

INTERVIEW MET EDWIN KAATS:

‘Vernieuwing vindt plaats op grensvlak van samenwerking’

Op de grens van twee werelden komen vernieuwingen tot stand. Edwin Kaats, spreker op het KIZ-congres, zegt het heel mooi. Hij maakt de vergelijking met een studiereisje in het kader van zijn eerste studie geografie die hij ooit maakte in de natuur. Daar leerde hij dat op de grens van weide en bosgebied de rijkste biotopen zijn. ‘En zo is dat ook in het bedrijfsleven of in de zorg. Senseo is misschien de bekendste vernieuwing die op deze manier tot stand is gekomen.’

Door: M. Ebbinge

Samenwerking tussen meerdere partners is daarvoor nodig. En laat dat nou net het terrein zijn waar Kaats op gepromoveerd is en waar hij dagelijks adviezen over geeft. Kaats: ‘Samenwerking is niet nieuw. Iedereen heeft relaties, alleen we gebruiken die relaties niet op een betekenisvolle manier. We geven er geen inhoud aan. Terwijl we eigenlijk moeten vaststellen dat we elkaar nodig hebben.’ Samenwerken wordt volgens hem steeds belangrijker. ‘Samenwerken is het nieuwe zaken doen. Uit onderzoek blijkt dat bijna 50 procent van de CEO’s van bedrijven wereldwijd stelt dat 40 procent van de marktwaarde van hun bedrijf wordt ontleend aan de allianties die zij aangaan en onderhouden. Het is dus essentieel om goed te kunnen samenwerken.’ Ook in de zorg. Waar samenwerken steeds meer de norm wordt, al dan niet gestuurd door de overheid. Samenwerken kost tijd. ‘Er gaat veel tijd verloren omdat we niet bekend zijn met de vaardigheden die nodig zijn om te kunnen samenwerken. Die vaardigheden staan soms haaks op wat we geleerd hebben te doen. We worden opgeleid om controle te houden, maar bij sa-

menwerking kies je ervoor om afhankelijk te zijn van een andere partij. Je hebt misschien wat marktmacht of wat macht omdat je de opdrachtgever bent van de alliantie, maar geen enkele partij heeft volledige dominantie over het proces. Dat vraagt om de vaardigheid: omgaan met onzekerheden.’

Edwin Kaats gaat op het KIZ-congres vertellen hoe een goede samenwerking (binnen en buiten de muren van een organisatie) tot stand komt en wat daarvoor nodig is. Voor de kwaliteitsmanager die vorm geeft aan samenwerkingsverbanden binnen en – wellicht steeds meer – buiten de muren van de eigen zorgorganisatie is dit verplichte kost. Kaats: ‘Ik weet niet of kwaliteitsmanagers een rol kunnen vervullen bij nieuwe allianties tussen zorg en andere partners, bijvoorbeeld de gemeenten. Maar aan de andere kant: wie doet het wel? Er ligt daar het nodige werk.’

Vijf aspecten van goede samenwerking

Wat is een goede samenwerking? Edwin Kaats heeft een samenhangende manier van kijken ontwikkeld die houvast biedt bij het aangaan



Edwin Kaats

en onderhouden van samenwerkingsverbanden. Het gaat om vijf invalshoeken: werken aan een gedeelde ambitie, recht doen aan belangen, ontwikkelen van een constructieve dialoog, professioneel organiseren van de samenwerking en vormgeven van een betekenisgevend proces.

Gedeelde ambitie

Bij gedeelde ambitie ligt het accent vaak op ambitie. Edwin Kaats: 'Maar het "gedeelde" is minstens zo belangrijk. Het gaat erom dat partijen het met elkaar eens zijn over wat ze willen bereiken met de samenwerking. Vaak hebben de deelnemers aan een alliantie een verschillende ambitie zonder dat ze dat van elkaar weten.'

Recht doen aan belangen

In het eerste gesprek dat partijen met elkaar voeren, moet aan de orde komen wat ieders belangen zijn. 'Dat is best wel moeilijk. We ervaren een psychische drempel om te praten over ons eigen belang. Toch is het belangrijk. Te vaak komt het voor, zelfs bij organisaties

die een reputatie hebben op het gebied van samenwerking, dat niet duidelijk is met wat voor belang een partij aan de alliantie deelneemt.'

Ontwikkelen van een constructieve dialoog

'Er is een paar spelregels bij het voeren van een goed gesprek. Een daarvan is dat deelnemers een open dialoog aangaan. Het komt echter voor dat mensen met mes en vork aan tafel zitten. Ze poneren hun mening, stellen geen open vragen en luisteren niet.'

