

## SPANNINGEN BESPREKEN MET WAARDEREND ONDERZOEK

*Door Gerbe de Vos, Mauou de Caluwé & Martine de Jong*

Samenwerken is iets wat je al doende leert, uitprobeert en oefent. Dat blijkt eens te meer uit het actiegerichte en waarderende onderzoek naar een samenwerkingsvaardige bestuursstijl bij de provincie Flevoland. De controller van de provincie en de twee betrokken adviseurs blikken terug op een spannend en tegelijkertijd waarderend onderzoek. Dit artikel bevat een uitsnede van hun gesprek over samenwerkingsvaardigheid, waarbij de rollen nu eens zijn omgedraaid: opdrachtgever bevraagt opdrachtnemer.

*"Daar waar de verschillen het grootst zijn, is vanzelfsprekend de spanning het grootst. Maar daar liggen ook de grootste kansen voor samenwerking"*

Natuurlijk, er wordt altijd al samengewerkt in overheidsland. Toch heeft de provincie Flevoland in het vorige coalitieakkoord samenwerking met andere partijen als kenmerkende bestuursstijl geïntroduceerd. Daarmee kiest zij er bewust voor om provinciale doelen, waar dat kan, samen met anderen te realiseren. Ook in het huidige coalitieakkoord (2015-2019) neemt het begrip samenwerking een prominente plaats in als methode van bestu- ren. Om die bestuursstijl in praktijk te brengen, is de provincie op zoek naar een rol die haar past. En daarbij gaat het niet alleen om de samenwerking met de zes gemeenten en een waterschap, maar juist ook om de relatie met inwoners en partijen buiten de overheid.

In een jaarlijks onderzoek kijkt het provinciebestuur in de spiegel: Wat voor bestuursor- gaan willen we zijn? In hoeverre zijn we in staat om effectief en efficiënt in coalities te acteren? Wat kunnen bestuurders leren en verbeteren als het gaat om samenwerken met andere partijen? Die verbetering bleek vooral te liggen in het beter leren omgaan met spanningsvelden die samenwerking met zich meebrengt. Samenwerken lijkt op het eerste gezicht vanzelfsprekend. In de praktijk

# SPANNINGEN WAARDEREND

7 min.

blijkt echter een spanning voelbaar tussen de ambtelijke professionals die extern samen- werken en de collega's die intern verantwoor- delijk zijn voor kaderstelling en beheersing.

Dit trekt niet alleen een wissel op de verhou- ding tussen de provincie en haar partners, maar veroorzaakt ook spanningen binnen de eigen organisatie. Bijvoorbeeld in de verhou- ding met Provinciale Staten (de volksverte- genwoordiging op provinciaal niveau), die ge- wend zijn om op afstand te sturen door vooraf het resultaat te definiëren en daar achteraf op te controleren. Maar in coalities is de dyna- miek anders: er zijn meer partijen eigenaar van de samenwerking en het resultaat valt van tevoren niet zonder meer te voorspellen. Tussen gedeputeerden en statenleden, maar ook binnen de ambtelijke organisatie, wordt doorgaans weinig gepraat over de dingen die samenwerken lastig maken. Met behulp van dit onderzoek zijn de spanningen tussen bin- nen en buiten in kaart gebracht door de be- trokkenen zelf het gesprek aan te laten gaan en in het dagelijkse werk te onderzoeken wat waarom lastig is.



# STANNINGEN B WAARDEREND

## Aanpak van het onderzoek

De aanpak is gebaseerd op twee uitgangspunten: actieonderzoek en waarderend onderzoek. Actieonderzoek is een interactieve manier van onderzoek doen. De onderzoeker probeert niet als onafhankelijke buitenstaander het proces vanaf de zijlijn te begrijpen, maar probeert al handelend met interventies te kijken wat werkt en niet werkt. De betrokkenen hebben zelf de rol van onderzoeker en worden in staat gesteld om met een onderzoekende houding naar hun eigen (samenwerkings)praktijk te kijken. Gedurende het onderzoek werd daarom al gelijk gewerkt aan de verankering. Er werden in verschillende groepssamenstellingen gesprekken gevoerd over wat de samenwerking over en weer betekent: Wat zijn de ervaringen met samenwerking? Welke vormen zijn er in de praktijk uitgeprobeerd? Hoe denken gedeputeerden, statenleden, ambtenaren en partners over elkaar?

