op de juiste momenten helpt om diamanten tot stand te brengen. Niet-direct betrokken partijen kunnen bovendien verkennen waar zij bij kunnen dragen. Of van welke resultaten zij gebruik kunnen maken. Dit zorgt voor een wendbaar en doorgaand proces. Tussentijdse resultaten zorgen dat het project voor de samenwerkende deelnemers relevant blijft, omdat elk onderdeel in samenwerking tot stand gebracht is. Dat versterkt bovendien het commitment.

Digitaal naar het volgende niveau: dat is maatwerk

Digitale transformatie, denken in digitale mogelijkheden en daar strategisch, tactisch en praktisch invulling aan geven in samenwerkingsverbanden is niet vanzelfsprekend. Ook niet nu digitale transformatie onder druk van de COVID-19-maatregelen een vlucht heeft genomen. Het opnemen van digitale ambities als bijvoorbeeld onderdeel van een financieringsinstrument of als eis om tot financiering over te gaan, is zeker een tip om het samenwerkingslandschap naar het volgende niveau te brengen. Maar doe dat wel op maat: digitaal onvolwassen instellingen kunnen niet met digitaal volwassen strategieën en producten komen. Medewerkers die beperkt digitaal geletterd zijn, kunnen lastig in de kansen en mogelijkheden van digitale transformatie nadenken. Om het samenwerkingslandschap ook op het gebied van digitale transformatie naar een volgende stap te brengen, met name voor samenwerkingsverbanden tussen instellingen (en/of medewerkers) die niet digitaal volwassen zijn, hebben we de volgende tips:

- **Voor samenwerkers:** verken bij jezelf wat de stand van zaken op het gebied van digitale transformatie is in je organisatie. Wellicht kun je het meetinstrumentarium dat je daarvoor gebruikt ook met je collega's delen. Hetzelfde geldt voor de digitale geletterdheid van de medewerkers, in ieder geval van degenen die actief zijn in de samenwerking. Door dat te doen en te delen, weet je allemaal waar je staat, staat 'digitaal' op de kaart en kun je een beeld gaan vormen van wat een goede volgende stap is.
- **Voor financiers:** begin eens met het scannen van voorstellen op structurele digitale componenten. Wordt een digitaal product neergezet omdat het 'lekker klinkt' of zijn de digitale componenten ingebed in een bredere digitale strategie van de organisaties en/of het netwerk? Het is ook een tip om te vragen naar een scan van digitale volwassenheid en van digitale geletterdheid. Of daar zelfs instrumentarium voor ter beschikking te stellen. Want dat helpt jou als financier om mee te kunnen denken over wat logisch en haalbaar is, maar ook simpelweg om de voorstellen te kunnen wegen op duurzaamheid. Het helpt je ook om passende voorstellen te doen: de digitale lat heel hoog leggen voor digitaal niet volwassen organisaties, gaat averechts werken. De lat passend leggen, ondersteunt en katalyseert.
- **Voor programmamanagers of kwartiermakers:** staat er niets 'digitaals' op de agenda van het samenwerkingsprogramma dat jij start en/of begeleidt? Kijk dan eens of je iets in die richting op de agenda kunt krijgen. Of je dit bespreekbaar kunt maken. Als er veel weerstand zit, kun je verkennen waarom die er zit. Knelt de schoen vanwege beperkte digitale geletterdheid? Vanwege een paar slechte ervaringen? Vanwege aannames die er over 'digitaal' zijn? Denk bijvoorbeeld aan: het is complex, het is duur, het telt niet mee voor ons resultaat, etc. Door het onderwerp op de agenda te zetten, door het te verkennen, open je het gesprek en open je de kans op het opnemen van digitale ontwikkelingen in de samenwerkingsagenda. Daarna ligt de weg open om gezamenlijk over de passende vervolgstap na te denken en te beginnen met bouwen.

Literatuur

Kenis, P., Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst*. Uitgever: Pelckmans Pro.

Colofon:

Auteurs Margo de Groot Coenen en Annette Schautt

© 2021

Oplage 500

Redactie Harry J. Kraaij en Annemarie Estor

Ontwerp Meester Ontwerpers

Met dank aan het Ministerie van VWS



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Ben je als samenwerker al een tijdje onderweg?

Ben je geïnteresseerd in samenwerking?

Wil je als financier samenwerkingen stimuleren?

Wil je als programmamanager of kwartiermaker samenwerkingen begeleiden?

Bekijk welke van onze tips voor jouw situatie passen en ga ermee aan de slag.

Zo bouwen we al lerend, delend, zoekend en ontwikkelend een samenwerkingslandschap dat werkt.

Margo de Groot Coenen, procesbegeleider KWIE
& Annette Schautt, directeur SMH '40-'45