

Samenwerken aan grote vragen

‘Waarom moeilijk doen, als het samen kan’, zegt Loesje krachtig.

Als Loesje het weer eenvoudig maakt, stemt dat toch tot nadenken.

Maken wij het onnodig moeilijk? Hoe zit dat dan bij het samenwerken aan de grote vragen waar we als maatschappij voor staan en die ons uiteindelijk allemaal aangaan?

Karin Derksen, Bob Houtkamp, Björn Prevaas, Manon Ruijters, Illya Soffer, Bart van Rosmalen & Frank Verborg

Bij grote maatschappelijke vraagstukken is de groep direct betrokkenen misschien wat kleiner, maar in die groep speelt vaak een grote diversiteit aan belangen, opvattingen, achtergronden, overtuigingen, et cetera.

Neem het vraagstuk van de landbouw. In eerste instantie speelt het vraagstuk zich nu vooral af op het niveau van de boeren, overheid, financiers, leveranciers en grote afnemers. Maar uiteindelijk raakt het ons allemaal, al is het maar als consument of inwoner. Hoe werk je aan zo'n vraagstuk samen en hoe blijven we een beetje Loesje en houden we dat een beetje licht? Weten we er eigenlijk niet al meer vanaf dan we in eerste instantie denken?

In deze bijdrage aan de reeks over teamontwikkeling rekken we het begrip ‘team’ wat op. Bij de grote vragen lijken de groepen die eraan werken sneller en meer te wisselen in samenstelling, is niet altijd direct duidelijk wie erbij hoort en wie niet, en betreft het meestal grote groepen. Het zijn dus vaak groepen die niet (helemaal) aan de definitie van een team voldoen, in de zin van: beperkte omvang (twee tot tien personen); een helder gedeeld doel of opgave; en onderlinge afhankelijkheid (Derksen, 2021). Volgens Vangrieken en collega's (2017) werken we of individueel, of – als we samenwerken – alsof we een team zijn. Ze vindt onze ‘conceptuele’ bagage om aan andere samenwerkingsvormen gestalte te geven armoedig en beperkt.

Als onderzoeksgroep gingen wij met elkaar in gesprek om erachter te komen wat wij met elkaar aan collectieve wijsheid konden aanboren op dit gebied. Zijn er immers niet heel veel meer vormen waarin we

samenwerken? En wat werkt dan, en wat niet? Wie heb je wanneer nodig en hoe lever je dan samen goed werk? Daar zijn we benieuwd naar. We gebruikten een ‘contemplatieve dialoog’ – een werkvorm waarin vanuit geschreven en voorgedragen reflecties eerst de volle breedte van afzonderlijke ideeën wordt gedeeld, alvorens gezamenlijk de rode draden van verbinding te zoeken en te duiden – en doen hier verslag van.

De dagelijkse praktijk

In onze onderzoeksgroep komen tal van praktijken, ervaringen en manieren van denken samen. Om ons vraagstuk wat meer invoelbaar te maken, schetsen we een voorbeeld uit een van onze praktijken, namelijk de ondersteuning bij de transitie naar een duurzame landbouw:

Marc en Tamara bereiden een bijeenkomst voor van de werkgroep ‘boerderij van de toekomst’. Ze moeten eerst wat stoom afblazen over de chaotische bijeenkomst van ‘het landbouwteam’. Tamara zit zowel in het landbouwteam als in het netwerk ‘Duurzame Landbouw’ van de betrokken ketenpartners. De bewuste werkgroep is een van de vele groepen waar Tamara in werkt. In die werkgroep zit iemand vanuit de financiële sector, iemand van de fabriek, iemand van de provincie en iemand van de universiteit die hier eigenlijk geen tijd voor heeft. De fabriek heeft ook nog een gezaghebbend persoon van een landelijk opererend adviesbureau uitgenodigd. De inbreng van het bureau is al betaald uit een interbestuurlijke financiële regeling die ‘zijwaarts langskwam’ en daar kunnen ze niet meer vanaf.

De werkgroep werkt de komende zes maanden aan een ontwerp voor de 'boerderij van de toekomst' als subgroep van de netwerksamenwerking 'Duurzame Landbouw'. Dit moet inspiratie bieden voor boeren om te gaan bewegen. Tamara had wat provinciecollega's vooraf laten dromen over die boerderij van de toekomst.

Het document van deze droom werd in de werkgroep met verbazing en afwijzing ontvangen. Na een moeizaam gesprek bleken de anderen te dromen over een boerderij van over 5 jaar en de provinciecollega's van over 30 jaar. Bovendien wil de persoon uit de financiële sector voor die korte termijn alleen het verdienmodel centraal stellen, "anders kan het niet".

