

common eye

Handout

Samenwerken aan duurzame cultuureducatie

Door Rik Weeting

Programma

Samenwerken aan duurzame cultuureducatie

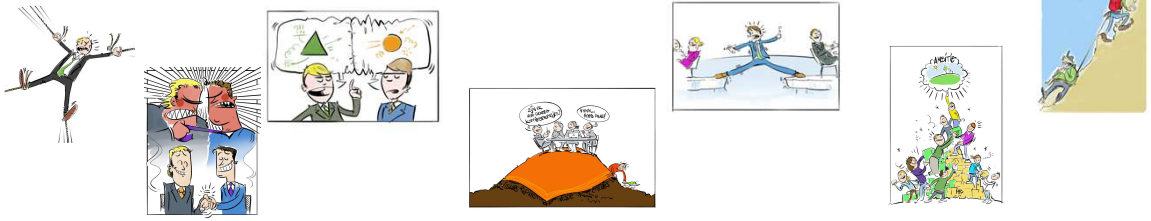
- Opening: dilemma’s en uitdagingen in samenwerking
- Theoretisch kader: condities voor kansrijke samenwerking
- Zelfscan op eigen samenwerkingscasuïstiek
- In gesprek over je eigen samenwerkingsvraagstuk
- Plenaire oogst en afronding

Uitdagingen in samenwerking

Dilemma’s en complexiteiten

- Kies een cartoon die een herkenbaar aspect van de complexiteit van samenwerking illustreert.
- Welke cartoon raakt aan de samenwerkingsvraagstukken die jij in de praktijk tegenkomt?
- Welke situatie herken je?





Wederzijdse afhankelijkheid

Uitdagingen in samenwerking

‘…Samenwerken vergt de moed om een deel van de eigen autonomie op te geven in het vertrouwen dat dit voor het totaal en voor jezelf juist meer waarde oplevert. Dát is de grote uitdaging...’



Snel het gevoel dat we heel hard werken en de ander meelift op onze kennis en expertise, maar realiseer je dat vaak elke partij dat vindt.

Het is een trager process. De traagste bepaalt vaak het tempo, je bent van elkaar afhankelijk.

Kern van afhankelijkheid: Voortgang vs. afstemming. Iedereen meenemen: partijen in omgeving, stakeholders, politiek, etc.

Iedereen kent het wel, je wil door. Maar je moet wachten op die ander.

Diversiteit

Uitdagingen bij samenwerking

De aantrekkingskracht van de ander zit in zijn ‘anders zijn’, maar dat maakt het soms ook oncomfortabel…

In een samenwerking vindt een ontmoeting tussen verschillende werelden plaats. En daarom moet je terug naar de basis. Hoe kijkt iedereen naar de wereld. Hoe kunnen we elkaar goed verstaan?



Verschillen in interpretatie

Uitdagingen bij samenwerking

De verschillende werelden leiden vaak ook tot verschillen in interpretatie. Where you stand depends upon where you sit. Een gezonde portie nieuwsgierigheid, het uitstellen van je oordeel, is dan ook behulpzaam bij het bewegen in een samenwerkingscontext.



Spraakverwarring

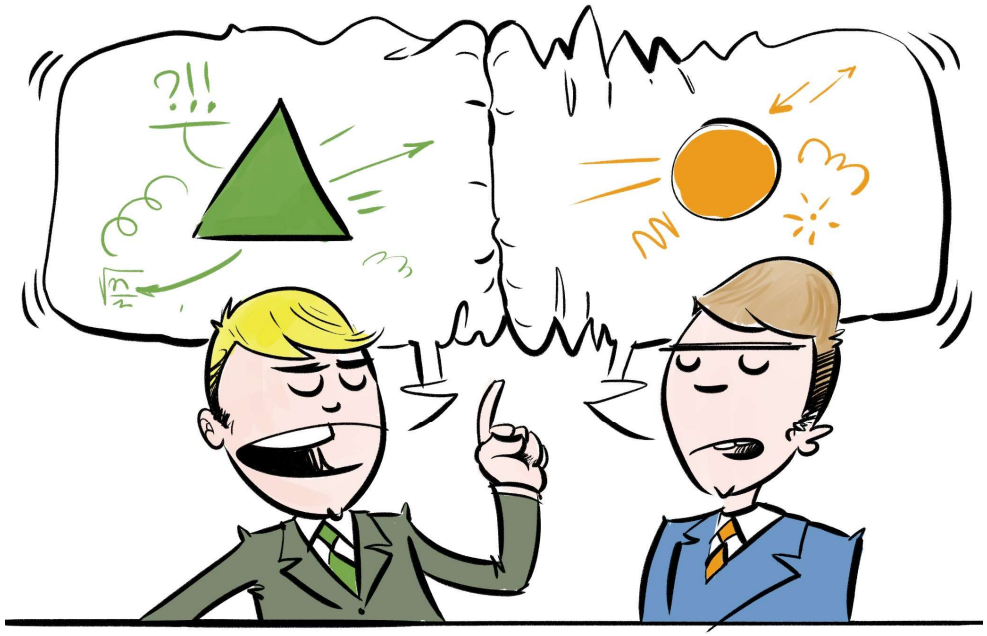
Uitdagingen bij samenwerking

Toelichting

Spraakverwarring : Het kost tijd om elkaar te begrijpen en elkaars taal te leren spreken

Bij een kunstwerk denken projectleiders CmK bijvoorbeeld aan een beeldend werk, een voorstelling, installatie of performance.

Bij Rijkswaterstaat spreken ze van een kunstwerk, als het gaat over een bouwkundig object dat géén weg of spoor is, maar er vaak wel onderdeel van uitmaakt, zoals een brug, rotonde, viaduct. Kunst verwijst naar ‘kunstig vervaardigd, oftewel door menselijke techniek en ontwerp tot stand gekomen.



Split loyalties

Uitdagingen bij samenwerking

In een samenwerking hebben we altijd te maken met een achterban. We hebben belangen achter ons staan. Dat maakt dat als wij het hier ergens over eens willen zijn - we ook instemming/draagvlak van onze achterban nodig hebben. Samenwerken gaat vaak niet 'kapot' aan tafel, maar in de confrontatie met de achterban. Altijd schakelen tussen achterban en samenwerkingstafel - het lukt niet om het volledig in harmonie te krijgen. je zit in een suboptimale omgeving - je bent compromissen aan het sluiten.



