

Grensoverschrijdend samenwerken, uitdaging, of noodzakelijk kwaad?

Van grensoverschrijdend naar grensoverstijgend samenwerken

Mary van Boxtel & Maaïke van Walstijn

Al tientallen jaren houden we ons bezig met organisatievraagstukken. Vraagstukken die in de basis veelal gaan over samenwerken. Toen we begonnen ging het vooral over samenwerken met elkaar binnen teams, tussen teams en afdelingen en vrijwel alleen bij fusies werd de organisatiegrens overschreden. Dat is veranderd. Vraagstukken worden complexer, het aantal betrokkenen bij een vraagstuk wordt groter en overall worden samenwerkingsverbanden opgestart. Sommige zijn succesvol, andere voelen als een noodzakelijk kwaad. Met dit in ons achterhoofd zijn we op zoek gegaan naar antwoorden op de vraag: wat moeten we doen om grensoverschrijdend samenwerken succesvoller te maken?

Bij het beantwoorden van deze vraag richtte onze focus zich, om verschillende redenen, op gemeenten.

De gemeente heeft een geheel eigen dynamiek: de gemeenteraad als toetsend orgaan, het college als bestuurder, de gemeentesecretaris enerzijds als adviseur van het college en anderzijds als directeur van de ambtelijke organisatie, het MT als managers van de organisatie en de professionals deels beleidsadviseurs en deels uitvoerders van het coalitieakkoord.

In 2014 koos 53,8% van de Nederlandse bevolking hun gemeenteraadsleden. Daarmee lijkt deze kiezersgroep voor alle burgers het recht verworven te hebben om van alles te mogen verwachten van de gemeente; van de vuilnisophaaldienst, groenvoorziening, paspoorten, subsidies, uitkeringen, werkgelegenheid, bestemmingsplannen, financiering van aanpassingen en thuishulp et cetera. Dit naast de zaken waarvan we als burger helemaal geen weet hebben. Bij dit alles verwachten wij natuurlijk wel dat onze vragen snel beantwoord worden en de gemeentelijke belastingen laag blijven. Daarbij raken er geregeld burgers teleurgesteld en gaan daarover in gesprek met elkaar, met toegankelijke raadsleden en bekende wethouders. Ze ventileren hun meningen graag op Facebook, twitteren erover of zetten het in de krant. Deze 'incidenten' worden weer onderwerp van debat in de raad, het college, het MT, en nog voordat er een oplossing is, dient het nieuwe incident zich al weer aan. Hele afdelingen Communicatie houden zich bezig met het reageren op en voorkomen van incidenten.

Om het geheel nog complexer te maken, hebben gemeenten het momenteel extra zwaar, door alle veranderingen die gaande zijn. Veranderingen die ons allemaal raken; de burgers, de professionals en de bestuurders. Zo waart nu het 'transitiespook' door gemeenteland: op 1 Januari 2015 worden alle taken die horen bij het sociaal domein vanuit de landelijke overheid overgeheveld naar de gemeenten. Om hier nog wat druk op te zetten, valt dit samen met 15% korting op de huidige budgetten. De tijd dat bomen tot aan de hemel groeiden en de overheid zich opstelde als een verzorgende ouder is voorbij. De burger zal meer regie moeten voeren over zijn eigen vraagstukken, de overheid faciliteert. Dit vraagt niet alleen van ons allemaal een enorme paradigmashift,

maar ook een andere manier van organiseren. Immers, bestaande structuren worden opengebrouwen, grenzen worden verlegd en diffuser. Ministeries, colleges, ambtenaren, consultants, allemaal zijn we bezig met de vraag hoe we dit in hemelsnaam voor elkaar moeten krijgen. Niemand heeft de oplossing, geen enkele gemeente kan het alleen. Dus wordt er heel veel gesproken en overlegd binnen gemeenten en tussen gemeenten, met en tussen zorgaanbieders, burgers en andere betrokkenen. Aan de overlegtafels schuiven steeds meer verschillende partijen aan. De overleggen worden meer of minder geformaliseerd tot samenwerkingsverbanden, met namen als: bewonersraad, wijkraad, buurtzorg, sociale wijkraad, gebiedsteam, SWV De Langstraat, Regio overleg Rivierenland etc.

