



Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*

Waarderende reflectie op grenzeloos samenwerken

Ingrediënten voor een goed gesprek

Waarderende reflectie op grenzeloos samenwerken

Grenzeloos samenwerken, opgavegericht werken, is steeds meer gangbaar bij het Rijk. Het is een aanpak die aantoonbare meerwaarde heeft als het gaat om dingen goed te regelen voor de burger. Het is ook een aanpak die veel vergt van organisaties. Waar verschillende culturen samenkomen is het nodig om over de eigen schutting te kunnen kijken, (positief) kritisch te durven zijn, dingen anders te doen dan je normaal doet.

Dat gaat niet altijd vanzelf goed. En daar waar het mis gaat, ontstaat vruchtbare grond voor irritaties en zelf ruzies die niet bevorderlijk zijn voor het resultaat. Of het werkplezier.

Daar waar het wél goed gaat, is het verstandig om van tijd tot tijd te toetsen: komt elke partij tot zijn recht? Hebben we nog steeds hetzelfde voor ogen? Hoe zitten we erin?

Ingrijpende interventies zijn lang niet altijd nodig. Een goed gesprek geeft vaak stof tot nadenken, tot handelen, tot begrip. Deze aanpak geeft handvatten, een gespreksagenda voor een lichte interventie. Doel is om een momentopname te maken en samen op een positieve en lerende manier een stap te zetten naar verbetering. Of verrijking. Op een verbindende en onderzoekende manier.

Nodig: betrokkenen van elke partij, een uur of twee in de agenda's en eventueel een gespreksbegeleider. Als je fysiek bijeenkomt, zorg dan voor een prettige informele ruimte, als dat kan geen standaard vergaderzaal bij één van de partners.

NB: deze aanpak is niet altijd passend. Is er sprake van vastgelopen samenwerking of conflicten? Dan is een meer uitgebreide aanpak wellicht beter. Die kan dezelfde ingrediënten hebben, maar richt zich daarnaast op het doorgronden en mediëren van het conflict.

De start

Het is prettig om samen 'in te checken'. Daarvoor is geen standaardmanier. Het kan waardevol zijn om alle aanwezigen te vragen hoe ze zich voelen, te vertellen over iets dat ze recent hebben meegemaakt. Of desnoods waar de volgende vakantie naartoe gaat. Doel is ontspannen in gesprek te raken, en niet meteen naar 'zware' inhoud te gaan.

Een licht inhoudelijke methode is zinnen afmaken. Formuleer dan een paar aan te vullen zinnen, die iedereen voor zichzelf aanvult. Wissel de zinnen achter elkaar uit. Bespreek niet na.

Voorbeeldzinnen:

- Wat ik vandaag uit dit gesprek wil halen is...
- Wat mij in ons traject het meest aanspreekt is...
- Voor onze doelgroep wil ik graag...

De onderwerpen

Grenzeloos samenwerken aan een opgave heeft verschillende dimensies die anders zijn doordat je over je organisatiegrenzen heen werkt. Uit onderzoek, en uit de praktijk van Rijksconsultants is gebleken dat een aantal aspecten vooral van belang is¹:



¹ Zie o.a. NSOB, de opgave aan tafel.

Toelichting

Gedeeld eigenaarschap. Alle partijen zijn partners, in een gelijkwaardige rol. Iedereen voelt zich verantwoordelijk voor de opgave, niemand leunt achterover. Er kan om logistieke redenen wel een trekkersrol zijn, maar die wordt tussen de eigenaren verdeeld en kan ook wisselen.

Gedeelde doelen. elke partij in het samenwerkingsverband heeft eigen (politieke) afwegingen, waarden en doelen. Die hoeven niet hetzelfde te zijn, maar er moet wel duidelijkheid zijn over alle posities en ambities. Partijen moeten zich tot elkaars doelen verhouden. Daarvoor is het belangrijk dat (politieke) doelen benoemd en besproken worden.

Onderling vertrouwen. Partijen moeten elkaar vertrouwen om echt stappen te kunnen zetten. Je kunt niet alles dichtregelen, soms moet je vertrouwen op de intenties en het oordeelvermogen van de ander. Vertrouwen is geen smeerolie, maar hoofdzaak in het samenwerken aan één opgave. Als vertrouwen een kwetsbaar punt is, kan het rechtstreeks aankaarten ervan lastig zijn. Een start kan gemaakt worden door te zoeken naar praktijken die vertrouwen bevorderen, samen een stip op de horizon zetten om naartoe te werken, of op waarderende wijze te verkennen wat op dit moment veelbelovende punten zijn, die beter benut kunnen worden.