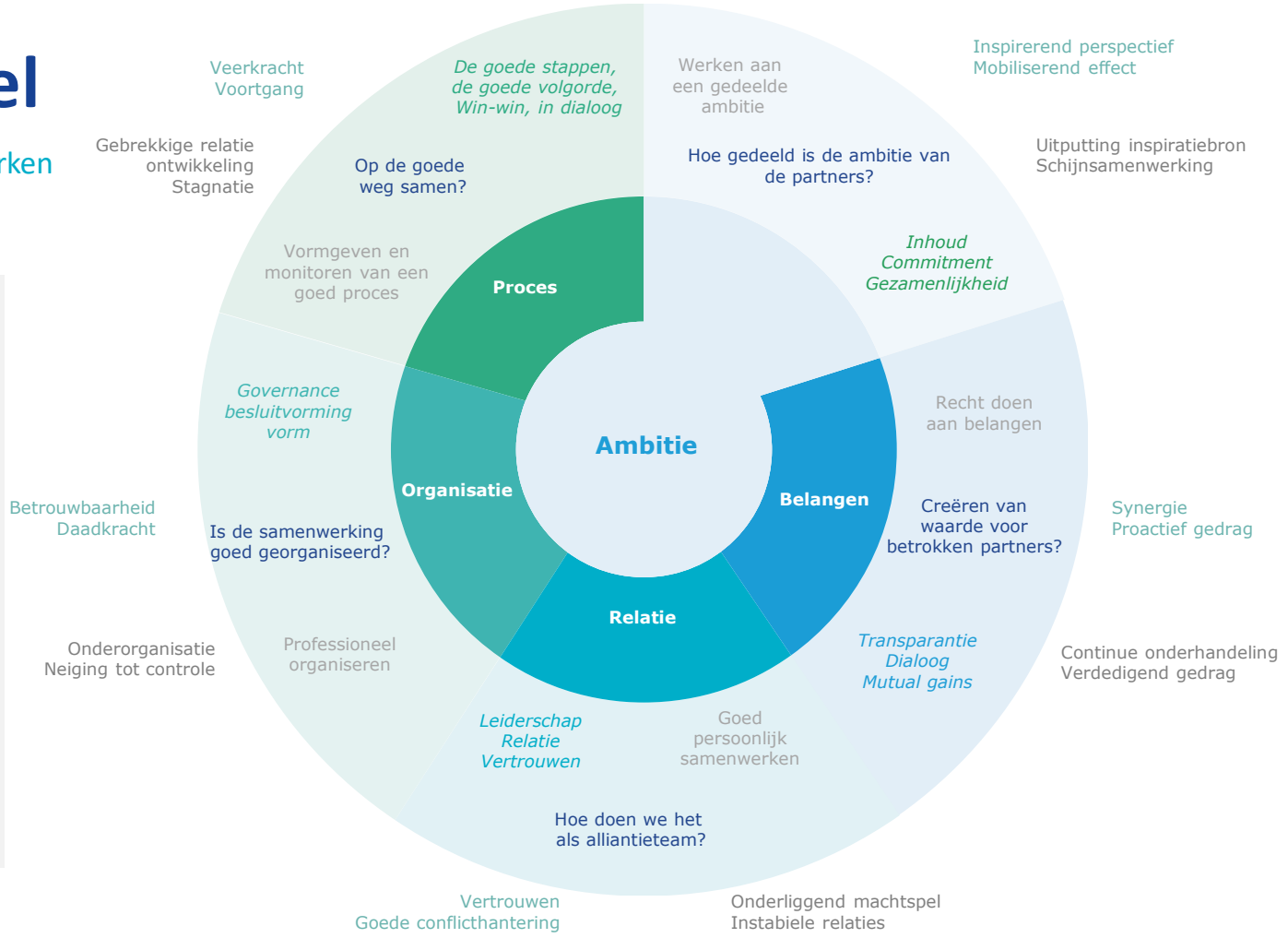
Common Eye model

Vijf condities om de samenwerking te versterken

Toelichting

Wilfrid Opheij en Edwin Kaats hebben een heleboel samenwerkingsprocessen geanalyseerd om te bekijken wat nu domeinen, invalshoeken, velden, disciplines waarop je kan interveniëren of waarop je condities kan creëren waardoor de kans op succes in de samenwerking groter wordt. Professioneel helpen verbeteren waar het mogelijk is en dat doe je door condities te creëren. Dat hebben zij geordend in 5 domeinen: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces.

Leren samenwerken - Condities creëren voor kansrijke samenwerking



Gedeelde ambitie

Zonder gedeelde ambitie geen duurzame samenwerking

Toelichting

Ambitie = vertrekpunt van elke samenwerking.

Datgene wat je samen wil bereiken

Als je niets te halen hebt, wat doe je hier dan?

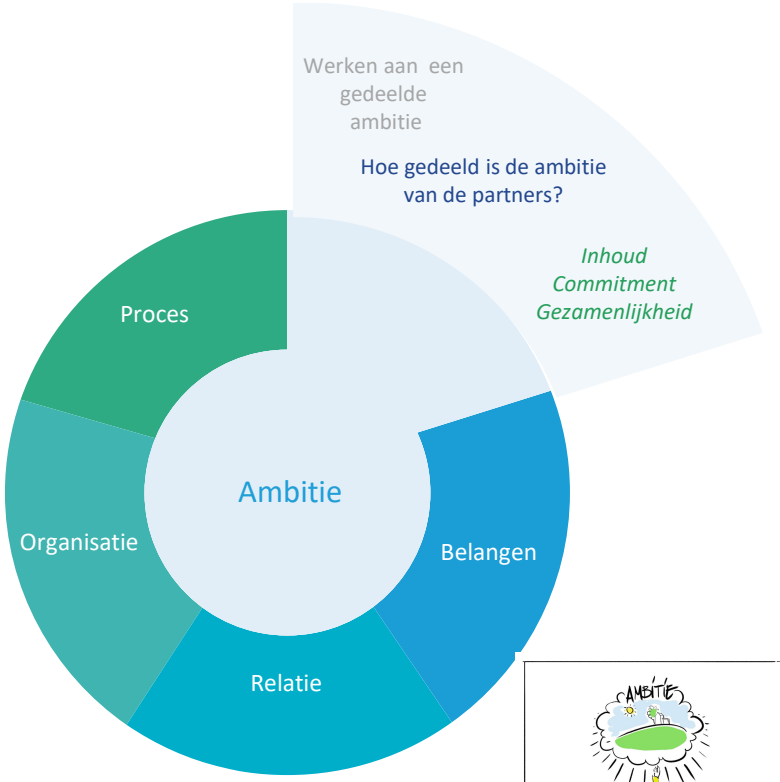
Datgene waarvoor je wil gaan. Kan iets heel urgents zijn, doelstelling van het project, maatschappelijke opgave.

