

De 5 sleutels tot enthousiasme, synergie & daadkracht



Inhoudsopgave

| | |
|----------------------------------------------------|----|
| Van samen WERKEN naar SAMEN werken | 1 |
| Sleutel 1: Breng het hele systeem bij elkaar | 3 |
| Sleutel 2: Laat passie de aanjager zijn | 6 |
| Sleutel 3: Controleer alleen wat controleerbaar is | 9 |
| Sleutel 4: Wees bereid om verrast te worden | 12 |
| Sleutel 5: Vind gemeenschappelijke basis | 15 |
| Pas de sleutels zelf toe | 18 |
| Gebruikte bronnen | 19 |

Van samen WERKEN naar SAMEN werken

Hoe komt het toch dat samenwerken in de praktijk zo vaak gepaard gaat met een overvloed aan regelgeving, procedures, formele verantwoordelijkheden en hiërarchie? En hoe dikwijls steken mensen die samenwerken hun energie in de verborgen agenda's, het gedrag, de motivatie en het commitment van anderen (terwijl ze daar toch echt geen invloed op hebben)?

We kennen allemaal de bestuurders, leiders en managers, die klagen over een gebrek aan betrokkenheid, afstemming en eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers, burgers of samenwerkingspartners. Terwijl die op hun beurt juist klagen over teveel bemoeienis van hogerhand, te weinig ruimte en support voor hun ideeën, initiatieven en belangen.

En blijkbaar kan het wel. Want je kent ook vast wel een organisatie waar mensen wél gepassioneerd en enthousiast samenwerken. Waar mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen aandeel bij vraagstukken en problemen en – nog veel belangrijker – hun bijdrage aan de oplossing. En waar mensen hun activiteiten onderling afstemmen en duidelijke, werkbare afspraken maken, die vervolgens ook nagekomen worden.

Kennen de mensen in die organisaties een geheim dat jij niet kent? Wat maakt nou het verschil? Het antwoord is eenvoudiger dan je denkt. Organisaties en samenwerkingsverbanden die zich onderscheiden door enthousiasme, synergie

Van samen WERKEN naar SAMEN werken

en daadkracht hebben vrijwel zonder uitzondering vijf zaken gemeen. Vijf simpele basisprincipes die we je in dit e-book uit de doeken doen.

Ik werk al ruim 12 jaar met organisaties om hun samenwerking te verbeteren en mensen in beweging te krijgen. In die jaren hebben de vijf sleutels tot enthousiasme, synergie en daadkracht, zich gaandeweg geopenbaard, in de gedaante van zowel successen als tegenslagen. Lees ze goed door en ontdek hoe ze ook voor jou kunnen werken.

Lucien van der Plaats

Sleutel 1: Breng het hele systeem bij elkaar

Niets is te moeilijk als je de juiste mensen erbij haalt

Hoeveel overleggen heb je meegemaakt, waar allerlei goedbedoelde plannen werden gesmeed, besluiten genomen en afspraken gemaakt, waar uiteindelijk weinig van terecht kwam? Omdat een directeur zijn of haar veto uitsprak. Omdat het praktisch toch niet uitvoerbaar bleek te zijn. Of omdat er te weinig draagvlak was bij de belangrijke doelgroepen (eindgebruikers, medewerkers, burgers, belangengroepen, etc.).

Grote kans dat bij die overleggen niet de juiste mensen aanwezig waren om hun kennis, ervaring, enthousiasme of bezwaren in te brengen. Daardoor liep je cruciale informatie en alternatieve gezichtspunten mis. Om nog maar te zwijgen van de betrokkenheid of de goedkeuring van diegenen die afwezig waren, maar wel een belang hadden bij het onderwerp.

De eerste sleutel helpt je om snel tot gedegen en gedragen besluiten, plannen en acties te komen.

Sleutel 1:

Breng het hele systeem bij elkaar

Welke taak, opdracht of missie je ook wilt volbrengen, er is altijd een systeem van belanghebbenden, waarbinnen dat zich afspeelt. Dat kan een gezin zijn, een werkteam, een organisatie, een branche, een woongemeenschap, maatschappij, godsdienst, de wereldeconomie, de wereldpolitiek, noem maar op.

