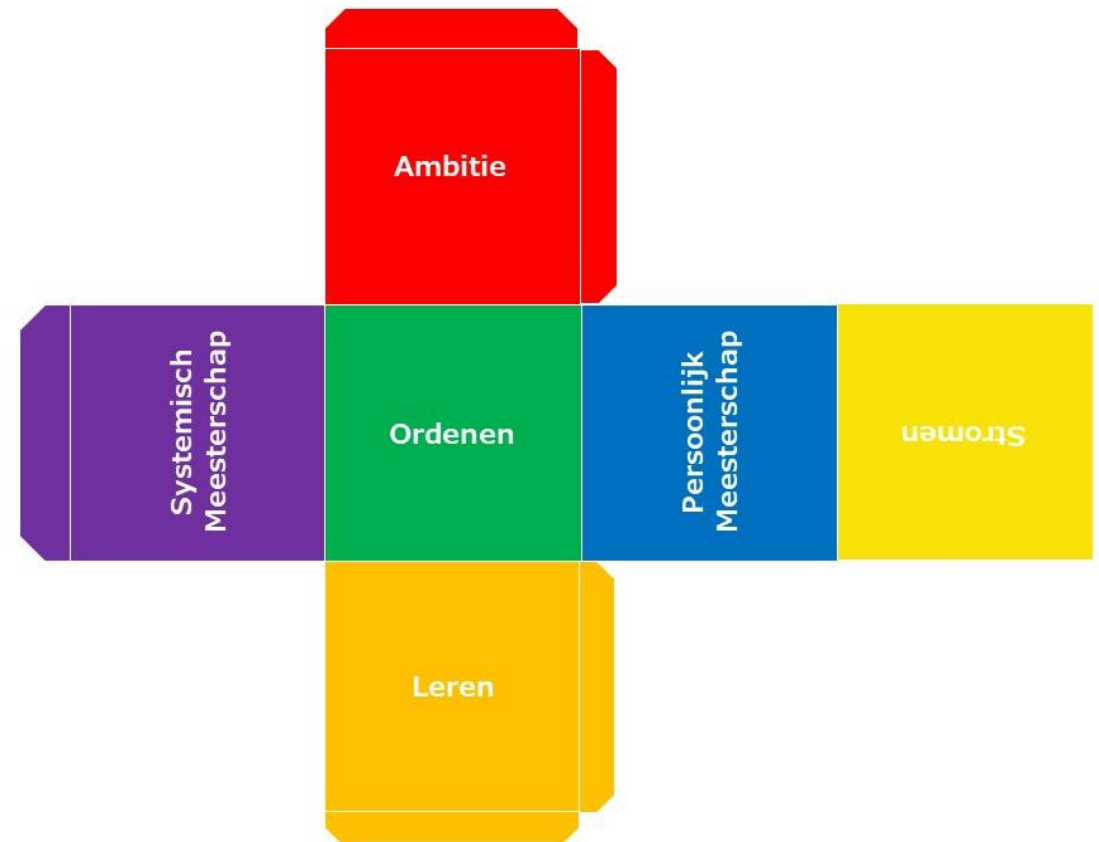


Samenwerken aan maatschappelijke opgaves

Kwaliteiten voor succes

Open college smart mobility

Frytskje Simonis, 16 februari 2024



Ideeënwerk

van idee tot realiteit

Vragen naar aanleiding van deze presentatie?

Schroom niet een mailtje te sturen naar fsimonis@ideeenwerk.nl of bel/app met 06-47232636.

De Samenwerkingsprofessional verschijnt medio 2024

Het boek waar deze presentatie 'losjes' op is gebaseerd is medio 2024 verkrijgbaar. Nieuwsgierig naar een voorpublicatie, of als eerste het eerste hoofdstuk lezen, stuur ook in dat geval een mailtje.

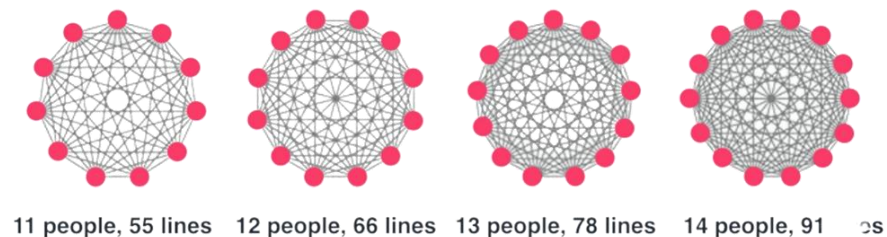
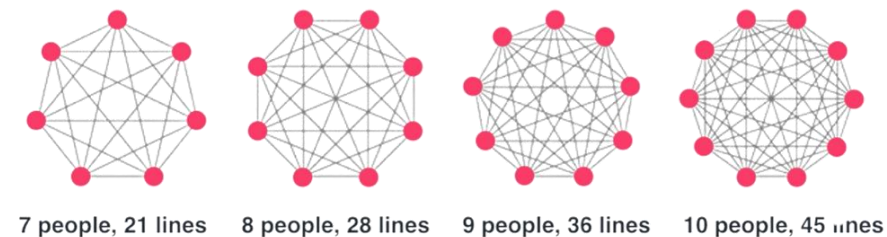
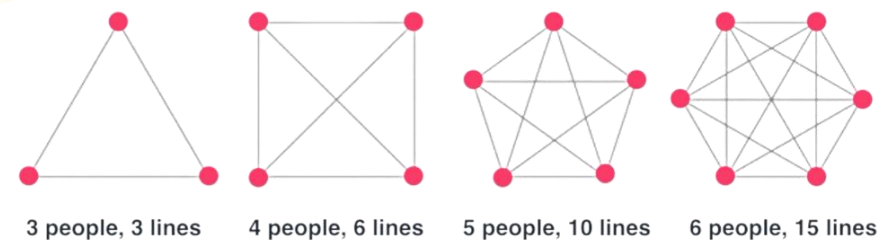
Maatschappelijke opgaves lossen we niet alleen op



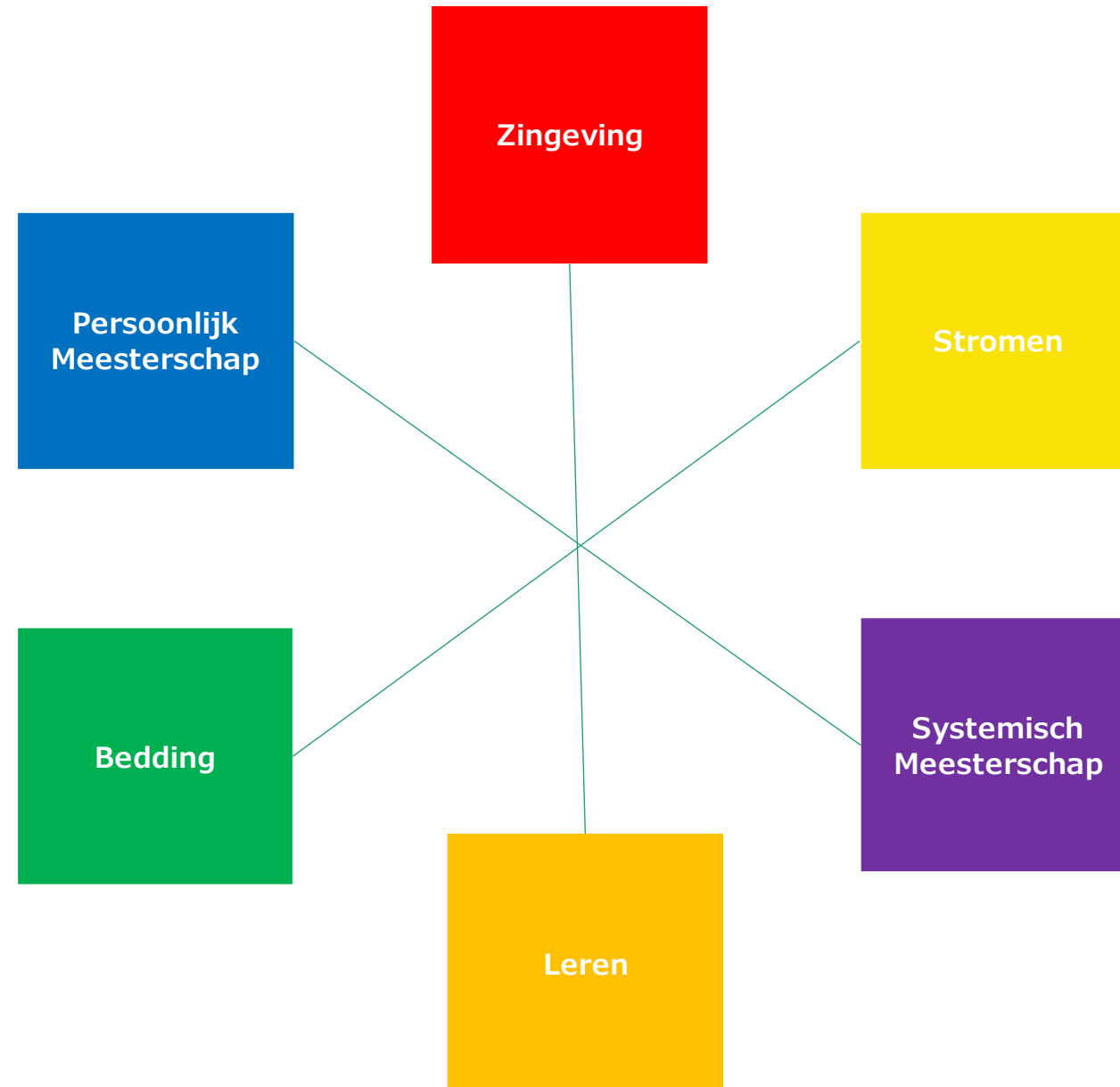
De complexiteit van samenwerken tussen organisaties