In dit voorbeeld zien we hoe verschillend de belangen kunnen zijn, hoe de beelden waaraan wordt gewerkt uit elkaar kunnen lopen en de spelers kunnen wisselen, zonder dat daar veel invloed op is.

Vanuit deze en andere praktijkvoorbeelden gaan we verder in gesprek met elkaar. Daarbij verkennen we eerst het idee van Vangrieken et al. (2017) dat ons



Foto: Beatriz Braga op Pexels

voorstellingsvermogen en conceptuele raamwerk voor samenwerking zo schraal zou zijn. Hebben we dan eigenlijk weinig woorden voor andere samenwerkingsvormen, naast het woord 'team'?

100 Woorden voor collectieven

Eskimo's hebben wel honderd woorden voor sneeuw; waarom wij dan geen honderd voor de verschillende soorten collectieven waarin we samenwerken? Die honderd woorden voor sneeuw blijkt overigens een mythe te zijn, maar toch inspireert het ons om op zoek te gaan naar wat onze taal ons te bieden heeft. Zo komt al snel naar voren dat onze taal echt veel rijker is dan alleen de termen individu, groep of team. Dus ook al doen we, als we in een collectief werken, alsof het een team is en noemen we het vaak ook zo, onze taal is veel rijker. Denk bijvoorbeeld aan: bestuur, programma, stichting, club, crew, onderneming, coalitie, dispuut, vakcirkel, gideonsbende, koor, trio, kwartet, directie, genootschap, gezelschap, elftal, klas, kenniskring, gemeenschap, vereniging, cohort, et cetera.

We merken op dat wij het in onze onderzoeksgroep heel normaal en belangrijk vinden om preciezer te zijn in de aanduiding van het soort collectief waarover we het hebben, om onderscheid te maken tussen de soort gezelschappen waarin we verkeren. Dit lijkt echter nog niet altijd gemeengoed. Toch denken we dat het behulpzaam is daar zorgvuldig in te zijn en de diversiteit die onze taal biedt te benutten.

De verschillende woorden roepen verschillende mindsets op en creëren daarmee andere ruimten. Elk woord voor een soort collectief activeert een eigen manier van samenwerken, eigen spelregels en eigen verwachtingen bij de betrokkenen. Dit doet veel meer recht aan de bestaande diversiteit aan collectieven en opgaven waarin we samenwerken en is daardoor behulpzaam bij het pakken van je rol in het collectief en het bijdragen aan de opgave.

Spelen en spelregels

Een van ons brengt in dat, net zoals Eskimo's van nature weten dat er verschillende soorten sneeuw zijn, mensen onbewust weten welke spelregels er gelden in het collectief waaraan ze deelnemen. Spelregels maken we via inculturatie 'eigen' en pikken we gemakkelijk, en vaak bijna als vanzelf, op. De spelregels van het gezin, de schoonfamilie, de klas, de coalitie, het bestuur, het programma, de onderneming, de werkgroep, de klankbordgroep, de vakcirkel – we spelen volgens de regels van het spel.

Maar spelregels kunnen ook knellen en de samenwerking in de weg zitten. Soms kan het nodig zijn om iets wat dwingend voelt bespreekbaar te maken, om de samenwerking weer vlot te trekken. Samenwerking vraagt de ene keer of je in staat bent om volgens de spelregels te spelen, en de andere keer of je de spel-

regels aan de orde kunt stellen om ze te veranderen. Spelregels lijken wel vaststaand, maar daar zit natuurlijk (interpretatie)ruimte in.

Ook in het voorbeeld uit de landbouwtransitie, aan het begin van dit artikel, zien we het belang van heldere spelregels. De een werkt en denkt vanuit het perspectief van 'over 5 jaar'; de ander vanuit een perspectief van 'over 30 jaar'. Daarmee speel je niet samen hetzelfde spel, en niet op hetzelfde speelveld. Hebben we wellicht de gewoonte om vooral te kijken naar wie we uitnodigen om mee te doen, en de spelregels voor de samenwerking iets te snel als vanzelfsprekend aan te nemen?

Spelregels in collectieven vragen erom geëxpliciteerd te worden, om af te stemmen of eenieder er hetzelfde beeld bij heeft en er hetzelfde onder verstaat. De ervaring leert dat iedere partij impliciet eigen spelregels mee-

Spelregels kunnen ook knellen en de samenwerking in de weg zitten

neemt. Denk bijvoorbeeld aan monopoly, die spelregels lijken heel helder en duidelijk. En toch, als je het spel met andere vrienden of in een andere familie speelt, blijken de spelregels vaak net even anders te zijn.

