



# MAGIC MAKERS

DE KRACHT VAN SAMEN VERANDEREN

DANIËL WOLFS

THOSE WHO DON'T BELIEVE  
IN MAGIC  
WILL NEVER FIND IT.

– ROALD DAHL



# MAGIC MAKERS

DE KRACHT VAN SAMEN VERANDEREN

DANIËL WOLFS

· vakmedianet ·

# INHOUDSOPGAVE

PROLOOG: MAGIC MAKERS 7



EPILOOG 127

LITERATUURLIJST 129

HOOFDSTUK	VALKUILEN	OPLOSSINGEN
1. DE STRATEGIE VAN SAMENWERKING	Samenwerking wordt onderschat	Centraal zetten wat verbindt: <i>middelpuntzoekende strategie</i>
	Wederzijdse verwachtingen blijven impliciet	Uitspreken wat je kunt / wilt behouden, verbeteren en veranderen: <i>kleur bekennen</i>
2. DE CULTUUR VAN SAMENWERKING	We kiezen voor onszelf	Groot denken en op dagelijkse basis samenwerking bevorderen: <i>gezamenlijkheid injecteren</i>
	We voeren gesprekken op afstand	Actief de ander opzoeken: <i>grenzen verleggen</i>
3. SAMEN VERANDEREN	We schrijven onze verandering tot stilstand	De verandering duiden door bewust te zijn van gezamenlijke context, actie en resultaten: <i>360°-bewustzijn</i>
	We organiseren onze eigen weerstand en verwarring	Niet vooraf de oplossing willen hebben, maar gelijk acteren als de variatie zich aandient: <i>knopen ontwarren</i>
4. HET VERHAAL VAN SAMENWERKING	We willen één verhaal vertellen	Het verhaal schrijven terwijl je het vertelt: <i>out-of-the-book-denken</i>
	We snakken naar succes	Het onder ogen zien van ieders twijfels en angsten: <i>licht op de schaduw werpen</i>
5. HET INDIVIDU IN SAMENWERKING	Het ligt nooit aan jou (toch wel)	In shape blijven en werken aan de belangrijkste vaardigheden voor samenwerking: <i>S.A.M.E.N.</i> (stoer, authentiek, mindful, eerlijk en nederig)

Tabel 0.1: Valkuilen en oplossingen per hoofdstuk.



# DE STRATEGIE VAN SAMENWERKING

Een goed begin is het halve werk. Naar goed gebruik steek je de koppen bij elkaar om samen na te denken over de strategie. In dit hoofdstuk zul je lezen hoe je deze fase optimaliseert voor een samenwerking. Het vraagt gesprekken die verder gaan dan de inhoudelijke uitdagingen. Gesprekken over wat verbindt, maar ook over de verschillen in ieders huidige en gewenste werkwijze. Gesprekken die uiteindelijk leiden tot een strategie van samenwerking, die op een paar pagina's beschrijft waarom je samenwerkt en hoe je dat gaat vormgeven.

---

Veranderingen die in samenwerking worden aangepakt, bestaan in alle soorten en maten. Veranderingen als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving, onder druk van stagnerende prestaties of ontevreden klanten, als gevolg van een fusie tussen twee (of meer) organisaties en natuurlijk ook de veranderingen die zijn geïnspireerd door een visionair idee om de wereld een beetje beter te maken. Allen vragen ze om een goed doordachte strategie, waarin wordt beschreven welke doelen worden nagestreefd en hoe je die doelen wilt bereiken. De strategie van samenwerking gaat over hoe je de kracht van samenwerking kunt maximaliseren en welke uitdagingen daarbij komen kijken.

Je zult zien dat samenwerking op zich vaak wordt onderschat en wederzijdse verwachtingen pas worden uitgesproken als het misgaat. Terwijl je een vliegende start van je samenwerking kunt maken als je centraal zet wat verbindt en al vroeg begint met open zijn over wat de samenwerking voor iedereen betekent.

