

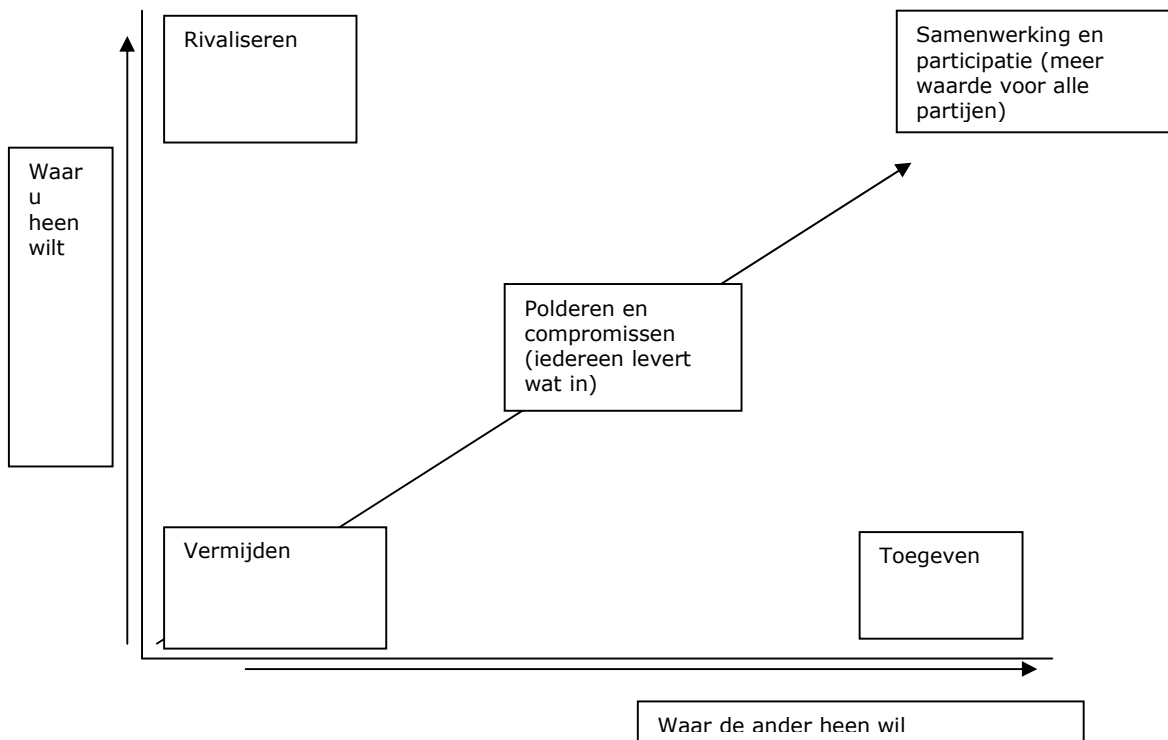
Projectvoorstel voor de ontwikkeling van een leertraject en een werkboek over een samenwerkings- en participatiegerichte projectaanpak.

Van: Aart Karssen (procesmanager N48) en Marianne Keijzer (mediator)

Samenwerken en participatie

Samenwerking en participatie zijn zaken die steeds meer gevraagd worden, o.a. in de code voor goed openbaar bestuur. Een dergelijke projectaanpak:

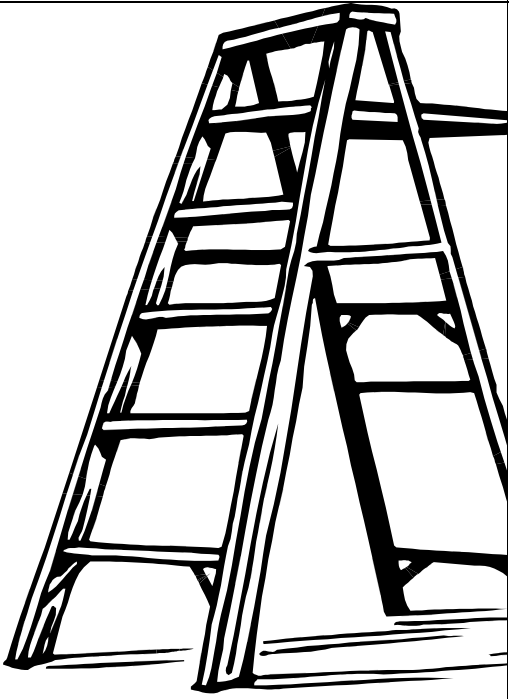
- biedt méér voor alle belanghebbenden
- voorkomt conflicten en procedures
- biedt snellere projectafhandeling en verrassende oplossingen



-Rivaliseren	-	winnen/verliezen	-	confrontatie
-Toegeven	-	verliezen/winnen	-	capitulatie
-Vermijden	-	verliezen/verliezen	-	terugtrekken
-Polderen & compromissen	-	winnen/winnen	-	niet optimaal (iedereen levert iets in)
-Samenwerken & Participatie	-	winnen/winnen	-	samen oplossing zoeken: Optimaal, omdat er voor alle partijen meerwaarde (méér waarde) is.

