

## Combineren van wereldbeelden

# VERSCHILLEN EFFECTIEF MAKEN: NIET ÓF ÓF, MAAR ÉN ÉN

Onze samenleving maakt een omvangrijke maatschappelijke ontwikkeling door. De complexiteit van problemen groeit terwijl het takenpakket van overheden kleiner wordt. Van bedrijven en burgers wordt een grotere rol verwacht en bestaande instituten moeten samen optrekken om verworvenheden en voorzieningen beschikbaar, betaalbaar of op peil te houden.

Of het nu gaat om zorg, overheid, infra of milieu, samenwerking biedt kansen en is tegelijkertijd onvermijdelijk. Maar de ontmoeting tussen publiek en privaats is ook een ontmoeting tussen verschillende werelden, en die brengt spraakverwarring met zich mee. Hoe kunnen samenwerkingsverbanden daarmee omgaan? Hoe maak je verschillen effectief?

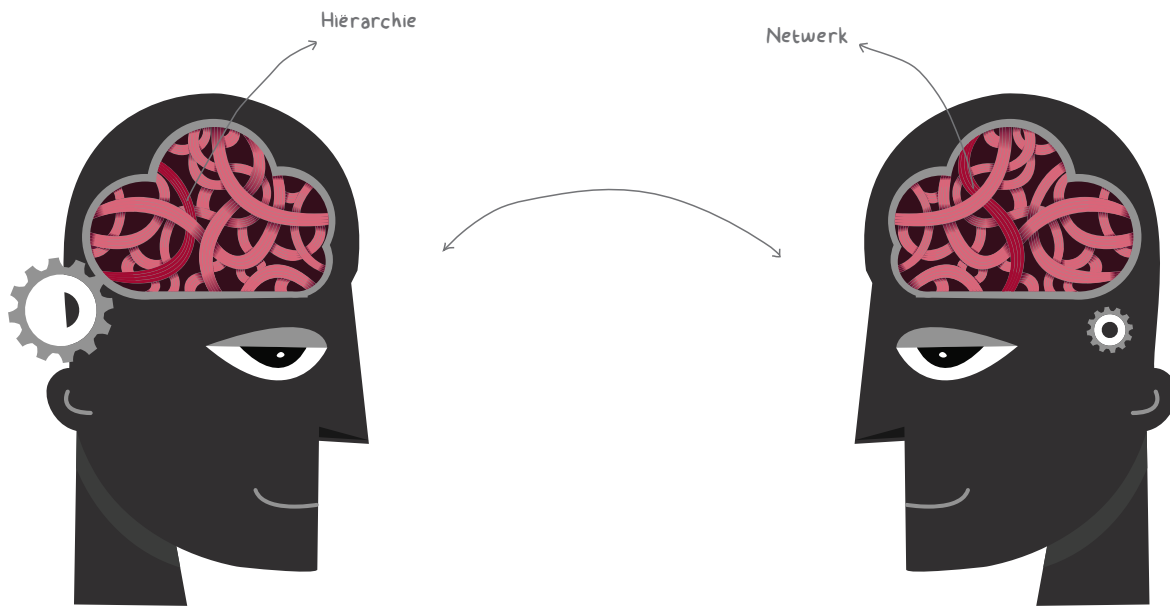
Dit artikel is een bewerking van het essay 'Anders kijken, meer zien. Een beschouwing van de werkgeversaanpak in het programma Beter Benutten' (van december 2013). Geschreven door Manon de Caluwé en Joost Voerman in opdracht van de programmadirectie Beter Benutten van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

De nieuwe verhoudingen brengen allerlei fundamentele vragen met zich mee. De betrokken partijen vragen zich af: wat verwachten we van elkaar? Waar spreken we elkaar op aan? Waaróm werken we samen en wíe wil dat eigenlijk? Met name op dat laatste gebied is er een spanningsveld. Samenwerkingsverbanden blijken vaak het initiatief van één partij, meestal de overheid. In de ontmoeting met de andere partijen worden al snel onderlinge verschillen duidelijk: verschillen in taal en stijl, in achtergronden en in opvattingen over wat het probleem is en over welke aanpak daarbij hoort. Met vaak slechts de gezamenlijke maatschappelijke ambitie als richtinggevend anker is het een hele uitdaging om daadwerkelijk tot actie te komen.