Steeds meer zal er om tot resultaat te komen, met andere partijen, over het eigen domein, over de eigen grens samengewerkt moeten worden. Maar hoe doe je dat eigenlijk? Zijn er samenwerkingsverbanden waar goede resultaten geboekt worden; en zo ja, wat zijn daarvan de werkende principes?

Met zeven collega's zijn we het veld in gegaan om -mooie en minder mooie- verhalen op te halen en handvatten te vinden voor succesvol grensoverschrijdend samenwerken. We spraken 21 betrokken, bevlogen bestuurders en ambtenaren, die op een open en enthousiaste manier vertelden over hun werk en de uitdagingen waarvoor zij staan. Geen negen tot vijf mentaliteit, in tegendeel. De meesten vervullen hun beroep vanuit een roeping, ook al voelt een enkeling zich een roepende in de woestijn.

Waar zochten wij een antwoord op?

Het vraagstuk dat ons intrigeert is het vraagstuk van de 'grensoverschrijdende samenwerking'. Dit is een bekend thema binnen de veranderkunde waar de focus ligt op die samenwerkingen waarbij de grenzen van het eigen vakgebied, de afdeling, de organisatie overschreden worden. Dit is vooral interessant omdat de samenwerkingspartners dan echt geconfronteerd worden met verschillen in opvattingen, werkwijzen, belangen en expertise (A. Van Staveren, 2007). Terugvallen op "zo doen wij dat hier altijd", is er niet meer bij. De uitdaging is om over de grenzen van de eigen disciplines en gewoonten heen te kunnen stappen en de ander werkelijk te 'ont-moeten'.

Het heeft even geduurd voordat we eruit waren wat precies ons onderzoeksgebied zou moeten worden, want ieder van ons had zo zijn eigen interesses. Zo had de één grote belangstelling voor gemeente A vanwege de interessante samenwerking met burgers op het gebied van sociale innovatie, zag de ander vooral de samenwerking tussen gemeente X, Y en Z als interessant onderzoeksgebied en wilde weer een ander vooral het samenspel tussen het college en de ambtelijke organisatie bij gemeentes D,E en F onder het vergrootglas leggen. Uiteindelijk hebben we het heel pragmatisch aangepakt, iedereen ging in gesprek met een bestuurder, die toegankelijk, wijs en/of inspirerend was.

De vraag waar wij een antwoord op zochten was;

Wat maakt in gemeenteland, de ene samenwerking tot een gedwongen huwelijk en de andere tot een succesvolle relatie? Wat zijn de ingrediënten van succesvol grensoverschrijdend samenwerken?

Onze aanpak

Tijdens de gesprekken hebben we ervoor gekozen om onze gesprekspartners niet van tevoren al op een spoor te zetten van interne - of juist intergemeentelijke samenwerking. Ook hebben we niet gevraagd naar specifieke samenwerkingspartners zoals de raad, schoolbesturen of buurtgemeentes. Onze startvraag was steeds: *“Als ik je vraag naar een in jouw ogen belangrijk grensoverschrijdend samenwerkingsverband, wat is dan het eerste voorbeeld waaraan je denkt?”*

Het antwoord op de startvraag werd zo het onderwerp van het gesprek. Ook zijn we niet specifiek op zoek gegaan naar geslaagde of minder geslaagde samenwerkingsvoorbeelden. De gesprekspartner werd gevraagd het genoemde samenwerkingsvoorbeeld te classificeren als ‘constructief’ of ‘niet-constructief’ en pas daarna zijn we gaan verdiepen langs de vragen: wat maakt deze samenwerking succesvol, of wat zou er nu eigenlijk voor nodig zijn (geweest) om de samenwerking verder te helpen?



Foto 1: Tijdens het interview gebruikten we systeemkaartjes om het speelveld, met daarin de betrokken partijen/samenwerkingspartners en de plek die zij vervullen zichtbaar te maken.

