

‘Herhandelen in transitie’

Een werkvorm voor een positieve
impuls in complexe samenwerkingen

PGM Open 2023

Pascal Lamberigts
SMC | Strategie en
Management Consultants



Onze hypothese.....

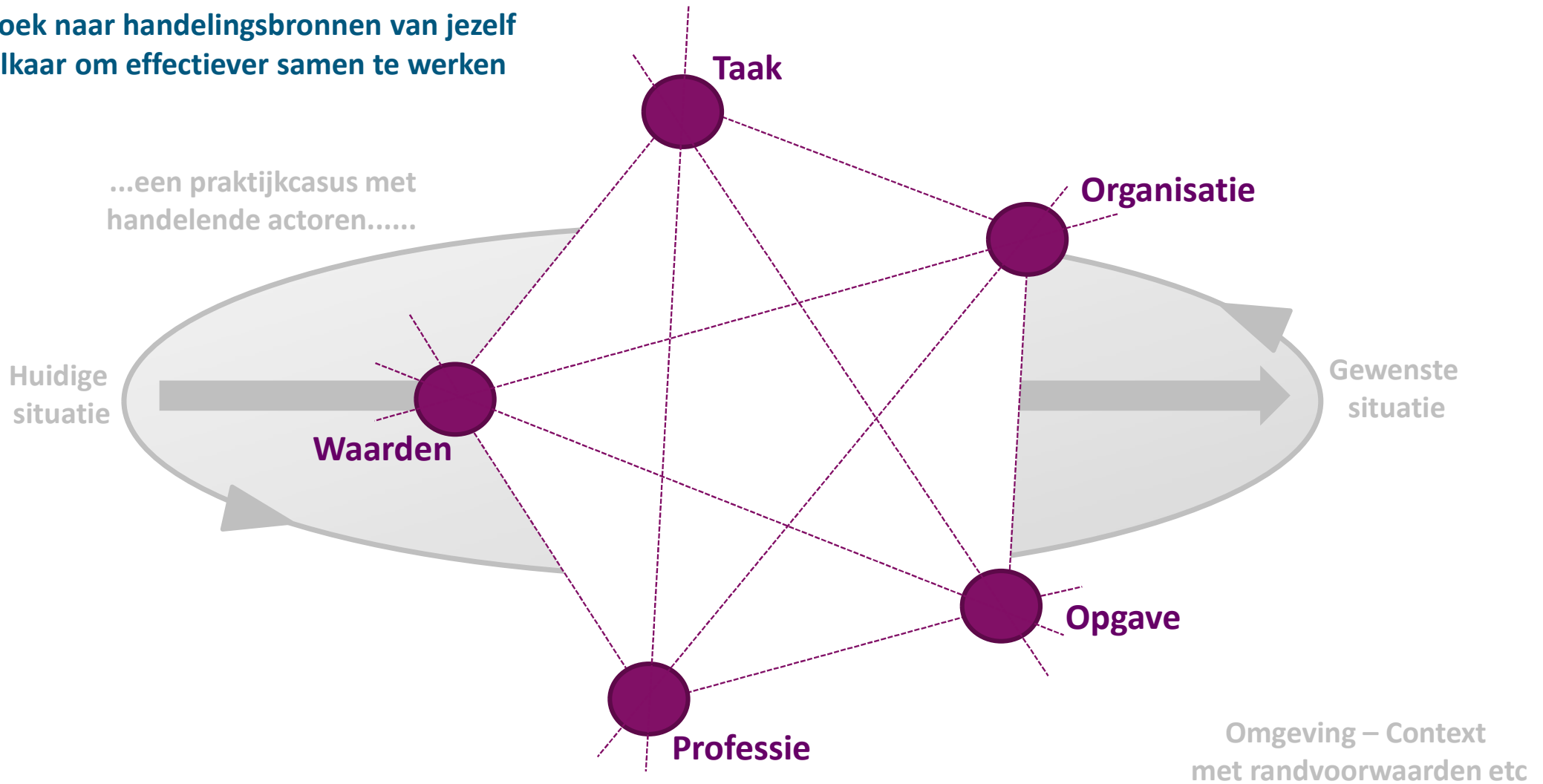
- Transitie in leefomgeving bevinden zich in de 'chaos-fase' (in Model Drift) - complexiteit
- Dat vraagt anders handelen ('herhandelen') van mensen in complexe samenwerkingen
- Anders handelen vereist bewustwording van / inzicht in de 'bronnen' van het eigen handelen
- Om eventueel nog ontbrekende bronnen in het eigen handelen te verkennen en te benutten
- Om dat inzicht vervolgens in te brengen / uit te wisselen in de samenwerking met anderen
- Om daarmee effectiever - in gedeeld eigenaarschap - bij te dragen aan transitie