- Micro, meso, macro, collectief niveau
- Systeem met veel onderlinge relaties
- Hard werken en gedoe
- Inspiratie en prachtige resultaten



Goed samenwerken: balanceren tussen drie paradoxen



Zingeving

- Zingeving van het samenwerkingsverband
- Samenwerkingsambitie die helpend is voor ieders eigen ambitie
- Psychologisch eigenaarschap
- Erkenning van eigenschappen deel en geheel



Zingeving van het samenwerkingsverband

Drie lagen van organisatiecultuur

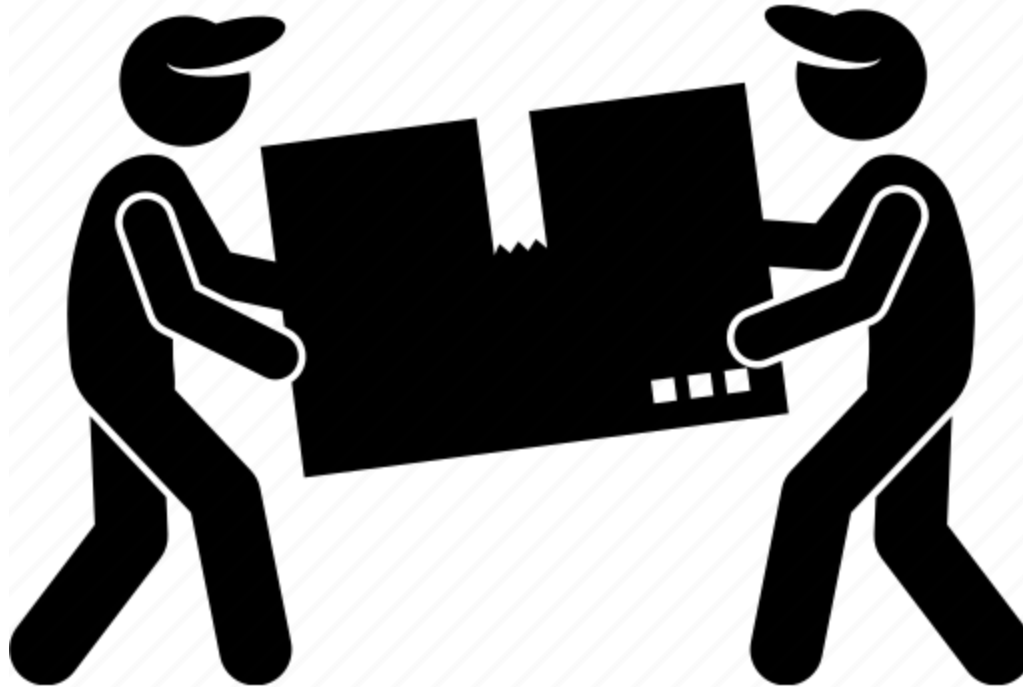


Bron: Schein (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass.

Samenwerkingsambitie die helpend is voor ieders eigen ambitie



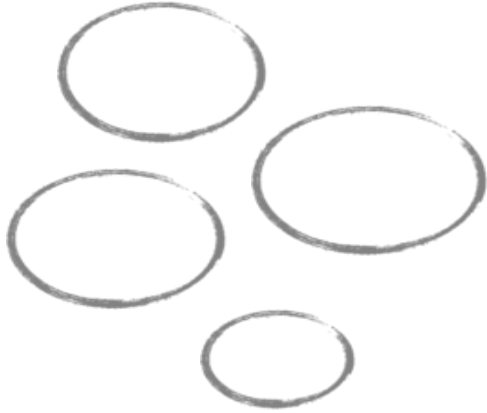
Psychologisch eigenaarschap



Bron: www.iconfinder.com

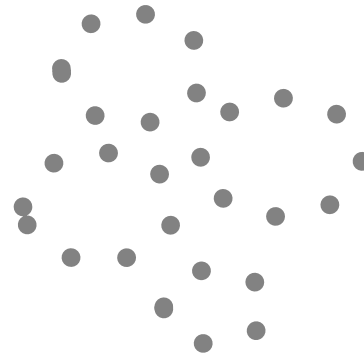
Delen en geheel - Common in-group identity

De grenzen erkennen



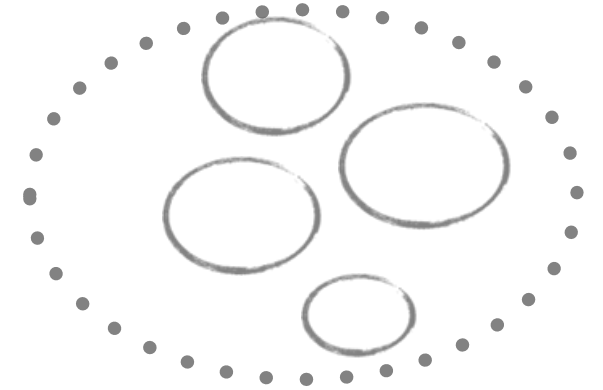
- Bestaande grenzen in stand houden en respecteren
- Benadrukken van verschil
- Waarderen van verschil

De grenzen doorzichtig maken



- Nadruk op interactie tussen individuen en groepen
- Groepsgrenzen worden gerespecteerd, maar minder prominent.