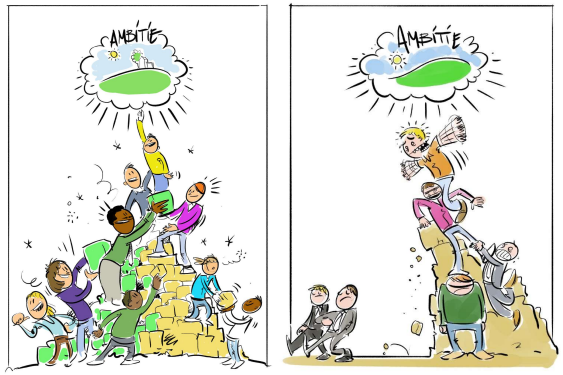
Betekenisvol, richtinggevend, vertaalbaar naar doelen

Is de gedeelde ambitie betekenisvol voor de mensen die er veel tijd en energie in stoppen? Is het een Belofte? Je moet er iets bij voelen.

De gedeelde ambitie moet aanzetten tot engagement / Commitment. Je moet je eraan willen houden. - anders risico op schijnssamenwerking

Het moet leiden tot handeling/actie/dat we dingen gaan Doen





Gedeelde ambitie

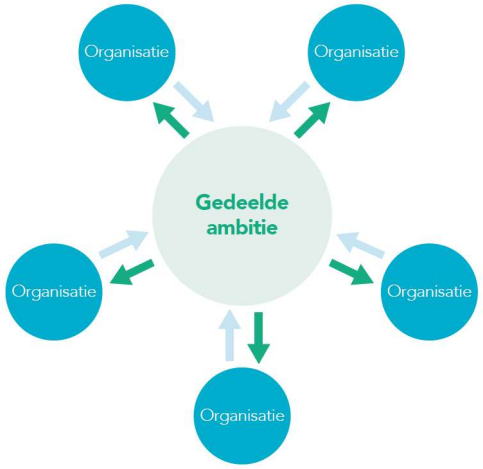
Toelichting

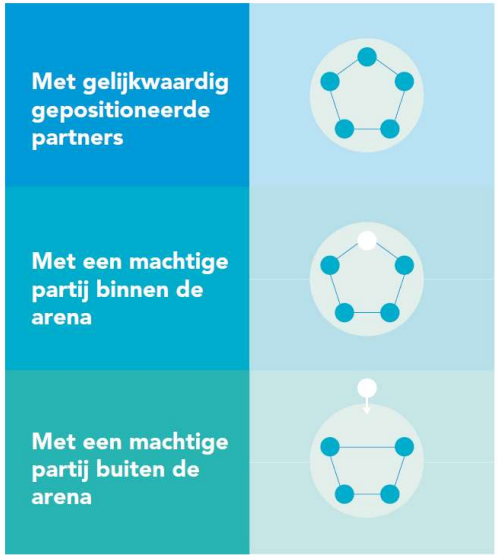
Ambitites en verwachtingen : voorkom dat je gaat stapelen. Kijk kritisch naar welke ambities bij deze samenwerkingstafel horen?



Van wie is de ambitie?

Gelijkwaardig of één leidende partij





Toelichting

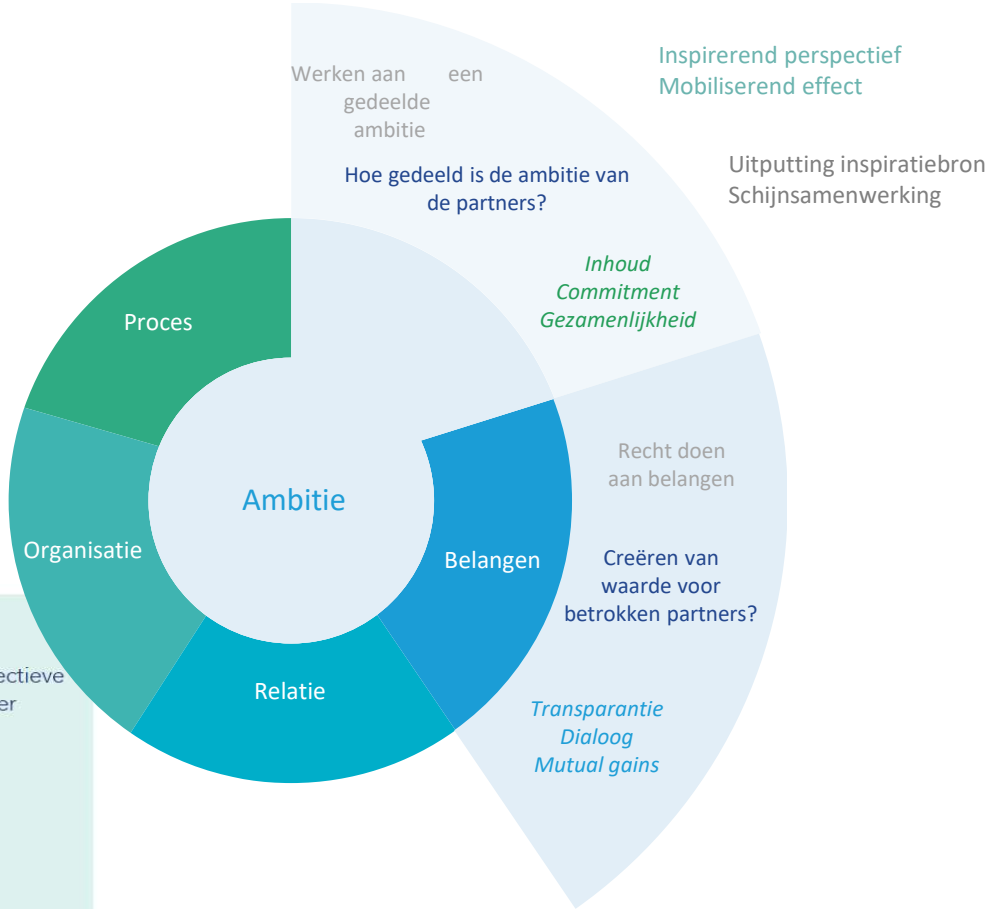
Hoe gelijkwaardig ben je in de samenwerking? Is er een leidende partij? Wees daar duidelijk over!

Belangen

Als je geen recht doet aan de belangen van partijen, gaan ze muiten.

In de praktijk zal je het muiten niet direct zien, partijen hebben hele intelligente manieren om dit te doen. Alles onderhandelbaar maken, op momenten er niet zijn als het heel erg belangrijk is (afwezigheid).

Je kan pas tot een gedeelde ambitie komen als je van de betrokken partijen weet wat hun belang en/of behoefte is en wat je persoonlijke ambitie of belang is.