Hoe groot het betreffende systeem ook is, het is de kunst om alle betrokken partijen in kaart te brengen en bij elkaar aan tafel te krijgen. Daarmee bedoelen we niet letterlijk 'het hele systeem', want de kans is klein dat je dat voor elkaar krijgt. Wat je nodig hebt is de juiste mix, die het systeem kan vertegenwoordigen en die kan doen wat er nodig is:

- mensen met beslissingsbevoegdheden
- mensen met de benodigde contacten, tijd of geld
- mensen met kennis en expertise
- mensen met toegang tot specifieke informatie
- mensen die geraakt worden door de gevolgen van een besluit, plan of beleid

Als je het hele systeem in kaart wilt brengen, moet je verder kijken dan de bekende grenzen. Een organisatie staat nooit op zichzelf, maar heeft te maken met aandeelhouders, adviseurs, klanten, leveranciers, concurrenten, belangengroepen, politici en ga zo maar door. Een wijk heeft te maken met straat- en buurtbewoners, bestuurders, ambtenaren, maar ook met ondernemers, regionale

Sleutel 1:

Breng het hele systeem bij elkaar

en landelijke politici. En die ene wijk kan met problematiek te maken hebben die mensen ergens anders al eens hebben opgelost.

Breng mensen vanuit alle lagen en rollen bij elkaar en je geeft ze de mogelijkheid om het totaalplaatje te ontdekken. Met alle kleine stukjes die zij zelf in handen hebben, kunnen ze de totale puzzel leggen. Je kunt niet van mensen verwachten dat zij het geheel kunnen overzien als niet alle stukjes vertegenwoordigd zijn. Net zo min kun je van ze verwachten dat ze tot een verantwoord besluit komen als ze de impact daarvan niet begrijpen.

Het bijeenbrengen van het hele systeem vergroot de kans aanzienlijk dat men tot integrale oplossingen komt, in plaats van op onderdelen. In tegenstelling tot wat vaak wordt beweerd, levert het tijdwinst en snellere besluitvorming op wanneer je meer partijen bij een overleg uitnodigt. Het groepsproces op zich neemt misschien wat meer tijd in beslag, maar je hoeft beslissingen niet uit te stellen om achteraf nog ruggespraak te plegen met de partijen die niet aanwezig waren.

Bovendien verklein je het risico dat de beslissingen achteraf weer teruggedraaid of aangepast moeten worden, omdat anderen het er niet mee eens waren, of omdat zaken over het hoofd werden gezien.

Ten slotte levert het aanwezig hebben van alle betrokkenen een grotere mate van eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid op. Er valt niets meer af te schuiven, iedereen was erbij toen toezeggingen werden gedaan.

Sleutel 2: Laat passie de aanjager zijn

Wanneer moeten WILLEN wordt

In deze tijd, waar nieuwe ontwikkelingen, trends en hypes razend-snel over elkaar heen buitelen, hoor je steeds vaker dat mensen 'verandermoe' zijn geworden. Initiatieven van management of overheden stuiten op voorhand al op weerstand. Sommige mensen zetten hun hakken in het zand en winden er geen doekjes om dat ze het er niet mee eens zijn. Anderen laten dat minder openlijk merken en plegen meer heimelijk of passief verzet (wij noemen dat 'meestribbelen'). Weer anderen 'bukken' even, totdat alles weer is overgewaaid.

Ik ben er van overtuigd dat die weerstand niet toe te schrijven is aan veranderbaarheid. Mensen willen best veranderen. Ze willen alleen niet veranderd WORDEN. Niemand houdt ervan om voor de kar van iemand anders gespannen te worden. Maar wanneer je iemand uitnodigt om op te komen voor zijn persoonlijke interesses, belangen, passies, dromen of zorgen, of om hulp te bieden, is hij 9 van de 10 keer geïnteresseerd. Als je die mensen vervolgens de ruimte geeft om te doen wat er nodig is, wordt die ruimte prompt ingenomen. Daarover gaat de tweede sleutel.

Sleutel 2:

Laat passie de aanjager zijn

Het heeft geen zin om mensen te verplichten om ergens aan bij te dragen. Hoe graag je hun hulp ook wilt hebben. Als ze zich niet geroepen voelen of als ze niet geïnteresseerd zijn, zal hun bijdrage marginaal blijven. Vrijwilligheid is de enige manier om mensen in beweging te krijgen.

