

# Samenwerken als lonkend perspectief

**Van klassieke uitleenorganisatie naar centrale ontmoetingsplaats: de rol en positie van bibliotheken is door de jaren heen sterk veranderd. Bibliotheken spelen vandaag de dag een cruciale, verbindende rol bij het gezamenlijk inspelen op maatschappelijke vraagstukken rondom thema's als geletterdheid, digitale inclusie, digitaal burgerschap en een Leven Lang Ontwikkelen. Dit vraagt om verregaande samenwerking: we hebben het allang niet meer over de bibliotheek als losstaande entiteit, maar we richten ons op een aanpak in gezamenlijkheid met maatschappelijke partners, zoals gemeentes, cultuurinstellingen, welzijnsorganisaties en scholen.**

*Bovenstaand beeld ben je ongetwijfeld al vaker tegengekomen in artikelen over de ontwikkeling van het bibliotheekwezen. Maar: wat vraagt deze transitie van jou als professional? Wat maakt samenwerken soms zo complex in de praktijk? En aan welke knoppen kun je vervolgens draaien om de samenwerking te versterken? In deze longread krijg je een aantal praktische modellen en handvatten aangereikt, om zelf mee aan de slag te gaan binnen jouw samenwerkingsverband.*

Samenwerkingen zijn er binnen het bibliotheekwezen in allerlei vormen en maten. Denk aan kenniskringen en lerende netwerken, aan Multifunctionele Organisaties en Taalhuizen, aan regionale convenanten tussen bibliotheken, maar ook aan programma's zoals de Bibliotheek op school en BoekStart.

## Waarom samenwerken?

Waarom werken we eigenlijk samen? En wat levert het op? We zetten een aantal belangrijke redenen op een rij:

### Samenwerken tussen organisaties

Samenwerken met verschillende typen organisaties is nodig bij het aanpakken van **maatschappelijke vraagstukken**. Uitdagingen rondom laaggeletterdheid of digitale achterstanden zijn vaak te groot en ingewikkeld om zelfstandig op te pakken. Hier zijn diverse expertises en vaardigheden voor nodig.

Vandaar dat partners elkaar **versterken** en samen werken aan oplossingen, **één op één** of met meerdere partijen, bijvoorbeeld binnen een landelijk programma als **Kansrijke Start** of binnen het **Bibliotheekconvenant**.

**Borging en uitbreiding** van succesvolle initiatieven wordt mogelijk door

samenwerking, binnen de regio of landelijk. Denk bijvoorbeeld aan het **Leesoffensief Brabant**, waarbinnen kinderopvang, scholen en bibliotheken inzetten op het versterken van de leesvaardigheden. Of denk aan het platform **www.innovatiebieb.nl**, voor het delen van innovaties tussen bibliotheken.

Samenwerken met partners versterkt **impact**. Door gezamenlijk een vuist te maken vergroot je de invloed op beleid en maak je urgentie zichtbaar. Ook zijn partijen met elkaar vaak beter in staat om de toegevoegde waarde van de inspanningen zichtbaar maken. In **deze handreiking** lees je meer over stakeholdermanagement en de kracht van een gezamenlijke lobby.

Soms kan samenwerken voorwaardelijk zijn in het verkrijgen van **middelen** en **subsidies**. Denk bijvoorbeeld aan het indienen van een **SPUK-aanvraag**. Formeel dient de gemeente deze aanvraag in, maar om de kans van slagen zo groot mogelijk te maken is het nodig dat betrokken partners samen tot een gedragen plan van aanpak komen.

### Samenwerken met vakgenoten

Samenwerken met vakgenoten zorgt voor **inspiratie** en bevordert **gezamenlijk leren**: elk project en iedere aanpak of innovatie

kent specifieke kenmerken en biedt nieuwe inzichten. Door *best practices* met elkaar te delen vergroot je als leesconsulent, educatief manager of directeur je eigen handelingsperspectief en kom je tot nieuwe ideeën. Bijvoorbeeld binnen het Cubiss netwerk [Leiderschap in Lezen](#), dat valt onder de paraplu van Het Lerend Netwerk.