Een nieuwe grens



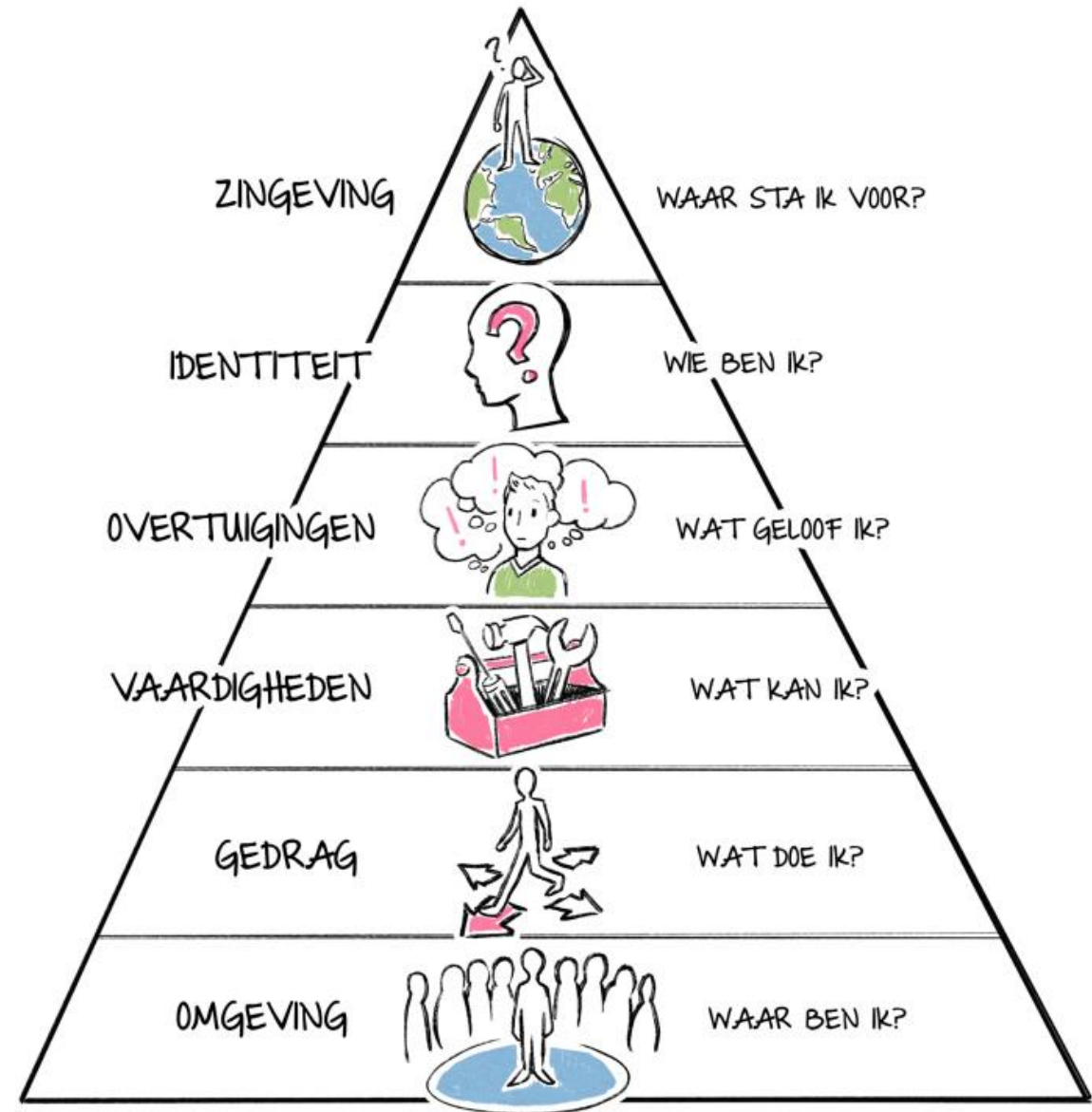
- Nadruk op verdwijnen van bestaande grenzen
- Nadruk ligt op het promoten van een identiteit op hoger niveau

In gesprek in duo's (10 minuten)

Hoe verbind je jouw zingeving
aan de ambities en doelen van
je team/werkgever?

Maak zo concreet mogelijk
Is het coherent?

NIVEAUS VAN DENKEN, LEREN EN VERANDEREN (BATESON)

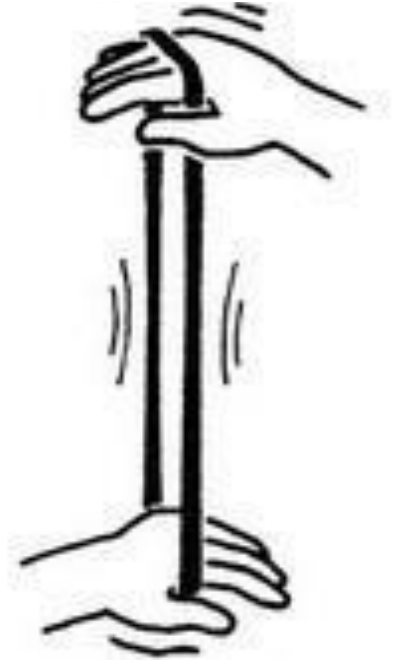


Model van Gregory Bateson

Leren

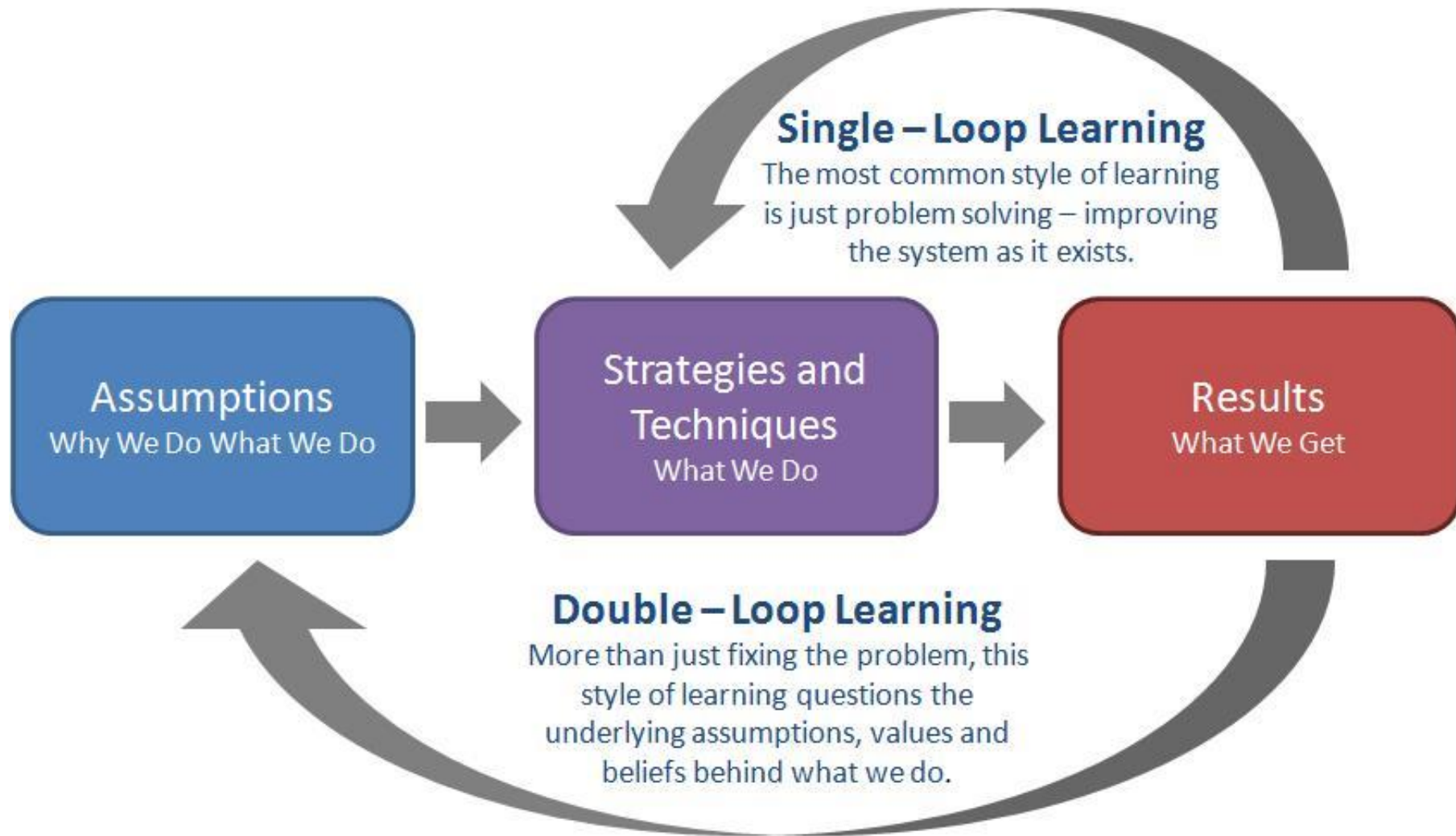
- Collectief lerend vermogen stimuleren
- Toekomstgericht monitoren
- De plek der moeite betreden / conflictcompetent handelen
- Van alsof- naar taakgericht gedrag