Veel van die samenwerkingsverbanden verzanden dan ook in frustratie. Frustratie over het feit dat die ene partij te hard stuurt. Of dat andere partijen zich niet aan hun beloftes houden, irrealistische doelen stellen. Of dat er te weinig resultaat wordt geboekt. Dat er te weinig met afstand naar de plannen wordt gekeken of dat ze steeds opnieuw ter discussie staan. Dat partijen onvoldoende eigenaarschap tonen of dat de samenwerking 'dood' is georganiseerd.

### Archetypische wereldbeelden

Al snel blijkt dat je deze frustraties kunt herleiden tot verschillende beelden die mensen hebben over dit soort samenwerkingsverbanden, waarbij partijen tot elkaar zijn veroordeeld binnen een gezamenlijke opgave. Er zijn zes archetypische wereldbeelden te onderscheiden van waaruit partijen opereren, onder meer geïnspireerd op het gedachtegoed van De Bruijn en Ten Heuvelhof. Het is geen verrassing dat die wereldbeelden botsende dynamieken met zich meebrengen.



### Hiërarchie

De wereld van hiërarchie is een wereld van oorzaak en gevolg, van inzicht en overzicht, van doelen en inspanningen. Het is een wereld die problemen herkent, analyseert en oplost. Wie een aanpak formuleert, begint bij het formuleren van doelen. Bij voorkeur zijn die S.M.A.R.T.: meetbaar in tijd en opbrengst. De gekozen oplossingen - projecten en maatregelen - dragen ieder aanwijsbaar hun steentje bij aan het behalen van dat doel. Bewezen effectiviteit van de oplossing staat voorop.

Samenwerkingspartners moeten goede afspraken maken over hun bijdrage, bijvoorbeeld in de vorm van een convenant. Consequenties bij niet nakomen van de afspraken horen daarbij. Net als monitoring van de voortgang: meten is weten en maakt het mogelijk om bij te sturen of partijen aan te spreken als zij zich niet aan hun afspraken houden. Monitoring laat ook zien wanneer we klaar zijn, namelijk als de doelen zijn behaald.

#### Typisch in dit wereldbeeld

Partijen werken samen in een hiërarchische constructie | Commitment ligt vast in convenant | Er is een problemdiagnose, doelen volgen als referentiepunt | Meten is weten | Besluitvorming op basis van objectieve informatie over het probleem en de bewezen effectieve oplossing | Doelrealisatie (oplossen probleem) is de norm | Monitoring via kwantitatieve voortgangsrapportages | Tijd wordt beschouwd in termen van maanden en kwartalen.