Deze grafiek (afkomstig uit de mediationtheorie) geeft goed het grote voordeel van samenwerking en participatie weer, nl dat je met samenwerking en participatie meer bereikt dan met alle andere manieren om naar een doel waar meer partijen bij betrokken zijn, toe te werken. Zelfs meer nog dan met het sluiten van compromissen, waarbij de partijen uit goede wil in het midden blijven zitten en allemaal iets inleveren.

Toch zijn dit zaken die niet gemakkelijk te organiseren zijn. Het vereist een vorm van communicatie, die niet door communicatieafdelingen verzorgd kan worden. Deze afdelingen verzorgen de meer eenzijdig gerichte communicatie, en houden zich met name bezig met het imago van de organisatie. Deze communicatie bevindt zich boven aan de verschillende ladders, die hieronder staan afgebeeld. De communicatie die zich met de belanghebbenden verstaat, is integraal onderdeel van het proces van beleids- en besluitvorming en van projecten, waarbij met andere belangen rekening moet worden gehouden. Deze communicatie is breder, staat meer midden tussen de belanghebbenden. De sleutel daarbij is een opbouwende verbinding tussen probleemeigenaar, bestuurder, beleidsmaker, belanghebbende en uitvoerder, een verbinding die leidt tot een gezamenlijk (en dus gedragen) resultaat.

	Rol en plaats belanghebbenden (burger, opdrachtnemer, andere bestuurslaag, etc) ¹	Bestuursstijl	Communicatie met belanghebbenden (stakeholders)
	Meebeslissen	Faciliterende stijl	Zelfbeslissing
	Co-producen	Faciliterende stijl	Gedeelde autoriteit
	Adviseren	Samenwerkende stijl	Gezamenlijke planning
	Raadplegen	Delegerende stijl	Consultatie
	Informeren	Participatieve stijl	Informatie feedback
			Open eenzijdige stijl
		Gesloten eenzijdige stijl	Overtuigen

¹ In de tekening met de ladder is o.a. gebruik gemaakt van de zgn participatieladder.

In het geval van de communicatie met belanghebbenden, c.q. bij samenwerkingsgerichte en participatieve projectaanpak, ontbreekt vaak iedere expertise, terwijl er wel steeds meer om gevraagd wordt.

Leertraject en een lesboek

Juist omdat deze aanpak meer en meer gevraagd wordt en omdat er anderzijds de juiste expertise ontbreekt, is het zaak om hiervoor een leertraject te ontwikkelen, zodat betrokkenen beter uit de voeten kunnen met deze vorm van procesmanagement en dit soort projecten (of beleidsprocessen) meer kans van slagen hebben.

Een leertraject kan verschillende vormen aannemen: de stof kan deel uitmaken van een ruimer opleidingsprogramma, maar kan ook als workshop of bij een project start-up georganiseerd worden. Afhankelijk van de vraag kan de lesstof beknopt of intensiever worden ingezet.

Wil de benodigde kennis echter in een leertraject worden ingezet is het wel noodzakelijk om nu reeds lesmateriaal (een lesboek) te ontwikkelen. Dit lesmateriaal zal geen lesboek moeten zijn. Leesboeken zijn uiterst interessant, en voldoende voorhanden, maar nodigen niet uit tot het zich eigen maken van de stof. Het is nuttiger een beknopt en toepassingsgericht lesboek te maken, dat niet alleen bij een (aantal) les(sen) gebruikt kan worden, maar dat ook uitnodigt om in de praktijk als geheugensteun te gebruiken.

Inhoud

Wij zijn ervan overtuigd dat de inmiddels opgedane praktijkervaringen met samenwerking en participatie zich heel goed voor de ontwikkeling van dit lesmateriaal lenen, zeker als de mediationtheorieën hieraan gekoppeld worden. De mediationtheorieën bieden de mogelijkheid om de praktijkervaringen waar mogelijk aan te vullen, waardoor er een compleet en gestructureerd proces beschreven kan worden.