Collectieve belangen
in elke complexe situatie spelen collectieve belangen een rol. Deze verschillen per situatie en context

Organisatiebelangen
veelal gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van de organisatie

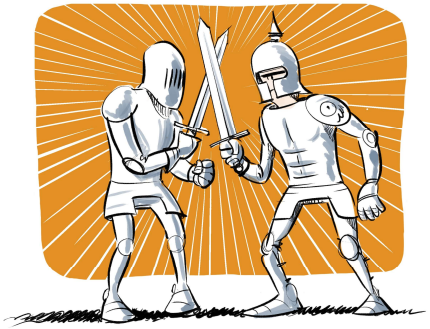
Individuele belangen
persoonlijke overtuigingen, drijfveren en belangen spelen in ieder proces een rol

Belangen bepalen mede hoe je kijkt:
Where you stand depends on where you sit

In gesprek over belangen

Hoe verhouden halen en brengen zich tot elkaar?





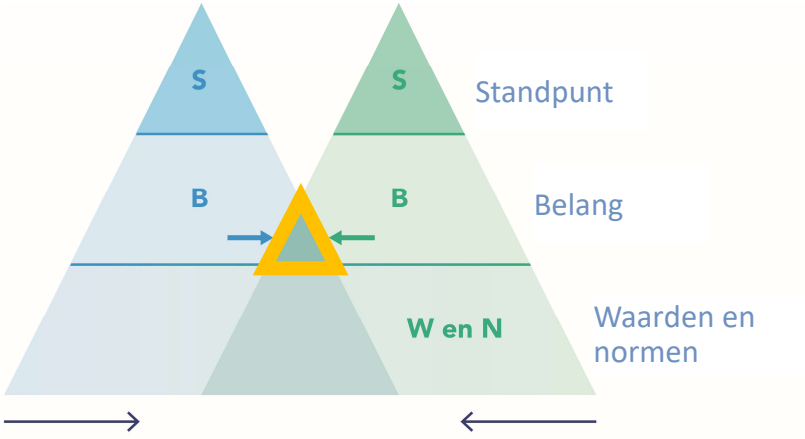
Bij belangen doet zich een bijzonderheid voor, omdat we als mens moeite hebben om snel helderheid te verschaffen over onze belangen. Nog kaarten tegen de borst houden, nog geen volledig vertrouwen hebben, de gesprekssstijl kan ook afstotend werken, partijen moeten niet alleen willen zenden. We zullen een setting moeten creëren waarin mensen zich veilig, comfortabel voelen om hun belangen te delen op een manier die niet direct de compromissen met anderen uitsluit. Goed luisteren, maar tegelijkertijd ook met mate helder zijn over wat jij wilt. Je belangen wel inzetten, maar niet tot uitgangspunt verheffen.

Het vraagt een ander type gesprek - niet zenden / debat - zorgt voor inzicht in verschillen --> juist een vraaggesprek voeren, waarbij een procesbegeleider belangrijk is die de kaders zetten - mensen zich geroepen laten voelen om elkaar te bevragen. Om met iemand goed te kunnen samenwerken moet ik van die persoon weten wat hem/haar drijft en wat zijn/haar behoeften zijn, omdat ik ze moet mixen met die van mij. Dat betekent dat ik niet moet beginnen met wat ik allemaal wil, maar dat ik moet vragen naar wat de ander wil. Een omkering van het gesprek.

In gesprek over belangen

Hoe verhouden halen en brengen zich tot elkaar?





Toelichting

Van standpunt naar belangen.

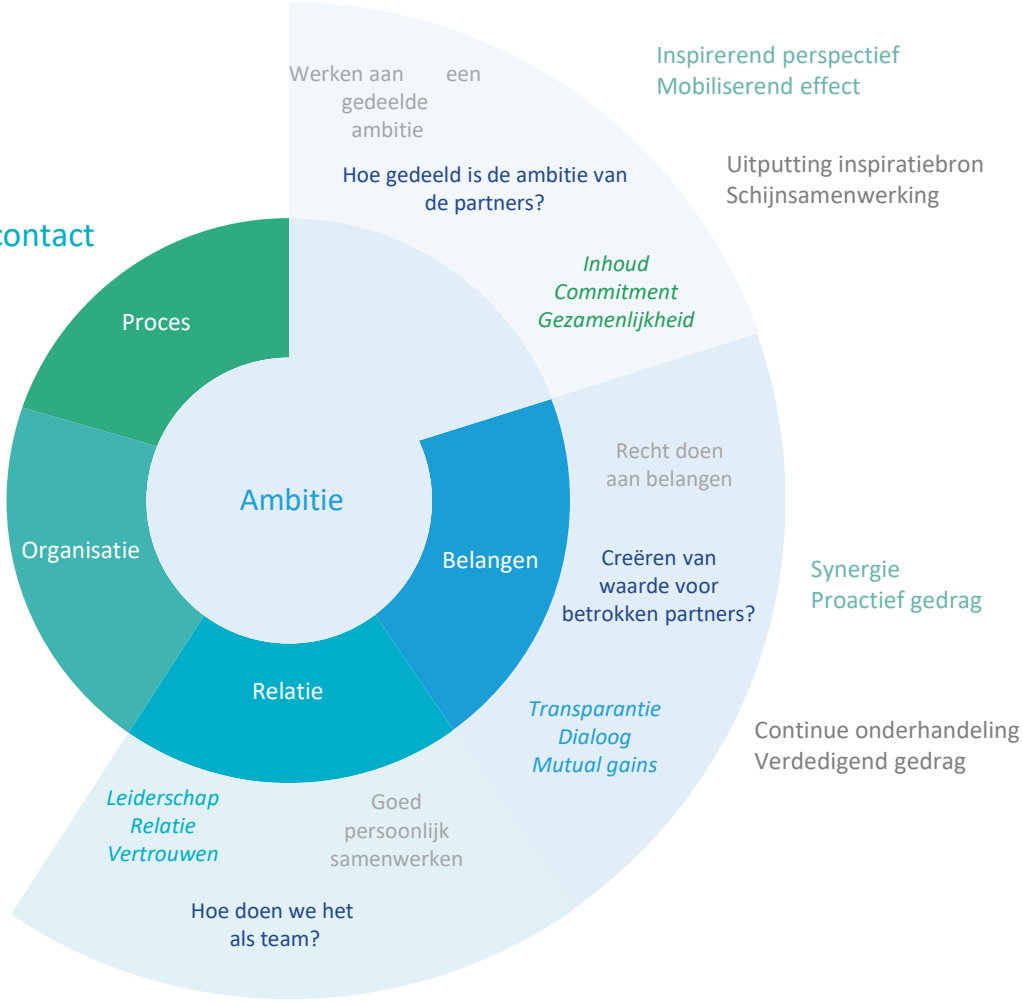
De eerste stap is vaak een vraag: “Leg eens uit, wat is voor jou hierin belangrijk?