Deze waarderende onderzoeksbenadering heeft goed gewerkt en de gesprekken waren stuk voor stuk inspirerend en open. Op de startvraag is enerzijds heel verschillend geantwoord; Nu eens ging het gesprek over de samenwerking met een andere gemeente of een fusie, dan weer over een grote regionale samenwerking, maar ook samenwerkingen tussen de gemeentelijke organen en de burgers, zijn aan de orde gekomen. Anderzijds hadden alle voorbeelden met elkaar gemeen dat ze gingen over samenwerking, waarbij meerdere en diverse partijen betrokken waren. Dit maakte succesvolle, maar ook minder fraaie voorbeelden van samenwerking zichtbaar. Er waren afgeronde verhalen maar ook rafelige verhalen: verhalen die nog niet af zijn, die nog wachten op een vervolg of duiding.

Nadat alle interviews gehouden waren en uitgewerkt, is de analyse uitgevoerd door de twee auteurs van dit artikel. Ook dit was een interessante vorm van grensoverschrijdende samenwerking: een organisatieadviseur die houdt van sorteren en rubriceren en dan liefst op een zo objectief mogelijke manier. Samen met een verandkundige die ‘het materiaal wil laten spreken’, alles zelf door haar handen wil laten gaan en objectiviteit bij voorbaat uitsluit. Natuurlijk zijn we er samen uitgekomen, ook al konden we tijdens onze gesprekken de succesfactoren van onze samenwerking nog niet duiden. Achteraf kunnen we zeggen, dat we onbewust bekwaam waren.

We hebben alle data ingevoerd in Kwalitan¹ en de uitkomsten vele malen door onze handen laten gaan. Zo werd duidelijk dat de geïnterviewden los van elkaar dezelfde factoren benoemden die cruciaal zouden zijn in een samenwerkingsverband en deze positief of negatief beïnvloeden. We hebben boeken en artikelen over samenwerken gelezen maar ook discussies gevolgd in de LinkedIn-groep Binnenlands Bestuur (44.208 leden). In deze groep worden discussies gevoerd over aanbestedingen, regionale samenwerking, zwembaden, bezuinigingen en natuurlijk over de transities. Om te toetsen of we op de juiste weg zaten, hebben we tenslotte alle geïnterviewden nog een vragenlijst toegestuurd.

De onderzoeksresultaten

Uit de data komen zes generieke invalshoeken naar voren die grensoverschrijdend samenwerken in gemeentes -positief of negatief- beïnvloeden:

1. Inhoud
2. Systemen
3. Belangen
4. Vertrouwen
5. Competenties
6. Succesfactoren

1. Inhoud

Samenwerken is natuurlijk nooit een doel op zich; er wordt samengewerkt met een bepaald doel. De invalshoek inhoud geeft antwoord op de vraag waarom er eigenlijk wordt samengewerkt? Het kan hier gaan over het bouwen van een nieuwe infrastructuur, het herinrichten van een gebied, dat de gemeentegrens overstijgt. Of over meer mensen aan het werk krijgen, het beperken van overlast, etc. De laatste jaren is hier ook de zgn. ‘participatiesamenleving’ aan toegevoegd: de overheid treedt terug, de burger is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar levenskwaliteit.

Voor gemeentes betekent dit meer samenwerken met burgers, die zich verenigen in bewonersverenigingen, wijkraden etc. De inhoud varieert hier van het verplaatsen van de bibliotheek, het inrichten van een tijdelijke leegstaand gebouw, het herinrichten van vrijkomend gebied, tot het instellen van een burgerwacht.

‘Samenwerken is een middel, geen doel. Je kiest de inhoud uit waarop je door samenwerken winst kunt behalen. Het gaat om schaalvergroting ten dienste van schaalverdieping’.

2. Systemen

Systemen worden in het leven geroepen als antwoord op de vraag: Hoe organiseren we het? Hier spelen kwesties als strategie, het democratische speelveld, budget, sturing, verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, opdrachtgeverschap, macht en procedures.

“Er zijn heel lang structuurdiscussies gevoerd, over zeggenschap, welke bevoegdheden er zijn. Dit is allemaal vastgelegd in een notitie waarin de structuur is vastgelegd. Wie gaat waarover”

¹ Kwalitan is een softwaretool voor het uitvoeren van kwalitatieve analyses. Allerlei soorten gegevens zoals teksten, afbeeldingen, geluidsfragmenten en videofragmenten kunnen hiermee worden geanalyseerd.