## VALKUIL #1 SAMENWERKING WORDT ONDERSCHAT

Het begin van een samenwerking kan best wat onwennig zijn. Je zit eens met elkaar om tafel. Leert elkaar beter kennen. Maakt de eerste afspraken in de hoop dat iedereen zich voldoende betrokken en gecommiteerd voelt. Al snel merk je dat deze samenwerking toch (weer) niet zo'n voorspoedige start kent als je hoopte. Samenwerking verdient aandacht – vanaf het begin.

Maar we staan vaak niet stil bij het feit dat we samenwerken, omdat het zo vanzelfsprekend lijkt. Het staat dan in de schaduw van de inhoudelijke aard van veel gesprekken, waardoor we vergeten de samenwerking zelf onderdeel te maken van de strategie.

Het overhevelen van de jeugdzorg naar de gemeentes is een actueel voorbeeld waar samenwerking tussen meerdere partijen het succes van de verandering bepaalt. Gemeentes staan per 1 januari 2015 aan de lat om samen met de wijkteams, zorgaanbieders en zorgverzekeraars te zorgen dat de kinderen en jongeren voor hun zorg op de juiste plek terecht kunnen. 'Goede samenwerking (...) met wederzijds vertrouwen' is niet voor niets een van de drie factoren die volgens een evaluatie van gemeentes het meest bijdraagt aan een succesvolle voortgang van deze transitie.<sup>4</sup> In aanloop naar 1 januari 2015 zijn echter voornamelijk inhoudelijke gesprekken gevoerd. Over het aantal sociale wijkteams, afspraken rondom inkoop, de businesscase van gewenste procesveranderingen, de inrichting van de administratie of de eisen aan een financieel informatiesysteem. Stuk voor stuk belangrijke gespreksonderwerpen. Maar wat de samenwerkende partijen verbindt, hoe het vertrouwen verbeterd kan worden, waar de weerstand zit om samen te werken en hoe je elkaar kunt versterken, zijn de onderwerpen die weinig tot geen aandacht hebben gehad. Dat blijkt uit de reacties die ik hoor uit het veld: 'Door alle nieuwe ontwikkelingen in het veld is iedereen enorm aan het zoeken. We moeten elkaar opnieuw zien te vinden. Niet alleen op inhoud, vooral ook organisatorisch. Hoe verhouden we ons tot elkaar? En hoe past de stem van het gezin hierin?'

Wanneer samenwerking een essentieel onderdeel is van het succes, dient het op waarde geschat te worden en een centrale plek te krijgen

4 Bijlage VNG-rapportage Voortgang transitie jeugd, eerste kwartaal 2015.



in de strategie. De oplossing voor de eerste valkuil ligt in een het centraal stellen wat verbindt. Zo'n [middelpuntzoekende strategie](#) herinnert iedereen iedere dag weer aan het belang van samenwerking (en vormt daarmee ook de basis voor alle andere concepten in dit boek).

## VALKUIL #2 WEDERZIJDSE VERWACHTINGEN BLIJVEN IMPLICIET

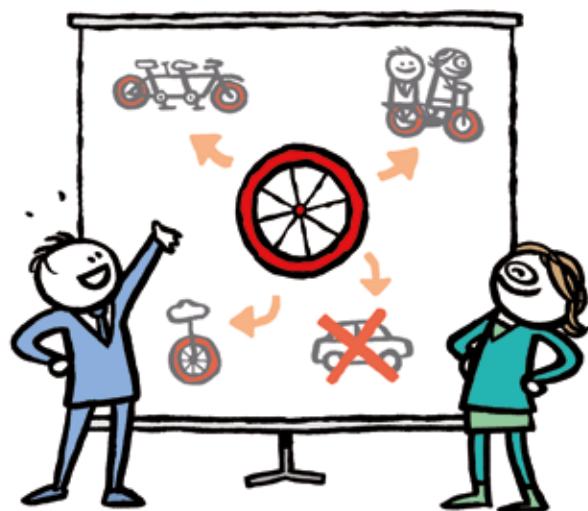
In afwachting van hoe de samenwerking er concreet uit gaat zien, houden we onze kaarten meer dan eens voor de borst. Wat doet de ander? Wat betekent dat voor mij? Al die verschillende belangen en verwachtingen kunnen een samenwerking flink frustreren, zeker als het gesprek daarover te lang op zich laat wachten.