Kaats heeft het wel eens meegemaakt dat twee bedrijven maar niet tot elkaar kwamen. 'Ze dachten alleen: wat kan de ander betekenen in mijn strategie? Hoe moet ik de ander moduleren dat hij meewerkt?' In zo'n geval is het nodig om de interactie op gang te brengen. 'We hebben de ene partij de opdracht gegeven de andere partij een half uur lang open vragen te stellen. En vice versa. Vragen als: Wat is jullie strategie? Hoe zien jullie ons aandeel in de samenwerking? Welk belang hebben jullie bij de samenwerking? Wat er dan gebeurt, is dat je de partijen leert te luisteren naar elkaar.' Dat blijkt dan – hoe eenvoudig de interventie ook lijkt – veel effectiever te zijn.

Professioneel organiseren van de samenwerking
Dat is eigenlijk de makkelijkste, want de meest maakbare, aldus Kaats. 'Het gaat over het organiseren van samenwerkingsverbanden. Daar zijn allerlei modellen voor. Toch gaat er ook hier veel fout, omdat het een redelijk nieuw gebied is, ook in de bedrijfskunde.'

Er is ook een valkuil aan dit aspect van samenwerken: 'Mensen die werken in technische beroepen denken vaak dat een mislukte samenwerking ligt aan organisatorische aspecten. Ze zeggen dan dat het proces niet goed is geregeld of dat de procedures niet kloppen. Vaak is het echter een uitvlucht. Dit aspect raakt je persoonlijk het minst, dus is het makkelijker om het naar voren te schuiven als reden voor mis-

'Samenwerken is niet alleen maar buiten spelen, je moet ook binnen de zaak goed op orde hebben'

lukking. Maar heel vaak ligt een niet-functionerende samenwerking aan een van de eerste drie invalshoeken of een combinatie daarvan.' Kaats: 'Overigens is het in de zorg vaak andersom. Daar stellen mensen makkelijker de relationele aspecten van de samenwerking aan de orde. Terwijl een stroef lopende samenwerking dan heel goed kan liggen aan de organisatie van de samenwerking.'

Betekenisgevend proces

Een samenwerkingsproces wordt ingericht om een gezamenlijk resultaat te bereiken. Het is belangrijk om oog te hebben voor dat resultaat. Eveneens is het van belang om oog te hebben voor het proces van de samenwerking. En is het nuttig om van tijd tot tijd de vitaliteit van dat proces aan de orde te stellen, omdat dat uiteindelijk leidt tot succes.

Een alliantie vraagt meer betrokkenheid dan slechts één vertegenwoordiger van de organisatie die de gesprekken voert. Het moet betekenis hebben voor de hele organisatie. Edwin Kaats stelt: 'Als alle afdelingen van een organisatie wat

gaan merken van een alliantie, moeten ze er van begin af aan bij betrokken zijn. Samenwerken is niet alleen maar buiten spelen, je moet ook binnen de zaak goed op orde hebben.'

Zorg

Samenwerking verloopt in het algemeen het beste als partijen elkaar uit vrije wil hebben opgezocht. In de zorg, en dan met name in de langdurige zorg, is samenwerking op het ogenblik een must. Voor 1 januari 2015 moeten gemeenten en zorgorganisaties contracten hebben getekend met betrekking tot de te leveren zorg. Die druk werkt niet altijd bevorderend voor een geslaagde samenwerking.

Zelf is hij betrokken bij de transitie van AWBZ-naar WMO-zorg bij gemeenten. Hierbij zouden nieuwe vormen van samenwerking kunnen ontstaan. Tussen gemeente en zorginstellingen bijvoorbeeld. Maar: 'Het wordt vaak niet gezien als een samenwerking. En het voldoet ook helemaal niet aan de voorwaarden voor goede samenwerking. Het wordt benaderd als een herordeningsproces, met een aanbestedingsprocedure en daaruit voortvloeiend een nieuwe taakverdeling en werkwijze.'

Kaats heeft er wel begrip voor: 'De tijdsdruk is zo groot. Voor gemeenten is het nu belangrijk om zorginstellingen te contracteren. Misschien dat er volgend jaar dan ruimte is bij gemeenten om het te zien als een samenwerking met preferente partners waaruit nieuwe innovaties kunnen ontstaan.' Kaats vult aan: 'Kwaliteitsmanagers, werkzaam bij de gemeenten of bij de zorginstellingen, zouden hier een belangrijke rol kunnen vervullen.'

Tot slot

Kaats: 'Een van de grootste obstakels voor een vruchtbare samenwerking is dat organisaties vaak samenwerkingspartners kiezen die op hen lijken. Het is juist veel interessanter om partners te kiezen die niet zijn zoals jij.' Dan heb je twee werelden bij elkaar gebracht die samen tot de mooiste innovaties kunnen komen. Zoals de biotoop op de grens tussen weide en bosgebied. In de zorg waar onder andere gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen elkaar ontmoeten kan er veel moois ontstaan.