Relatie

Als we niet in staat zijn om op een ander betrekkingsniveau met elkaar contact te maken, wordt het tijden van moeite en gedoe lastig.



Wereld van sociologie en sociale psychologie. Een spannend onderwerp, het gaat over de samenstelling van het team. In heel veel situaties als mensen over de grenzen van organisaties samenwerken, worden de mensen naar voren geschoven die beschikbaar of in die positie zijn. Dat wil niet zeggen dat zij samen een goed team vormen. Dat is dan de samenwerkingsexpertise die nodig is, dat kan wel eens lastig zijn en moet je ook echt aandacht aan besteden. Daarom is het een op zichzelf staande invalshoek.



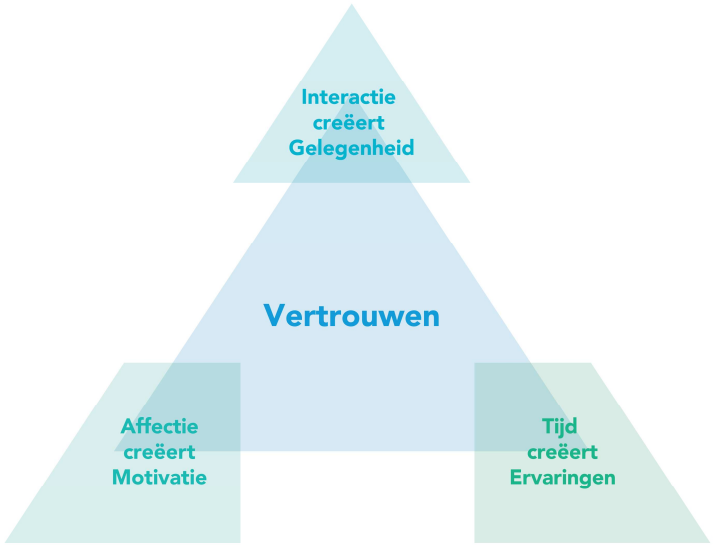
Relatie

Een open gesprek over belangrijk Zijn we bereid naar elkaar te luisteren? En hebben we een open houding?



Vertrouwen partijen elkaar?

Aandachtspunt bij relatie



Krackhardt, 2003

Vertrouwen kan je operationeel maken. Vertrouwen is de resultante van drie onderliggende condities: affectie, interactie en tijd. Daar kan je iets aan doen.

Affectie: zijn we het goede team? Passen we bij elkaar? Sluiten onze werkstijlen bij elkaar aan?

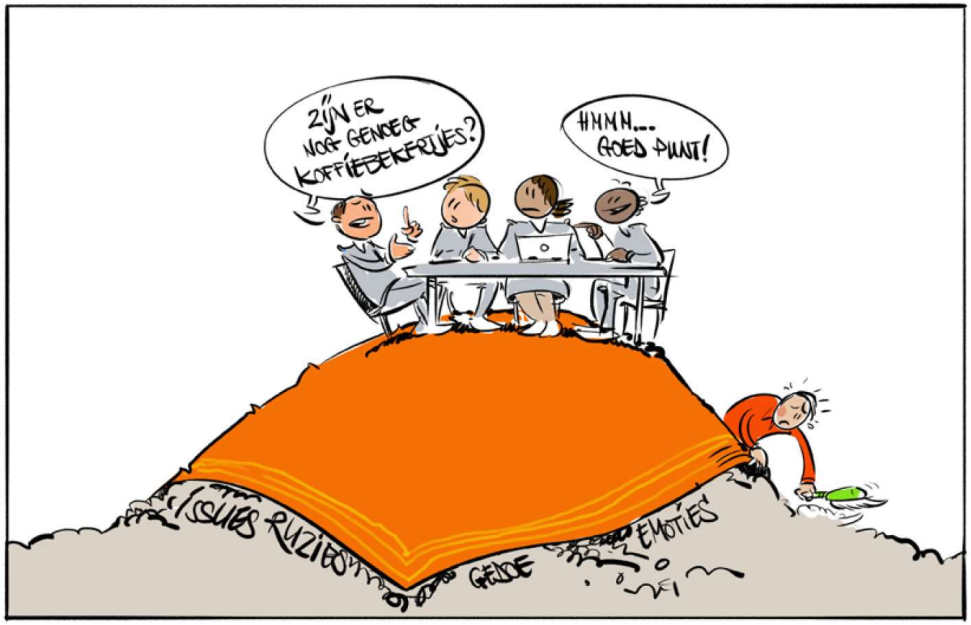
Interactie: hoe gaan we met elkaar om? Zien we elkaar vaak genoeg? Zijn onze overleggen/interactie betekenisvol? Fysiek of digitaal? Door elkaar te zien en te ontmoeten, krijg ik de mogelijkheid om vertrouwen op te bouwen.

Tijd: je hebt tijd nodig om consistent gedrag waar te nemen - dan ga je iemand vertrouwen.

Het goede gesprek voeren

Hoe komt de juiste inhoud op tafel?