*In afwachting van de concrete samenwerking,  
houden we onze kaarten voor de borst.*

Zo liep de frustratie hoog op tijdens de vervanging van een ICT-systeem bij een overheidsinstelling. Het omvangrijke project (het kende een doorlooptijd van circa vier jaar) vroeg samenwerking tussen de organisatie en meerdere ICT-leveranciers, evenals samenwerking tussen verschillende individuele organisatieonderdelen. Ondanks een duidelijke planning en afspraken over taken en verantwoordelijkheden, werden verwachtingen over en weer verschillend geïnterpreteerd en niet expliciet gemaakt. Er was bijna geen weg meer terug als je de reacties hoort ... 'We zijn monddood gemaakt', vertelde een manager mij. 'Er is sprake van ernstig verzuurde relaties', bevestigde zijn collega. 'We hebben impliciet de collectieve afspraak gemaakt om elkaar niet aan te spreken', constateerde de programmamanager van het project en vervolgde: 'Eigenlijk willen we ook niet naar elkaar luisteren.' Samenwerking was zo ver te zoeken dat een redelijk gesprek over hoe te verbeteren bijna onmogelijk was.

Samen veranderen is een zoektocht naar nieuwe manieren van werken. We spreken vaak uit wat er allemaal anders moet, maar maken dan niet duidelijk wat we kunnen behouden of verbeteren. Dat betekent voor iedere partij weer iets anders. Wat de een moet veranderen in zijn gedrag, is voor de ander de gewoonste zaak van de wereld. In veel samenwerkingen zijn we niet op zoek naar deze inzichten. Wederzijdse verwachtingen blijven dan impliciet en komen pas tot uiting als het misgaat. Als je zo vroeg mogelijk in de samenwerking open bent in wat de gezamenlijke veranderopgave van eenieder vraagt, kun je een betere inschatting maken waar de voordelen (zullen) vallen en wie welke risico's het beste kan dragen.

Om de tweede valkuil het hoofd te kunnen bieden, moet je **kleur bekennen**: naar elkaar toe duidelijk zijn wat je kunt behouden, wat je moet verbeteren en wat je moet veranderen om maximaal te kunnen bijdragen aan de samenwerking.



## OPLOSSING #1 MIDDELPUNTZOEKENDE STRATEGIE

DAARMEE ZET JE SAMENWERKING CENTRAAL, IN PLAATS VAN DAT JE SAMENWERKING ONDERSCHAT

Maak samenwerking onderdeel van de strategie door centraal te zetten wat de samenwerkende partijen aan elkaar verbindt. Dat klinkt simpel maar het is een stap die in mijn ervaring verbazingwekkend vaak over het hoofd wordt gezien. Ontzettend zonde. Verbinding maakt elke samenwerking effectiever.

Centraal zetten wat verbindt; ik noem het een middelpuntzoekende strategie. Net als de zwaartekracht zorgt dat de maan haar cirkels om de aarde blijft draaien, zorgt een middelpuntzoekende strategie voor blijvende focus op de samenwerking. Het heeft de aantrekkingskracht om keer op keer de samenwerkende partijen weer naar het gezamenlijk belang terug te brengen. Terug naar het centrum. Terug naar waar je het allemaal voor doet. Door samenwerking zo bewust centraal te zetten in de strategie verklein je het risico dat samenwerking wordt onderschat tot een minimum.