Enkele inspiratiebronnen

- Sociaal constructivisme: zoek niet de waarheid, maar manieren van betekenisgeving tussen mensen
- Hannah Arendt: "Handelen is de enige basisactiviteit die zich rechtstreeks tussen mensen afspeelt"
- René ten Bos: bureaucratie is een 'hyperobject': te groot om te bevatten, laat staan te manipuleren
- Machiavelli: 'politiek handelen' op basis van extreem en rationeel doel-middel-denken
- Zomaar een casus over verslechterde verhoudingen tussen directie ministerie en regio's

Ons denkmodel

op zoek naar handelingsbronnen van jezelf
én elkaar om effectiever samen te werken



Onze werkvorm - even oefenen.....

Stel.....

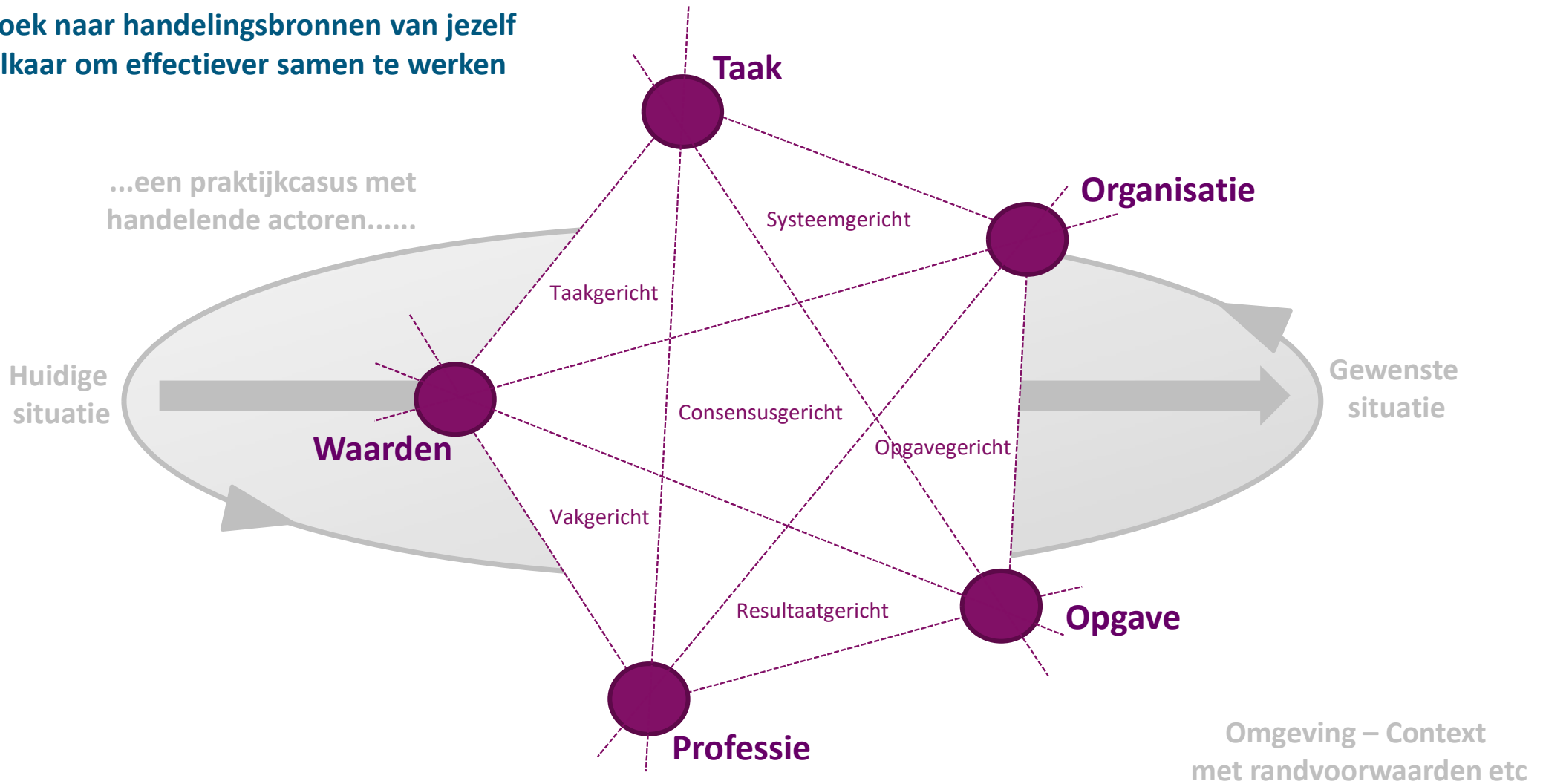
- Je werkt als vertegenwoordiger van een ministerie, provincie, gemeente of waterschap aan het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG)
- Het NPLG heeft de ambitie om de internationaal en nationaal afgesproken ambities en doelen op het gebied van klimaat, water en natuur/stikstof te halen
- De belangentegenstellingen zijn groot en de polarisatie in de maatschappij groeit sterk
- De boeren eisen duidelijkheid en de Tweede Kamer wil snel resultaten van het programma zien