Ambitie

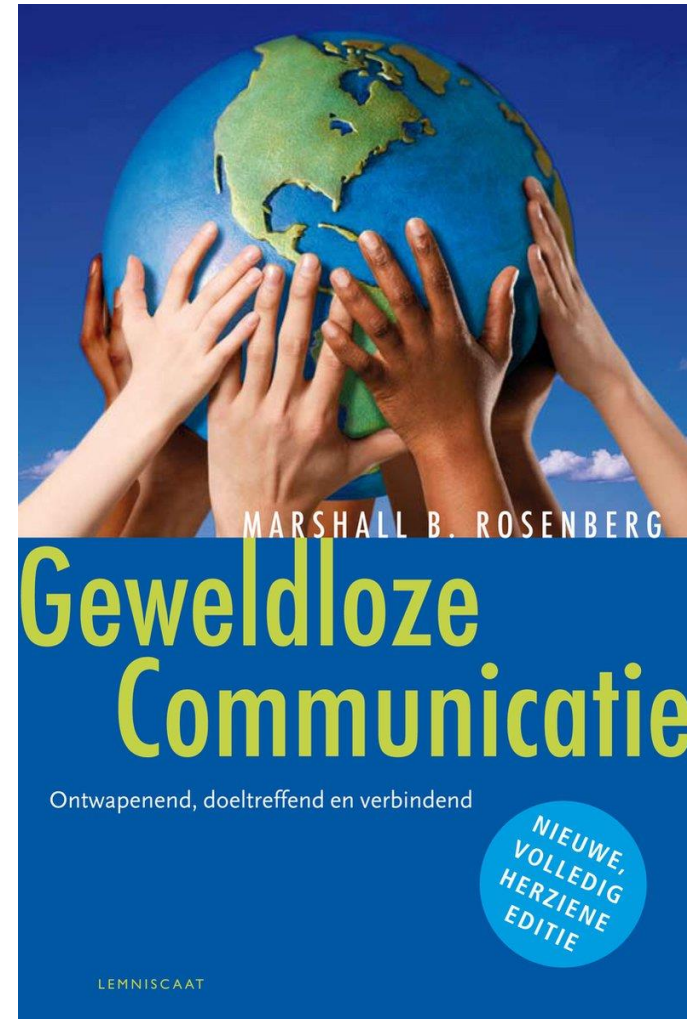
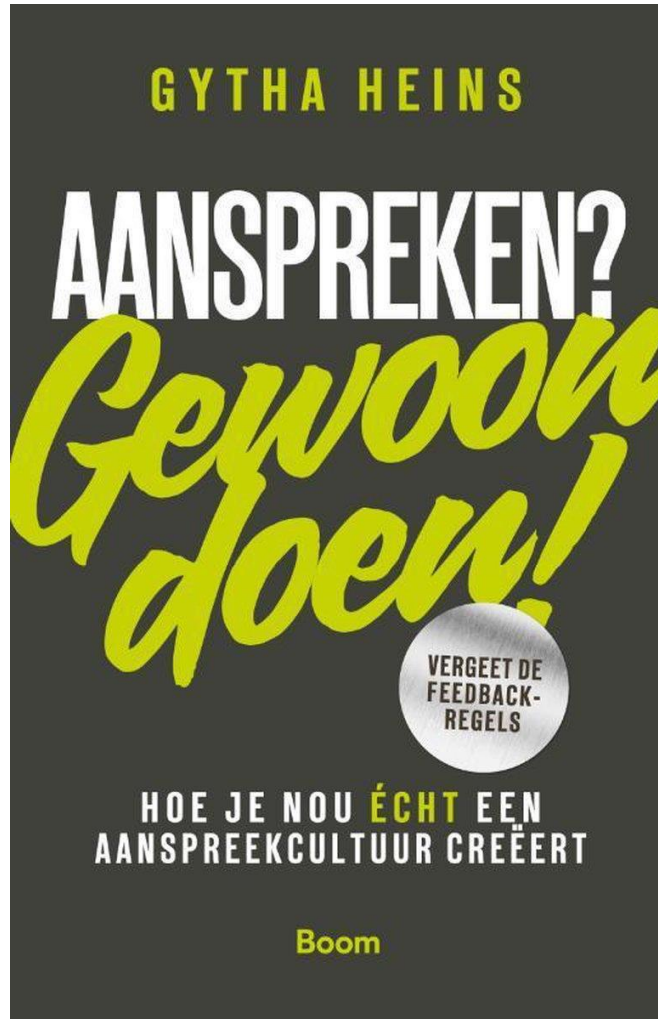


Reality Check

Collectief lerend vermogen stimuleren en toekomstgericht monitoren



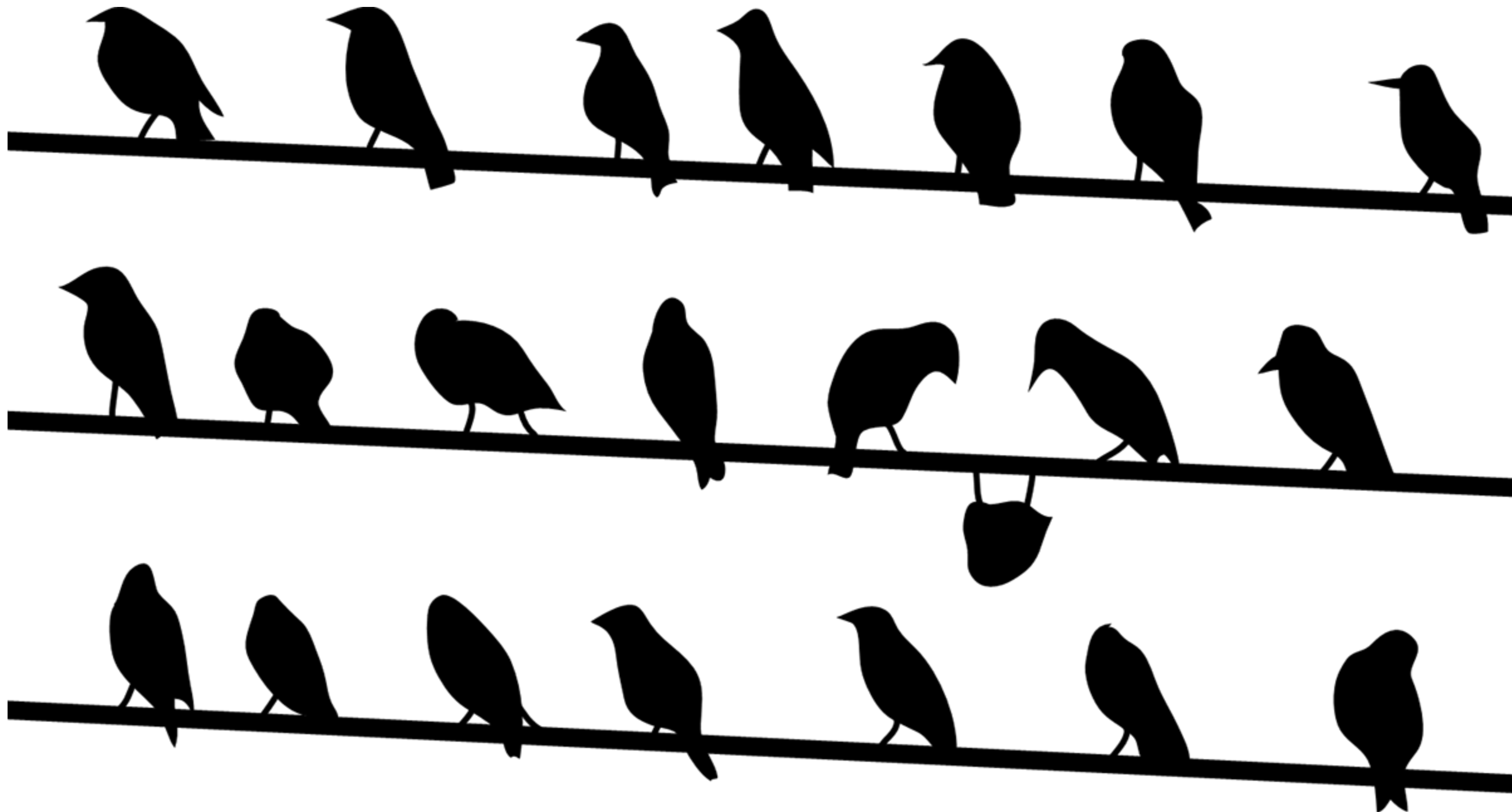
De plek der moeite betreden / conflict competent handelen



Vermijden van onzekerheid, ingewikkeldheid of gedoe.

Voorbeelden:

- Vluchtgedrag (strategiesessies, werkgroepen, onderzoeken)
- Overstructurering of onderstructurering
- Groepsdenken
 - Anchoring bias
 - Pluristic ignorance
 - Confirmation bias



Jitske Kramer, Deep democracy

Ben jij of zou jij weleens Harry willen zijn?