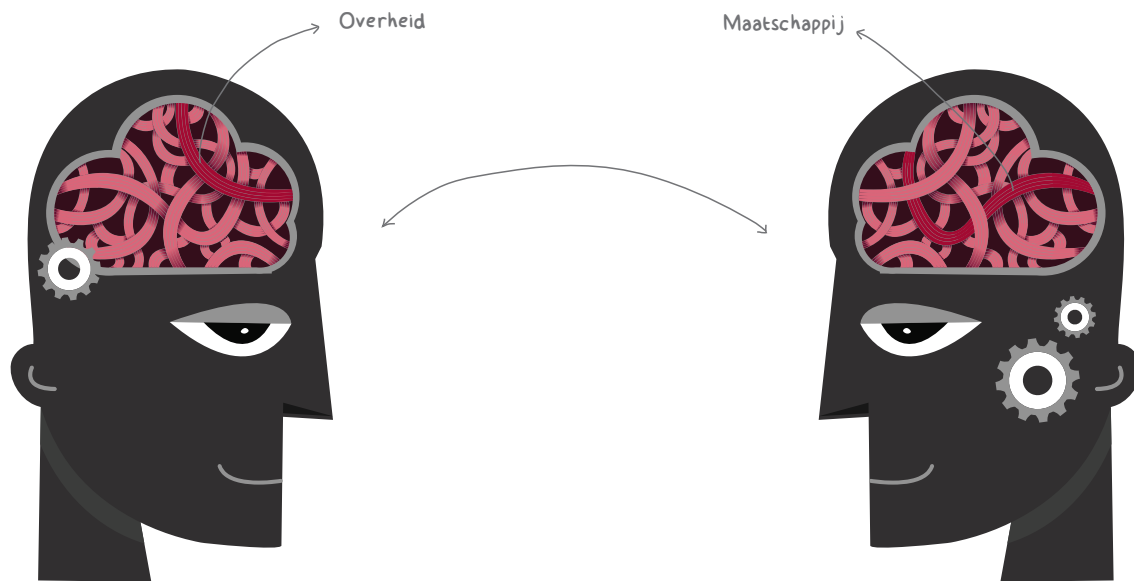
### Netwerk

De wereld van een netwerk is een wereld van verbinding en verbondenheid. Een probleem is pas een probleem als dat zo wordt ervaren en alleen bij een gedeeld ervaren probleem, zullen partijen samenwerken. In deze wereld verenigen samenwerkingspartners zich in coalities waarin zij een gezamenlijk ambitie kunnen waarmaken of waarin hun belangen worden gediend. In de coalitie begrijpen partijen dat iedereen wat komt halen en wat komt brengen. Het werken aan een levendig samenwerkingsverband is een doel op zich.

Monitoren op top-down gestelde indicatoren slaat de ambities plat. Het staat bovendien de gelijkwaardigheid in de samenwerking in de weg. Liever formuleert de coalitie haar eigen doelen en neemt ze de ruimte om deze aan te passen aan de wensen en behoeften van het moment. De samenwerking is dan ook geen lineair proces, het verloopt iteratief waarbij doel, scope en aanpak steeds opnieuw worden bekeken.

#### Typisch in dit wereldbeeld

Partijen werken samen in een interactief netwerk of in een coalitie van gelijkwaardige partners | Coalities rondom regio's, sectoren, terreinen | Overeenstemming over perceptie van probleem en informatie is leidend | Pakketontwerp is een continu proces | Doelen zijn momentopnames, netwerk werkt dynamisch | Na besluit is er een volgende ronde met nieuwe kansen | Tevredenheid over netwerk en samenwerking is de norm | Monitoring op kwaliteit, en tevredenheid over de ambities, doelen coalitie staan centraal | Begeleiding van de samenwerking is vooral procesbegeleiding | Tijd wordt beschouwd in termen van jaren of decennia.



### Overheid

Het oplossen van de maatschappelijke problemen is allereerst een verantwoordelijkheid van de overheid, vinden partijen in deze wereld. De overheid moet met voorzieningen komen en bedrijven en burgers 'opvoeden' in wat er nodig is. De overheid moet haar financiële- en machtspositie inzetten om de verandering te ondersteunen.

De overheid is hiermee (indirect) opdrachtgever voor de partijen en de maatregelen, producten en diensten die zij inzetten of ontwikkelen. De overheid moet hier met een rationele blik naar kijken: levert het resultaat op, op welke termijn, hoeveel kost het? Pas dan worden verstandige keuzes gemaakt.

#### Typisch in dit wereldbeeld

Overheid moet oplossingen bieden voor maatschappelijke problemen | Integrale pakketten van tastbare producten, projecten en diensten | Overheid is regisseur | Overheid brengt marktvrage in kaart en selecteert aansluitende producten en diensten.