Voor elk type samenwerking in een collectief zijn de spelregels anders. We geven er vier mee, die naar ons idee behulpzaam zijn in collectieven die werken aan grote vragen.

Spelregel één: denk met elkaar na over 'wat voor soort collectief je wilt zijn'. Je kunt daarvoor de lijst gebruiken die we eerder opnamen, maar je kunt ook zoeken naar een eigen metafoor of woord. Werk het uit in passende taal en een passende vorm, zodat je samen expliciteert welk spel er wordt gespeeld.

Als tweede spelregel: moedig (collectieve) nieuwsgierigheid aan. Door nieuwsgierigheid naar het vraagstuk en naar elkaars visie, belangen en gevoeligheden, ontdek je nieuwe invalshoeken en kom je samen verder.

De derde spelregel over 'het organiseren van tolerant niet-weten' zit hier dicht tegenaan. Wees blij met mensen die het (nog) niet durven te weten, het weten (nog) uit durven te stellen, want dat is hard nodig voor het werken aan grote vraagstukken. Degenen die snel oplossingen weten, doen vaak meer van hetzelfde en concluderen later dat ze nog steeds tegen hetzelfde vraagstuk aanlopen.

En als vierde spelregel: zeg vooral vaak 'ja, en...' tegen initiatieven. We zeggen immers in eerste instantie nog-



Foto: Fons Heijnsbroek op Unsplash

al eens 'nee' tegen nieuwe initiatieven. Er is altijd wel een reden om sceptisch te zijn, te denken dat het niet kan, dat we dat al geprobeerd hebben, of dat het toch niet zal werken. Hoe zou het zijn als we vaker 'ja, en...' zeggen en zo doordenken en doorbouwen op elkaars ideeën?

In- en terugstappen

Vanuit het gesprek over spelen en spelregels komen we uit bij de *Urban Dance* als invalshoek, waarin je beurtelings in- en weer terugstapt. Uit die *Urban Dance* (zie kader) halen we drie basisprincipes voor het samenwerken aan grote vraagstukken.

Het eerste basisprincipe is 'variëties maken'. Er is een onderwerp waaraan generatief wordt gewerkt. Volgens het darwinistische principe zetten de beste 'moves' als vanzelf door. Dit principe heeft dus in zich dat je aan de slag gaat, ook al weet je nog niet of dat de goede richting is. Je probeert allerlei manieren uit en komt er zo vanzelf achter wat goed en wat minder goed werkt.

Het tweede basisprincipe is het 'om en om', van het in- en terugstappen in de kring, waarin je om en om je moves laat zien. Deze spelregel, van het in- en terugstappen waarmee je plaats maakt voor een ander, biedt ruimte voor maximale eigenheid. Iedereen heeft even het 'podium' voor zichzelf én het leidt tot samenspel, je bouwt immers op elkaar voort. Zo maak je snel verbinding en benut je collectief dat wat eenieder te bieden heeft, ieders eigenheid – en dat breng je in het samenspel verder tot iets nieuws.

Het derde basisprincipe is 'tonen'. Laten zien aan anderen waar je met je *work in progress* uithangt. *Urban Dance* claimt een stukje van de openbare ruimte om zich te laten zien. Dat heeft in het werken aan grote vragen meerdere voordelen: het geeft anderen een opstap om op door te werken, zo voorkom je herhaling en bouw je samen verder. Een ander voordeel is dat het motiveert voor het eigen collectief, maar ook voor anderen, om te zien dat er al stappen worden en zijn gezet.

Droom, ambitie, verlangen

Tot nu toe passeerden allemaal woorden de revue, vanuit het idee dat er in ieder geval een collectieve

Urban Dance

Urban Dance ontstond eind vorige eeuw in achterstandswijken van een paar grote steden in Amerika. Jongeren dansen met elkaar op straat en die dans is een *battle*. Je staat in een kring met elkaar. Om de beurt stapt iemand in de kring, maakt 'nieuwe' moves en stapt daarna weer terug. De battle is dat elke volgende danser het weer 'beter' probeert te doen en nieuwe variaties maakt. Zo leer je samen en ontwikkelt de Urban Dance zich.