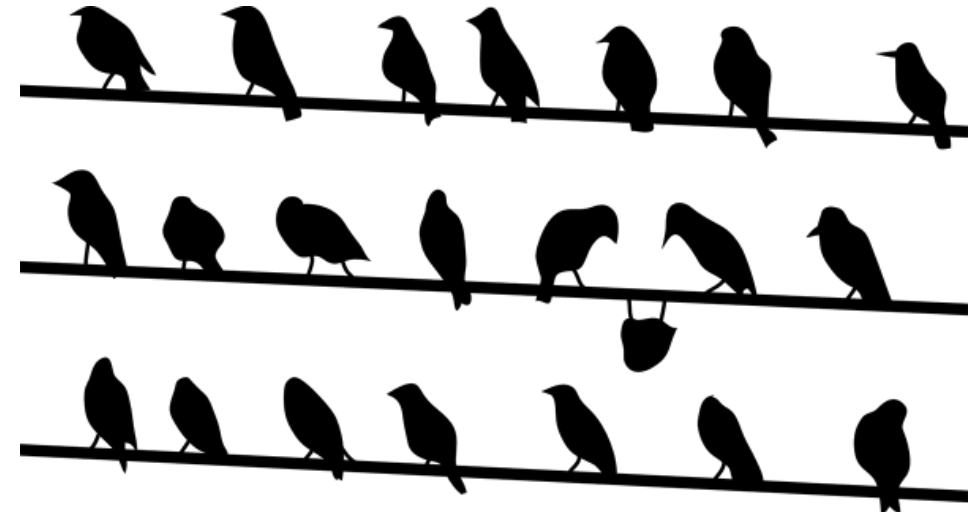
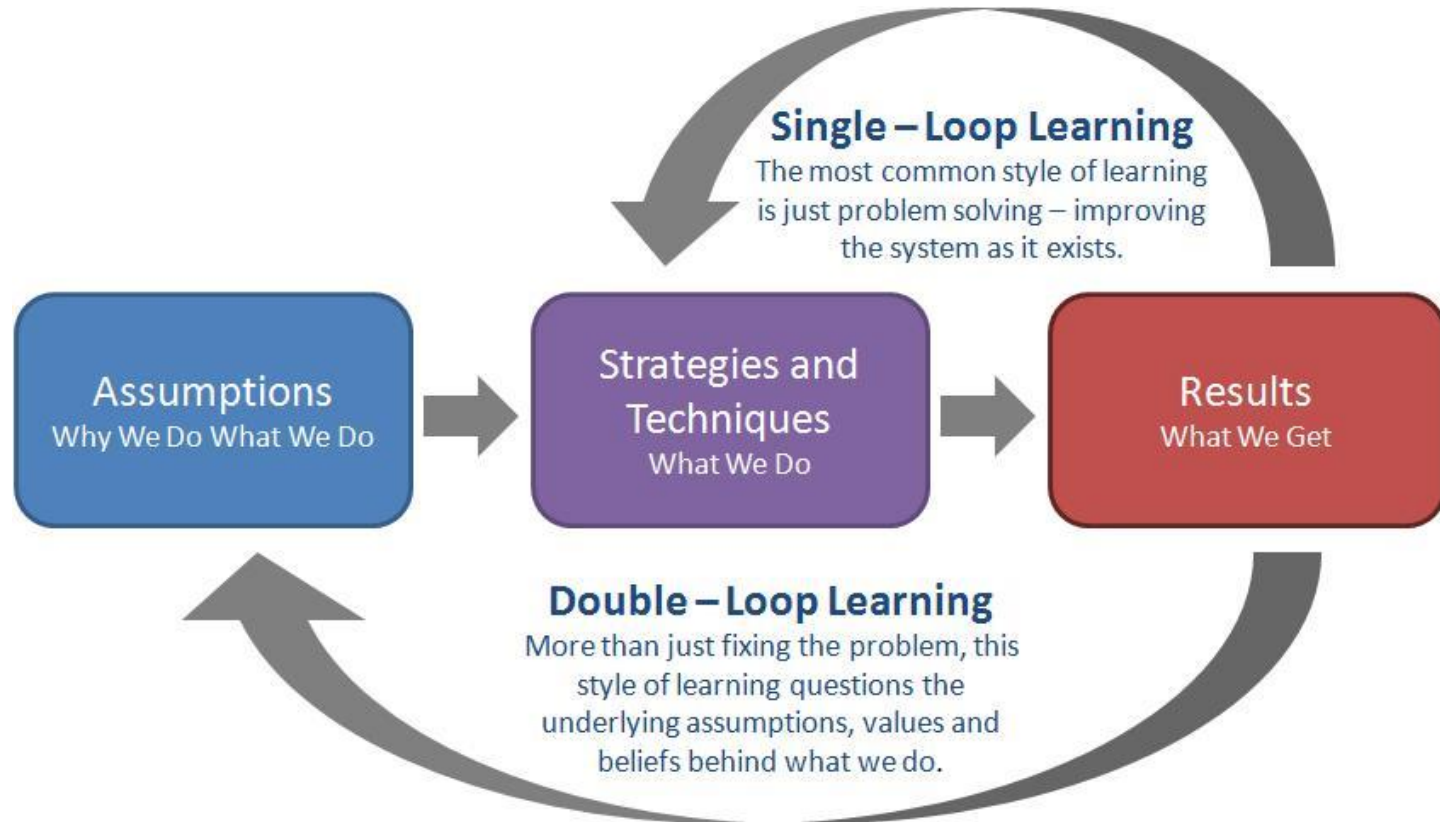
Bedenk een situatie in de praktijk (mag werk/privé?..) waarbij je bedenkingen hebt.

Doen jullie de dingen goed?

Doen jullie de goede dingen?

Welke aannames/overtuigingen/ideeën liggen hieraan ten grondslag, die je misschien ter discussie wil stellen?

Geef elkaar tips om met meer gemak Harry te zijn.



Stromen

- Wederkerigheid
- Afhankelijk en onafhankelijk
- Vertrouwen
- Bewustzijn van de schaduw van het heden op de toekomst

Wederkerigheid: direct en indirect



Spontaniteit

Verras en laat je verrassen

Foto: Eric Kilby

Afhankelijk en onafhankelijk



Bronnen van vertrouwen

Vertrouwen op elkaar

→ Gaat over **competenties**

“Ik vertrouw erop dat jij het kan”

De ander kan het

De ander doet wat hij zegt

De ander doet dat ook goed

Het lukt de ander



Vertrouwen in elkaar

→ Gaat over **welwillendheid**
“Ik vertrouw jouw intenties”

