

Toespraak naar aanleiding van de voorstelling van de fusie De Patio vzw

Herman Roose | www.netwerkorganisatie.net

Net vijf jaar geleden had ik het genoeg om een tijdje met de partners van De Patio¹ op weg te gaan. Bedoeling was om samen te onderzoeken hoe de toekomstige samenwerking er zou kunnen uitzien en welke voorwaarden hiervoor nodig waren.

Dat dit een relevant thema is, spreekt voor zich. De middelen waarover de samenleving beschikt, zijn gelimiteerd. Het is als welzijnsorganisatie dan ook een maatschappelijke opdracht om die schaarse middelen zo optimaal mogelijk in te zetten en hierbij te streven naar een goede basis-kwaliteit in de dienstverlening. Als ik trouwens de beleidsnota van de minister van welzijn Vandeurzen lees, merk ik dat het woord 'efficiëntie' er tientallen keren in voor komt. Ik heb geen glazen bol, maar als ik dat lees, vermoed ik dat efficiëntie door middel van samenwerking opnieuw een centraal thema zou kunnen worden.

Maar samenwerken is moeilijk. Onderzoek wees uit dat een fusie in 70% van de gevallen meer waarde vernietigt dan opbrengt. Bij de overige 30% levert integratie wel een meerwaarde op maar daarvoor dienen een aantal voorwaarden vervuld te zijn. Ik wil kort doorgaan op de belangrijkste voorwaarden. Een eerste belangrijke voorwaarde heeft te maken met taal, met containerbegrippen en de spraakverwarring die ze steeds meebrengen.

- Partners moeten beseffen dat zinvolle samenwerking niet gekenmerkt wordt door harmonie maar nogal turbulent kan en zal zijn -

¹ de vijf afdelingen die fuseerden in vzw De Patio zijn: Cruushove, De Kerseboom, De Schoor, 't Laar en BAAB. Daarnaast zijn ook de projecten Prusiek, Blink en Stuff verbonden aan de nieuwe vzw. "[red.]"

Bedoelen we wel hetzelfde als we zeggen dat we willen samenwerken?

Wat partners onder 'goede samenwerking' verstaan kan wel eens mijlenver uit elkaar liggen.

- Voor de ene betekent het dat je elkaar in praktische dingen ondersteunt,
- voor een andere ligt de klemtoon misschien meer op het uitwisselen van inhoudelijke kennis en minder op praktische thema's,
- nog iemand anders kan uitkijken naar samenwerking om op die manier een steviger onderhandelingspositie te hebben t.o.v. de overheid.
- en zo kunnen we nog even doorgaan.

Het klinkt eigenaardig maar we kunnen er niet zomaar van uit gaan dat wanneer mensen rond de tafel samenzitten en zeggen dat ze het eens zijn met mekaar, ze het eens zijn over hetzelfde. Het gevaar is reëel dat de partners op dat moment al verstrikt raken in een Babylonische spraakverwarring met alle misverstanden van dien.

Het samen onderzoeken en in kaart brengen wat elke partner met samenwerken of fuseren bedoelt en wil bereiken, is dus een eerste noodzakelijke conditie. De partners van De Patio hebben dat gedaan. Ze namen voldoende tijd om mekaars taal, cultuur, manier van werken, verlangens... te leren kennen.

Maar... *the proof of the pudding is in the eating*, dus bleef het niet bij 'erover praten' alleen. In de dagdagelijkse praktijk werd reeds op heel wat vlakken samengewerkt en dit is de beste garantie om mekaar ook ervaringsgericht goed en breed te leren kennen. Organisch gegroeide samenwerking biedt immers oneindig veel meer kansen dan gedwongen samenwerking.

En toch liep het niet altijd van een leien dakje en moest er veel geduld opgebracht worden. Samenwerken blijft moeilijk. Omgaan met vijf verschillende organisaties, vijf verschillende culturen, verschillende gewoontes..., veronderstelt het engagement om open, direct en in dialoog een gemeenschappelijk taalbegrip te vinden, de knelpunten met elkaar te delen én uit te onderhandelen.