Daarnaast ligt er voor bibliotheken een kans om meer **functioneel** samen te werken: bijvoorbeeld door gedeelde inzet van faciliteiten en personeel, door gezamenlijke inkoop of door met elkaar een automatiseringstraject te doorlopen.

### Een sterke interne samenwerking als basis

Genoeg redenen dus om samen te werken, maar wat vraagt dit van de samenwerking binnen de bibliotheekmuren en van jou als professional?

De transitie naar *communitygericht* werken doet een stevig beroep op de interne organisatie. Van alle medewerkers worden [nieuwe vaardigheden](#) gevraagd. Zo zien we de rol van bibliothecaris bijvoorbeeld transformeren naar die van [community librarian](#).

Als professional sta je midden in de gemeenschap, heb je aandacht voor vragen uit de omgeving en denk je, met collega's en specialisten van buiten de organisatie, na over nieuwe manieren om waarde te creëren voor de doelgroep.

Een sterke interne samenwerking tussen medewerkers is voordeliger om **flexibel in te kunnen spelen** op vragen uit de omgeving. Hiervoor is het nodig dat verschillende organisatielagen goed met elkaar communiceren, dat expertises van medewerkers bekend zijn en dat projecten elkaar niet bijten maar versterken.

Juist de interne samenwerking verdient dus aandacht als je succesvol wilt samenwerken met externe organisaties!

Lees [hier](#) hoe de Bibliotheek Noordwest Veluwe aan de slag ging met de interne samenwerking, naar aanleiding van het thema *gezinsaanpak*.

## Wat maakt samenwerken soms zo lastig in de praktijk?

Samenwerken biedt perspectief, maar is zeker niet vanzelfsprekend. Het kan gedoe opleveren, veel tijd kosten en aanvoelen als een taai en stroperig proces. We benoemen hieronder een aantal complexiteiten die samenwerken ingewikkeld kunnen maken. Daarna introduceren we een model met vijf condities, om zelf aan de slag te gaan met deze uitdagingen.

### Je bent wederzijds afhankelijk van elkaar



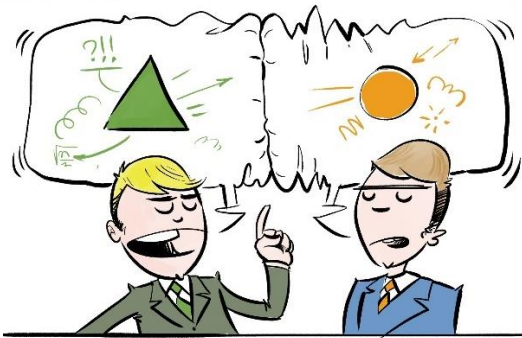
*Alleen ga je sneller, samen kom je verder.*

Een tegeltjeswijsheid die klopt als een bus. Samenwerken vraagt om het opgeven van een deel van de eigen autonomie, erop vertrouwend dat je er meer voor terugkrijgt. Je werkt samen, omdat je de ander nodig hebt en krachten wilt bundelen.

Dit betekent ook dat je samen moet komen tot een werkwijze en tempo passend bij de samenwerking. Mogelijk op andere manieren dan jijzelf gewend bent. Zo is een samenwerkingspartner wellicht minder betrokken bij een gezamenlijk project, omdat er binnen de eigen organisatie hele andere prioriteiten spelen waar de focus naar uitgaat.

Omgaan met deze afhankelijkheid vraagt om aanpassingsvermogen, begrip, doorzettingsvermogen en creativiteit.

## Je hebt te dealen met diversiteit



Diversiteit kan samenwerken aantrekkelijk maken: de ander heeft iets te bieden wat jij niet (of minder) hebt. Maar: onderlinge verschillen kunnen ook leiden tot veel gedoe in de samenwerking. Er ontstaat spraakverwarring, partijen begrijpen elkaar niet écht, en er bestaan verschillende beelden bij de ambitie. Zo kijkt een ambtenaar vanuit een andere bril naar onderwijs dan dat een leesconsulent of leerkracht doet. Het vraagt behoorlijk wat tijd en aandacht om deze verschillen constructief te overbruggen.