Elkaar kennen

Elkaar begrijpen

Iets over hebben voor elkaar

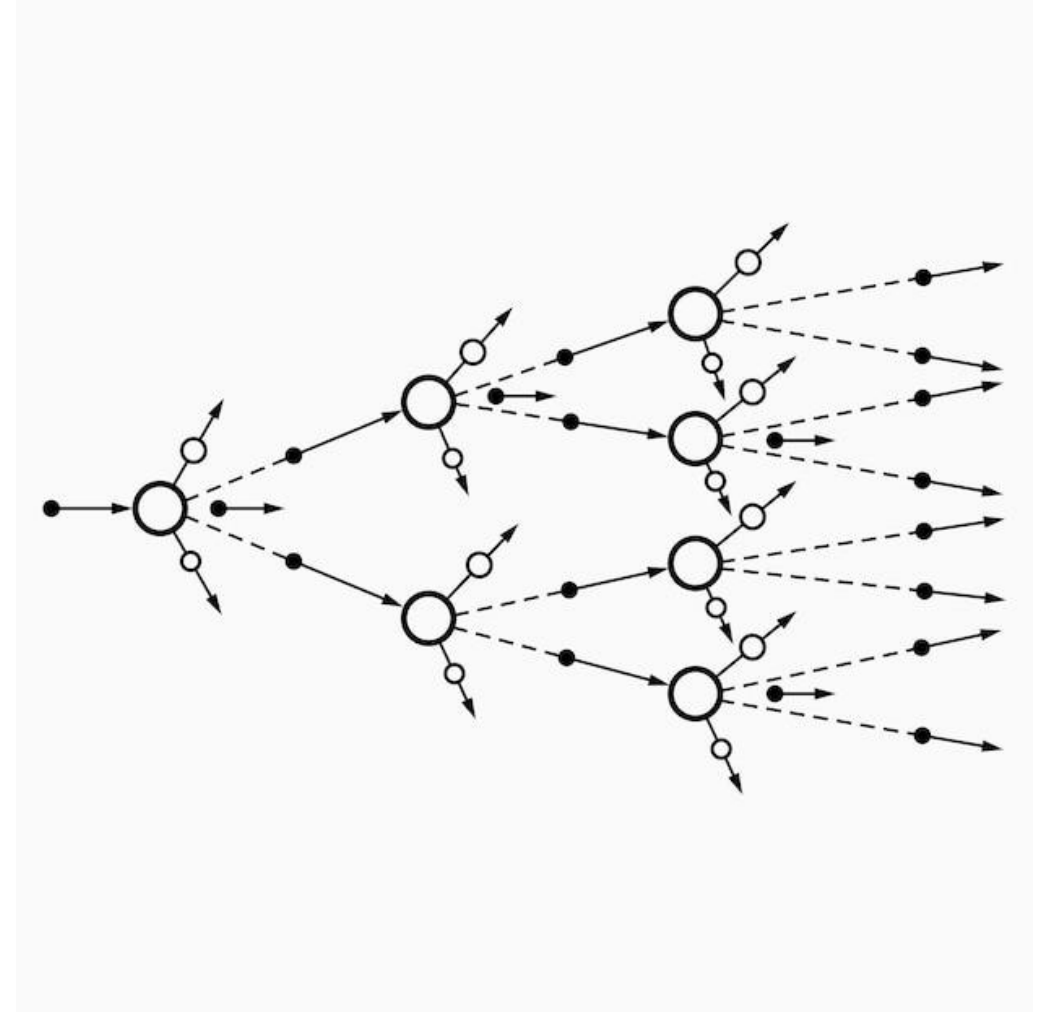
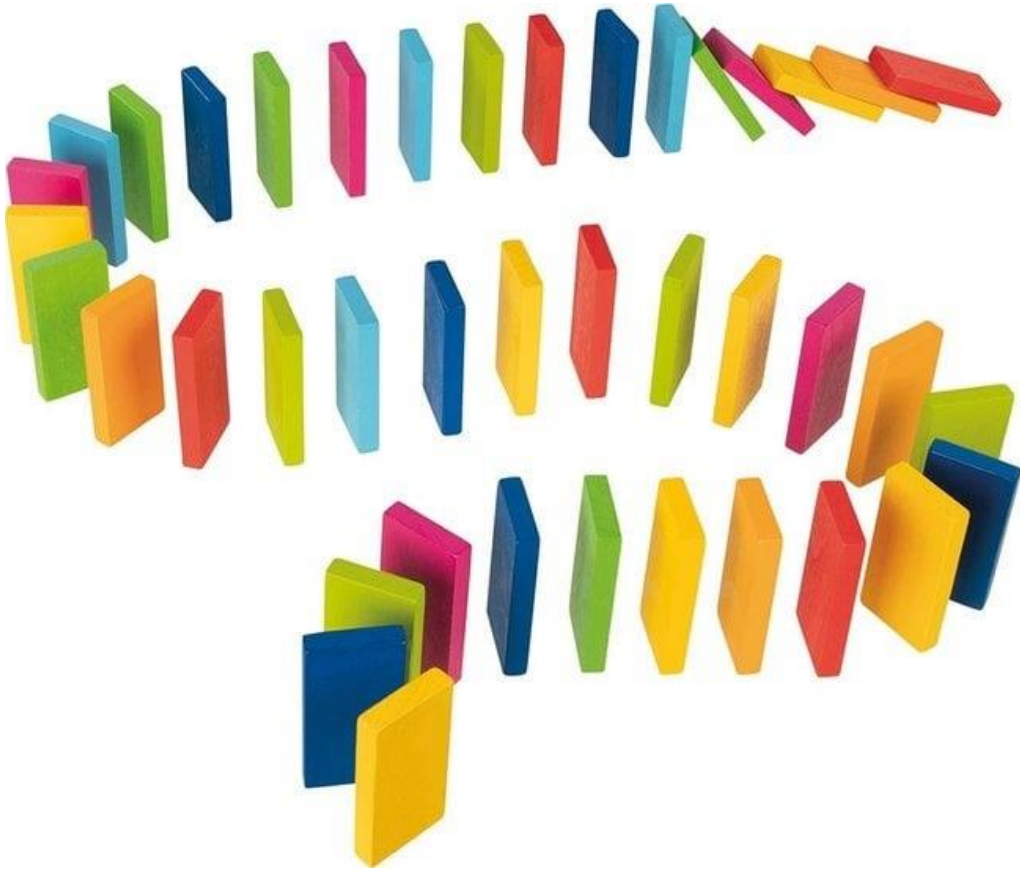
Het goede doen, integer zijn

Marijke Hafkamp, Lamkje Jellema (2014), *Huis van Vertrouwen*

Vraag:

Neem een collega in gedachten die je vertrouwde. Op basis waarvan was dat?

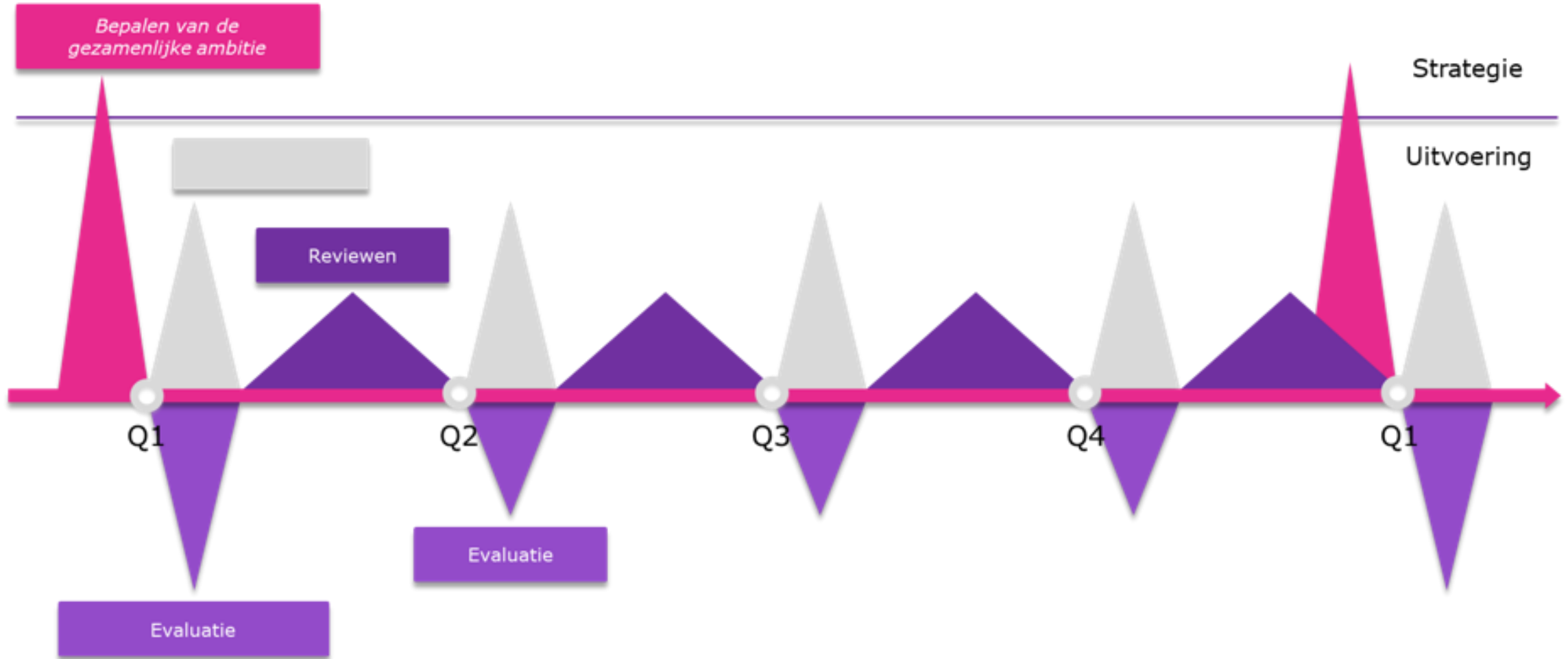
Bewustzijn van de schaduw van het heden op de toekomst



Bedding

- Ritmes inbouwen
- Sociale normen expliciet afstemmen op samenwerken
- Bewustzijn, transparantie en ordening van de macht
- Relationeel contracteren

Ritmes inbouwen



Hartslag van het samenwerkingsverband

Sociale normen expliciet afstemmen op samenwerken

uitspreken van verwachtingen

- voeren van het gesprek
- expliciteren en herhalen
- evalueren



Bewustzijn, transparantie en ordening van de macht

- *“Het vermogen van personen of groepen om andere personen, groepen of zaken de wil op te leggen, eventueel tegen de wensen of belangen van die anderen in.” (Max Weber)*
- Mits integer ingezet is macht een goede zaak, want dankzij macht krijgen we zaken in beweging.