Ik hoor Prof. Rene Bouwen nog zeggen: "het verschil in identiteit maakt dat samenwerken interessant kan zijn, maar het vormt meteen ook de grootste drempel om tot samenwerking te komen". Met die uitspraak geeft hij meteen het spanningsveld aan waar samenwerkende partners in terecht komen. Ze moeten beseffen dat zinvolle samenwerking niet gekenmerkt wordt door harmonie en de afwezigheid van het inhoudelijke conflict, maar daarentegen nogal turbulent kan en zal zijn.

Ik probeer dit aan te tonen door de belangrijkste thema's toe te lichten waar partijen die willen samenwerken, moeten mee omgaan.

Het betreft:

- het identiteitsdilemma
- het tempodilemma
- het thema rond leiderschap

Maar eerst het identiteitsdilemma

De essentie van een dilemma is dat het niet noodzakelijk gaat om een tegenstelling, maar om een tweesprong, een keuze tussen twee waardevolle mogelijkheden. Op elk van de dilemma's dient elke partnerorganisatie zich helder en eenduidig te positioneren. Bij het identiteitsdilemma stellen we ons de volgende vraag: kiezen we ervoor om onze identiteit, manier van werken, denken en organiseren vooral te behouden, te bevestigen en te beschermen? Of willen we samen toekomstgericht bouwen aan een nieuwe identiteit, eigenheid en cultuur die de verschillen tussen de partners overstijgen? Dit laatste betekent dat we door samenwerken mekaar vooral willen completeren, inspireren. We moeten dus kiezen.

Samenwerken dat vooral wil *behouden wie ik ben* en *beschermen wat ik heb* blijft aan de 'buitenkant' van de organisatie. Het betreft een zakelijk instrumenteel samenwerken.

- gemeenschappelijk aankoopbeleid,
- uitwisselen expertise,
- gemeenschappelijk VTO-beleid...

Kortom, de typische schaalvoordelen.

Een 'goed nabuurschap' is hierbij essentieel.

- Vergelijkbaar met burenschaps gereedschap uitwisselen,
- de tourbeurt afspreken om de kinderen van en naar school te brengen,
- de tuin met mekaar delen zodat de kinderen samen kunnen ravotten.

Hier is men vooral gericht op conservatie en bescherming van de 'eigen keukens' én verdraagt men weinig beïnvloeding van buiten naar binnen. 1+1 blijft 2.

Samenwerken vanuit de 'binnenkant' gaat stappen verder en is gericht op evolutie en verrijking van de betrokken identiteiten. 'Ik' en 'jij' worden door de samenwerking ook 'wij'. 1+1 wordt 3. Dit lijkt veel op een partnerrelatie. Een boeiende partnerrelatie zal zich allicht richten op de toekomst, op het wervend perspectief hoe je samen iets nieuws wenst op te bouwen en waar je beide mekaar aanvult en doet evolueren. Hiertoe moet je ook een beetje van de eigen heilige huisjes en tradities loslaten, beïnvloeden maar ook invloed toelaten en ondergaan, kennis en inhoud kruisen en wederzijds verrijken. Het samenwerkingsnetwerk is hier in sé een lerend netwerk.

- Hoe kun je willen samenwerken en tegelijkertijd zelfstandig willen blijven? -

Ik wil in dit verband nog een kanttekening maken rond het begrip 'autonomie'. Als partners of organisaties iets met elkaar willen doen, dan duurt het meestal niet lang voor het woord autonomie valt. Partners willen er niet zelden over waken dat hun autonomie niet aangetast wordt. Dit is op z'n minst toch een beetje vreemdend. Hoe kun je willen samenwerken en tegelijkertijd zelfstandig willen blijven?

Wanneer we te maken hebben met inter-afhankelijkheid, is het centrale thema immers niet het behoud van de autonomie en zelfstandigheid maar wél het omgaan met de *betekenisvolle sociale verbondenheid*.

We moeten als mens of als organisatie zeer zeker leren om op eigen benen te staan, ons plan te trekken, onze eigen keuzes te maken... maar we moeten als mens en organisatie vooral ook leren om samen te leven, samen te werken, samen conflicten op te lossen. Immers, net als 'ja' maar betekenis heeft als je ook 'nee' kan zeggen, hebben 'ik en zelf' maar betekenis als 'wij en samen' ook bestaan.

