

Koen Snelder (Stantec)
13-06-2018
Leuth

Een goede start voor samenwerking.

Omgevingsmanagement, Omgevingswet, co-creatie, ...

Omgevingsmanagement, de Omgevingswet, co-creatie, integrale projectteams. Allen steunen sterk op *samenwerking*. Nu is samenwerken voor de meeste mensen niets nieuws, iets wat ons dus makkelijk af zou moeten gaan. Als je vergadert, als je bespreekt waar je op vakantie gaat, als de een afwast en de ander afdroogt, allemaal vormen van samenwerken. Uiteraard is samenwerken vaak complexer dan dit. Denk aan samenwerkingsverbanden waar middels een interactief proces een maatschappelijk relevant probleem of een integrale ruimtelijke ontwikkeling opgepakt wordt. In tegenstelling tot afwassen, wat heel veel "samenwerkingspartners" toch iedere avond weer succesvol weten af te ronden, loopt ongeveer de helft van de complexere samenwerkingsverbanden uit op mislukking

Wat maakt samenwerken moeilijk?

Jij hebt een opdracht met een bepaald doel. Daar ben je samen met je team voor aan het werk. Daar ben je verantwoordelijk voor. Nu moet je met andere partijen samen gaan werken die mogelijk een afwijkend doel hebben, of op zijn minst andere belangen binnen dat doel. Partijen die geen eigenaarschap voelen voor jouw planning, jouw begroting en alle kaders en kanttekeningen waarbinnen jij moet opereren. Als je die samenwerking aangaat, neem je dus het risico dat je niet zondermeer alles kan doen wat het beste is voor jouw doel. Nu gaat onze westerse manier van managen en sturen veelal uit van het behouden van regie, het "in controle" zijn. Risicogestuurd werken is daarbij de nieuwe standaard geworden. Samenwerken, vooral met derden, is het delen van regie, het samen eigenaar zijn. Daar zit nu eenmaal een bepaald risico in. Dit accepteren maakt samenwerken moeilijk.

Daarnaast betekent samenwerken dat je ook verantwoordelijkheid voelt en neemt voor de belangen van de andere partijen. Samenwerken is samenhang. Eenieders belang wordt onderdeel van de nieuwe gedeelde context van de groep. Feitelijk betekent samenwerken dus dat je jouw doel complexer maakt, omdat je de definitie verruimt, zodat het doel van iedere samenwerkingspartner er onderdeel van wordt. De manier waarop mensen in elkaar zitten, is dat ze het zichzelf makkelijker willen maken, niet moeilijker.

Waarom dan toch die samenwerking zoeken?

Bij de grotere maatschappelijke vraagstukken (energietransitie, leegstand, krimpregio's) is het een kwestie van complexiteit. De kennis, kunde en mogelijkheden liggen verdeeld over meerdere stakeholders en het probleem kan alleen opgelost worden als iedereen bijdraagt. Maar ook bij het oppakken van kleinere vraagstukken is samenwerking vaak een vereiste. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat de initiatiefnemer toestemmingen nodig heeft van overheden en grondeigenaren of draagvlak nodig heeft van de lokale bewoners.

Kortom, ervaring leert dat plannen die door de initiatiefnemer binnenshuis bedacht en opgesteld zijn, ongetwijfeld op verzet gaan stuiten van externe stakeholders. Burgers, bedrijven, winkeliers of recreanten, zien gemiste kansen of niet acceptabele beslissingen, zoeken elkaar op en komen op de voordeur kloppen. Overheden zien plannen en uitvoeringsmethoden die onvoldoende rekening houden met de belangen waar zij verantwoordelijk voor zijn (milieu, veiligheid, leefbaarheid, ...) en weigeren benodigde medewerking.

Hoe start je met samenwerking

Gek genoeg start je alleen. In ieder geval in de situatie waarin je als initiatiefnemer een samenwerking wilt aangaan. Het is namelijk belangrijk dat je voor jezelf bepaalt of samenwerking wel de beste optie is. En zo ja, met wie ga je samenwerken? Wat verwacht je dan van die samenwerking? Wat heb je nodig en wat kun je geven? In hoeverre kun je nog meegaan en in hoeverre liggen plannen al vast? Welke werkvorm kies je? Welke specifieke personen nodig je uit? Wie neem je mee uit je eigen organisatie?