### Maatschappij

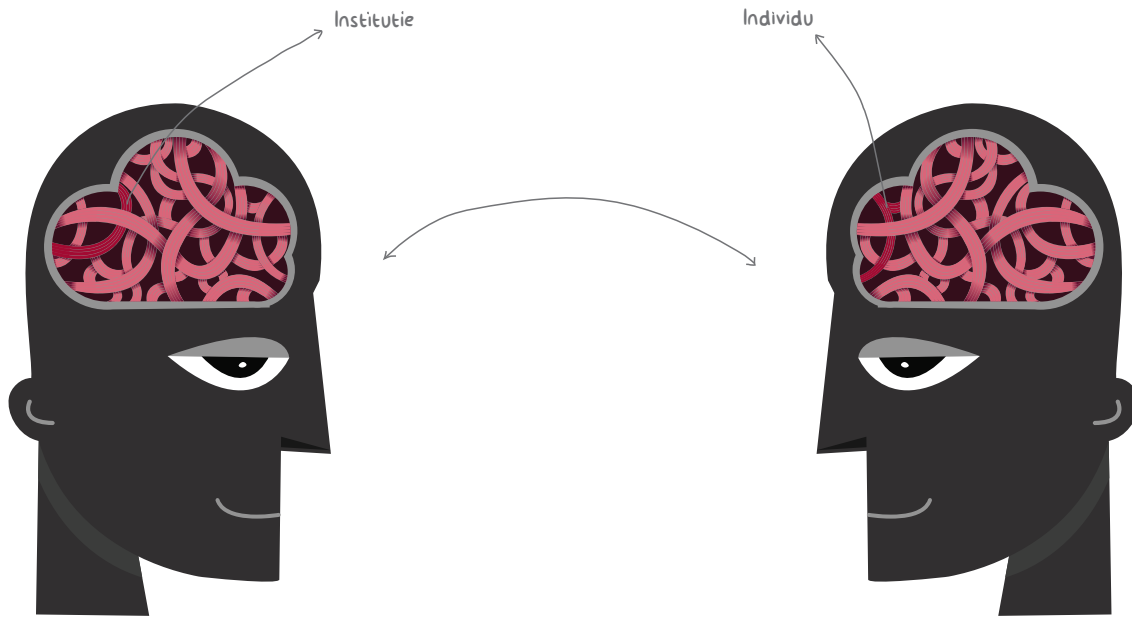
In deze wereld zitten partijen niet te wachten op een centrale regisseur van maatschappelijke problematiek. Een verandering van gedrag komt volgens dit wereldbeeld voort uit een verandering van intrinsieke motivatie, normen en waarden.

De taak van de overheid beperkt zich hierbij tot het minimale; maatschappelijke partijen moet de ruimte krijgen zelf aan de slag te gaan. Maatregelen, producten en diensten moeten ook door de maatschappij worden ontwikkeld. Marktwerving, lokale economieën en een maatschappelijke benadering gaan prima hand in hand.

#### Typisch in dit wereldbeeld

Maatschappij speelt in op problematiek | Perceptie bepaalt mate problematiek, de marktvrage is leidend | Productaanbod is consumentgeoriënteerd.

*‘Samenwerken is opereren op het grensvlak van project en proces, van sturen en ontwikkelen, van publiek en privaat’*



### Institutie

Dit is de wereld die zich richt op de plekken waar mensen zich met elkaar verenigen. De vrijetijdsvereniging, politieke partij, de kerk, de werkgever, de gemeente, de school: deze instituties vormen de ingang naar het individu om gedrag te veranderen.

Een individu bereik je dus via zijn instituut, is het motto in deze wereld. Draagvlak van de leider van het instituut is hierbij onontbeerlijk: de bestuurder, de voorzitter, de burgemeester, de baas. Hun goede voorbeeld en bestuurlijke aandacht is de sleutel tot succes.

#### *Typisch in dit wereldbeeld*

Institutie normeert, waardeert, motiveert, vormt identiteit en verbindt | Verandering volgt uit sturing via het instituut | Doelgroep bereik je via de lineaire keten (top-down) | Voorbeeldrol en draagvlak van leider(s) is de hefboom.

### Individu

Een wereld waarin alles met elkaar samenhangt en tegelijkertijd alles individueel is bepaald, dat is de kern van deze wereld. In deze wereld hebben partijen een holistische kijk op zichzelf en hun wereld. Werk, privé, collega's, vrienden; steeds minder zijn het gescheiden elementen van het leven en steeds meer dragen ze in verbinding bij aan de ambities en identiteit van het individu.

'Individu' betekent dan ook niet: 'alleen'. Mensen bewegen zich in tientallen, honderden of wel duizenden netwerken, offline en online, tijdelijk en langdurig. Veranderingen ontstaan doordat individuen elkaar weten te vinden, een gezamenlijke ambitie hebben of een irritatie weg willen werken. Samen zijn ze in staat groots resultaat te bereiken, zoals nieuwe ontwikkelingen als crowdfunding bewijzen.

#### *Typisch in dit wereldbeeld*

Individu verbindt vanuit eigen identiteit | Vele netwerken (online en offline) op basis van gezamenlijke waarden en belangen | Verandering komt voort uit individuele acties (bottom-up), individuen die elkaar weten te vinden.