### Er is sprake van een onduidelijk machtscentrum

Als je met verschillende partijen tot een oplossing wilt komen, kan er sprake zijn van een onduidelijk machtscentrum. Anders dan in een hiërarchische organisatie, is de besluitvorming binnen een samenwerkingsverband vaak niet centraal belegd, maar dragen alle partners verantwoordelijkheid. Wie neemt initiatief, wie trekt er uiteindelijk aan de touwtjes, wie heeft het voor het zeggen? Hier kunnen allerlei veronderstellingen en aannames over ontstaan, die niet gedeeld worden, wat leidt tot frustratie.



## Je hebt te maken met gesplitste loyaliteiten



Als deelnemer van een samenwerking kom je soms terecht in een spagaat. Enerzijds voel je je sterk betrokken bij de eigen organisatie en vertegenwoordig je wat voor hen belangrijk is. Anderzijds voel je je ook ambassadeur van de samenwerking, om met elkaar te werken aan de gezamenlijke opdracht. Het gebeurt regelmatig dat deze loyaliteiten met elkaar in conflict komen.

Bijvoorbeeld: als het samenwerkingsverband zich minder richt op innovatie dan jouw organisatie graag zou zien. Of: als er vanuit de samenwerking meer inzet gevraagd wordt dan jouw organisatie kan bieden. Dit leidt tot persoonlijke dilemma's en mogelijk ook tot druk van buitenaf: ga ik voor de belangen van de samenwerking of voor de eigen organisatie?

### *Aan welke knoppen kunnen we draaien om de samenwerking te versterken?*

Met deze (en andere) complexiteiten in het achterhoofd: welke mogelijkheden zijn er om de samenwerking te versterken? Vanuit de praktijk zien we dat er vijf condities zijn om aandacht aan te besteden, als je de kans op succesvol samenwerken wilt vergroten. Deze komen samen in onderstaand model.

We zullen de condities hierna verder toelichten en bespreken, met praktische handvatten en tips per conditie.



## 1. Werk aan een betekenisvolle, gezamenlijke ambitie

Het lijkt zo logisch: werken vanuit een gezamenlijke ambitie. Maar hebben we met elkaar echt hetzelfde voor ogen? Wat verstaan we bijvoorbeeld onder *Een leven lang ontwikkelen* of *Het bevorderen van sociale inclusie*? Een sterke ambitie is duidelijk en geeft richting, kan vertaald worden naar concrete doelen en is dermate betekenisvol dat partijen zich er gezamenlijk aan willen committeren.

Het is daarbij de kunst om te komen tot een ambitie die voor iedereen inspirerend is, en tegelijkertijd ook aansluit bij de doelen van alle partners. Als je hier niet in slaagt, ligt een *schijnsamenwerking* op de loer: je komt wel bij elkaar, voert gesprekken maar er is nauwelijks sprake van voortgang of het boeken van resultaat. Langzaam maar zeker verdwijnt de energie uit de samenwerking.

In gesprek dus, over de ambitie en hoe deze wordt vertaald. Dit is niet een eenmalige oefening maar vraagt regelmatig om actualisatie en herijking. Neem het voorbeeld van de *sociale inclusie*: daaronder verstaan we vandaag de dag iets heel anders dan 10 jaar geleden.

Als geheugensteuntje voor het opstellen en herijken van een gezamenlijke ambitie is er de volgende formule:

$$A = B \times C \times D$$

**A**mbitie = **B**elofte x **C**ommitment x **D**oen.

Ofwel: een inspirerende ambitie herbergt een concrete belofte, zorgt dat betrokken partijen zich committeren aan de samenwerking en daarmee ook in beweging komen.