Hoe het georganiseerd wordt, zou de inhoud/het doel van de samenwerking moeten ondersteunen en deze idealiter ook gemakkelijker moeten maken.

“De burger moet geen last hebben van hoe wij het doen, hij moet alleen maar profijt hebben van de samenwerking”

3. Belangen

Samenwerken gaat altijd gepaard met belangen. Bij de invalshoek belangen gaat het zowel over de persoonlijke als over de gezamenlijke belangen. Persoonlijke belangen gaan over vragen als: Wat wil ik wel en wat wil ik niet? Zeer legitieme vragen die een ieder van ons, zichzelf regelmatig stelt. Hier spelen zaken als persoonlijke drijfveren en overtuigingen, geloof in de eigen identiteit en cultuur, passie, het ervaren van een persoonlijke sense of urgency en het zien van kansen en mogelijkheden.

“Het gaat over verdeling van de taart waardoor we aan de inhoud niet toekomen. Bestuurders kunnen hun belang niet overstijgen, die zitten vast aan eigen belangen”

Bij gedeelde belangen gaat het juist om vragen als: Wat hebben we samen, waarin kunnen we elkaar vinden, wie zouden we samen kunnen zijn? Hier spelen onderwerpen als bezuinigingen, het moeten voldoen aan wettelijke kaders, wederzijdse afhankelijkheid, zorg voor medewerkers, samen sterker staan en overleven. Een gezamenlijk ervaren sense of urgency lijkt een belangrijke succesfactor te zijn.

‘Natuurlijk voelen de instellingen zich gedwongen om zich hieraan te committeren. Anders komen ze buiten spel te staan en verliezen ze financiering’

De onderzoeksresultaten logen er niet om. Als het eigen belang groter is dan het gezamenlijke belang, maken zaken als ego, maar ook angst voor bijvoorbeeld baanverlies, gedrag zichtbaar als het niet delen van informatie of het “spreken met dubbele tong”. De geïnterviewden waren het erover eens dat als er geen gezamenlijk gedeeld belang is, de samenwerking gedoemd is te mislukken. Grensoverschrijdend samenwerken vraagt van mensen dat zij het eigen belang ondergeschikt maken aan het grotere geheel, het eigen belang kunnen ‘overstijgen’. Grensoverschrijdend samenwerken wordt dan *Grensoverstijgend Samenwerken* (door ons samenwerken 3.0 genoemd).

4. Vertrouwen

De vragenlijst waarmee we onze analyse toetsten, maakte nog eens extra duidelijk dat alle geïnterviewden het unaniem eens zijn dat als er geen vertrouwen is in elkaar of in de goede afloop, de samenwerking geen kans van slagen heeft. Dit lijkt een open deur, ware het niet dat uit de interviews bleek dat dit soort samenwerkingen bestaan en tegen beter weten in, ook in stand worden gehouden. Deelnemers zitten dan als het ware ‘gegijzeld’ in het samenwerkingsverband: ondanks dat er geen voortuitgang wordt geboekt, wordt de samenwerking niet stop gezet. Daarentegen blijkt duidelijk dat in samenwerkingsverbanden waar veel vertrouwen is in elkaar en in het resultaat, mensen met elkaar bergen verzetten.

‘We sturen op de bedoeling van wat wij doen en op de resultaten die we met elkaar hebben afgesproken en het maatschappelijk effect. Ik vertrouw op het vakmanschap en de professionaliteit van mijn collega’s. Zo staat ons WMO-loket bijvoorbeeld op de eerste

plaats in de top 100'.

5. Competenties

Succesvol samenwerken vraagt specifieke competenties en vaardigheden. Hoe meer partijen betrokken zijn bij het vraagstuk, hoe meer dat vraagt van de competenties en vaardigheden van de deelnemers. Op basis van de onderzoeksresultaten, onderscheiden we drie niveaus in de samenwerking. Inherent hieraan, groeit het aantal noodzakelijke competenties.

1. Samenwerken 1.0

Samenwerken met collega's binnen een zelfde team, is de meest eenvoudige manier van samenwerken. De deelnemers vertegenwoordigen immers niemand anders dan zichzelf. Hun gezamenlijke doel is veelal helder en ze praten vanuit hun eigen expertise en perspectief.