Ruimte voor eigenheid. Partijen zullen zelden gelijksoortig zijn, bijvoorbeeld in omvang, positie, ervaring met het onderwerp etc. Bij het werken aan een gezamenlijke opgave is gelijksoortigheid ook helemaal geen vereiste. Gelijkwaardigheid daarentegen wel, en daarvoor is het ook nodig dat de eigenheid van elke partij erkend wordt. Daar waar dit vraagstukken of spanningen oplevert, is het belangrijk om met respect voor eigenheid naar elkaar toe te bewegen.

Randvoorwaarden. Ondersteunende systemen zijn vaak niet berekend op het werken vanuit de opgave. Denk aan ICT, financiële systemen of systemen voor verantwoording. Het is een randvoorwaarde dat de administratieve systemen opgavegericht werken mogelijk maken.

Lijn en opgave. Opgavegericht werken betekent dat er naast de gewone 'lijn' wordt gewerkt. De interne organisaties zijn niet vanuit de opgave georganiseerd. Die werken bijvoorbeeld met een afdelingsstructuur, en eigen deelprioriteiten. Dit kan haaks op elkaar staan, en in dat geval is de lijn vaak systematisch sterker. Er moet 'binnen' ook iets veranderen om deze spanning te verminderen.

Eigen onderwerpen. Naast bovenstaande generieke onderwerpen is het goed denkbaar dat er aandacht nodig is voor onderwerpen die specifiek bij de opgave horen.

Waarderend onderzoeken

Een waarderende aanpak geeft energie en is oplossingsgericht, zonder zweverig te zijn. Het past uitstekend bij het bespreken van het samen werken aan een opgave. De principes zijn eenvoudig: kies een ontwikkelrichting op basis van een wenkend toekomstperspectief, en maak daarbij gebruik van sterkte punten die al in het heden aanwezig zijn.

Ben je met 2 of 3 personen? Werk dan plenair. En verdeel anders de groep in subgroepen van 2-4. Verdeel de onderwerpen uit de vorige paragraaf. Kies alleen de onderwerpen die relevant zijn voor de specifieke opgave en laat de rest links liggen. Of parkeer ze voor een andere keer.

Probeer in het verkennen van de thema's in eerste instantie weg te blijven van obstakels en belemmeringen in de huidige situatie. Beschouw deze als zaken die als 'te organiseren randvoorwaarden' aangepakt kunnen worden, op het moment dat de toekomstrichting inhoud gekregen heeft.

Stap 1 Verken 'het beste, ideale, waardevolle'

Stel: je bent een stuk verder in de toekomst. Het werken aan jullie opgave verloopt voorspoedig, je bent tevreden over jullie voortgang, wat je bereikt, en geleerd hebt.

Schets zo beeldend mogelijk hoe de ideale situatie op jouw onderwerp eruit ziet. Wat gebeurt er (niet)? Wie zijn betrokken en hoe? Wat is de kern en wat zijn de bijzaken? Waarom gaat het zo goed?

Stap 2 Verken wat zou kunnen zijn

Nieuwe ontwikkelingen bouwen voort op bestaande elementen, die opgebouwd zijn in het verleden. Wat zie je in de huidige situatie dat je kan helpen om het beeld in stap 1 dichterbij te brengen? Welke elementen kun je benutten of versterken? Of: welke elementen zijn misschien nu niet aanwezig, maar wel (gemakkelijk) te organiseren? Ga na deze twee stappen plenair verder.

Stap 3 Ontwerp de toekomst

Wissel de beelden uit en ontwerp een nieuw beeld, dat 'het beste' uit stap 1 nadrukkelijk in verband brengt met de werkelijkheid van stap 2. Word concreet, formuleer doelen en actievoorstellen. Onderzoek wie wat kan bijdragen en wat de organisatorische en relationele randvoorwaarden zijn. Zorg dat mensen niet zozeer op rol verbinden maar (ook) op commitment aan een onderwerp.

Stap 4 Realiseer

Maak afspraken en plan de uitvoering. Check of dit nog past bij wat in stap 1 en 2 bedacht is. Zet je werk in de wereld: laat ook naar buiten toe duidelijk zien waar je heen werkt, en spreek aan wie nodig is om de uitvoering verder te helpen.

Verdieping op het realiseren

Een waarschuwing: realiseren wat je bedacht hebt is misschien niet zo eenvoudig als je hoopt. Verandering is sowieso vaak een uitdaging, en veranderen in een multi-partijsituatie is nog lastiger.