## 2. Bespreek de belangen

Binnen elke samenwerking spelen belangen. Deze term kent soms een wat negatieve, politiek-geladen connotatie, maar wil zoveel zeggen als: datgene wat voor jou belangrijk of van waarde is. Belangen spelen op verschillende niveaus.

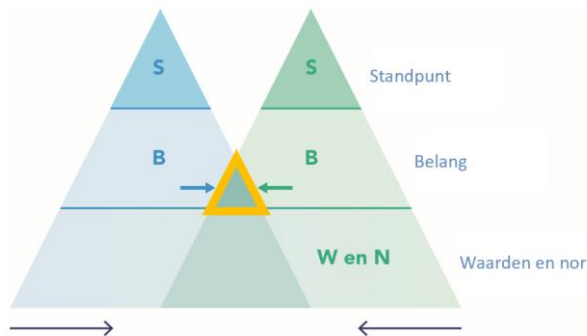
Zo zijn er allereerst de **collectieve** of maatschappelijke **belangen**, bijvoorbeeld: *Het voorkomen van laaggeletterdheid* of *Het stimuleren van kansengelijkheid*. Vaak kunnen samenwerkingspartners elkaar goed vinden in deze belangen en wordt hier veel over gesproken.

Daarnaast spelen er ook **organisatiebelangen**. Bijvoorbeeld binnen een samenwerking tussen een bibliotheek en een school, waarbij het een belang van de school kan zijn om *Leertijd buiten de school om te organiseren* en een belang van de bibliotheek om *De doelgroep vroegtijdig kennis te laten maken met literatuur*.

Dan zijn er nog de **persoonlijke belangen** van de samenwerkingspartners. Denk aan een schooldirecteur die als opdracht heeft meegekregen om de taalresultaten op zijn school te verbeteren, of een bibliotheekbestuurder die binnenkort met pensioen gaat en eigenlijk niet teveel wil veranderen.

Of je het nu leuk vindt of niet, deze belangen spelen altijd een rol. Waar het vaak misgaat binnen de samenwerking, is dat ze niet op tafel komen. In plaats daarvan spreken we vaak in standpunten, bijvoorbeeld: *“er is ...% meer budget nodig van de gemeente of de leestijd in de klas moet met ... uren verhoogd worden.”* Als je niet

uitkijkt beland je zo in een loopgravenstrijd: je bent het fundamenteel met elkaar oneens, schiet in de overtuigingsmodus, houd de kaarten tegen de borst en van samenwerken is allang geen sprake meer.



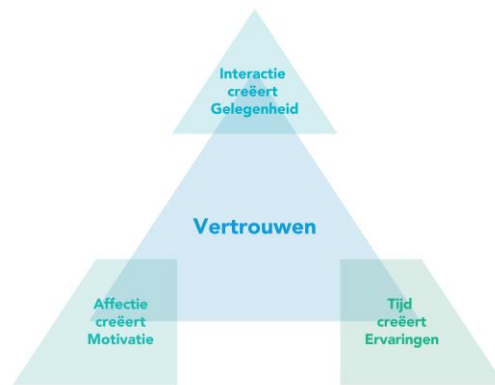
Als je hieruit wilt komen met elkaar, zal je een laag dieper moeten gaan. Waarom is dat hogere budget eigenlijk zo belangrijk? Als voor de gemeente uit zo'n gesprek blijkt dat de bibliotheek omvalt zonder extra middelen, zullen zij eerder geneigd zijn om mee te denken in mogelijkheden. Het ontbreken van een bibliotheekvoorziening is immers ook niet in het belang van de gemeente.

Kortom: je hebt met elkaar een open gesprek te voeren, over wat voor jou belangrijk is en wat je komt halen en brengen in de samenwerking. Om zo recht te doen aan de verschillende belangen en samen *common ground* te vinden.

### 3. Versterk de relatie

Je zou kunnen zeggen dat relatie de softe component is van samenwerken, maar daarmee zeker niet minder belangrijk. Samenwerken is en blijft mensenwerk, waarbij sociale dynamieken en persoonlijke verhoudingen een belangrijke rol spelen.