Dit sluit nauw aan bij de filosofie van waarderend onderzoek (appreciative inquiry) waarbij het vertrekpunt is dat een organisatie zich positief ontwikkelt, zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat er werkt en wat ze graag willen voor de toekomst. En in het licht daarvan manieren verkennen om successen uit te bouwen, sterktes te benutten en zo die gewenste toekomst te realiseren. Het proces richt zich continu op datgene waarvan je meer wilt zien. Daarbij is de gedachte dat hoe we praten, bepaalt wat we doen. Naarmate het gesprek over meer positieve elementen gaat, wordt het gesprek generatiever. Het zet betrokkenen aan om samen verder actie te ondernemen. Het resultaat van het onderzoek is een verhaal in wording, vastgelegd in een collectief logboek als een reisverslag van het gezamenlijke onderzoek. Geen adviesproduct, maar een levend document, als voeding voor gesprek.

Het logboek is te vinden op: [www.twynstragudde.nl/blog/van-spagaat-naar-lemniscaat](http://www.twynstragudde.nl/blog/van-spagaat-naar-lemniscaat)

**Gerbe: “Hoe vonden jullie het om dit onderzoek op te starten en uit te voeren?”**

*Manon:* “Wij vonden jullie vraagstelling en de verwachte aanpak bijzonder. Adviesbureaus worden doorgaans ingezet voor onafhankelijk onderzoek met duidelijke antwoorden en aanbevelingen. Zo’n onderzoekende aanpak paste ons beiden goed, maar we kunnen ons voorstellen dat het voor veel adviseurs ook ongemakkelijk kan zijn om niet de antwoorden of stelligheid in te brengen die opdrachtgevers soms wensen. Wij willen graag onze kennis van samenwerken en de opgaven die samenwerking met zich meebrengt uitbouwen, en dat lukt alleen als ook wij ons kwetsbaar opstellen en het ook voor ons een leerproces is.”

**Gerbe: “Hebben jullie in Flevoland spannende dingen ontdekt?”**

*Martine:* “We hebben in de organisatie heel wat gesprekken gevoerd. Al snel ontdekten we dat vrijwel ieder gesprek rond samenwerken ging over de spanningsvelden die bestuurders, ambtenaren en statenleden ervaren. Hoe verhoud je je als overheid tot externe partijen en initiatieven van buiten? Gaat het om denken in termen van autonomie of juist in verbondenheid? Om gelijk behandelen of het verschil maken? Na een tijdje zijn we die spanningsvelden als centraal onderwerp van gesprek gaan inzetten, om ze te toetsen en betekenis te geven. We zagen bijvoorbeeld dat ambtenaren en gedeputeerden relatief gemakkelijk ‘naar buiten gaan’, maar dat het

management meer intern gericht is. Dat kan lastig zijn voor ambtenaren van wie bestuurlijk verwacht wordt externe relaties te leggen, maar die onder dagelijkse aansturing staan van een manager die op interne prestatie-indicatoren stuurde.”

**Gerbe: “Wat deden de spanningsvelden met de betrokkenen?”**

*Martine:* “Daar waar de verschillen het grootst zijn, is vanzelfsprekend de spanning het grootst. Maar daar liggen ook de grootste kansen voor samenwerking. Spanningen waren vooral voelbaar tussen de verschillende groepen, lagen en afdelingen. **De beelden en oordelen over elkaar weerhielden de partijen en de spanning bespreekbaar te maken.** De spanning werd vaak liever uit de weg gegaan. Statenleden spraken vrijer zonder gedeputeerden erbij, bijvoorbeeld. Soms benoemden betrokkenen de spanning niet, juist om de ander in bescherming te nemen. Maar wat bleek: wanneer spanningsvelden niet bespreekbaar werden gemaakt kwam de kracht van de afzonderlijke groepen binnen de provincie minder tot hun recht.”