2. Samenwerken 2.0

Samenwerken met collega's van andere afdelingen in dezelfde organisatie, wordt al ingewikkelder. De deelnemers vertegenwoordigen immers niet alleen maar zichzelf, ze moeten rekening houden met het team waar zij deel van uit maken. Het gezamenlijke doel is niet meer vanzelfsprekend.

3. Samenwerken 3.0: grensoverstijgend samenwerken

Samenwerken met mensen van buiten de organisatie, die grotere groepen mensen vertegenwoordigen is het meest complex. Hier gaat het over meerdere partijen, complexe vraagstukken en veel verschillende belangen. Het gezamenlijk doel is vaak onduidelijk en de bedoeling is vaak ver uit beeld. Omdat we ons vooral focussen op deze vorm van samenwerken, benoemen we de competenties en vaardigheden, die bij grensoverstijgend samenwerken horen: Visie, vanuit meerdere perspectieven kunnen kijken, geduld om trage vragen te onderzoeken. Het grotere geheel blijven zien, excellent communiceren en tenslotte het eigen belang en dat van het onderdeel waaruit men afkomstig is kunnen overstijgen.

6. Succesfactoren

De succesfactoren die genoemd werden en een versnellend effect hebben op de output van de samenwerking, zijn: Heldere wederzijdse verwachtingen, een gezamenlijk doel, commitment aan het doel, wederkerigheid, het toelaten van verschillen, transparantie, buiten de gebaande paden durven lopen, investeren in de relatie en vorm-volgt-inhoud.

Wat leren we van bovenstaande resultaten?

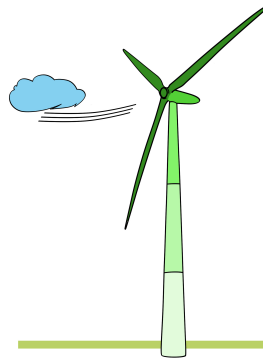
Deze zes generieke invalshoeken staan uiteraard niet los van elkaar. In combinatie met elkaar maken ze samenwerking meer of minder succesvol. Interessant is vooral hoe ze elkaar kunnen versterken en hoe de inzichten gebruikt kunnen worden om nieuwe samenwerkingen een 'powerstart' te geven en om vastgelopen samenwerkingen weer in beweging te brengen.

Tijdens inspirerende en ingewikkelde gesprekken (via assen, kwadranten en cirkels) ontstond een model met drie, van elkaar afhankelijke onderdelen, met daaraan gekoppeld een aantal succesfactoren. Het geheel wordt sterk beïnvloed door vertrouwen en hoe meer partijen, hoe hoger het niveau van competenties.

Zo ontstond het model en vervolgens de metafoor van de windmolen. Beelden en verhalen blijven beter hangen, dan ingewikkelde theoretische verhandelingen. Dit helpt om het verhaal over grensoverstijgend samenwerken verder te vertellen.

De windmolen

In de windmolen zijn alle delen even noodzakelijk, te samen kunnen ze energie opwekken. De mast moet hoog en zwaar genoeg zijn om de wieken te kunnen dragen. De wind brengt de wieken in beweging. Als de verhouding tussen de wieken goed is, is er sprake van balans en kan in de gondel de windenergie omgezet worden in elektriciteit.



Figuur 1: Windmolen als model voor grensoverstijgende samenwerking

De mast

De mast is nodig om de wieken te kunnen dragen en voldoende hoogte te maken omdat daar de meeste wind te vangen is. De hoogte van de mast is sterk afhankelijk van de competenties van de mensen die met elkaar samenwerken, zij vormen de verdiepingen in de mast. Hoe meer grenzen overschreden moeten worden, dus hoe meer spelers en verschillende belangen in het spel zijn, hoe hoger de mast zal moeten zijn en hoe meer competenties en vaardigheden er verwacht worden van de betrokken partijen.

De wieken

De wieken vangen de wind en geven de windenergie door aan de gondel.

De drie wieken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, de ene kan niet zonder de andere. Als een van de drie ontbreekt of te zwaar is in relatie tot de anderen, wordt de balans verstoord. De wieken geven antwoord op de volgende vragen:

- ✚ Waar gaat het over? Wat is het doel van onze samenwerking?