Het tweede dilemma noem ik het tempodilemma.

De centrale vraag is hier: willen we mekaars tempo respecteren of willen we tegelijk door de samenwerkingsdeur?

Het *tempo van elke partner respecteren* betekent dat je zowel de traagste als de snelste moet respecteren. Wanneer je kiest voor dit principe, dan kan het zijn dat een aantal partners al sneller tot verregaande samenwerking komen terwijl andere zich nog even onthouden om dan later aan te

sluiten of er zelfs uit te stappen. Dit is trouwens wat in het geval van De Patio ook is gebeurd, een van de partners sloot pas later aan.

- Organisatieverandering gaat niet over het bouwen van excellente of perfecte organisaties want die bestaan niet -

Als iedereen *tegelijk door de samenwerkingsdeur* moet, bepaalt de partner die het traagst in het samenwerkingstraject wenst te evolueren de facto het tempo van het traject. Ook hier dient elke partner een duidelijke keuze te maken teneinde de eigen positionering helder en eenduidig te communiceren naar de andere partners.

Tot slot zoom ik nog kort in op het leiderschapsthema

Een fusie brengt een ingrijpende organisatieverandering met zich mee. Het is belangrijk te beseffen dat organisatieverandering een traject is, een weg... en geen eindbestemming. *Organisational change is a journey, not a destination.*²

Nooit is een structuur stabiel en definitief. Ook na de fusie zullen interne én omgevingsfactoren meer dan ooit dwingen tot nieuwe inzichten en aanpassingen. Organisatieverandering gaat daarenboven niet over het bouwen van excellente of perfecte organisaties want die bestaan niet maar over het adequaat hanteren van de inherente imperfectie. Naast de vele interessante mogelijkheden en ontmoetingen heb je ook de noodzakelijke irritaties, spanningen en conflicten.

De dagelijkse leidinggevendenden vormen niet zelden de gewrichten van de organisatie waar veel van die spanning samenkomt. Nochtans moeten diezelfde leidinggevendenden er dagelijks voor zorgen dat de opdrachten die moeten gebeuren, gebeuren en dat de mensen die ze moeten uitvoeren toffe, haalbare en boeiende jobs hebben.

Hiermee omgaan, omgaan met de diversiteit van collega's en medewerkers, het omgaan met mede-eigenaarschap en participatie, de onvermijdelijke eenzaamheid en angst... zijn allen inherent aan de job van leidinggevende.

Het vormt echter een belangrijke ontwikkelingstaak om de job (comfortabel) te kunnen doen. Het is goed deze taak niet dood te zwijgen

² verandering is een weg, een traject, en geen eindbestemming

maar met elkaar in de groepsdirectie te kunnen delen. Het vraagt moed om deze thema's met voldoende zelfkritiek, nederigheid en grote openheid te benaderen.

Kortom, wie men als leidinggevende 'is', is belangrijker dan wat men 'weet'. Wat men 'doet', is belangrijker dan wat men 'zegt'.

Hoe dan ook, men had de keuze kunnen maken om de Patio te laten leiden door een *collegiale directie*. Dit zou betekend hebben dat elke partner gelijkwaardig is en dus, ongeacht de validiteit en relevantie van de argumenten in de ogen van andere partners, een stem heeft in elke beslissing. Uiteraard zal een consensus hier vooral een onderhandelde consensus betreffen. Een collegiale directie is daarom ook een *politieke* directie.

De keuze werd echter gemaakt om de Patio te laten leiden door een *hiërarchisch georganiseerde directie* onder de leiding van een integer en voor de verschillende partners aanvaardbare leidersfiguur. Ervaring leert dat dit *de beste garantie* is om maximale participatie van de verschillende partners mogelijk te maken.

Herman Roose hield deze toespraak op 26 maart 2010 op de voorstelling van de nieuwe vzw De Patio in het Provinciaal Hof te Brugge.

Herman Roose
Herman.Roose@netwerkorganisatie.net
www.netwerkorganisatie.net