*Manon:* “Waar we vooral achter kwamen was dat professionals zich vaak niet bewust zijn welk spanningsveld ten grondslag ligt aan hun ongemakkelijke gevoel in de samenwerking. Doordat wij uit de interviews en bijeenkomsten de spanningsvelden expliciet hebben gemaakt, werd het ook mogelijk om er een aanpak voor te bedenken. Een spanningsveld dat vaak naar voren kwam vanuit de rol van de provincie was enerzijds de

waarde van zelf een voorsprong nemen om het tempo erin te brengen en anderzijds de waarde van gezamenlijk starten om aan te sluiten bij maatschappelijke wensen en gedeeld eigenaarschap te stimuleren. Dit hing samen met het spanningsveld over hoe de provincie zichzelf wil zien: als een van de gelijkwaardige partijen in de samenleving of als een partij met bijzondere bevoegdheden en een aparte status.”

**Gerbe: “Wat heeft de ontdekkingsreis volgens jullie voor Flevoland opgeleverd?”**

*Manon:* “De vraag van Gedeputeerde Staten was: hoe moeten we dat nu aanpakken, samenwerken? Op zo’n vraag krijg je geen pasklaar antwoord. Samenwerken is niet eenvoudig en er is geen panklare formule voor succes. Het is investeren in de relaties, duidelijkheid geven over beelden, verwachtingen, rollen, bevoegdheden en relaties en tegelijkertijd ook inspelen op de ambities en belangen van de ander. Hoe wil je met elkaar samenwerken, hoe verhoud je je tot elkaar en wie heeft welke rol? Tijdens het onderzoek bleek dat duidelijkheid over deze aspecten een van de grootste succes- en faalfactoren in samenwerken is.”

Zie het eindfiguur op pagina 256 voor hoe de verschillende groepen in verschillen rollen naar elkaar keken.

# STANNINGEN B WAARDEREND

*“Mensen weten vaak niet welk spanningsveld ten grondslag ligt aan hun ongemak”*



# SPANNINGEN B WAARDEREND

# LOF REKENEN MET ONDERZOEK

## De geleerde lessen in het onderzoek

### 1. Wees in samenwerking duidelijk naar andere partners

Bespreek binnen een samenwerking waarom je samenwerkt en welk resultaat iedere partner van de samenwerking verwacht. Maak je rol in de samenwerking duidelijk, zeker als die verandert en maak afspraken over de manier waarop ieder zich verantwoordt naar zijn of haar achterban. Je bent een betere samenwerkingspartner als je weet wie je bent en wat je wilt.

### 2. Bespreek de vitaliteit van de samenwerking

Uit het onderzoek blijkt dat samenwerking een voortdurende beweging is tussen verschillende spanningsvelden. Het is belangrijk om regelmatig te bespreken hoe vitaal de samenwerking is, door de spanningsvelden te agenderen en lastige situaties niet te schuwen. Hierdoor ontstaat begrip en waardering, zodat de relatie vitaal blijft, met een gezonde spanning.

### 3. Maak producten niet af en houd ze levend

Het logboek dat uit het onderzoek voortvloeide biedt inspiratie en inzichten om verwachtingen, spanningen en rollen met samenwerkingspartners te bespreken, maar is niet volledig en bevat geen conclusies. 'Onaf' is een kwaliteit die precies genoeg massa heeft om uitnodigend te zijn. Dat roept bij de lezer een proactieve, in plaats van een reactieve houding op om ermee aan de slag te gaan, rode draden te trekken en er eigenaar van te worden. Zo worden nieuwe hoofdstukken toegevoegd die aansluiten bij de gebruikers en de actuele situatie.