Vragen

1. Kies positie in de ruimte: vanuit welke handelingsbronnen geef jij vorm aan je handelen?
2. Welke positie maakt je nieuwsgierig: welke vraag zou je willen stellen aan iemand die een andere positie in de ruimte heeft ingenomen?
3. Wat vraagt deze opstelling om de samenwerking aan het NPLG verder te verbeteren?

Ons denkmodel

op zoek naar handelingsbronnen van jezelf
én elkaar om effectiever samen te werken



Resumé: over het denkmodel en werkvorm

Doelen / bijdragen van het denkmodel

- Vergroten bewustzijn van oorsprong van het eigen handelen – ken jezelf
- Vergroten inzicht in handelen van mensen in complexe situaties / samenwerkingen – ken elkaar
- Herkennen van archetypes van menselijk handelen, bv. sterk functioneel, waardegedreven, etc
- Bijdragen aan meer / betere resultaten in complexe samenwerkingen

Mogelijke toepassingen

- Bij de start van een samenwerking gericht op **kennismaking**
- Halverwege een samenwerking gericht op **evaluatie en verbetering** van concrete knelpunten
- Halverwege / aan het eind: om mensen tot actiegerichte **doorbraken** te laten komen ('deal making')
-en verder....?

Reflecties – wat draagt model bij aan mensgerichte professionalisering in programma's?

-?.....

Meer informatie of sparren over doorontwikkeling werkvorm.....?