*Verbinding maakt elke samenwerking effectiever.*

Een middelpuntzoekende strategie blijft – als je haar goed en oprecht formuleert – de samenwerking voortduwen. Een middelpuntzoekende strategie heeft de middelpuntzoekende kracht om alle partijen te blijven verzamelen rondom één verbindende intentie en zorgt dat iedereen met de benen op de grond blijft staan: we weten waar we het samen voor doen. Het is niet iets wat je één keer opschrijft en het daarbij laat, het blijft resoneren gedurende de gehele samenwerking.

Een voorbeeld waar het verbindende element centraal werd gezet en bleef resoneren, is te vinden in het noorden van Nederland waar meerdere partijen al sinds drie jaar samenwerken om de zorg anders te organiseren in hun regio.

Het is 2012 als bekend wordt dat twee van de vijf ziekenhuizen in de regio binnen afzienbare termijn moeten sluiten en een van de ziekenhuizen op een nieuwe locatie terugkomt. Dat werpt de vraag op: wie gaat welke zorg leveren, en hoe kan er optimaal samengewerkt worden? Het was aan de zorgverzekeraar om deze verandering samen met de provincie, de gemeentes en een breed palet aan zorgaanbieders (van ziekenhuis tot thuiszorg) vorm te geven.

Samen met de programmamanager ontwierp en begeleidde ik een werkconferentie waar alle stakeholders samen de eerste contouren van het nieuwe zorglandschap moesten schetsen. Een werkconferentie met maar liefst zestig deelnemers. Zestig professionals met een eigen context. Zestig professionals met eigen acties die soms al in gang waren gezet en uiteenlopende beelden van het gewenste resultaat. Dat wetende hanteerden mijn opdrachtgever en ik één regel in alle gesprekken die we hadden op de werkconferentie: 'De zorgvraag staat centraal'. Zo luidde de middelpuntzoekende strategie.

*'De zorgvraag staat centraal'. Zo luidde de middelpuntzoekende strategie.*

Of we nu de visie bespraken, behoeftes van de burgers en patiënten in kaart brachten of de zorg verdeelden over de verschillende zorgaanbieders, de zorgvraag stond centraal. In alle gesprekken, alle werkvormen en alle agendapunten kwam dit verbindende element terug. Deze middelpuntzoekende strategie zorgde voor een gezamenlijk belang in de discussies die al snel korte metten maakte met het gevaar van heel veel verschillende belangen. 'De patiënt in het oog houden', 'blijven denken vanuit de burger' en 'de zorgvraag als verbindende factor tussen stakeholders' werden dan ook gezien als belangrijke voorwaarden voor succes. Het werd zo een dag van leren loslaten om 'het totaalbelang boven het organisatiebelang te stellen'. Een dag van nieuwe netwerken creëren en andere organisatievormen omarmen. Een dag waarop werd besloten om de veranderkracht in de deelgemeentes van de regio te leggen. Een dag waarbij de 'erkenning van een gezamenlijk probleem' centraal stond en de oplossing daarvan toen een vliegende start heeft gehad.

Zoals het een middelpuntzoekende strategie betaamt, resoneerde 'de zorgvraag centraal' ook na de werkconferentie door. Dat illustreert de samenwerking tussen een wethouder van een van de gemeentes, een directeur van een ouderenzorginstantie en de programmamanager vanuit de zorgverzekeraar. Allen aanwezig bij de werkconferentie in 2012 en allen betrokken bij de opzet van een integraal ouderenprogramma, met als doel dat ouderen zo lang en zo prettig mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Omdat het project in de toenmalige financieringsstructuur geen doorgang meer kon vinden, besloten de drie partijen in 2014 gezamenlijk in gesprek te gaan met de Nederlandse Zorgautoriteit. Immers, het budget begon centraal te staan en niet de zorgvraag. Het gesprek had succes. De financiering kon worden gecontinueerd en, veel belangrijker, vijftienhonderd ouderen konden blijvend geholpen worden. De middelpuntzoekende strategie werkte dus nog steeds; 'de zorgvraag centraal' bracht zowel verschillende stakeholders bij elkaar als dat het zorgde voor de voortzetting van een initiatief waarbij samenwerking centraal staat.