Een goede samenwerking begint met het voor jezelf scherp krijgen van dit soort vragen. Op die manier krijgt iedere samenwerking die je aangaat doordacht en strategisch vorm en heeft daarmee ook de grootste kans op succes.

Intermezzo: Kampeeranekdote

Drie mensen lopen door het bos. Het begint al te schemeren en zal snel donker zijn. Persoon A stelt voor om een kampvuur te maken. Persoon B en C zijn het hier meteen mee eens. Alle drie hebben ze wel eens een kampvuur gemaakt, of iemand het zien doen. Ze weten dus wat er moet gebeuren en begrijpen elkaar als termen gebruikt worden als: kampvuur, hout, aanmaakhout en vuurkring.

In deze situatie hebben we drie mensen die een doel overeengekomen zijn (we maken een kampvuur), een gedeeld begrippenkader hebben en een taakverdeling. Toch ontstaat er binnen tien minuten discussie tussen de drie samenwerkingspartners. Waarom?

Persoon A, die het kampvuur voorstelde, voelt zich ongemakkelijk bij het idee om in het donker door het bos te dwalen. Hij wil een groot en hoog vuur, wat de hele nacht brandt, zodat hij zich veilig kan voelen. Persoon B heeft het weerbeeld verkeerd ingeschat en zich te dun gekleed. Hij heeft het koud en kan zich dus prima vinden in het idee van een kampvuur. Een klein, beschaafd vuurtje. Net groot genoeg om er met zijn drieën omheen te kunnen zitten. Persoon C is niet bang, heeft het niet koud, maar heeft wel dorst. Bij de suggestie van het kampvuur denkt hij meteen aan thee. Twee handen met takken moet voldoende zijn om een klein vuurtje te maken en dit een half uurtje te laten branden. Lang genoeg om water te koken.

In dit voorbeeld denken de personen te snel dat er sprake is van een goede basis voor samenwerking. Een gezamenlijk uitgesproken doel, een gedeeld begrippenkader en een afgestemde rolverdeling. Omdat de samenwerkende partijen echter niet weten van elkaar waarom de anderen het doel belangrijk vinden en met welke belangen en opinies zij aanschuiven, is het ook niet mogelijk om elkaars belang te behartigen en bewaken. De benodigde samenhang ontstaat dus niet en de samenwerking blijft oppervlakkig en kwetsbaar.

Deze kwetsbaarheid ligt in het feit dat in een samenwerkingsverband waar de gemeenschappelijke context ontbreekt, de verschillende stakeholders zich bij externe weerstand al snel weer als individu gaan gedragen. Bij tegenwerking denkt persoon B al snel dat hij liever door blijft lopen. Ook dan zal hij zijn doel bereiken; warm blijven. Dan door inspanning in plaats van een kampvuur. Persoon A wil, ook bij tegenwerking, als groep op één plek blijven. Hij wil gewoon niet in het donker in het bos rondlopen. In dit voorbeeld is het niet moeilijk om voor te stellen dat samenwerking zonder samenhang snel kan verworden tot los zand.

Hoe ga je verder met samenwerken?

Een duurzame en constructieve samenwerking ontstaat pas als stakeholders kunnen transformeren van individuen - ieder gedreven door eigen standpunten, meningen en aannames - naar een groep met gedeelde belangen, verwachtingen en afgestemde doelen. Een dergelijke groep blijft ook samenwerken bij tegenwerking of tegenvallende resultaten. Samenwerking begint dus met elkaar leren kennen. Tijdens deze kennismakingsfase moet duidelijk worden wat nu het gezamenlijke doel is van iedereen als groep en wat de gezamenlijke context is. Hier kom je achter door over bovengenoemde elementen te praten met elkaar én te luisteren naar elkaar. Dat wat je al gemeenschappelijk hebt, dient als vertrekpunt voor het bespreken van de verschillen. Uiteindelijk komt uit dit proces een verhaal waar je als groep achterstaat, waar iedereen zich in herkent en waar iedereen actief aan meewerkt.