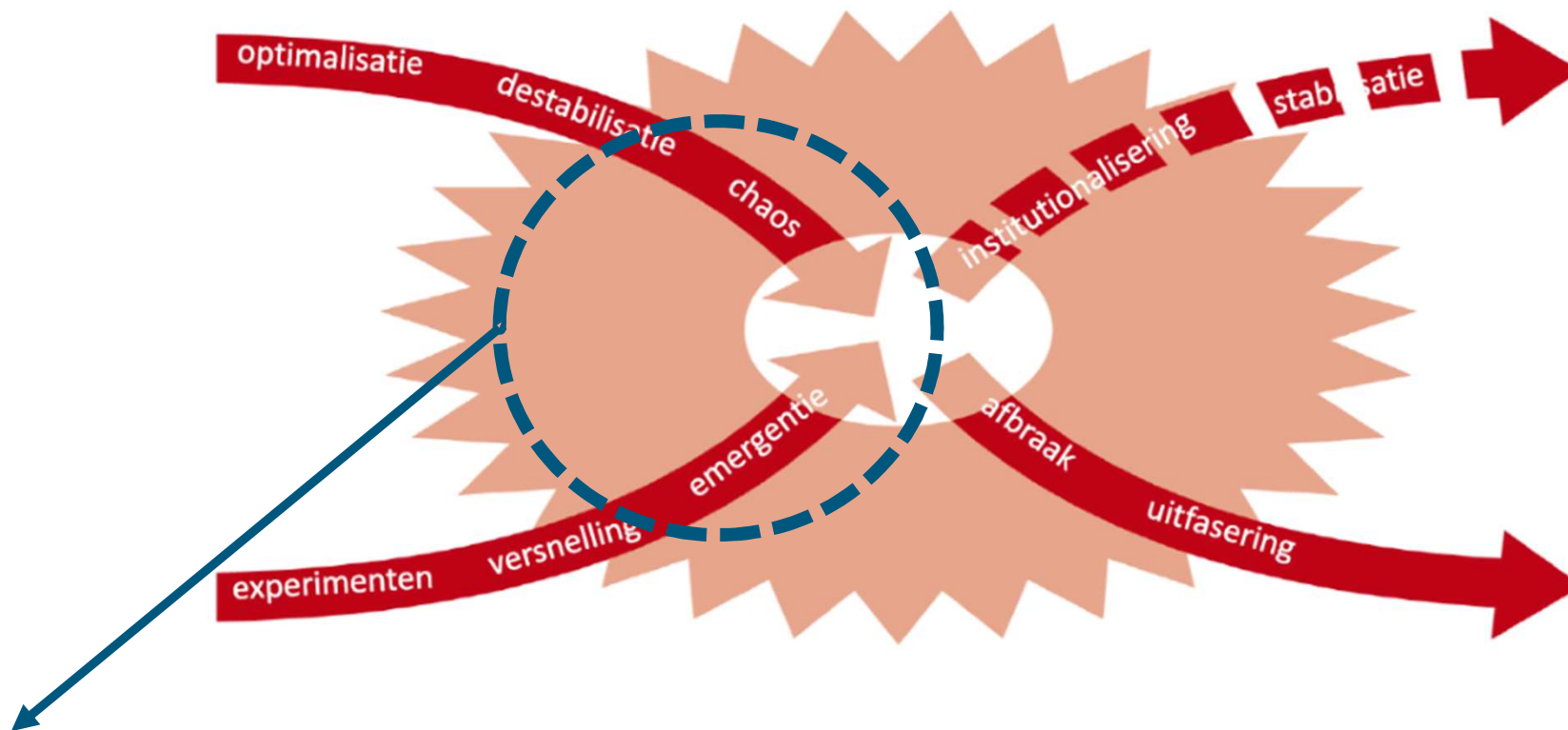
Pascal Lamberigts

- 06 – 22 37 86 65
- pascal.lamberigts@rhdhv.com
- www.royalhaskoningdhv.com/smc



Bijlagen

Transities en het transitieproces van Drift



Veel transities in de leefomgeving (energietransitie, landbouwtransitie, mobiliteitstransitie etc) bevinden zich in deze fase van 'chaos'; het gelijktijdig ontwikkelen van nieuwe manieren én het gaan afbouwen van oude manieren