Inhoud

- ✚ Wat wil ik? Wat hebben we samen? Waarin kunnen we elkaar vinden?

Belangen:

- ✚ Hoe organiseren we het? Welke regels en afspraken maken we?

Systemen

De gondel

Het gedeelte bovenop de mast is de gondel. Hierin wordt de windenergie omgezet in elektriciteit. Je zou kunnen zeggen dat hier een versnelling plaatsvindt: de door ons benoemde succesfactoren.

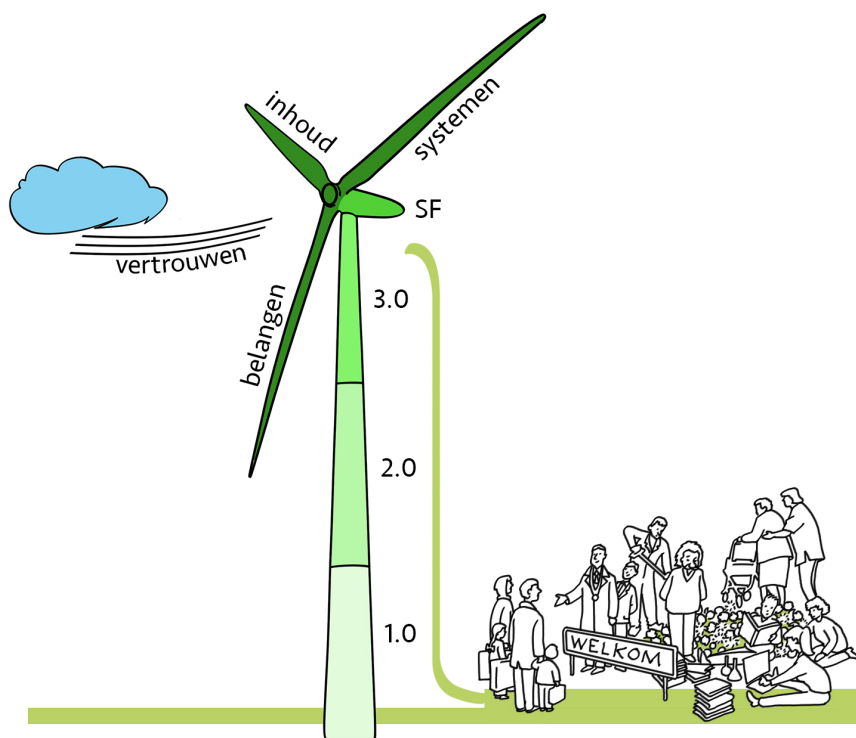
Windkracht

De windmolen kan nog zo fantastisch gebouwd zijn, als er geen wind is, is er geen beweging. Zonder vertrouwen komt er geen beweging in de samenwerking.

“Vertrouwen is als de lucht die we inademen – als het er is, valt het niemand echt op: is het er niet, dan merkt iedereen het”, aldus Warren Buffett (Covey 2012)

Waar wordt de energie voor gebruikt?

Een windmolen kan nog zo goed in elkaar zitten, hij heeft geen functie als de elektriciteit nergens voor gebruikt wordt. Electra wordt gebruikt voor het verwarmen van onze huizen, om op te koken. Voor het verwarmen van de kassen, waarin de groente en bloemen geteeld worden. Het is duurzame energie, het voegt iets toe, haalt niets weg. Dit alles met de bedoeling onze wereld prettig en leefbaar te houden.



Figuur 2, de windmolen als metafoor

Concluderend

Samenwerken vraagt meer dan een positieve intentie. Naarmate meer partijen betrokken zijn bij de samenwerking, meer (domein)grenzen overstegen moeten worden, vraagt het meer en voortdurende aandacht en inspanning van alle betrokkenen. Aandacht voor het expliciteren van Belangen, voor het formuleren van gezamenlijke inhoudelijke doelen. Aandacht voor systemen, die de inhoud ondersteunen.

Verder vereist grensoverstijgend samenwerken een scala aan kwaliteiten en vaardigheden:

Visie, accepteren dat verschillende werkelijkheden naast elkaar kunnen bestaan en vanuit meerdere perspectieven kunnen kijken, Geduld om om te kunnen gaan met trage vragen. Het grotere geheel blijven zien, het eigen belang en dat van het onderdeel waaruit men afkomstig is kunnen overstijgen. Tenslotte vraagt het excellent communiceren.