In 30 jaar tijd zijn er wereldwijd 15 gespecialiseerde stijlen ontstaan. Een principe is ook *each one, teaches one*, want je kunt ongeacht je ervaring van iedereen leren. Iedereen is gelijk aan elkaar, er is niemand die de leiding heeft. En als de kring te groot wordt, splitst deze zich op in twee kringen, zodat iedereen steeds mee kan blijven doen (Van Rosmalen, 2016).

verbinding nodig is. Dit maakt dat we ons afvroegen: Waardoor of waaraan verbind je jezelf nou eigenlijk? Is dat de telos, 'purpose', droom, ambitie? Of nog iets heel anders? Gek ook dat we het privé zo gemakkelijk kunnen hebben over dromen en kampvuren en daarvoor warmlopen, en dat zoiets in het werk meestal 'doelen' en vergaderingen zijn. Hoewel er wel een kentering zichtbaar lijkt. Is het de zakelijker en resultaatgerichte klank, waardoor de een erop aanslaat en bij de ander de energie lijkt weg te lopen?

Toch hebben we juist voor de grote vragen van onze tijd heel veel verbinding, onderling begrip en energie nodig om in collectieven hieraan te werken. Het kan helpen om stil te staan bij het collectieve verlangen, de collectieve ambitie of droom; een gedeelde verbeelding van wat mooi en belangrijk is. Dat je het voelt, het voor je ziet, dat je mee wilt doen. Het helpt als iets je raakt, dan loop je er gemakkelijker warm voor en wil je er eerder 'je nek voor uitsteken'.

Dat verlangen is er in de praktijk vaak wel, maar spreken we misschien nog te weinig aan en uit. Soms liggen verlangens ook te ver uit elkaar in een collectief. Dan helpt het stellen van de vraag of je samen wel verder moet werken; of het wel haalbaar is met dergelijke grote verschillen. Transitie in deze tijd komen ook met grote tegengestelde belangen en geregisseerde tegenbewegingen. Kiezen in welke samenwerking je wel en niet investeert is ook een kunst.

Tegelijkertijd bestaat het gevaar dat je heel lang kunt blijven hangen in het creëren van een collectief beeld over het gezamenlijke verlangen en dan ontstaat er weinig. Zo kun je het 'maken' met elkaar uitstellen of uit de weg gaan, terwijl juist dat 'samen maken' ook verbindt en stimuleert, energie geeft, om door te gaan.

Samen maken

Mooi van het Urban Dance voorbeeld vinden we dat er samen, vanuit de kracht van de afzonderlijke inbrengen, in het samenspel binnen de spelregels, een dans wordt gemaakt. We zien veel collectieven waarin vooral veel en lang wordt gepraat. Dialoog lijkt nog steeds een 'toverwoord'. Wij zijn de laatsten om te bestrijden dat een goede dialoog belangrijk is, maar met een dialoog alleen 'maak' je (nog) niks. Er is meer

nodig dan het goede gesprek, goed luisteren en de verschillende perspectieven onderzoeken.

Samen iets maken is ook hard nodig in de grote vragen waar we voor staan; concreet worden, samen keuzes maken, afscheid nemen van goede ideeën (*kill your darlings*), en andere ideeën juist samen verder brengen. Als dat lukt, geeft dat veel energie. Niet voor niets lukt dit lang niet altijd, want in het maken van keuzes, vooral als collectief, wordt het spannend: durf je je eigen idee los te laten, durf je *in* of als het nodig is juist even *terug* te stappen?

Het kan helpen als we het 'maken' klein kunnen zien en doen, als 'eens iets uitproberen'. Het hoeft niet gelijk goed te zijn. Sterker nog, het zal niet gelijk goed zijn, want dan hadden we dat al lang gedaan. Dus zet samen stappen, probeer uit, evalueer, stel bij, zet volgende stappen.

Coalities bouwen

Zo kwamen we in ons gesprek ineens bij het thema 'programma's' uit, want we werken nu eenmaal vaak vanuit programma's aan veel van onze grote vragen. Ook in die programma's komen we allerhande groepen en teams tegen. *Groepen*, zoals stuurgroepen, die eigenlijk teams zouden moeten zijn, omdat ze een heldere gedeelde opgave hebben en van elkaar afhankelijk zijn om die te realiseren. En *'teams'* die eigenlijk meer een groep zijn, zoals programmateams, omdat ze bijvoorbeeld te omvangrijk zijn (meer dan 10 leden), of de onderlinge afhankelijkheid niet groot is. In die programma's wordt regelmatig met het concept 'coalities' gewerkt.

Inspirerend in dat kader vinden we het adaptief samenwerken in coalities, zoals beschreven door De Jong (2016). Zij onderscheidt drie typen coalities: directieve, collectieve en connectieve coalities. Die typen zijn eigenlijk verschillende vormen van samenwerken, waarbij het initiatief steeds ergens anders ligt en de aard van de samenwerking ook totaal verschilt.