Het is inmiddels 2015. De lessen van de afgelopen drie jaar worden al gedeeld met andere regio's die voor een vergelijkbare uitdaging staan en het programma wordt als voorbeeldcase gebruikt in een brief naar de minister van Volksgezondheid. Terwijl tegelijkertijd de verandering nog in volle vaart bezig is en haar vruchten blijft afwerpen door als regio de zorgvraag van hun patiënten centraal te blijven zetten in alle aspecten van de samenwerking.

Centraal zetten van wat verbindt. Het ligt zo voor de hand en toch slaan we het vaak over aan de start van een samenwerking. Maar met een middelpuntzoekende strategie van samenwerking die naast alle cijfers, processen en structuren beschrijft wat de partijen verbindt, geef je samenwerking de aandacht die het verdient.

## DOEL, VISIE, MISSIE... EN EEN MIDDELPUNTZOEKENDE STRATEGIE

Naast 'De zorgvraag van de patiënt centraal' zul je door het hele boek andere middelpuntzoekende strategieën tegenkomen. Zoals 'vormgeven aan een modern stedelijk leefklimaat' of 'investeren in betere zorg door het reduceren van voedselverspilling'. Dat deze voorbeelden door het gehele boek terugkomen, is niet zo vreemd: een middelpuntzoekende

strategie vormt de basis van veel van de andere oplossingen en concepten die worden geïntroduceerd.

Alle geven ze wel de essentie van een middelpuntzoekende strategie weer: ze zijn concreet genoeg om door iedereen te worden begrepen en abstract genoeg om er een eigen invulling aan te kunnen geven. Deze balans tussen concreet en abstract genoeg onderscheidt een middelpuntzoekende strategie van een doel, visie of een missie.

Een doel is een stuk beter meetbaar dan een middelpuntzoekende strategie. Doelen concretiseren daarmee de missie en visie. We zijn gewend veel zaken zo meetbaar mogelijk te maken. Niets mis mee. De bereikbaarheid van een ICT-systeem, het volume aan transacties dat tussen twee partijen plaatsvindt, de doorlooptijd van het maken van een product tot aan het afleveren van datzelfde product. Allemaal uit te drukken in cijfers die niet liegen. De neiging bestaat ook om een middelpuntzoekende strategie toch stiekem zo meetbaar mogelijk te maken. Niet doen. Hoeveel zorgvraag zet ik per dag centraal? Je ziet: da's een gekke vraag. Veranderingen in menselijk gedrag en samenwerking zijn niet succesvol wanneer je ze kunt meten aan het eind van de rit. Je kunt het hoogstens beschrijven in concreet gedrag dat je wel en niet wilt zien of de juiste kaders mee te geven waarbinnen mensen zelf kunnen bewegen.

Een *visie* geeft richting door te beschrijven waar je met elkaar wil eindigen. 'Kwalitatief goede zorg voor iedereen: dichtbij, beschikbaar en betaalbaar', luidde de visie voor de herinrichting van het zorglandschap in Noordoost-Groningen. Een dergelijke visie is een stip op de horizon, een plek in de (verre) toekomst die je op langere termijn hoopt te bereiken. Het raakt je nog niet direct in hoe je samenwerkt. Een middelpuntzoekende strategie is juist iedere dag relevant. Elke dag moet je af kunnen sluiten met de vraag: hoe heb ik vandaag invulling gegeven aan onze middelpuntzoekende strategie? Wanneer je op je eigen manier invulling geeft aan de middelpuntzoekende strategie heeft dat als voordeel dat er iedere dag sprake is van voortgang in de samenwerking. Iedere dag ontstaan er op verschillende plekken voorbeelden van succesvolle samenwerking.