### 4. Leer de samenwerking verbeteren door waarderende bespreking

Door waarderend onderzoek kunnen medewerkers zelf ontdekken wat goede ervaringen zijn. Door op een positieve manier te kijken naar wat anders kan en wat de meerwaarde is van de ander ontstaan meer openingen voor samenwerking. Stel bijvoorbeeld de vraag: wat kan ik in mijn rol en vanuit mijn perspectief doen om jouw werk beter te maken?

### 5. Zet gedeelde ervaringen in

Lessen uit samenwerkingsprocessen zijn moeilijk op papier of via gesproken woord over te brengen. Vaak zijn de resultaten ook niet SMART te beschrijven. Het zit vaak meer in het ontwikkelen van een intuïtie, houding en gedrag. Dit vraagt om een andere manier van leren en overdragen. Door zelf te ontdekken waar goede ervaringen zijn en wat er anders kan, creëer je een leeromgeving die meer passend is in deze tijd.

*"Waarderende  
en toekomst-  
gerichte  
onderzoeken  
leveren meer  
energie en  
draagvlak  
op om mee  
te doen"*

*Gerbe de Vos is concerncontroller van de provincie Flevoland.  
Martine de Jong is adviseur bij Twynstra Gudde en onderzoeker  
aan de Universiteit Utrecht.*

*Manon de Caluwé is adviseur bij Common Eye (tijdens het  
onderzoek nog werkzaam bij Twynstra Gudde).*

# STANNINGEN WAARDEREND

Een samenwerking krijgt vorm in een rollenspel van partijen binnen en buiten. Hier lees je hoe politici, bestuurders, managers, ambtenaren en externe partijen tijdens het onderzoek naar elkaar keken in verschillende rollen en welke taal zij hierbij gebruiken.