Relationeel contracteren

De overeenkomst

Voeg de relationele discipline toe

Codificeer sociale normen en interactie



Systemisch Meesterschap

- Systemische grondhouding
- Met meerdere perspectieven kijken
- Het in beeld brengen en ordenen van het systeem
- Zorg voor volledigheid, betrokkenheid en duidelijke grenzen van het systeem

Systemische grondhouding



Spaceship earth

the world as an interconnected system with interconnected problems

R. Buckminster Fuller

<https://youtu.be/MtftRuSkU6c>



<https://www.pbslearningmedia.org/resource/syslit14-sci-sys-bigidea/what-are-systems/>

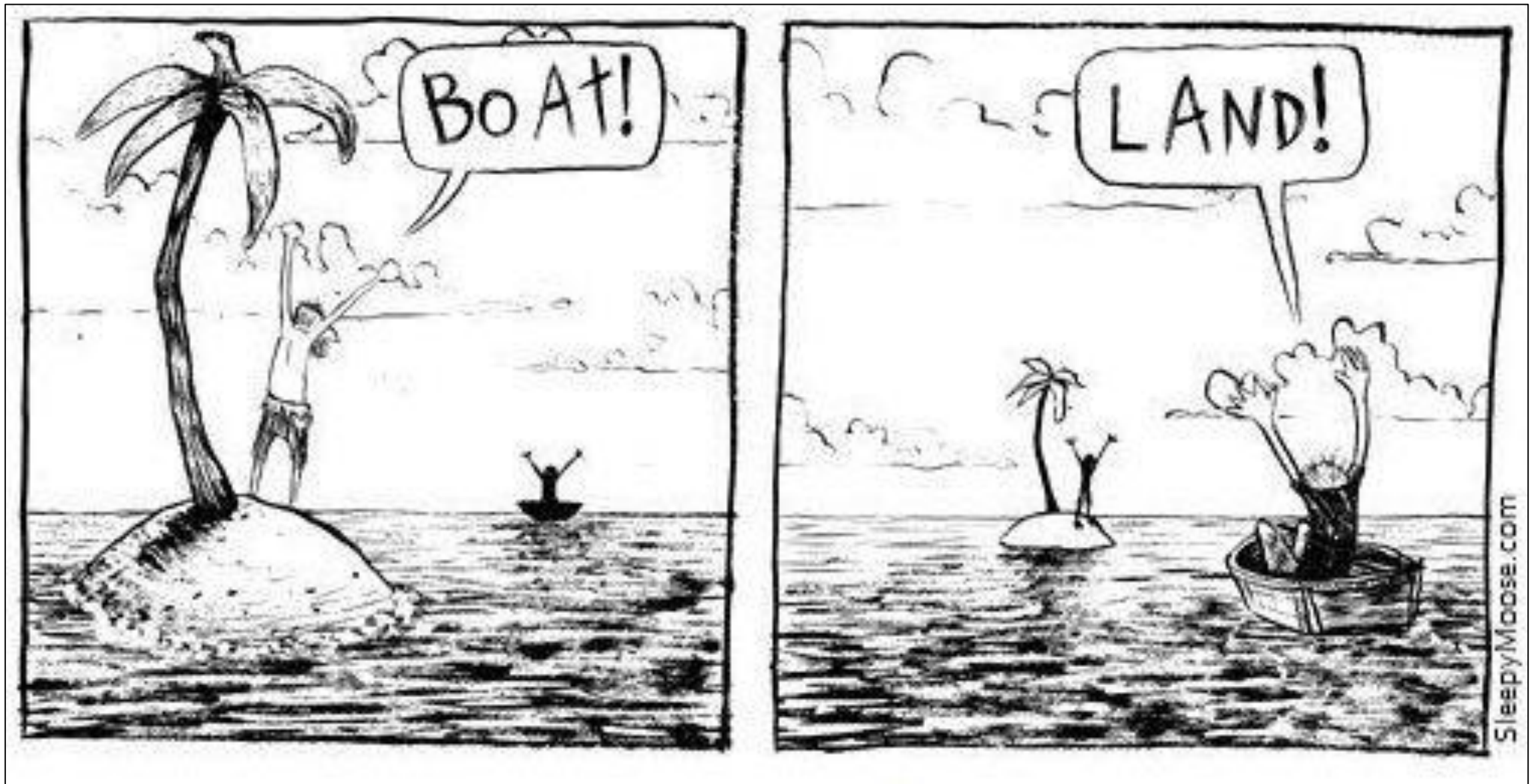


Zorg voor volledigheid, betrokkenheid en duidelijke grenzen van het systeem

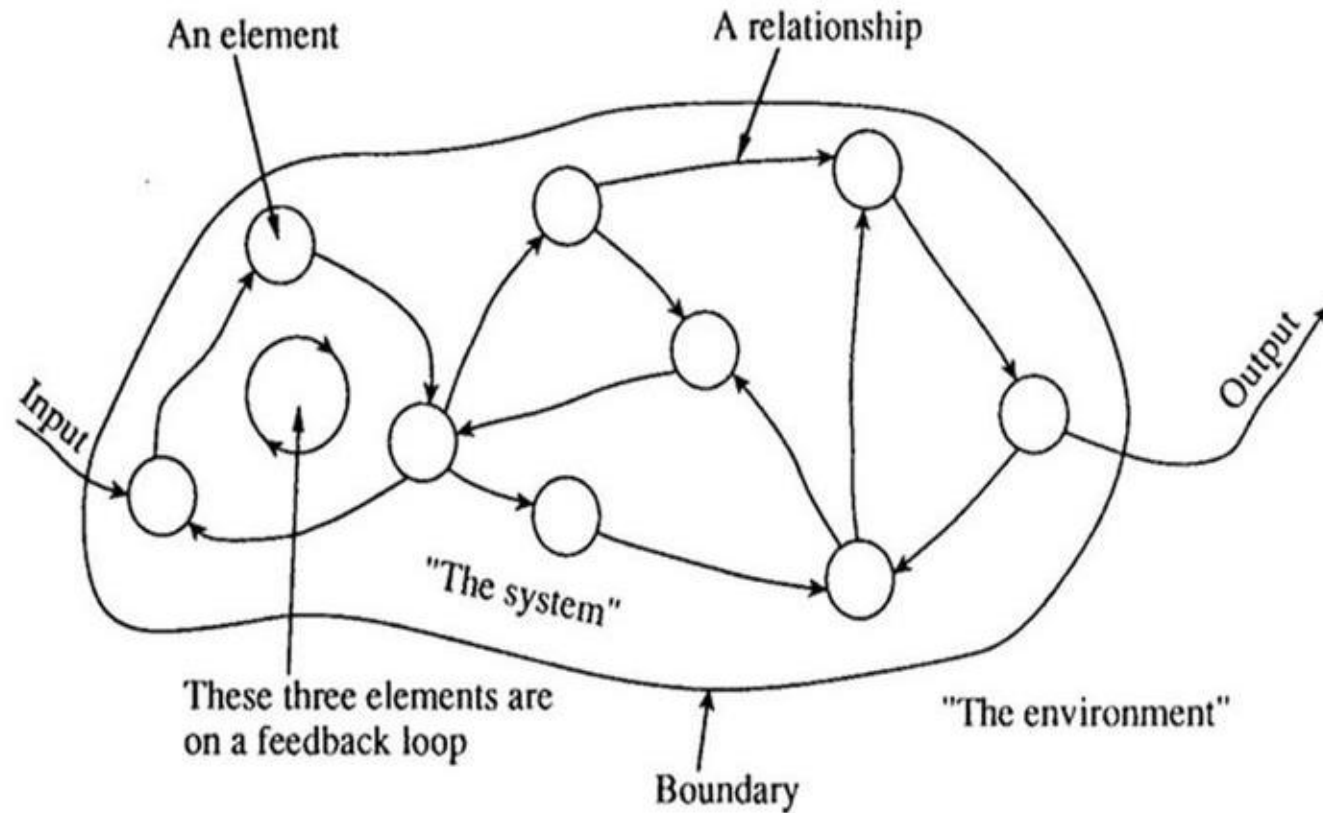
Een holistische manier om te onderzoeken welke actoren een rol spelen bij een samenwerkingsvraagstuk, of zij hetzelfde doel nastreven en hoe zij van invloed zijn op elkaar en op de uitkomst.