Bij de *directieve* coalitie wil jij iets (als organisatie) en is afstemming op andere belanghebbenden nodig, om dat wat je wilt voor elkaar te krijgen. In de *collectieve* coalitie zoek je naar partijen die samen aan een bepaalde ambitie willen werken. Geen belanghebbenden,

maar (potentiële) partners dus die allemaal instappen. Bij een *connectieve* coalitie kijk je hoe je initiatieven van anderen kunt aanboren en versterken, om daar ook je eigen ambities mee te voeden. Je bouwt een samenwerking op door verschillende initiatieven en actoren in het netwerk, waarin eenieder elkaar voedt en zich aan elkaar verbindt.

Met deze laatste invalshoek is de tijd van onze contemplatieve dialoog voorbij. Het gesprek is natuurlijk nog lang niet ten einde, maar deze verkenning leverde toch een aantal concrete inzichten op die we hieronder kort samenvatten.

Samenvattend

We wilden graag bijdragen aan de praktijk die samenwerkt aan grote vragen. We verkenden allereerst de rijkdom van onze taal en concludeerden dat er veel meer woorden zijn voor samenwerken dan we meestal gebruiken. Voor elk collectief gelden andere spelregels, maar we noemden vier universele spelregels:

1. wees helder in wat voor soort collectief je bent
2. wakker nieuwsgierigheid aan
3. organiseer tolerant niet-weten
4. zeg vooral 'ja, en...'

Het is belangrijk om de spelregels samen te expliciteren en scherp te blijven op de vraag of ze nog helpen of dat ze in de weg (zijn gaan) staan en om aanpassing vragen.

Vanuit de spelregels kwamen we op de Urban Dance, waarin ieders 'eigenheid' collectief wordt gemaakt en die drie basisprincipes kent die ons behulpzaam lijken voor het samenwerken aan grote vragen. Die basisprincipes zijn: maak variaties, werk om en om (of anders gezegd: stap in en stap terug) en toon wat je maakt en doet. Vier het en maak het groter.

Het gesprek ging vervolgens over wat het is dat gezamenlijk bereikt, bewogen of gemaakt moet worden. Daar is een sterke verbinding voor nodig, die energie geeft om samen aan het werk te gaan. Dat begint naar ons idee bij een gezamenlijke droom, ambitie, verlangen, telos of purpose. Het is de kunst om daar niet in te blijven hangen, want verbinding en verder komen

in grote vraagstukken doe je ook door samen te 'maken': gewoon aan de slag gaan, uitproberen, ervaren, ervan uitgaan dat het niet gelijk goed zal zijn, maar samen stappen zetten en daarvan leren. ●



Dr. Karin Derksen werkt als zelfstandig organisatieadviseur, geeft les aan enkele masteropleidingen en is waarnemend lector bij Aeres Hogeschool Wageningen. www.karinderksen.nl



Bob Houtkamp legt zich toe op het creëren van ruimte voor professionals in transities. Hij werkt als ambtelijk opdrachtgever bij de provincie Zuid-Holland en is eigenaar van Organiseren met Aandacht. www.organiserenmetaandacht.nl



Prof. dr. Manon Ruijters is hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU, lector en academic director aan Aeres Hogeschool Wageningen en partner van Good Work Company.



Björn Prevaas is partner van Good Work Company en begeleidt organisaties op het gebied van onder andere project- en programmamanagement en leer- en ontwikkelvraagstukken. www.goodworkcompany.nl



Illya Soffer is directeur van Ieder(in), de landelijke belangenorganisatie voor mensen met een beperking of chronische ziekte. In die hoedanigheid spreekt en schrijft zij regelmatig over 'de publieke zaak'. www.iederin.nl



Dr. Bart van Rosmalen is als lector Kunst en Professionalisering verbonden aan Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en werkt aan een Handboek Muzisch Werk met als titel 'Stappen In Het Onbekende' (april 2024).



Frank Verborg is filosoof en executive coach bij Frank & Vrij.

Literatuur

- Jong, M. de (2016). Coalition Planning: directive, collective and connective ways of working on the interface of established institutions and individual aspirations. In: G. de Roo & L. Boelens (Eds.), *Spatial planning in a complex unpredictable world of change: Towards a proactive co-evolutionary type of planning within the Eurodelta* (pp. 260-307). Groningen: InPlanning.
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Amsterdam: Boom uitgeverij.
- Rosmalen, B. van (2016). *Muzische professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- Vangrieken, K., A. Boon, F. Dochy & E. Kynndt (2017). Group, team, or something in between? Conceptualising and measuring team entitativity. *Frontline Learning Research*, 5(4), 1-41.