Het is de uitdaging om alles te doen wat er in je mogelijkheid ligt om de juiste mensen te laten weten dat hun betrokkenheid niet alleen gewenst is, maar dat ze daarmee ook hun eigen belang dienen. En dan nog kunnen mensen hun redenen hebben om niet thuis te geven. Hoe dan ook: een klein, select groepje gedreven mensen kan oneindig veel meer bereiken dan een grote groep mensen die hun hoofd en hart ergens anders hebben.

Wanneer je mensen met elkaar wilt laten samenwerken, moet je dus gebruik maken van de verschillende belangen en drijfveren en de gemeenschappelijkheid daarin. Of het conflict. Want conflict is een duidelijk signaal dat mensen ergens gepassioneerd over zijn. Hoe groter de passie en hartstocht ten aanzien van iets of iemand, hoe heter de strijd.

Maar hoe groot het conflict ook is, en hoezeer mensen ook van mening kunnen verschillen over de details en de te volgen weg, ergens is er een gemeenschappelijk belang bij het oplossen van dat conflict. Dat gemeenschappelijk belang maakt dat mensen bereid zijn om samen te werken.

Sleutel 2: Laat passie de aanjager zijn

Vervolgens dien je mensen de ruimte te geven om te doen wat er gedaan moet worden. Vertrouw erop dat iedereen zijn of haar best doet. Doe een stap terug. Je zult merken dat anderen dan een stap vooruit doen. Laat mensen zelf de hete hangijzers, ideeën, zorgen en vragen aandragen. Laat ze met elkaar in gesprek gaan, hakketakken, prioriteiten stellen en acties bepalen. Uiteindelijk komen ze altijd tot een gezamenlijk resultaat.

Sleutel 3: Controleer alleen wat controleerbaar is

Minder controle, meer invloed

We hebben allemaal onze ideeën over hoe een goede samenwerking zou moeten verlopen: Doelen moeten duidelijk zijn, mensen dienen zich collegiaal te gedragen, ongemakkelijke situaties moeten vermeden worden. We willen medewerking en eigen initiatief. Agenda's en intenties moeten open en transparant zijn. Vragen scherp en antwoorden kort en bondig. En als iemand niet aan die ideeën voldoet, dan reageren we daarop. We storen ons eraan of we grijpen in. We corrigeren de ander of proberen hem te overtuigen van ons gelijk.

Ons advies is om daar onmiddellijk mee te stoppen. Elke keer dat jij probeert iemand anders te veranderen of te verbeteren, ontnem je die persoon de kans om iets constructiefs bij te dragen. Bovendien is jouw invloed op anderen dusdanig beperkt, dat het zonde is van je energie. Mensen beschikken niet over een afstandsbediening; je kunt nauwelijks beïnvloeden wat ze denken, voelen, zeggen of doen.

Slimmer is het om je energie te steken in zaken waar je wel invloed op hebt. Om de structuren te creëren, waarbinnen mensen hun eigen gedrag kunnen bepalen. En je zult merken dat je daarmee oneindig veel meer invloed krijgt op de kwaliteit van het eindresultaat.

Sleutel 3:

Controleer alleen wat controleerbaar is

Gras groeit niet door eraan te trekken. En net zo min kun je een rivier harder laten stromen door tegen het water te duwen. Wat je wel kunt doen is het gras verzorgen en de bedding van de rivier schoonhouden. Voor de rest gaat alles dan vanzelf. Zo werkt het ook met mensen die samenwerken. Je kunt ze helpen door de ideale omstandigheden voor ze te creëren, maar daarna moeten ze het echt zelf realiseren.

Het eerste waar je invloed op kunt uitoefenen, ben je zelf. Wil je langs de lijn staan, als een observator, of ben je meer een facilitator, die het proces ook begeleidt en werkvormen aanbiedt? Heb je ook inhoudelijke kennis in te brengen? Dat betekent dat je ook een adviserende rol aanneemt. Bedenk vooraf wat voor rol je wilt spelen en maak deze rol duidelijk naar de anderen.