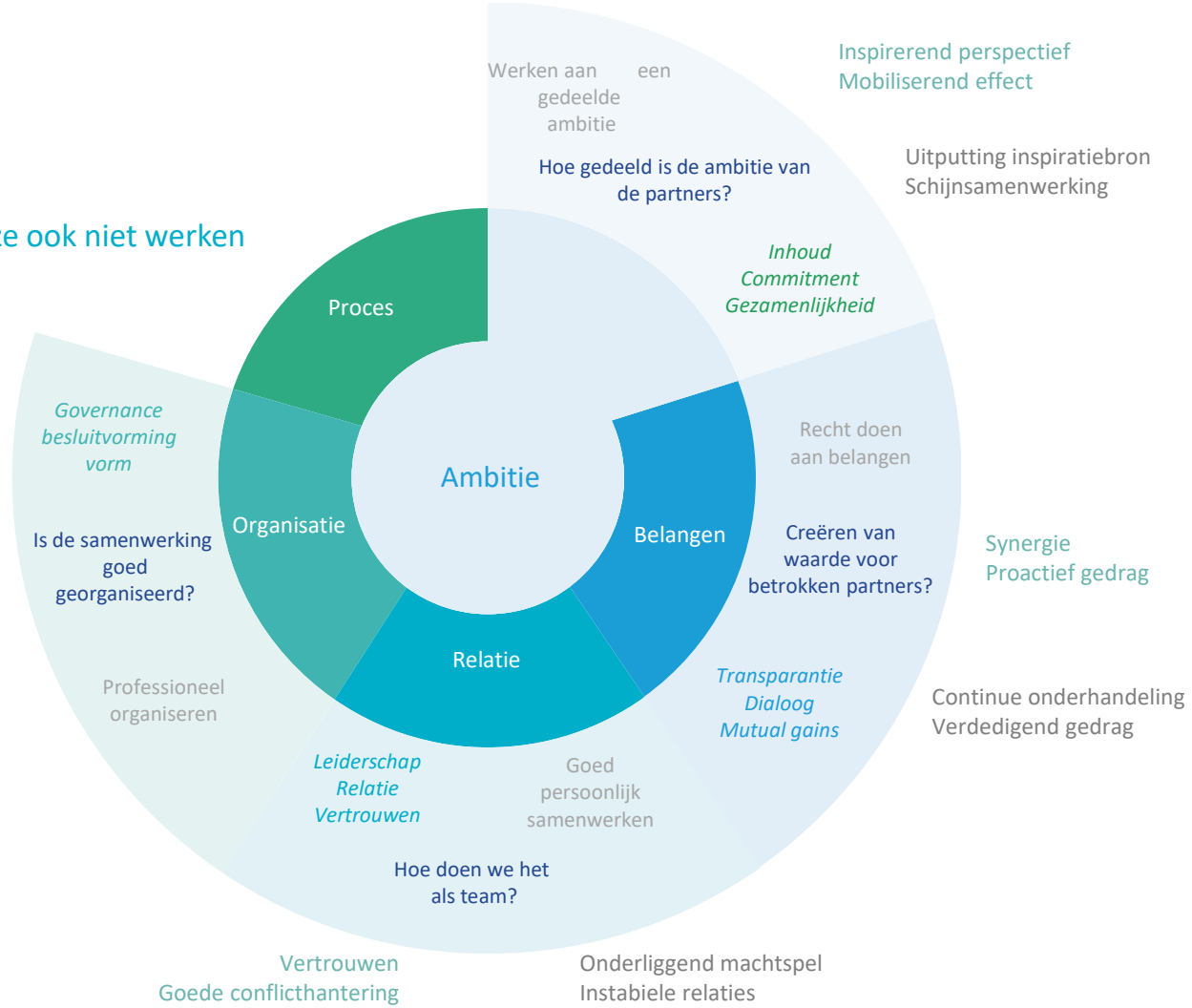
Komen dilemma's, issues, conflicten op tafel?



Organisatie

Als we de samenwerking niet goed organiseren, gaat deze ook niet werken

Er zit veel organisatiewerk verbonden aan samenwerking, als we dat niet accepteren en zeggen dat het vanzelf moet gaan, dan denk ik dat we het vehikel samenwerken niet goed begrijpen. Dit gaat over governance hygiëne, er zijn heldere rollen en verantwoordelijkheden: Iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is. Er is transparante besluitvorming: Besluiten worden op een eerlijke en navolgbare manier genomen. Regelmatige evaluatie van samenwerking: Er wordt periodiek gekeken of afspraken nog werken. Er is toegang tot informatie: Betrokkenen hebben toegang tot relevante informatie en documenten. Er is tijdige communicatie: Mensen worden tijdig betrokken en geïnformeerd. Afspraken worden vastgelegd: Niet alles blijft hangen in informele sfeer, maar wordt ook formeel geborgd.



Organisatie

Als we de samenwerking niet goed organiseren, gaat deze ook niet werken

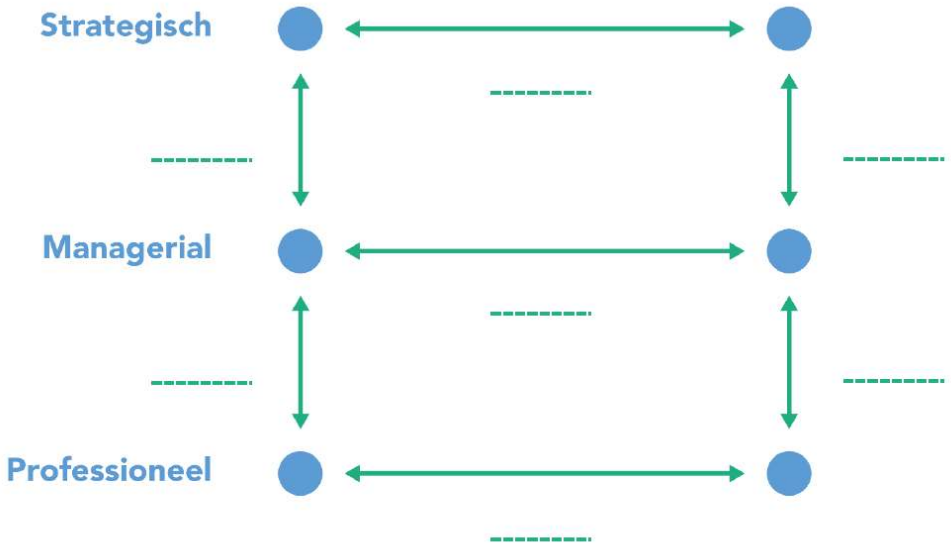
Vertillen aan je samenwerking / organiseer wat nodig is om je ambitie te kunnen bereiken. Niet te zwaar maar ook niet te licht.



Organiseer ‘het achtje’ rond

Zorg dat binnen een organisatie het strategische, tactische en operationele niveau met elkaar afstemt én dat tussen de organisaties op strategisch, tactisch en operationeel niveau wordt afgestemd.

En wie van het 8-je heb je eigenlijk aan tafel? En wie heb je nodig? Maak dit bespreekbaar!