Een *missie*, tot slot, is een prachtig statement van iedere deelnemende partij aan de samenwerking. Hoe helderder ieders missie, hoe concreter ieders eigen bijdrage aan de samenwerking zal kunnen worden geformuleerd. Maar het is wat het is: een statement over

het eigen bestaansrecht, beschreven vanuit de individuele partijen. Samenwerking vraagt datgene centraal te zetten wat verbindt en dat hoeft zeker niet altijd hetzelfde te zijn als een optelsom van ieders bestaansrecht. Een middelpuntzoekende strategie is ook meer tijdelijk van aard dan een missie. De kracht van samen veranderen gaat er vanuit dat een verandering op een gegeven moment volbracht is. Wanneer het nieuwe normaal met elkaar bereikt is, kan het best zo zijn dat ook de levensduur van de middelpuntzoekende strategie eindigt. Of het moet natuurlijk zo zijn dat je de kracht van samenwerking zo hebt weten te waarderen, dat je graag gebruik blijft maken van de aantrekkingskracht van een middelpuntzoekende strategie.

## EEN MIDDELPUNTZOEKENDE STRATEGIE VERANDERT NIET MEE

Resumé. Een middelpuntzoekende strategie:

- Zet datgene wat verbindt centraal.
- Is concreet genoeg om door iedereen te worden begrepen.
- Is abstract genoeg om er iedere dag opnieuw je eigen invulling aan te geven.
- Is net zo lang geldig als dat de verandering duurt.

En het kent nog één laatste eis. Eén kenmerk van een middelpuntzoekende strategie waardoor je als magic maker de kwaliteit ervan kunt controleren:

- Gedurende de gehele samenwerking blijft zij onveranderd.

Je kunt iets meer of minder groei realiseren, iets meer of minder geld binnenhalen, een minder hoge stijging in klanttevredenheidsscore realiseren dan gehoopt of juist een grotere besparing realiseren dan verwacht. Of je dergelijke afwijkingen van de visie en doelen leuk vindt, is een tweede – maar je samenwerking lijdt er niet onder. Want de middelpuntzoekende strategie is de essentie waarom je elkaar nodig hebt voor succes.



Als die essentie (telkens) wisselt, verliest zij aan middelpuntzoekende kracht. Als iedereen een ander idee van de verandering blijft houden, is het moeilijk écht veranderen. De individuele partijen zullen afdrijven. Net zolang totdat de oude silo's weer werken zoals ze altijd hebben gewerkt. *Magic makers* zorgen daarom dat de middelpuntzoekende strategie te allen tijde gelijk blijft.

## RANDVOORWAARDEN OM TE KOMEN TOT HET MIDDELPUNT

Met elkaar komen tot een middelpuntzoekende strategie is niet het meest makkelijke proces. Het zijn van die processen waarvan je van tevoren niet precies weet wat het antwoord gaat zijn, maar je wel gelijk merkt dat het goed is als het goed voelt. Dat kan even duren, maar het is de moeite waard: in mijn ervaring worden de inhoudelijke gesprekken echter zoveel beter gevoerd, sneller opgelost en met meer betrokkenheid uitgevoerd als de middelpuntzoekende strategie gezamenlijk is bepaald en beleefd. Start daarom met het vinden van de middelpuntzoekende strategie. Hoe tegennatuurlijk dat ook moge voelen omdat de inhoudelijke vraagstukken schreeuwen om aandacht.

Twee randvoorwaarden zijn belangrijk om in te vullen en met elkaar tot een goede middelpuntzoekende strategie te komen:

- ✘ Zoek de juiste mensen bij elkaar. Dit betekent niet de mensen die je aardig vindt, degenen die hetzelfde denken als jij of de personen die 'je er nou eenmaal bij moet hebben'. Je moet de mensen verzamelen die besluiten durven nemen als dat moet, mensen die kennis of informatie hebben die je nodig hebt om diepgang te bereiken in de discussies en mensen die met de implementatie of uitvoering van de strategie te maken krijgen. Kort samengevat: een bont gezelschap!
- ✘ Neem er de tijd voor. Niet om alles volledig uitgetekend te hebben en de wereld vervolgens maakbaar te veronderstellen. Wel om goed voorbereid te zijn op omgang met onzekerheid daarna. Ieder uur dat je aan het begin van de samenwerking besteedt aan het uitpluizen van je middelpuntzoekende strategie betaalt zich uit in effectiviteit daarna. Ieder uur dat je meer besteedt aan dit proces geeft je de mogelijkheid te bouwen aan een team dat het vermogen heeft om de plannen in actie om te zetten. Om niet alleen te

werken aan de inhoudelijke doelen, maar ook aan interactieve doelen als draagvlak, energie en commitment.

Ook in de transitie jeugdhulp – het voorbeeld waar het hoofdstuk mee startte om de eerste valkuil concreet te maken – heb ik gezien hoe effectief het is om een middelpuntzoekende strategie met elkaar te hebben voordat je het hoofd breekt over de inhoudelijke vraagstukken.

Verschillende partijen uit de regio Zuid-Holland Zuid namen in de zomer van 2014 anderhalve dag de tijd. Anderhalve dag om met circa dertig afgevaardigden hun middelpuntzoekende strategie te bespreken en deze te vertalen naar de impact op het ketenproces en de informatievoorziening binnen dat proces.

De ochtend begon met het zoeken naar verbinding en overeenstemming vanuit verschillende perspectieven. Wat waren ieders beelden bij de huidige situatie ('We willen af van het duct-tape model') en de gewenste situatie ('We coördineren onszelf rondom de cliënt')? Hoe acteer je als systeem en wat verandert er straks ('Het is een fiks leerproces')? Uiteindelijk vonden de verschillende partijen elkaar in hun wens om de transitie als kans te zien om de jeugdzorg te verbeteren in hun regio, waarbij eenieder zich inspant om zo efficiënt mogelijk kwalitatief goede zorg om het kind heen te organiseren. Die middag deelden we de groep op in tweeën. Eén groep liep in een langzaamloopwedstrijd letterlijk stapje voor stapje door het ketenproces heen. Een andere groep brak het hoofd over de informatievoorziening, waar dat de huidige systemen van alle verschillende partijen raakte en welke gemeenschappelijke oplossingen konden worden gekozen. Aan het eind van de dag sloten we af zonder terugkoppeling aan de groepen. Dat hadden we logischerwijs wellicht kunnen doen – een ketenproces en de informatievoorziening in dat proces kennen immers veel overeenkomsten. Maar de magie kwam op dag twee ...

De tweede dag presenteerden beide groepen het ketenproces en de informatievoorziening aan elkaar. Beide groepen werden aangemoedigd aan te geven welke oplossingen zij zagen om het proces of de informatiestroom te verbeteren en wat zij daarvoor van de andere groep nodig hadden. Al snel merkten de groepen dat ze, los van elkaar en vanuit verschillende inhoudsbrillen, veel overeenkomsten kenden in hun denkbeelden. 'Wat we nodig hebben is een platform om de informatie uit verschillende onderdelen van het proces te kunnen delen', gaf de eerste groep aan. 'Dat is precies wat wij hebben besproken! We hebben

het al op hoofdlijnen uitgewerkt', riep de tweede groep. Het was een van de vijf voorbeelden waar de groepen, zonder het van elkaar te weten, elkaar hebben aangevuld in de oplossingen. Oplossingen waar zij als twee aparte collectieven mee kwamen. In retrospectie gaven de deelnemers aan hoe goed het was om een groot deel van de eerste dag te hebben onderzocht waar de overeenkomsten en verschillen lagen – en zo te komen tot een middelpuntzoekende strategie.

Centraal zetten wat verbindt in een middelpuntzoekende strategie is een belangrijke stap om de gezamenlijke opgave te onderkennen. Een gezamenlijke opgave bestaat echter ook uit verschillende individuele opgaven – daarover gaat de tweede oplossing, kleur bekennen.