Net zo belangrijk is het om je verwachtingen uit te spreken en te checken of de anderen het daarover eens zijn. Wat is de reden van jullie samenwerking? Wat willen jullie bereiken? Wat is het concrete einddoel? Wie zorgt voor verslaglegging? Wie rapporteert of communiceert de resultaten? Wie bewaakt de planning? Zorg dat je vooraf de intentie van iedereen alvast in dezelfde richting hebt gekregen. Daaraan kan iedereen tijdens het proces de voortgang aan afmeten.

Het derde aspect waar je goed invloed op kunt uitoefenen hebben we al uitgelegd: zorg dat je de juiste mensen aan tafel krijgt om de klus geklaard te krijgen: beslissers, mensen met contacten, tijd, geld, kennis, expertise of toegang tot

Sleutel 3:

Controleer alleen wat controleerbaar is

specifieke informatie, en mensen die geraakt worden door de gevolgen. Zonder deze sleutelfiguren kom je niet ver.

Het vierde element waarmee je het succes van een samenwerking kunt beïnvloeden is tijd. Het meest schaarse goed dat we tot onze beschikking hebben. Maak een goede inschatting van de taak die voorligt en de tijd die daarvoor nodig is. Maak een goede afweging aan de hand van de zwaarte, of complexiteit van de taak, de grootte van de groep en de tijd die beschikbaar is. Zorg dat er genoeg ruimte is voor mensen om te inventariseren, de verschillen in kaart te brengen, ideeën te integreren en vervolgens acties te bepalen en afspraken te maken.

Ten slotte is ruimte een belangrijke factor waarop je invloed kunt uitoefenen. Letterlijk, in de zin van gezonde, aantrekkelijke werkomstandigheden: open ruimtes, met veel licht en een verbinding met de buitenwereld en een aangenaam klimaat. Maar vooral ook figuurlijk: blijf er voor waken dat mensen altijd de ruimte en veiligheid blijven voelen om hun ideeën, meningen en gevoelens te delen. Oftewel: creëer een sfeer waarin iedereen die daar behoefte aan heeft, kan zeggen wat hij denkt, voelt of nodig heeft, terwijl anderen luisteren. Blijf benadrukken hoe belangrijk het is dat iedereen die wil spreken gehoord wordt en dat alle ideeën de moeite van het delen waard zijn.

Wees niet bang dat mensen misbruik maken van die ruimte. Wanneer je ze de ruimte toevertrouwd, gaan ze daar vrijwel altijd verantwoordelijk mee om.

Sleutel 4: Wees bereid om verrast te worden

Onverwachte ideeën bieden onverwachte mogelijkheden

Veel mensen en organisaties besteden veel energie aan het voorkomen van verrassingen. Ze plannen vooruit, berekenen risico's en doen zoveel mogelijk om onverwachte gebeurtenissen uit te sluiten. Dat biedt ongetwijfeld een gevoel van zekerheid en comfort, maar sluit tegelijkertijd ook iedere kans op creativiteit, innovatie of doorbraak uit.

Of, zoals Einstein al wist: “Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.” Als je doet wat je altijd al deed, krijg je ook het resultaat dat je altijd al kreeg. En dat is waarschijnlijk niet het resultaat waar je naar op zoek bent.

Er is dus iets anders nodig. Iets dat nog niet eerder bedacht of gedaan is. Dat kan alleen ontstaan wanneer je bereid bent om je ideeën over een bepaalde oplossing of gewenste uitkomst ter discussie te stellen en eventueel in te ruilen voor andere ideeën.

Sleutel 4:

Wees bereid om verrast te worden

Ongeveer tachtig procent van wat we doen en denken komt voort uit gewoonte. Gelukkig maar, want als je telkens weer moet nadenken over hoe je ook alweer moet eten, lopen of autorijden, over omgangsnormen, of de betekenis van onze taal, dan kun je gewoonweg niet meer functioneren. Gewoontes, of patronen, geven systematiek, houvast en rust. Ze voelen heel vertrouwd en hebben je geholpen om door te gaan, te overleven, om te komen waar je nu bent.

