

## Samenwerken is mooi, maar zo moeilijk...

28 januari organiseerde PACT een masterclass voor zo'n 100 mensen, werkzaam in onderwijs, opvang en zorgorganisaties, over samenwerken in kinderopvang, onderwijs en jeugdzorg. Twee sprekers werden uitgenodigd: de Antwerpse hoogleraar Patrick Kenis (beleids- en organisatie wetenschappen aan de Universiteit van Tilburg) en de Amsterdamse hoogleraar Ruben Fukkink (pedagogiek/kinderopvang aan de Universiteit van Amsterdam). Hier vertelt Ruben Fukkink over zijn bijdrage aan deze dag.



Ruben Fukkink: 'Samenwerken in een kindcentrum tussen kinderopvang, onderwijs en jeugdzorg is een actueel thema. Ik heb geleerd dat achter het bordje ikc – integraal kindcentrum – heel verschillende werelden kunnen schuilgaan. Soms is het een inhoudsloos uithangbordje, soms zie je prachtige vormen van samenwerking. Maar zelfs als de samenwerking gedreven en enthousiast is, kun je je soms afvragen welke meerwaarde de samenwerking eigenlijk heeft. Om meer greep te krijgen op die vraag, heb ik recent aan de hand van casestudies de ervaringen vergeleken van samenwerkingsverbanden in Nederland, Zweden, Denemarken en Berlijn. Wat mij duidelijk is geworden uit de verzamelde gegevens is dat in de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs sprake is van een continuüm: van los zand tot – aan de andere kant – een dermate intensie-

ve samenwerking dat je nauwelijks nog de afzonderlijke partijen kunt onderscheiden.'

### Los zand

'Het los-zand-voorbeeld vonden we in Nederland: een school die samenwerkt met meerdere bso's. De samenwerking vindt plaats op het coördinerende niveau. De leidinggevendenden zorgen ervoor dat activiteiten op elkaar aansluiten. De mensen op de werkvloer blijven los van elkaar werken, in hun eigen wereld, en ervaren geen meerwaarde van de samenwerking in de dagelijkse gang van zaken.

In Zweden vonden we het andere uiterste: een samenwerkingsverband waarin de leerkrachten en opvangmedewerkers altijd en overal samen optrekken. Elke activiteit stemmen ze in onderling overleg op elkaar af. In Zweden loopt men tegen de grenzen op. De inzet die deze vorm van

samenwerking vraagt is zo groot, dat die voor de medewerkers niet meer opweegt tegen de meerwaarde ervan. Ook al wordt deze als heel positief ervaren.

In Berlijn en Denemarken komen we tussenvormen tegen. Bijvoorbeeld in Berlijn zagen we een voorbeeld waar op coördinerend niveau intensief wordt samengewerkt en de leidinggevendenden ervoor zorgen dat de activiteiten op elkaar worden afgestemd. Bij belangrijke besluiten worden alle medewerkers betrokken. Ook worden medewerkers geacht en begeleid in hun samenwerking. Deze tussenvorm – waarin medewerkers meedenken en mee besluiten over de aspecten van de samenwerking waar zij allemaal belang bij hebben – lijkt het meest tevredenheid te geven in de balans tussen investeren en opbrengst. Interessant is dat het optimum in het midden lijkt te liggen. In de

theorievorming over samenwerken (die voortkomt uit de medische wetenschap waar men vanuit het belang van patiënten al veel langer nadenkt over interdisciplinair en integraal samenwerken) wordt er eigenlijk van uitgegaan dat hoe meer er samengewerkt wordt, hoe beter het is. Ons verkennende onderzoek doet vermoeden dat dit niet zo is, dat je ook door kunt slaan in het samenwerken.'

### Evenwicht

'Daarmee komen we aan bij het punt dat Patrick Kenis die middag maakte, namelijk dat wil je succesvol samenwerken, je evenwicht moet vinden tussen de moeite die het kost en de winst die het oplevert. In ons Nederlandse voorbeeld lijkt de samenwerking zo weinig meerwaarde op te leveren dat je je afvraagt of het de moeite die de leidinggevendenden doen – hoe gering ook – loont. Het Zweedse voorbeeld laat zien dat mensen echt heel enthousiast kunnen zijn over wat zij samen voor elkaar krijgen, maar dat het hen veel te veel energie kost. Dit zijn zo wat overwegingen bij het begin van onze vergelijkingsstudie. Komende tijd trekken we het land in om een aantal Nederlandse PACT-proeftuinen te onderzoeken en beschrijven. Ik ben heel nieuwsgierig naar wat we gaan leren van deze proeftuinen.'

### PACT

In het kwaliteitsproject PACT werken praktijk, wetenschap en beleid samen aan een sterke pedagogische omgeving waarin alle jonge kinderen samen kunnen opgroeien. PACT heeft de ambitie ervoor te zorgen dat geïntegreerde voorzieningen voor 0- tot 6-jarigen normaal worden. Daar werken pedagogische, educatieve en zorgmedewerkers samen: zij zijn de pedagogische professionals van de toekomst. Overal in het land ontstaan PACT-proeftuinen en in pilotgemeenten wordt de verbinding met het lokale jeugd(zorg)beleid gelegd. Anki Duin en Gerdi Meyknecht, projectleiders van PACT, presenteren u telkens een opmerkelijk inzicht.

Zie voor meer informatie W: [pedagogischpact.nl](http://pedagogischpact.nl).