Met meerdere perspectieven kijken



Het in beeld brengen en ordenen van het systeem



- Teken
- Beschouwen
- Stakeholdersanalyse maken

Persoonlijk Meesterschap

- Bewustzijn van levensscript, projectie en overdracht
- Goed voor je bucket behoeftes zorgen
- Nieuwsgierig en in verwondering zijn
- Handelen naar je morele kompas en morele moed

Bewustzijn van je levensscript – projectie en overdracht



Mijn referentiekader kleurt alles wat ik hoor en zie van jou.

Klopt mijn interpretatie van jouw gedrag, jouw houding, hetgeen je zegt?

Op welke wijze beïnvloeden wij elkaars gedrag, elkaars non-verbale en verbale communicatie?

Goed voor je bucket behoeftes zorgen



Vijf sociale motieven om zijn te zorgen dat we bij een groep horen.

- **B**elonging
- Understanding
- **C**ontrolling
- self-**E**nhancing
- **T**rusting

(Susan Fiske, 2002)

Nieuwsgierig en in verwondering zijn

- Hoe kijk jij tegen dit vraagstuk aan?
- Ik zie dit... zie jij dat ook?
- Wat zou het voor je betekenen als dit probleem er niet was?
- Hoe zou je willen dat het wel was?
- Wat in deze ontwikkeling vind je hoopgevend?
- Waar wil je meer van zien?
- Wie hebben sleutels in handen om dit probleem op te lossen?
- Welke kwaliteiten zie je om je heen die voor verandering kunnen zorgen?
- Zijn er momenten bij uitstek geschikt om beweging te krijgen in dit vraagstuk?



Voetnoot: Deze vragen zijn geïnspireerd op de methode Appreciative Inquiry. Een inspirerend boek hierover is *Waarderend Veranderen* onderzoeken van Saskia Tjepkema.

Samengevat: 4 niveaus van luisteren

1	Downloaden	Je luistert naar de antwoorden die je wil horen.	om oude opinies en oordelen te bevestigen.	Beleefdheid Conformerend
2	Feitelijk luisteren	Je luistert om de verschillen te horen zodat je hierop kan reageren.	om nieuwe informatie te ontkrachten.	Debat Confronterend
3	Empathisch luisteren	Je luistert om te begrijpen wat je gesprekspartner wil zeggen.	om de ander echt volledig te begrijpen door in zijn schoenen te gaan staan.	Dialogoog Onderzoekend
4	Generatief luisteren	Je luistert om te horen waar raakvlakken en ieders belangen zitten.	om de beste en voordeligste optie alle partijen te laten ontstaan. (de taart vergroten)	Collectieve creativiteit Open voor het nieuwe

Waarderend interviewen

- In drietallen
- 1 persoon bedenkt een vraagstuk waar hij niet uit komt.
- 2 personen stellen vragen in de waarderende stijl.
- Neem daarbij de niveaus van luisteren in gedachten.

Bewustzijn van je morele kompas, tonen van morele moed



Integriteit: denken en doen kloppend met jouw waarden

Morele moed hoeft niet groot te zijn. Het stellen van een vraag getuigt vaak al van moed.



Bart Boevé



Jaap Schaveling

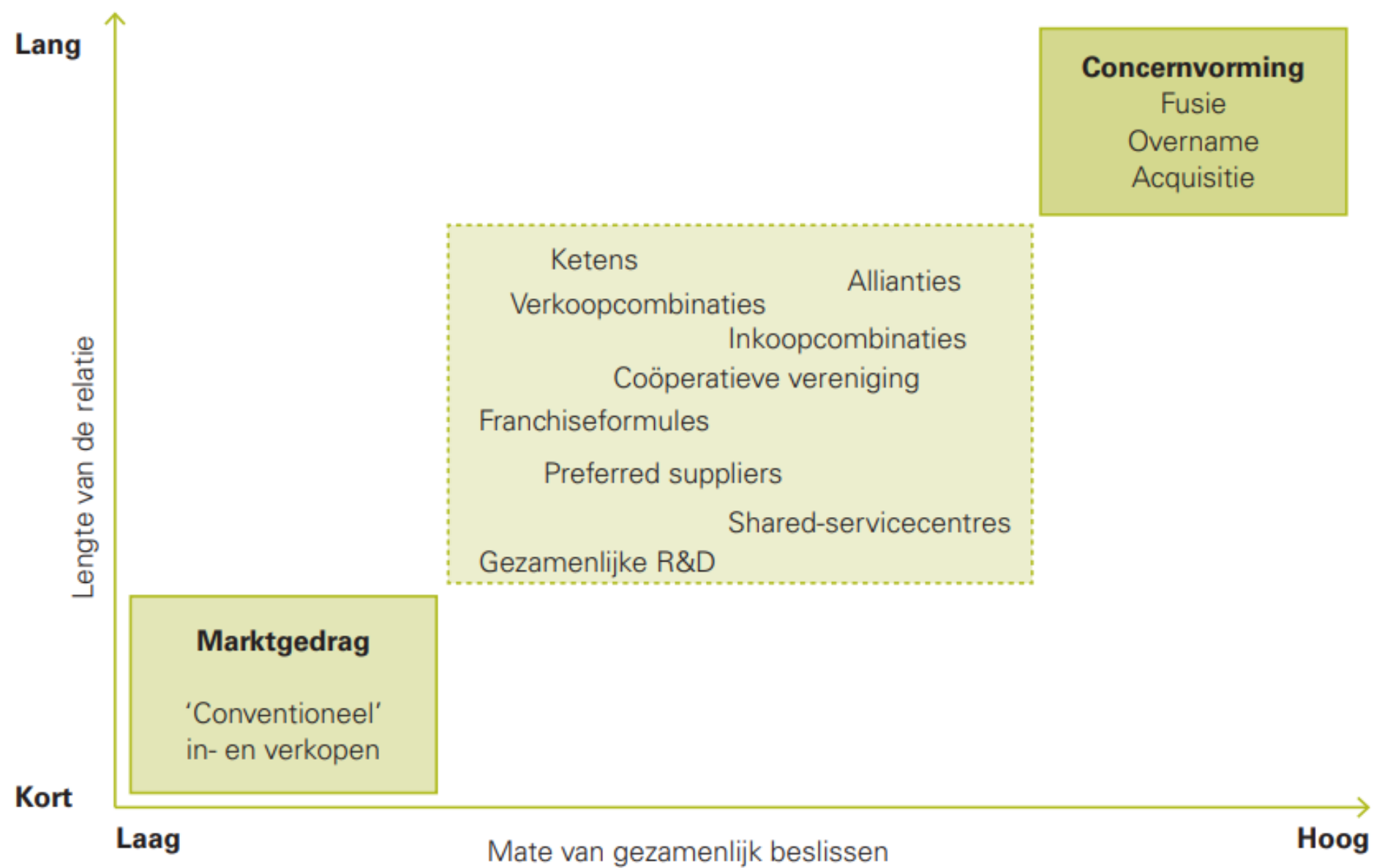


Frytskje Simonis



Extra verdiepende sheets

Soorten samenwerkingsverbanden



naar Gomes-Casseres

Bron: Kaats & Opheij, Leren Samenwerken tussen organisaties

Psychologische veiligheid bevorderen

- Onbespreekbare bespreekbaar maken
- Experimenteren (als houding)
- Reflecteren
- Intensief luisteren
- Integreren van ideeën

Edmondson, 2012, Teamwork On the Fly, Harvard Business Review April 2012