### De metafoor van het menselijk brein

Wie door de oogbalk kijkt naar deze wereldbeelden, ontwaart de metafoor van de twee hersenhelften van het menselijk brein. De linkerhersenhelft bevat onze kwaliteiten als het gaat om analyseren, plannen en ordenen. Deze hersenhelft borgt onze objectieve, wetenschappelijke benadering richting de wereld. Rationaliteit is het kenmerk. De rechterhersenhelft bevat onze vaardigheden op het gebied van emotie, verbeelding en creativiteit. Wiens rechterhersenhelft sterk is ontwikkeld, kan goed omgaan met veranderingen en onzekerheden, en kan dan ook doorgaans goed samenwerken.

Lange tijd werden met name de vaardigheden van onze linkerhersenhelft bejubeld. En nog steeds wordt veel waarde gehecht aan objectieve informatie, op basis waarvan beredeneerde keuzes kunnen worden gemaakt. Projecten waarbij voortgang wordt aangetoond en die een duidelijk vooraf gesteld doel dienen. Advocaten, accountants, projectleiders, business analisten, allemaal laten ze zich leiden door plannen, cijfers, wetten en regels. En allemaal hebben ze doorgaans een invloedrijke positie in onze maatschappij en in bedrijven. Maar het zijn de beide hersenhelften samen die garant staan voor een goed functionerend brein. Steeds meer wetenschappers, onderzoekers en visionairen pleiten dan ook voor meer invloed van de rechterhersenhelft in onze samenleving.

In zijn boek *A whole new mind* schrijft Daniel Pink dat het anno 2014 de beurt is aan diegenen die de rechterhersenhelft een hoofdrol geven in hun werk, de ontwerpers, scheppers en ontwikkelaars. Door verbindingen te leggen in plaats van verschillen te benoemen, kunnen wij innovatief zijn en elkaars kwaliteiten beter benutten. Niet alleen functionaliteit maar ook ontwerp, argumenten en verhalen, focus en symfonie, logica en empathie, zakelijkheid en speelsheid en materialisme en zingeving. Het zijn de talenten van de toekomst en we hebben ze hard nodig om de complexe vraagstukken van nu met elkaar aan te pakken.

### Van verschillen naar verbinding

Veel samenwerkingsverbanden worstelen met de balans tussen de linker- en rechterhersenhelft. In vrijwel alle domeinen kent de overheid van nature veel 'link-

se' eigenschappen. Door wetten, regels en beleids- en begrotingskeuzes bepaalt de overheid nu eenmaal kaders en randvoorwaarden voor vele aspecten in onze samenleving. We moeten samen de 'juiste' keuzes maken, waardoor zoveel mogelijk mensen op een eerlijke manier profiteren. Er moet voortgang worden geboekt om tot resultaten te komen. Deze verwachting hebben wij als samenleving niet voor niets geregeld in de werkwijze van onze overheid, met onder meer een scheiding tussen toezicht en uitvoering.

Het is tegelijkertijd precies deze dynamiek die ingewikkeld is wanneer samenwerking tot stand moet komen met bedrijven en burgers of tussen instanties van verschillende achtergronden. Eenieder zoekt naar meer waarde in de samenleving, waarin ook de eigen belangen worden gediend. Niet altijd vallen hierover aan de voorkant afspraken te maken, soms moet het proces uitwijzen of een goede samenwerking tot stand komt. Wat deze partijen triggert, is een probleem dat ook door hen zo wordt ervaren, of op een oplossing die win-win met zich meebrengt. Waar de overheid haar aloude rol van regisseur, 'geweten' en probleemeigenaar van zich af probeert te schudden, zoeken instanties, bedrijven en burgers dan ook naar reden, ruimte en slagkracht om die handschoen op te pakken. Soms met enthousiasme en energie, maar soms ook met het nodige gemopper vanwege de afbrokkelende voorzieningen.

De verschuiving van eigenaarschap vraagt tijd en inspanning. Het is een paradigmashift in onze samenleving die al enige tijd in gang is gezet. Maar die gepaard gaat met vallen en opstaan. Door te begrijpen vanuit welke wereldbeelden de verschillende partners opereren, kan een dialoog tot stand komen. En ontstaat er ruimte om niet alleen over het doel van de samenwerking te praten, maar ook over het proces en de kwaliteit van de samenwerking. Het beste uit beide werelden wordt benut. ■

*'Door te begrijpen vanuit welke wereldbeelden de verschillende partners opereren, kan een dialoog tot stand komen'*