

# VERANDEREN VANUIT GEDEELD EIGENAARSCHAP

Complexe, maatschappelijke veranderopgaven als klimaatverandering en stedelijke concurrentiekracht kan niemand in zijn eentje tot een goed einde brengen. Intensieve samenwerking is een vereiste.

Hoe je zulke samenwerking opzet en uitvoert, wordt beschreven in *Gedeeld eigenaarschap*. Aanleiding voor de publicatie is het vijftienjarig bestaan van de Strategie en Management Consultants (SMC) van Royal HaskoningDHV. Pascal Lamberigts, directeur van SMC en senior adviseur interbestuurlijke samenwerking en governance, schreef het boek met collega-consultant Liesbeth Schipper en vijf andere collega's. De ervaringen en gesprekken met talloze klanten en relaties vormden hun inspiratie.

## Dialogoog

Waarom is het organiseren van samenwerking tussen partijen in het domein van onze leefomgeving zo belangrijk? Omdat niemand in zijn eentje complexe, maatschap-



STEL EERST VRAGEN AAN  
ALLE BETROKKENEN  
VOORDAT JE ZELF EEN  
STANDPUNT INNEEMT

pelijke veranderopgaven als klimaatverandering, energietransitie en stedelijke concurrentiekracht tot een goed einde kan brengen. Intensieve samenwerking tussen actoren is altijd een vereiste. Dat moet ver-

volgens leiden tot vernieuwende allianties om doorbraken te realiseren. Je kunt dan gaan zitten wachten totdat de goede mix van leiders aan tafel zit, maar het is effectiever om de zittende leiders zich meer bewust te laten zijn van hoe effectieve samenwerking vorm en inhoud kan worden gegeven.

Zo'n samenwerkingsproces bestaat uit een aantal vastere, structuurbepalende componenten, zoals de ontwikkeling van een strategie, procesontwerp of programma, en uit een aantal meer flexibele, gedragsbepalende componenten. Bij het laatste gaat het om het voeren van een dialoog, de rolbepaling van organisaties, het aannemen van een lerende houding,

en samenstellen van succesvolle teams - vaak een effectieve combinatie van analytische geesten, doeners en dwarsdenkers.

## Sensitiviteit

De auteurs hebben in hun aanpak veel oog voor de gedragkant, want ze willen wegblijven van een al te eenzijdige focus op de harde, planmatige modellen. *Sensitiviteit* is leidend als het gaat over samenwerking tussen partijen: wederzijds gevoel voor elkaars principes, rollen en opvattingen. En daarover met elkaar kunnen communiceren. Lastig, want vaak domineren de eigen, kortetermijn-organisatiebelangen - bewust of onbewust.

Een ander veranderprincipe is dat ruim baan moet worden gegeven aan experimenten. Het helpt als mensen zelf een nieuw handelingsperspectief moeten ontwikkelen. Dat lukt alleen als je met elkaar vanzelfsprekendheden ter discussie stelt, bestaande manieren van denken en doen afleert. Zodat je in een sociaal leerproces nieuwe betekenissen kunt construeren. Experimenten zijn daarbij onontbeerlijk, zodat mensen al doende kunnen leren. ●

### Gedeeld eigenaarschap: drie lessen

- Samenwerken is een vak dat je met elkaar kunt leren. Het is mensenwerk, waarin je telkens met elkaar de balans zoekt tussen het ordenen van processen en het verbinden van mensen. Dat wordt vaak enorm onderschat.
- Blijf je altijd openstellen. Kijk geregeld eens terug op hoe je hebt gehandeld. We nemen veel te weinig tijd om te reflecteren op ons handelen, willen altijd maar door.
- Praat eerst met alle belanghebbenden voordat je zelf een standpunt inneemt over een kwestie. Dat staat haaks op de huidige praktijk, waarin je heel vaak ziet dat partijen eerst bepalen en opschrijven wat hun standpunt is en dan aanschuiven aan de onderhandelingstafel. Dan stel je nooit meer de juiste vragen en ben je er alleen nog mee bezig om wat je zelf hebt verzonnen te communiceren. Terwijl je bij maatschappelijke veranderopgaven juist met een open agenda moet beginnen en dan vandaaruit naar elkaar toe moet werken.

**Bron:** Pascal Lamberigts & Liesbeth Schipper - *Gedeeld eigenaarschap: Nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke veranderopgaven* (Vakmedianet 2015, € 38,50)