




---

# SAMENWERKEN VRAAGT **BUITEN DE LIJN** TE DENKEN

---

**COMPLEXE VRAAGSTUKKEN KUN JE ALS INDIVIDUELE ORGANISATIE NIET ALLEEN OPLOSSEN. DIE ROEPEN OM EEN NETWERK, WAARIN EXPERTISE BIJEENKOMT EN VERRASSINGEN ONTSTAAN. DAT LUKT ALLEEN ALS PARTIJEN ELKAAR WILLEN EN KUNNEN DOORGRONDEN EN AANSPREKEN. HOE COMPLEXER DE OPGAVE, HOE MEER HET AANKOMT OP SAMENWERKEN, EN DAARMEE OP COMMUNICEREN.**

Neem de regio Arnhem-Nijmegen die zich gesteld zag voor een vervoersprobleem. Op de ene plek reden er lege bussen, terwijl elders reizigers moesten wachten op een bus. Dat moest beter kunnen, zeker met beschikbare digitale middelen als apps. De vraag ontstond: hoe kunnen vraag en aanbod van vervoer beter op elkaar worden afgestemd? Rekening houdend met de meerjarige

afspraken die de vervoersmaatschappij en de provincie met elkaar hadden gemaakt in een concessie die je niet zomaar aan de kant schuift.

#### **Wat belemmert en wat bevordert?**

Aan ons de schone taak om vanuit het lectoraat aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen dit proces te monitoren: wat

'BIJ COMPLEXE OPGAVEN  
HELPT WAARDEREND  
COMMUNICEREN HET  
VERSCHIL MAKEN'

belemmert en bevordert de samenwerking, hoe communiceren de partners eigenlijk?

### Een nieuw consortium

De eerste stap bestond eruit dat een vervoerder, gemeenten, provincie en reizigersorganisatie besloten een consortium te vormen. Ze gingen van start met een pilot waarin ze een nieuw vervoersconcept gingen uittesten (Brenflex, onderdeel van het SCRIPTS-project). Daarbij werd de scope verlegd van openbaar vervoer naar mobiliteit: door het doel en niet het middel centraal te stellen, ontstond een nieuw denkraam, een frisse kijk op de manier waarop reizigers hun reis kunnen plannen, boeken en betalen. Ook spraken ze nadrukkelijk uit samen lessen te trekken uit de samenwerking.

### De weerbarstige praktijk

Dat klinkt natuurlijk mooi – je verschillende krachten bundelen – maar we weten ook dat de praktijk weerbarstig is. Op enig moment, daar kun je op wachten, steken in een samenwerking onvermijdelijk spanningen de kop op juist door de aanwezige verschillen.

Vaak blijkt dat uit botsende onderliggende belangen en waarden. Je zou kunnen zeggen dat er een *samenwerkingsparadox* is (niet met en niet zonder elkaar kunnen) die een enorm beroep doet op onderlinge afstemming van betrokkenen. Wat wil jij eigenlijk bereiken? Wat vind jij belangrijk? Wat ben je bereid te investeren en wat niet?

Tijdens de pilot doken allerlei juridische, financiële, maatschappelijk en organisatorische vragen op en werd de complexiteit van de opgave zichtbaar. Belangrijk bleek keer op keer of men elkaar nog kon vinden in het gemeenschappelijk, hoger doel: denk vanuit de reiziger, en schort daarvoor je eigen doelredenering even op. Ben je in staat om elkaars belangen en rollen te herkennen en erkennen? Het belang van informeel contact kwam scherp naar voren: lukt het om juist buiten allerlei officiële momenten en kanalen snel te schakelen? Intrigerend bleek ook de rol van onderliggende waarden, juist als de spanningen zich aandienen. Als je een vertrouwde werkwijze of een robuust juridisch kader moet loslaten voor flexibele manieren van werken, moet je je immers kwetsbaar opstellen. Dat lukt alleen als je op respect kunt rekenen van de ander, als je elkaars drijfveren leert benutten én aanspreken, ook als het knelt.

Ongemak hoort bij verandering, maar hoe zorg je dat er voldoende voortgang blijft? Hoe communiceer je als de ene partij tempo wil maken en de andere partij zorgvuldig stap voor stap de mogelijkheden wil verkennen? Hoe weeg je welke zaken (data, financiële gegevens) je deelt en welke niet? We zien in de pilot hoe er op die cruciale momenten behoefte is aan mensen die helpen ordenen wat knelt én wat er mogelijk is. Om in die *dia-log* – zoals dat woord letterlijk belooft

– te *door-zien* wie waar waarde aan hecht. Er is voortdurend behoefte aan mensen die communicatief sensitief zijn, een antenne hebben voor de juiste toon en timing. Aan betrokkenen die waarderend kunnen communiceren (zie [www.dewaardering.com](http://www.dewaardering.com) voor onder meer de publicatie ‘*Halte ongemak*’, die we hierover in 2017 schreven).

### Kansen te over

Het Gelderse voorbeeld maakt duidelijk dat bij complexe opgaven – waarderend – communiceren het verschil helpt maken. Het is geen doel op zich, maar wel een kritische succesfactor, die de samenwerking kan maken of breken. Kansen te over dus voor (communicatie-)experts, die oog hebben voor intermenselijke interactie en niet bang zijn voor complexiteit en ongemak. Die hun adviesfunctie en stafafdeling loslaten, buiten de lijn kijken, in het proces stappen, er tussen staan (*inter-esse*) en de moed hebben *on the spot* te acteren. En daarmee communiceren tot kwaliteit maken van elke professional.

### Els van der Pool & Guido Rijnja

*Els van der Pool is lector Human Communication Development aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Guido Rijnja is adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst van het Ministerie van Algemene Zaken en als onderzoeker in het SCRIPTS-project verbonden aan het lectoraat.*

'IN DIALOOG  
DOOR-ZIEN WIE  
WAAR WAARDE  
AAN HECHT'