## Wat anderen over ze zeggen....

	... in een wat meer regisserende rol	... in een wat meer faciliterende rol	Het woordenboekje van...
Statenleden	<p>"Het is de rol van de Staten om te toetsen of de provincie het belastinggeld van burgers en bedrijven goed gebruikt."</p> <p>"De Staten beschermen de onafhankelijke positie van de provincie Flevoland."</p> <p>"Ze willen graag betrokken worden, maar hebben vaak te weinig tijd om de dossiers goed te doorgronden."</p>	<p>"Ook de externe oriëntatie en contacten met partijen door statenleden zou van grote waarde zijn. Ze mogen hun externe voelsprietten best wat meer uitzetten."</p> <p>"Het blijkt heel moeilijk om statenleden ergens spontaan bij te betrekken. Ze hebben dan toch geen tijd of vinden het interfereren met hun rol."</p> <p>"Provinciale Staten kent alleen de rem of de controle."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AF•WE•GINGS•KA•DER (het; meervoud: afwegingskaders). Notitie met per fase van de samenwerking afwegingen voor GS en PS over het al dan niet doorgaan van de samenwerking.</li> <li>- BU•SI•NESS•CASE (de; meervoud: business cases). Beschrijving van de zakelijke afwegingen bij een activiteit of project.</li> <li>- RI•SI•CO•A•NA•LY•SE (de; meervoud: risicoanalyses). Onderzoek van de risico's die ergens aan verbonden zijn.</li> </ul>
Gedeputeerden	<p>"De persoonlijke ambitie van de gedeputeerden is van grote invloed op de vitale coalities die tot stand komen."</p> <p>"Het is moeilijk om tot duurzame afspraken te komen met het college. De (politieke) waan van de dag kan er zomaar toe leiden dat prioriteiten verschuiven."</p> <p>"De onderlinge samenwerking van het college is uitstekend."</p>	<p>"Door aan te sluiten op de wensen en behoeften die in de omgeving leven, voldoet de provincie pas echt aan haar publieke taak."</p> <p>"Doordat ze veel 'buiten' zijn en een groot netwerk onderhouden, zijn gedeputeerden in staat om kansen en mogelijkheden te signaleren in de omgeving."</p> <p>"De lijnen tussen organisatie en college zijn kort. Snelle afstemming is hierdoor mogelijk."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PO•LI•TIEK HAND•WERK (het; meervoud: handwerken). Een intensieve, zorgvuldige werkwijze waarin (politieke) belangen worden bijeengebracht.</li> <li>- IN•TEN•TIE•O•VER•EEN•KOMST (de; meervoud: intentieovereenkomsten). Overeenkomst waarin twee of meer partijen de intentie uitspreken om samen een bepaald doel te bereiken.</li> <li>- BE•SLUIT•VOR•MING (de; meervoud: besluitvormingen). Manier om tot een beslissing te komen.</li> <li>- WAAR•DE (de; meervoud: waarden). Betekenis in het economisch verkeer.</li> </ul>
Management	<p>"Het middenmanagement fungeert als filter, maar ook als kleilaag; de dialoog tussen bestuur en organisatie kan er stokken en zaken blijven 'en petit comité'."</p>	<p>"Het lukt het management van de provincie om ambtenaren voldoende vrijheid te geven in hun werk, maar tegelijkertijd voor ze klaar te staan bij vragen of advies."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FUNC•TI•O•NER•EN (ww). Zijn functie verrichten; werken.</li> <li>- START•NO•TI•TIE (de; meervoud: startnotities). Geschreven, voorbereidende tekst over een voorgenomen activiteit.</li> </ul>
Ambtenaren	<p>"De ambtenaren van de provincie Flevoland zijn absoluut stevige experts in hun vakgebied."</p> <p>"De ambtenaren durven nooit duidelijk ergens ja of nee op te antwoorden. Een idee moet altijd weer de besluitvormingscyclus in. Ook feitelijke vragen moeten intern worden getoetst."</p> <p>"De ambtenaren kunnen voortgang boeken wanneer bestuurders vastlopen in de samenwerking."</p>	<p>"Als ambtenaren veel buiten zijn, vraag ik me wel eens af: werken ze eigenlijk wel?"</p> <p>"Door hun grote interne en externe netwerk, zijn ze vaak de spin in het web. En mede dankzij hun informele contacten krijgen ze vaak dingen voor elkaar die anders niet zou den lukken."</p> <p>"De provincie heeft tal van eenmansbedrijfjes; ambtenaren die het liefst alleen met hun eigen vak bezig zijn."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BE•LEID (het). Gedragslijn voor de verwezenlijking van bepaalde doelstellingen.</li> <li>- PRO•JECT (het; meervoud: projecten). Vooraf omschreven, gezamenlijk te verrichten werkzaamheden, leidend tot een eindproduct.</li> <li>- EXPERT (de; meervoud: experts). Deskundige.</li> </ul>
Externe partijen	<p>"De besluitvorming in ondernemingen is transparant en betrouwbaar. Directeuren hoeven geen verantwoording af te leggen, noch hebben ze te maken met de 'weerbaarheid' van de politiek."</p> <p>"De <i>what's in it for me</i> moet duidelijk aanwezig zijn voor externe partijen. Het zou goed zijn als ze ook verder kijken dan alleen financiële waarde."</p>	<p>"Ondernemers kunnen en willen snel stappen maken; zien ze er wat in, dan gaan ze er ook voor."</p> <p>"Deze partijen komen alleen maar om te lobbyen voor hun eigen belangen en achterban."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ON•DER•NE•MEN (ww). Op zich nemen; beginnen te doen.</li> <li>- KLANT (de; meervoud: klanten). Al of niet vaste koper.</li> <li>- WINST (de; meervoud: winsten). Het winnen; bedrag van de verkoop vermindert met kosten.</li> <li>- ACH•TER•BAN (de; meervoud: achterbannen). De massa van de leden, kiezers, etc.</li> </ul>

Figuur: door de ogen van een ander