## OPLOSSING #2 KLEUR BEKENNEN

EN DAARMEE DE IMPACT VAN SAMENWERKEN EXPLICIET TE MAKEN,  
IN PLAATS VAN JE KAARTEN VOOR DE BORST TE HOUDEN

Om de tweede valkuil – het impliciet houden van wederzijdse verwachtingen – het hoofd te kunnen bieden, moet van iedere deelnemende partij duidelijk worden wat er in hun werkwijze dient te veranderen. Het is een onderdeel van de strategie van samenwerking omdat je niet vroeg genoeg kunt beginnen met kleur bekennen. Waar een middelpuntzoekende strategie het verbindende element centraal zet, zorgt kleur bekennen voor een open en eerlijke dialoog vanaf de start.

Samen (ja, letterlijk met alle deelnemende personen of partijen aan de samenwerking) confronteer je zo de nieuwe situatie die je met elkaar wilt creëren met ieders huidige situatie – en maak je al kleur bekennende duidelijk wat je wel en niet kunt verwachten van elkaar. Door kleur bekennen word je je met elkaar bewust wat er moet veranderen in de werkwijze zoals je die gewend bent. Ik noem dat kleur bekennen omdat zo'n gesprek openheid van zaken vraagt. Openheid van zaken over:

- Waar je vandaan komt en wat je uit dat verleden kunt *behouden*.
- Wat in je huidige situatie al in lijn is met het gezamenlijke streven, maar je wel kunt *verbeteren*.
- Wat je in de toekomst moet *veranderen*, door iets totaal nieuws te doen of juist door afscheid te nemen van gedrag of afspraken die niet meer bijdragen aan de doelen.

Behouden. Verbeteren. Veranderen. Alle drie zijn ze belangrijk – en toch wil in veel gesprekken de nadruk nog weleens liggen op de laatste twee. Want 'het kan altijd beter', of 'het moet helemaal anders'. Kleur bekennen kent echter ook het uitgangspunt dat bestaande principes, werkwijzen en manieren van denken van verschillende partijen niet klakkeloos worden 'weggegooid', maar bewust opnieuw worden afgewogen en herijkt. Door te bepalen wat je kunt behouden, wordt het oude 'geëerd' en ontstaat ruimte voor het nieuwe. Het staat wellicht wat statisch op papier ... maar bij negen van de tien organisaties waarmee ik dit inzicht deel, slaken mensen een zucht van opluchting. Als er ook

# MAGIC MAKERS

## DE KRACHT VAN SAMEN VERANDEREN

Magic makers zijn diegenen die memorabele resultaten bereiken in samenwerking. Het zijn de mensen die het schijnbaar onmogelijke toch mogelijk maken. Daniël Wolfs laat zien hoe zij de krachten van verschillen bundelen door te werken aan verbinding.

Na het lezen van *Magic makers - De kracht van samen veranderen* herken je de negen valkuilen die samenwerking in de weg staan én heb je negen inspirerende, optimistische en down-to-earth oplossingen tot je beschikking om samen tot magische resultaten te komen.

*Magic makers - De kracht van samen veranderen* gaat over jouw vermogens om ideeën te vormen, verbinding te maken met anderen, kwetsbaar te zijn, nieuwe dingen te realiseren en elkaar te inspireren. Want grootschalige samenwerking begint bij jou en mij.



Daniël is een verhalenverteller - creatief, enthousiast en bevlogen op de inhoud. Al deze talenten vindt u terug in dit inspirerende boek over samenwerking. Een aanrader!

Arend Ardon, schrijver 'Doorbreek de cirkel' en 'Ontketen vernieuwing!'

Daniël heeft mij op geheel eigen wijze geholpen om heel veel belangen op één lijn te krijgen. Lees dit boek om ook jouw samenwerking tot een succes te maken!

Ety ter Steeg, programmamanager Menzis

Daniël Wolfs MScMC is veranderkundige en als associate partner verbonden aan Holland Consulting Group.