Dit levert een procesbeschrijving op, die gestoeld is op zowel theorie als praktijk, en die gebruikt kan worden in bovengenoemde leertrajecten (cursussen, workshops, training on the job, etc). Deze procesbeschrijving kan dienen als werkboek.

Om tot een complete beschrijving te kunnen komen is het vanzelfsprekend dat er ook andere ervaringen en beschrijvingen worden meegenomen dan alleen de mediationtheorieën en de ervaringen van de N48 en de A2. Wij zijn op dit moment bezig met een inventarisatie van bestaand materiaal².

Voor wat betreft de voorgestelde inhoud van dit werkboek verwijzen wij naar de bijlage van deze notitie.

² Materiaal waarvan -naast de praktijkervaringen en de mediationtheorieën-, o.a. gebruik zal worden gemaakt: 'Bouwen is teamwork!', PSIBouw, "Samenwerken in uitvoering; samenwerken aan gebiedsontwikkeling", Regieraad Bouw Oost Nederland, "N48 Een leerzame route", PSIBouw, "Het kan wel! Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat", Frans Evers en Lawrence Suskind, 'Organiseren van samenwerking', Edwin Kaats (Twijnstra en Gudde).

Interesse

Met dit lesmateriaal kan een groot interesseveld aangesproken kan worden. Te denken valt aan opleidingen waarbij samenwerking met meerdere partijen en stakeholders in projecten een van de onderwerpen is. Te denken valt aan PAO, NIROV, CROW, CURNET, de Rijksprojectenacademie, SBR, provincies en gemeenten.

Voorstel

Wij denken dat wij met een voorstel tot het ontwikkelen van lesmateriaal op het gebied van samenwerking en participatie een positieve bijdrage een de steeds grotere behoefte aan een dergelijke projectaanpak gegeven kan worden, juist omdat dergelijk lesmateriaal niet alleen is in te zetten als onderbouwing van workshops, trainingen en coaching 'on the job', maar ook bij reeds bestaande opleidingstrajecten.

Aart Karssen (procesmanager N48)
Marianne Keijzer (geregistreerd mediator)

Schiedam, 29-04-2010

Inhoud van een werkboek over samenwerking en participatie

Deze inhoud is al gebaseerd op een combinatie van de mediationtheorieën en de praktijkervaringen.

1. Doel van samenwerking en participatie:
 - definiëren van en toewerken naar gemeenschappelijk belang
 - draagvlak voor een duurzame oplossing

2. Partijen aan tafel:
 - Onderscheid mens en organisatie;
 - Onderscheid cultuur en structuur
 - Stijlen, belangen en rollen
 - Mandaat
 - Afspraken en spelregels
 - Onpartijdigheid procesbegeleider
 - Openheid en transparantie (wat verwacht je van elkaar)
 - Modellen zoals Belbin, enneagram, MBTI, etc.

3. Plan en structuur van een samenwerkings- en participatieproces.
 - Voorbereiding samenwerkingsplan
 - i. Krachtenveldanalyse
 - ii. Risicoanalyse
 - iii. Belangentegenstellingenanalyse
 - Opening
 - i. Team(building), incl toepassing modellen uit hfst 2
 - ii. Taakverdeling
 - iii. Zaken uit hoofdstuk 2
 - Bijwerken/vaststellen samenwerkingsplan
 - Exploratie
 - i. Inhoud
 - ii. Nogmaals: taken en belangen
 - Draaipunt: Aan het werk
 - Onderhandelen -> hoofdstuk 4
 - Afronding
 - Afsluiting

4. Onderhandelen (Harvardmethode)

- Introductie (probleemstelling)
- Differentiatie (groter maken; belangen opsporen en onderkennen)
- Integratie (bijeenvbrengen)
- Afsluiting

5. Aspecten, technieken

- (Verborgen) behoeftes en belangen; van standpunt naar belang
- Verschillende onderhandelingsstijlen
- Plaats, tijd, sfeer (elkaar wat gunnen)
- Soorten tactieken
- Communicatietheorie, o.a. over zenden, ontvangen en de aspecten van de boodschap
- Omgaan met emoties
- Participatieladder en escalatieladder

6. Verschillen tussen samenwerking en participatie

- verschillen in beslissingsbevoegdheid
- verschillen in juridische procedures (opschortende werking)

7. Modellen om mee te werken en te verklaren

- inhoud, proces, procedure
- opdrachtgever, opdrachtnemer, observant
- structuur, mens, samenwerking
- doel, wegen, denken, analyseren
- bedenken, kiezen, doen, bezinnen