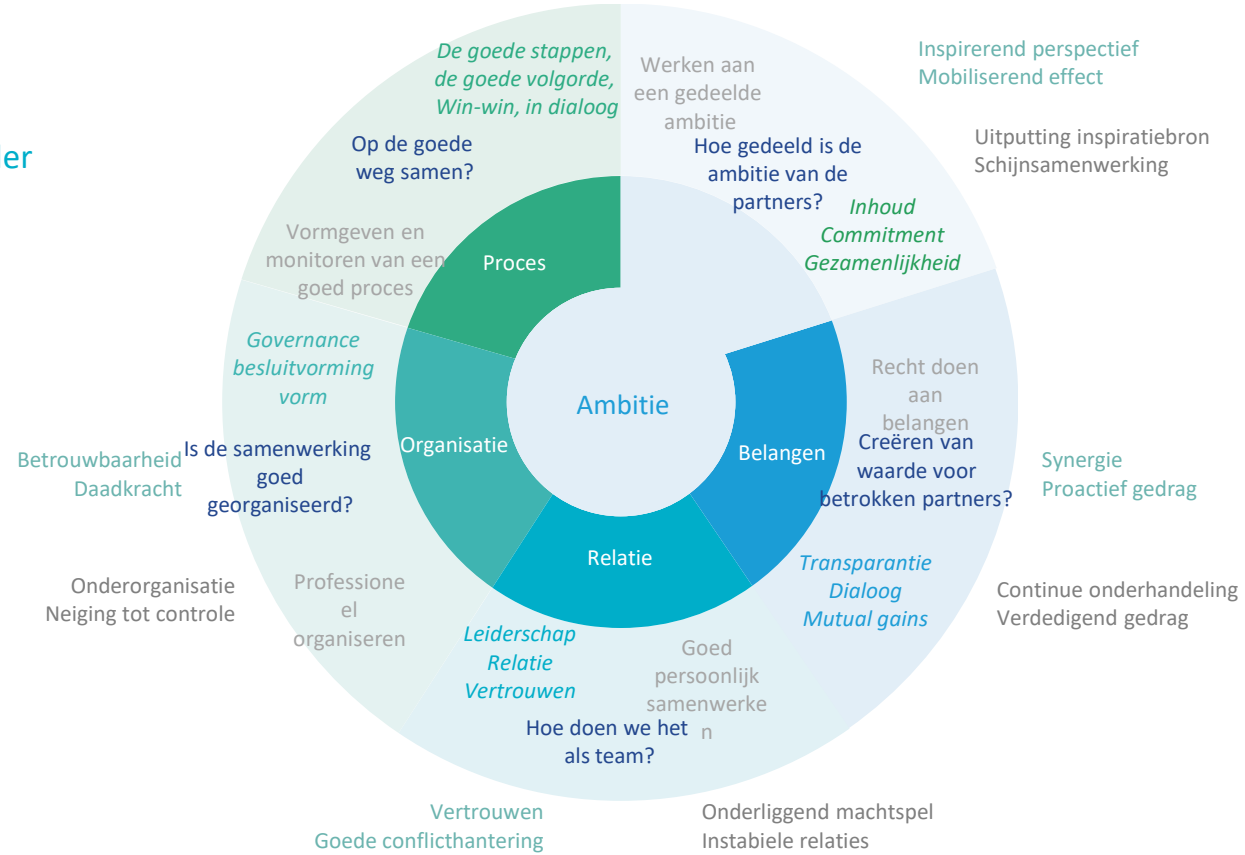


Proces

Aandacht voor het proces helpt de samenwerking verder

Komen we dichter bij ons doel. Door expliciet aandacht te hebben voor deze stap kan je de samenwerking verbeteren, daar biedt de evaluatie aanleiding toe, met als doel om effectiever te zijn in datgene waar de samenwerking voor is bedoeld.

Het is belangrijk om van tijd tot tijd het gesprek te voeren: hoe staat het met de samenwerking? Dit is geen uitnodiging om het te pas en te onpas het over de samenwerking te gaan hebben, de samenwerking staat immers ten dienste van een inhoudelijke doelstelling. Daar moet het vooral over gaan. Tegelijkertijd moet je dat af en toe doorbreken: hebben we nog een gedeelde ambitie? Doen we recht aan elkaars belangen? Zijn we in staat om ook op een ander niveau verbinding te maken dan het functionele? Hebben we het goed georganiseerd en komen we dichter bij ons doel? Wanneer we binnen opdrachten samenwerkingscontracten of -plannen opstellen, nemen we een periodieke manier van evaluatie op. Hier kan je de Quick-scan voor gebruiken.



Gezamenlijk evalueren

Op inhoudelijke voortgang én op de kwaliteit van de samenwerking



Aandacht voor eigen samenwerkingscasuïstiek

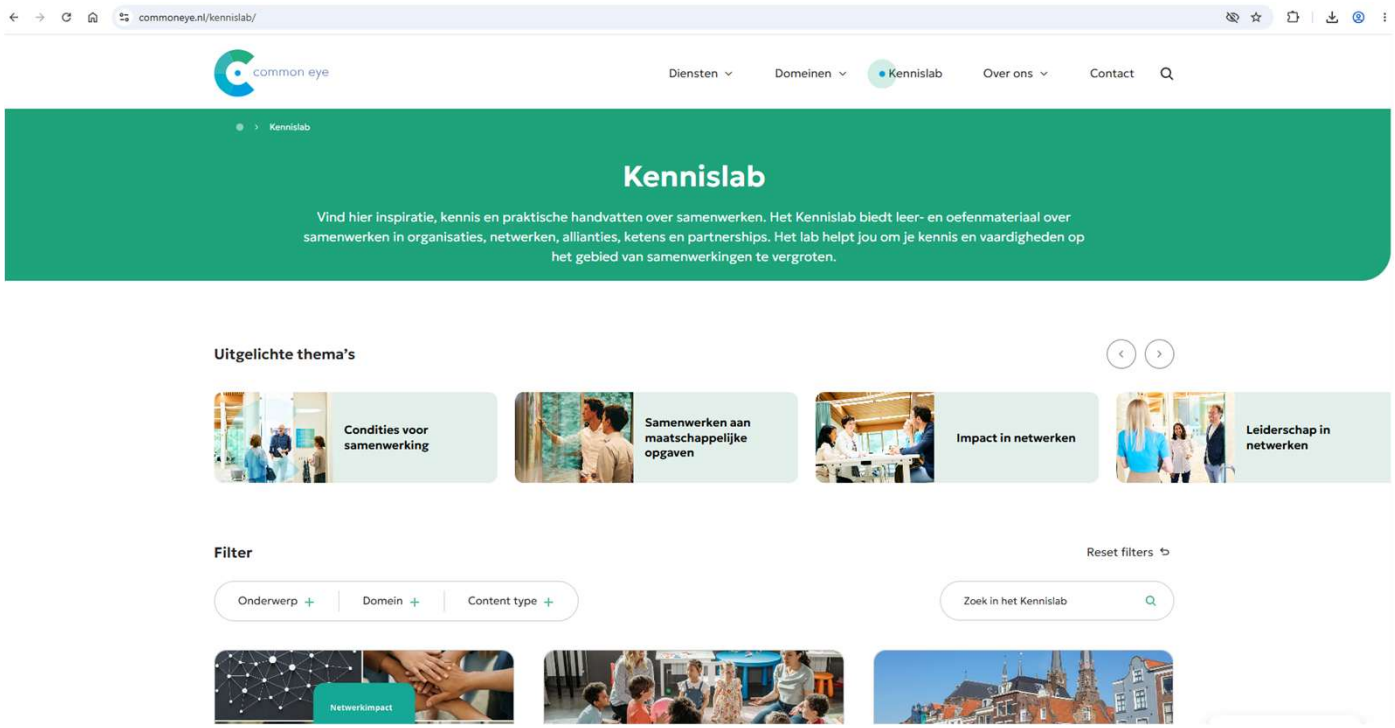
Aan de slag

- Vul de quick scan in voor een actuele samenwerking uit de eigen praktijk.