Los van de inhoud wil je het ook goed hebben met elkaar en energie halen uit de samenwerking. Dit vraagt om aandacht voor ontmoeting, het investeren in de relatie en het bouwen aan onderling vertrouwen.



David Krackhardt beargumenteert in zijn boek *The strength of strong ties* (1992) dat er voor het ontstaan van een sterke verbinding drie belangrijke elementen zijn: **tijd** (vertrouwen moet groeien), **ontmoeting** (in coronatijd hebben we geleerd hoe belangrijk fysieke ontmoeting is voor de onderlinge verbinding) en **affectie** (wederzijdse aantrekkingskracht draagt bij aan een sterke relatie). Die aantrekkingskracht ontstaat vaak weer door interacties aan te gaan, en hier is tijd voor nodig.

Kortom: vertrouwen en verbinding ontstaan niet van de ene op de andere dag, dit kost tijd en vraagt aandacht. Niet voor niets luidt het credo:

*Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.*

Het versterken van relaties vraagt ook om constructieve conflictoplossing: zijn we in staat om meningsverschillen op tafel te leggen en te bespreken met elkaar? Of vechten we elkaar de tent uit zodra er een verschil van inzicht ontstaat?

Als de tijdsdruk al hoog is, doen we de samenwerking er vaak 'nog even bij', waardoor de onderlinge relatie soms onder druk komt te staan. Zonde, want een samenwerking vanuit goede relatie kan enorm veel energie en plezier geven, en uiteindelijk ook tijd opleveren.

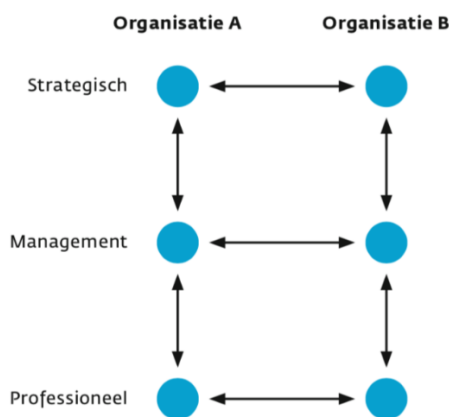
### 4. Organiseer de samenwerking

Iedere samenwerking vraagt een bepaalde mate van organisatie. Daarbij is het de uitdaging om een goede balans te vinden tussen *daadkracht* en *draagvlak*.

Waarschijnlijk wil je belangrijke afspraken met elkaar vastleggen op papier. Daarnaast helpt het ook dat er duidelijkheid is over rollen en verantwoordelijkheden, dat spelregels expliciet worden gemaakt en dat partners overeenkomen hoe de besluitvorming eruit ziet. Tegelijkertijd wil je niet dat elk wisselwase wordt vastgelegd in een protocol of procedure.

Bij **overorganisatie** zien we vaak dat er zoveel aandacht wordt besteed aan regels en routines dat er nauwelijks meer ruimte bestaat om te innoveren en vooruit te bewegen met elkaar. Bij **onderorganisatie** gaan partijen enthousiast van start maar komt de klad in de samenwerking als er onduidelijkheid ontstaat over taken en verantwoordelijkheden.

Voor een goede balans bestaat helaas geen *gouden formule*: die is voor elke samenwerking anders. Een goed uitgangspunt kan zijn: organiseer zo licht als mogelijk is en zo zwaar als nodig is.



Een ander belangrijk aspect in de organisatie van de samenwerking is het *Achtje rond organiseren*. Dit betekent dat afspraken die tussen bestuurders of directeuren worden gemaakt, ook worden uitgelijnd en besproken met managers en professionals in de eigen organisatie. En vice versa: initiatieven door professionals op de werkvloer worden gedeeld en besproken met leidinggevendenden.