Maar patronen maken ook lui en star. En ze kunnen je ervan weerhouden om creatieve oplossingen te bedenken, of open te staan voor ideeën en zienswijzen die afwijken van de jouwe. De vierde sleutel daagt je uit om je persoonlijke denkpatronen en vooronderstellingen te ontdekken en te onderzoeken. En om ruimte te maken voor de denkpatronen en vooronderstellingen van anderen, zodat je die ook kunt onderzoeken.

Dat is nog best een uitdaging, want als je je niet mag vasthouden aan wat je weet en kent, waar dan wel aan? Zonder houvast worden we onzeker en nerveus en dat is geen fijn gevoel. Het is het gebied waarin je het allemaal even niet weet. Een gebied buiten je comfortzone, maar wel de nieuwe mogelijkheden zich aandienen.

In dat gebied is er ruimte voor discussies, meningsverschillen, confrontaties, nieuwe vragen. Het voelt chaotisch en het proces kan nog alle kanten op. Zoveel opties, je ziet door de bomen het bos niet meer. Je wilt eruit. Je wilt verder. Toch is het een essentiële fase die je moet doorleven wanneer je iets nieuws wilt be-

Sleutel 4:

Wees bereid om verrast te worden

reiken. Verwarring, frustratie en spanning zijn vaak de voorbodes van helderheid, focus en enthousiasme. Laat het gebeuren! En laat je verrassen door de uitkomst. Focus op de mogelijkheden, in plaats van de onmogelijkheden. Als je aan het eind van een samenwerking nog steeds dezelfde ideeën en overtuigingen hebt als aan het begin, dan heb je kostbare tijd verspild. En je kans gemist om tot unieke oplossingen te komen.

Sleutel 5: Vind gemeenschappelijke basis

Van compromis naar commitment

In elke samenwerking bestaan meningsverschillen. Hoe goed je ook met elkaar overweg kunt. Hoezeer je ook bereid bent open te staan voor andermans ideeën en belangen. Meningsverschillen horen er gewoon bij. Het vervelende is, dat we vaak geneigd zijn om ze weg te poetsen. We bedenken een compromis waarbij iedereen zich maar moet neerleggen, of we voegen stiekem een punt toe aan onze verborgen agenda's. Het resultaat: halfslachtig commitment, mensen die hun afspraken niet nakomen, ja zeggen en nee doen.

De laatste sleutel tot enthousiasme, synergie en daadkracht is dan misschien ook wel de belangrijkste. Zorg ervoor dat je deze sleutel gebruikt, voordat je binnen een samenwerking beslissingen neemt of naar oplossingen voor een probleem gaat zoeken.

Sleutel 5:

Vind gemeenschappelijke basis

Gemeenschappelijke basis is dus geen consensus of compromis. Niemand hoeft in te stemmen met voorstellen die zij slechts gedeeltelijk onderschrijven. Niemand hoeft water bij de wijn te doen om de harmonie te bewaren. We hebben het hier over echte overeenstemming. Zonder dat mensen elkaar moeten overtuigen dat hun gezichtspunt of mening de juiste is.

Het gaat erom dat je net zo lang met elkaar praat tot je echt weet wat je tegen elkaar zegt. De gemeenschappelijke basis omvat ook het erkennen dat je het ergens niet over eens bent. Daarmee respecteer je elkaars standpunt en bevestig je dat er zaken zijn die nog niet opgelost zijn. Deze vormen een gegeven, waarmee je moet werken.

Vaak zijn de zaken waarover geen overeenstemming is, een reden voor mensen om ook op andere onderwerpen niet samen te werken. Door de focus te houden op de zaken waar mensen elkaar wel vinden, omdat ze een gedeelde visie of een gedeeld belang hebben, kunnen ze hun energie daarop richten.

Dus wacht nog even met het nemen van besluiten of het zoeken naar oplossingen. Neem de tijd om de situatie, de actoren en ieders belangen uitgebreid in kaart te brengen. Geef iedereen de ruimte om te zeggen wat hij denkt, voelt of nodig heeft en zich open te stellen voor de gedachten, gevoelens en behoeften van anderen. Maak conflicten bespreekbaar en richt de aandacht op de toekomst.