De twee belangrijkste ingrediënten voor succesvol grensoverstijgend samenwerken zijn:

1. Vertrouwen in elkaar en in het resultaat. Heldere wederzijdse verwachtingen, gezamenlijk doel, commitment, wederkerigheid, toelaten van verschillen, transparantie, lef om buiten de gebaande paden te durven lopen, ont-moeten, investeren in de relatie en vorm-volgt-inhoud, werken daarbij als versnellers.

2. De bedoeling als leidraad en motivator. Samenwerken is geen doel op zich, uiteindelijk gaat het natuurlijk over wat we ermee willen bereiken. Hoe meer partijen, hoe ingewikkelder het wordt om een gezamenlijk doel te formuleren. Doelen worden dan missies, abstracter en groter geformuleerd. Zij geven antwoord op de vraag: waar doen we het ook al weer voor? Wat is de bedoeling?

Wouter Hart (2012)². Als de bedoeling helder is, dan werkt deze als drijfveer, motivator, en als verbinder tijdens de samenwerking. Als de bedoeling niet (meer) duidelijk is, verdwijnt letterlijk het hart uit de samenwerking. De bedoeling van grensoverstijgende samenwerking binnen en tussen de lokale overheden, is het creëren van een veilige en leefbare samenleving.

Hoe kunnen deze inzichten ons verder helpen?

Uit onze zoektocht blijkt dus dat vertrouwen en het zicht houden op de bedoeling de twee belangrijkste ingrediënten voor succesvol grensoverschrijdend samenwerken te zijn.

In de wandelgangen wordt het woord vertrouwen regelmatig en vrij gemakkelijk gebruikt. Iedereen heeft er zo zijn eigen beelden en gevoelens bij. Als vertrouwen expliciet besproken wordt, is het vaak een beladen woord en lijkt het de samenwerking eerder te belasten dan dat het werkt als succesfactor.

Met dat in ons achterhoofd zijn we op zoek gegaan naar een manier om vertrouwen op een preventieve en resultaatgerichte manier bespreekbaar te maken. In de literatuur stuiten we op een onderzoek van Robert Vos & Rene Witte (2009)³ dat niet alleen bijzonder goed aansluit bij onze bevindingen, maar ons inziens ook helpt bij de paradigmashift, die noodzakelijk is voor het implementeren van de transities, een van de belangrijkste redenen voor ons onderzoek naar grensoverstijgend samenwerken.

Vos & Witte onderstrepen dat samenwerken niet maakbaar en controleerbaar is, maar dat dit niet betekent dat je niet met elkaar in control kunt zijn. Immers, de essentie van

² Wouter Hart (2012) De verdraaide samenleving

³ Robert Vos & René Witte (2009) Ministerie van Financiën, directie begrotingszaken. Vertrouwen geven en in control zijn: gaat dat samen? Vertrouwen geven en in control zijn; hoe doe je dat?

vertrouwen is om 'het hebben van positieve verwachtingen en het risico accepteren dat iets anders kan lopen dan verwacht. Vertrouwen komt niet vanzelf, in vertrouwen moet je investeren. De door hen ontwikkelde vertrouwensscan, hebben wij, aangevuld met de inzichten uit onze zoektocht, doorontwikkeld tot een Scan Overstijgend Samenwerken (S.O.S).

Deze scan kan als aanknopingspunt en leidraad dienen om nieuwe samenwerkingsverbanden te helpen excelleren, of kan daar waar dat nodig is, aanknopingspunten bieden om gestrande samenwerkingsverbanden weer vlot te trekken.

Meer informatie over de S.O.S. vindt u op onze website: www.tenhavenpartners.nl

Wij hopen dat de door ons beschreven inzichten en de scan helpen om de windmolens hard te laten draaien, waardoor we met elkaar de uitdagingen die de transitie met zich meebrengen, het hoofd kunnen bieden, zodat onze samenleving duurzaam veilig en leefbaar blijft!

*“Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven is vooruitgang,
met elkaar samenwerken is succes”,
Henry Ford.*