Als de communicatie tussen de verschillende lagen van deelnemende organisaties niet goed is georganiseerd, zie je bijvoorbeeld dat medewerkers zich overvallen voelen door wéér een nieuw samenwerkingsinitiatief vanuit de regio dat veel tijd kost en waarvan niet duidelijk is wat het moet opbrengen. Of dat een waardevol project vanuit de samenwerking tussen leerkrachten en onderwijsspecialisten blijft bij een eenmalig initiatief, en niet wordt opgemerkt en uitgerold richting andere belanghebbenden.

## 5. Besteed aandacht aan het proces

Elke samenwerking kent een eigen tijdspad; mogelijk met vergelijkbare stappen, maar zelden met een lineair verloop. Zeker als de samenwerking spannend is, met uiteenlopende belangen en verwachtingen, geeft een helder gezamenlijk proces *veiligheid* en *vertrouwen*.

In een goed proces is er ook aandacht voor periodieke reflectie. Dit zijn vaak bijeenkomsten buiten de reguliere agenda om, waar tijd wordt genomen om met elkaar te evalueren op de samenwerking: is de ambitie nog steeds helder en onderscheidend? Doen we recht aan de wederzijdse belangen? Hebben we het goed met elkaar? Daarmee houd je de samenwerking vitaal en voorkom je dat partners minder betrokken zijn of zelfs afhaken.

Tot slot vraagt een goed proces ook om het vieren van successen: vaak werken we zo hard aan gezamenlijke projecten dat we vergeten om de successen ook daadwerkelijk te vieren. Terwijl juist die momenten brandstof opleveren om weer een volgende stap te zetten met elkaar.

## Hoe nu verder aan de slag?

“Mooi”, denk je wellicht, “prima verhaal met herkenbare inzichten. Maar hoe ga ik hier nu concreet met aan de slag?”

Graag geven we je ter afsluiting nog een drietal praktische tips mee:

## Bepaal je eigen startpunt

Denk goed na over de samenwerking en wat deze je moet opleveren. Maak alvast eens een overzicht van wat je wilt halen en brengen uit de samenwerking. Denk na over mogelijke deelnemers en wat hun belangen zijn. Wees voor jezelf eerlijk of de benodigde investering opweegt tegen de voordelen die je uit de samenwerking hoopt te verkrijgen.

## Begin klein

Maak eens een afspraak met die ene vakgenoot uit de regio, sluit een middag aan bij een lerend netwerk of drink een bak koffie met een zorgpartij in de buurt die je nog niet kent. Als de samenwerking bevalt, is er vaak nog voldoende tijd om verder op te schalen en uit te breiden.

## Organiseer je eigen support

Over samenwerken is al veel onderzocht en geschreven. Op [www.samenwerkingslab.nl](http://www.samenwerkingslab.nl) vind je een groot aantal modellen, artikelen en andere content, om gratis tot je te nemen en in te zetten.

**Cubiss** ondersteunt in het verbinden van partners bij samenwerkingsvraagstukken. Neem gerust contact op om te sparren; bijvoorbeeld door samen nog eens kritisch te kijken naar een plan van aanpak of door met elkaar in kaart te brengen welke bestaande initiatieven er al zijn om op aan te sluiten.

*In deze longread heb je kennisgemaakt met de uitdagende wereld van samenwerken. Samenwerken kan verdraaid lastig zijn, vanwege de wederzijdse afhankelijkheid en diversiteit waar je altijd mee te maken hebt. Samenwerken is niet iets eenmaligs maar vraagt voortdurend onderhoud, tijd en aandacht.*

*Tegelijkertijd is er een prachtig lonkend perspectief: het idee dat je samen meer bereikt dan alleen. In een sector die continu verandert, waar nieuwe vaardigheden worden gevraagd en de positie van de bibliotheek steeds meer divers wordt, is samenwerken misschien wel dé sleutel tot succes!*

**Deze longread is tot stand gekomen binnen het project Brabantse Jeugd en Jongeren Geletterd van Cubiss Brabant in samenwerking met Common Eye. De afbeeldingen in deze longread zijn eigendom van Common Eye.**

© Cubiss, september 2023



**Provincie Noord-Brabant**