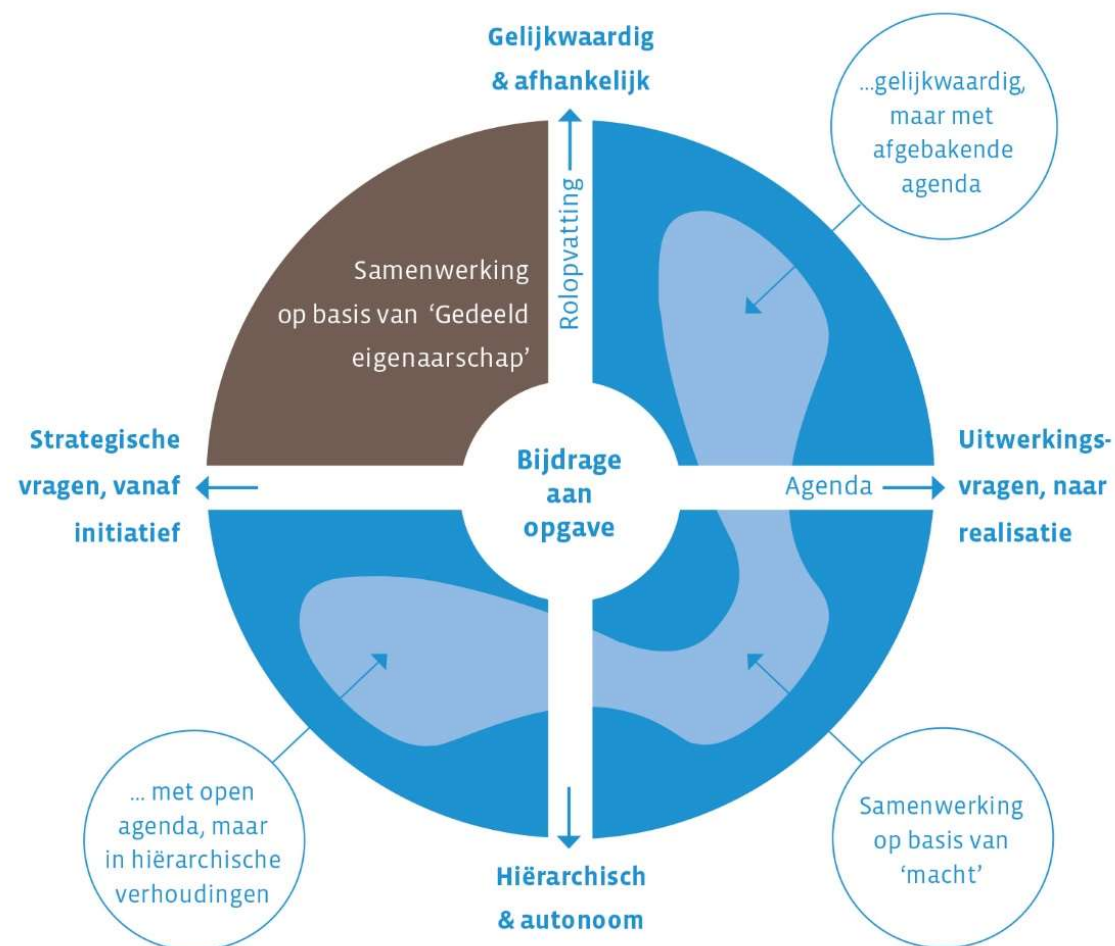
Gedeeld Eigenaarschap

Hypothese

- Samenwerking tussen actoren aan complexe veranderopgaven is effectiever / succesvoller naarmate:
 - opgave leidend is voor handelen
 - agenda ruimer / opener is
 - verhoudingen gelijkwaardiger zijn

Beperkingen

- Gaat nog weinig in op de kenmerken en betekenis van het handelen van individuen in samenwerkingen
-?



Denkmodel – definities

Vijf ‘handelingsbronnen’ – domeinen waaruit het eigen handelen voortkomt

- Waarden – herkomst, karakter, persoonlijke waarden en identiteit
- Taak – formeel toegekende taak of functie met verantwoordelijkheden, bevoegdheden, middelen
- Professie - vakkennis, competenties, beroepsstandaarden
- Organisatie – collectief / organisatie met missie/visie, belangen, formele en informele invloed
- Opgave – finaliteit, ambitie, doelen, kenmerken (omvang, aard, herkomst, krachtenveld etc)

Mogelijkheden om meer / minder variëteit toe te voegen in het handelen / interveniëren

- Tijd: versnellen of vertragen, inclusief niets doen
- Actoren: meer of minder actoren in de samenwerking opzoeken / toelaten
- Agenda: meer of minder onderwerpen van gesprek toevoegen / toelaten
- Condities: sleutelen aan de context / voorwaarden waarin de samenwerking plaatsvindt
- Drijfveren: expliciteren, uitwisselen en veranderen van betekenisgevingen vanuit vier domeinen
-?