Sleutel 5: Vind gemeenschappelijke basis

Daarmee bespaar je de groep uiteindelijk een hoop tijd. Je reduceert tweeslachtigheid en onzekerheid, doordat iedereen weet waar volledige overeenstemming over bestaat en waar niet. De energie gaat naar acties en afspraken, in plaats van naar het overtuigen van degenen die niet instemmen. Mensen zijn eerder geneigd verantwoordelijkheid te nemen wanneer zij weten hoe iedereen er in staat.

En de kans is groot dat je versteld zult staan van de hoeveelheid zaken waarover iedereen het wel eens is!

Pas de sleutels zelf toe

Hopelijk hebben de vijf sleutels tot enthousiasme, synergie en daadkracht je nieuwe inzichten opgeleverd over hoe je mensen effectief met elkaar kunt laten samenwerken.

Wil je leren hoe je die inzichten in jouw eigen praktijk kunt toepassen?

Dan zijn de workshops van Open Space Nu misschien een goede start. Open Space is een krachtige interventie, waarin de vijf sleutels tot enthousiasme, synergie en daadkracht verbazingwekkend goed samenkomen. Complexe organisatorische of maatschappelijke vraagstukken die normaalgesproken weken of maanden kunnen duren, worden gekraakt in slechts enkele dagen.

Tijdens onze workshops leggen we de werkwijze van Open Space uit en beantwoorden we al je vragen over de toepassing, voorbereiding, uitvoering en follow-up van de methode. Aan het eind van de workshop weet je precies hoe je Open Space succesvol kunt inzetten om enthousiasme, synergie en daadkracht in jouw organisatie te genereren.

Ga voor data en inschrijving naar **www.openspacenu.nl/over-open-space/bepaal-welke-waarde-open-space-voor-u-heeft/**

Als je dit e-book van iemand kreeg en je ontvangt ons E-zine nog niet, abonneer je dan via **www.openspacenu.nl**. In dit E-zine houden we je op de hoogte van de laatste ontwikkelingen, nieuwtjes en tips op het gebied van Open Space.

Gebruikte bronnen

Naast mijn eigen ervaringen heb ik in dit e-book ook gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

Owen, H. (2008) Open Space Technology. A user's guide. San Fransisco: Berrett Koehler

Owen, H. (1997) Expanding our now. San Fransisco: Berret Koehler

Weisbord, M. & Janoff, S. (2007) Don't just do something, stand there! San Fransisco: Berret Koehler

Mocht er onverhoopt ook informatie afkomstig zijn van bronnen die niet werden vermeld, dan voeg ik deze graag toe.

De informatie in dit document mag voor niet-commerciële doeleinden worden hergebruikt, gekopieerd en verspreid, mits onder naamsvermelding en zonder bewerking. Wil je de tekst (of delen ervan) ergens publiceren? Ik stel het op prijs als je mij dat even laat weten.

OPEN SPACE NU
www.openspacenu.nl
info@openspacenu.nl

Hoe komt het toch dat samenwerken in de praktijk zo vaak gepaard gaat met een overvloed aan regelgeving, procedures, formele verantwoordelijkheden en hiërarchie? En hoe dikwijls steken mensen die samenwerken hun energie in de verborgen agenda's, het gedrag, de motivatie en het commitment van anderen (terwijl ze daar toch echt geen invloed op hebben)?

We kennen allemaal de bestuurders, leiders en managers, die klagen over een gebrek aan betrokkenheid, afstemming en eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers, burgers of samenwerkingspartners. Terwijl die op hun beurt juist klagen over teveel bemoeienis van hogerhand, te weinig ruimte en support voor hun ideeën, initiatieven en belangen.

En blijkbaar kan het wel. Want je kent ook vast wel een organisatie waar mensen wél gepassioneerd en enthousiast samenwerken. Waar mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen aandeel bij vraagstukken en problemen en – nog veel belangrijker – hun bijdrage aan de oplossing. En waar mensen hun activiteiten onderling afstemmen en duidelijke, werkbare afspraken maken, die vervolgens ook nagekomen worden.

Kennen de mensen in die organisaties een geheim dat jij niet kent? Wat maakt nou het verschil? Het antwoord is eenvoudiger dan je denkt. Organisaties en samenwerkingsverbanden die zich onderscheiden door enthousiasme, synergie