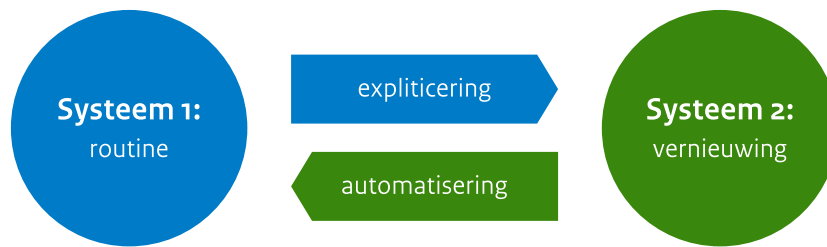
In het essay “Grenzeloos samenwerken: van A naar B via B” van het NSOB, is een aantal bruikbare strategieën voor realisatie opgenomen. Daarnaast geeft het essay bruikbare handelingsopties, waarvoor we naar het essay verwijzen. De drie interventiewijzen lichten we hier kort toe.



(van der Steen en Scherpenisse 2020: 31).

1. Herladen van geautomatiseerd handelen

Uit onderzoek is bekend dat ons gedrag grotendeels bepaald wordt door automatische en onbewuste keuzeprocessen. Deze defaults bepalen in belangrijke mate wat we in het dagelijks handelen doen, tot er een opvallend of afwijkend signaal komt dat ons attent maakt op afwijkingen. Op zo'n moment ontstaat er aanleiding om de nieuwe informatie te interpreteren en de gedragsopties te overwegen. Het genoemde SIOO-rapport haalt hier Kahneman aan, die een onderscheid maakt tussen systeem 1 denken (default) en systeem 2 denken (kiezen met bewuste aandacht). De veranderkundige uitdaging bestaat eruit dat je nieuw systeem 1 denken ontwikkelt, via het systeem 2 denken. Of minder abstract: je onderzoekt welk gedrag, regels, kaders, referenties er nodig zijn, en die ga je inbedden in 'de normale gang der dingen', voor alle betrokkenen. Dat is nodig, want om goed en efficiënt te functioneren moet je voor een groot deel van je uitvoering terug kunnen grijpen op gangbare praktijken, waarbij je niet steeds opnieuw keuzes hoeft te maken. Dat is mogelijk door eerst kritisch naar het systeem te kijken: is het geschikt voor nieuw gedrag? Wat gebeurt er als je het anders doet? Wat is er nodig aan afspraken, regels, gedragingen etc?



Na het expliciteren komt het automatiseren: door herhaling en normalisering bouw je een nieuw systeem 1, dat het nieuwe gedrag mogelijk maakt.

2. Herinrichten van de systeemwanden

De inrichting van de organisatie is vaak heel bepalend voor hoe mensen zich gedragen. Er zijn legio voorbeelden van hoe op het oog simpele dingen, 'systeemwanden', mensen bewegen dingen wel of niet te doen. Die kunnen heel banaal zijn: iets past niet in een formulier, je kunt geen zaaltje boeken omdat je niet in een systeem kunt, je mailadres is extern, dus je kunt geen beschikbaarheid van teamgenoten inzien. En ook minder praktische zaken zijn denkbaar: beschikken over symbolen die je in de buitenwereld profiel geven kunnen heel betekenisvol zijn en een opgave 'smoel' geven. Het herkennen van deze systeemwanden, en het verplaatsen daarvan (door iets op een andere manier aan te pakken, vorm te geven, te symboliseren etc) kan de gezamenlijke opgave de goede kant op helpen.

3. Voorbeeldgedrag door leidinggevenden

Grenzeloos werken kan oncomfortabel zijn voor leidinggevenden. Ook voor hen zijn zaken nieuw of anders, en ze moeten zich in een ander krachtenveld positioneren. Ze geven daarbij boodschappen af die de omgeving helpen of hinderen bij het uitvoeren van opgaven. Hier gaat het niet zozeer over wat leidinggevenden precies zeggen of doen, maar veel meer over hun gedrag geïnterpreteerd wordt door de omgeving. 'Van A naar B via B' schetst de relevante vragen: "Hoe wordt er gereageerd op stukken die ze indienen, op voorstellen die ze doen, hoe is de toon in gesprekken die ze voeren, wat zien ze leidinggevenden doen in discussies met andere organisaties? Welke keuzes maken ze op het moment dat het spannend wordt? Welke norm geldt dan?" Door hun gedrag en hun omgang met de geschreven en ongeschreven regels kunnen leidinggevenden ruimte maken voor de opgave, binnen het grotere systeem van organisatiebelangen.

Bronnen NSOB:

- Steen, M. van der en J. Scherpenisse (2020) Samenwerken van A naar B, via B. Den Haag: NSOB
- Steen, M van der, M. van Delden en E. van Schaijk (2020) De opgave aan tafel. Den Haag: NSOB.