- Bespreek de casussen in kleine groepen van 3 personen
  - Wat valt op wanneer je naar deze samenwerking kijkt?
  - Welke conditie lijkt bepalend voor het succes van de samenwerking?
  - Welke patronen herkennen we in verschillende situaties?
  - Waar zit ruimte om zelf invloed uit te oefenen?
  - Welke kleine stap of interventie zou beweging kunnen brengen?

Tip tot slot

Voor wie meer wil lezen en ontdekken



www.commoneye.nl/kennislab

Quick Scan

Cijfer

Proces
- Zijn er duidelijke fasen en mijlpalen in het proces?
- Is er een goede balans tussen aandacht voor de inhoud en voor het proces?
- Is duidelijk wie de procesregie voert en functioneert dit goed?
- Evalueren we de inhoudelijke voortgang en de kwaliteit van de samenwerking voldoende?

Ambitie
- Hebben we een duidelijk beeld van onze gedeelde ambitie?
- Zijn we het eens over de gedeelde ambitie?
- Is deze ambitie inspirerend voor onszelf en onze achterbannen?
- Gaan we er echt voor en maken we voortgang?

Cijfer



Cijfer

Organisatie
- Past de organisatie van de samenwerking bij ons als partners en bij onze ambitie?
- Hebben we draagvlak van onze achterban?
- Kan er daadkrachtig worden besloten?
- Komen we afspraken na?

Belangen
- Bespreken we onze belangen expliciet?
- Draagt de ambitie in voldoende mate bij aan onze belangen?
- Zijn we oprecht geïnteresseerd in elkaars belangen?
- Doen we moeite om elkaars belangen te realiseren?

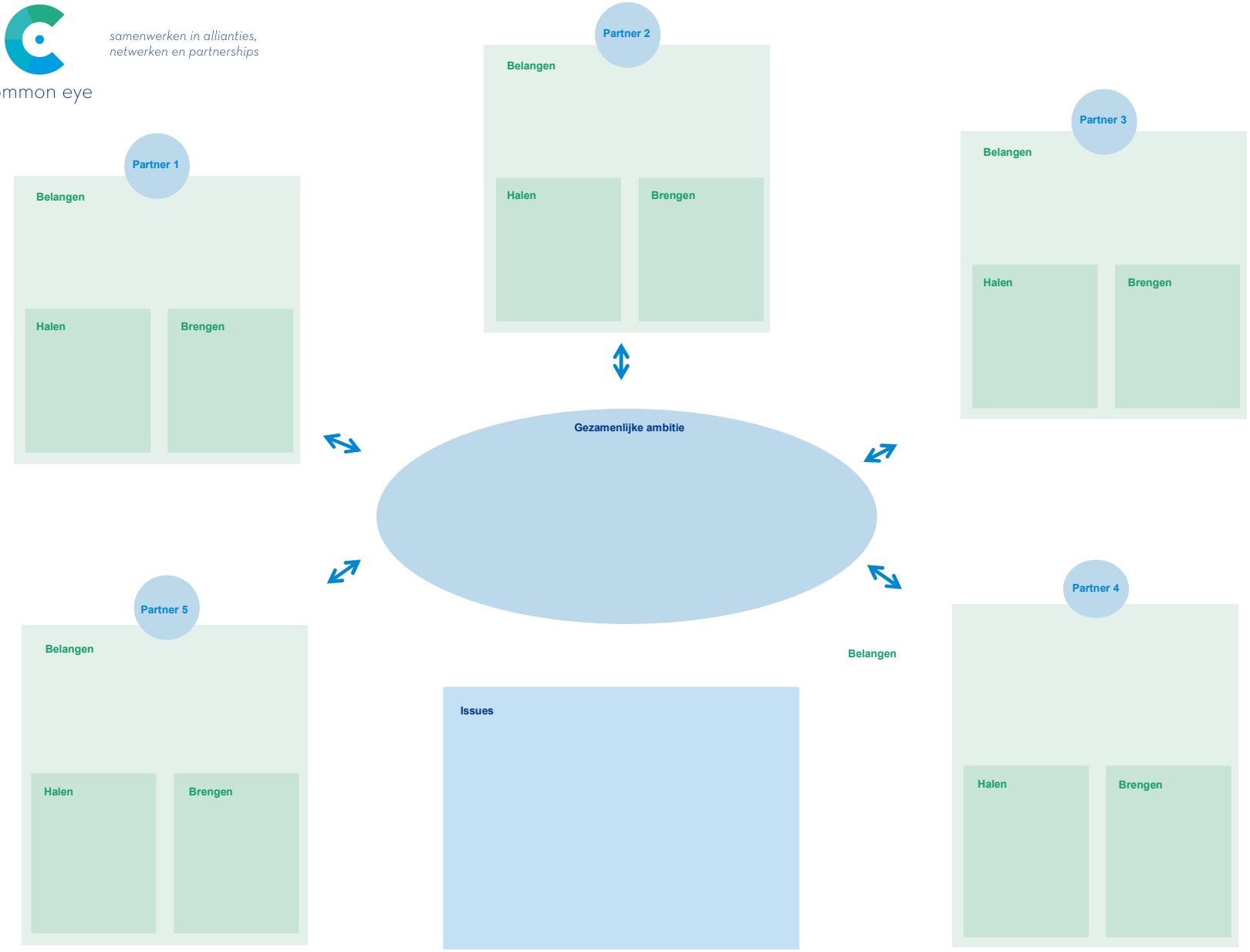
Cijfer

Relatie
- Is er aandacht voor de kwaliteit van groepsprocessen?
- Waarderen we de manier waarop het leiderschap in de samenwerking is vormgegeven?
- Hebben we de juiste mensen aan tafel?
- Is er voldoende onderling vertrouwen?

Cijfer

common eye

samenwerken in allianties, netwerken en partnerships



Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven

rik@commoneye.nl
06-45446885

www.commoneye.nl
www.commoneye.nl/kennislab

common eye

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye®.

Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.