



VERANDERKUNDIGE DANIËL WOLFS OVER OPTIMALE SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES:

'Breng de magie in samenwerking tot leven'

Samenwerking binnen én tussen organisaties strandt vaak, om uiteenlopende redenen. De meeste valkuilen zijn goed te ontwijken, bewijst de bevlogen veranderkundige Daniël Wolfs in zijn boek 'Magic Makers: De kracht van *samen* veranderen'.

Paul Groothengel

Met alle (inmiddels oud-)collega's van KPMG 'belachelijk veel geld inzamelen voor *Serious Request*', de jaarlijkse decemberactie van 3FM die bedoeld is om geld op te halen voor het Rode Kruis. Die gedachte kreeg Daniël Wolfs, nu werkzaam bij Holland Consulting Group, toen hij in december 2011 op de bank lag en op tv zag hoe medewerkers namens hun bedrijf geldcheques overhandigden aan de drie dj's in het Glazen Huis. Hij besprak zijn idee met een collega, een handvol enthousiaste collega's sloot zich aan, waarna het balletje het jaar daarop ging rollen: de Raad van Bestuur gaf expliciete steun aan het idee, medewerkers konden geld doneren via een speciale app, er kwam een online veiling, en zo ontstonden er binnen KPMG in ijtempo allerlei initiatieven. Die niet alleen geld genereerden maar er ook voor zorgden dat er meer verbinding kwam tussen verschillende medewerkers en afdelingen binnen de organisatie.

Verander samen

Uiteindelijk zamelden Wolfs en zijn collega's liefst 175.000 euro in voor *Serious Request*. Over deze 'magische resultaten' van zijn actie schrijft Wolfs: 'Tot in alle uithoeken van KPMG werd dit avontuur beleefd. Iedereen hielp mee om van alles te regelen, en dat in een bedrijf waar normaliter ieder uur verantwoord moet worden. Ik besepte al snel dat deze actie alle ingrediënten bevatte waar mijn klanten zo vaak om vroegen: enthousiasme en energie in plaats van weerstand en gebrek aan draagvlak; samenwerking over de gebruikelijke silo's heen in plaats van ieder voor zich; en vierduizend mannen en vrouwen in beweging vanuit eigen initiatief in plaats van reactiviteit en een gebrek aan ondernemerschap.'

Zet samenwerking centraal, denk groot en doe klein, verander samen, een succesvol verhaal over samenwerken schrijft zichzelf, en jij maakt het verschil.

Deze actie, weet hij nu, leerde hem in retrospectief vijf dingen over samenwerking: zet samenwerking centraal, denk groot en doe klein, verander samen, een succesvol verhaal over samenwerken schrijft zichzelf, en jij maakt het verschil. Deze vijf lessen vinden we nu terug als de hoofdstukken in zijn boek.

Magic makers zijn bitterhard nodig

In zijn dagelijkse praktijk als organisatieadviseur ziet Wolfs geregeld dat de samenwerking tussen organisaties bepaald niet optimaal verloopt: mensen zijn achterdochtig, ze missen kansen – er is kortom allerlei potentieel dat binnen een samenwerkingsverband lang niet altijd ten volle wordt benut. En dat is zonde: 'Als we beter zouden samenwerken, kunnen we dat potentieel tot bloei brengen en met elkaar tot memorabele resultaten komen.' Zo begint hij zijn boek *Magic Makers* met als toepasselijke ondertitel *De kracht van samen veranderen*. Samenwerking binnen én tussen organisaties mislukt vaker dan nodig is en daarom hebben we die 'magic makers' zo bitterhard nodig, stelt Wolfs. Maar

	Valkuilen	Oplossingen
De strategie van de 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>
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>
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>
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>
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)

‘Als we beter zouden samenwerken, kunnen we potentieel tot bloei brengen en met elkaar tot resultaten komen’

wie zijn die tovenaars? ‘Mensen die erin slagen in samenwerking het onmogelijke, het onverwachte te realiseren. Niet door af te wachten maar door enthousiast zaken op te pakken. Door niet te redeneren vanuit eigenbelang maar door te werken vanuit gezamenlijke belangen.’ Ieder individu kan de samenwerking tot een succes maken, is de positieve boodschap van Wolfs. ‘Cynisme brengt niemand verder. Met mijn aanpak en met dit boek wil ik hoop brengen in organisaties.’

Het ligt nooit aan mij

Terug naar de kern: waarom gaat het zo vaak mis met de samenwerking tussen organisaties? Volgens Wolfs komt dat met name door een verkeerde focus: er wordt vaak vergeten dat niet de inhoud of een gedetailleerd stappenplan centraal moet staan, maar de mens. De mens met al zijn vermogens om ideeën te vormen, verbinding te maken met anderen, kwetsbaar te zijn over zijn angsten, nieuwe dingen te realiseren, verhalen te vertellen, anderen daarmee te inspireren, noem maar op. Kortom, mensen maken de samenwerking tot een succes, of niet. Hij beschrijft in zijn boek negen valkuilen die ervoor zorgen dat samenwerking niet tot de beoogde resultaten leidt: samenwerking wordt onderschat, wederzijdse verwachtingen blijven impliciet, we kiezen voor onszelf, we voeren gesprekken op afstand, we schrijven onze samenwerking tot stilstand, we organiseren onze eigen weerstand en verwarring, we willen één verhaal vertellen, we snakken naar succes en ‘het ligt nooit aan mezelf’ (toch wel, voegt Wolfs toe).

Van ego naar eco

Ego	Eco
Eigenbelang	Belang van iedereen
Resultaten waar je zelf beter van wordt	Resultaten waar iedereen beter van wordt
Oude economie	Circulaire economie
Eén leider	Iedereen toont leiderschap
Grenzen bewaken	Grenzen onderzoeken en verleggen
Handelen vanuit risico	Handelen vanuit potentieel
Ik bepaal hoe we samenwerken	We bepalen samen hoe we werken
Problemen oplossen; ‘Closing the gap’	Middelpuntzoekende strategie realiseren; ‘Energy follows attention’
Eén verhaal	Meerdere verhalen
Debatteren over wie gelijk heeft	Cocreatie

(Deels gebaseerd op ‘Leading from the emerging future. From ego-system to eco-system economies’ van Otto Scharmer)

Fragiele balans

Hoe zijn al die valkuilen ontstaan? ‘Veel samenwerkingen starten vanuit verschillen. Ons denken en doen in samenwerking is daarop aangepast, maar leidt niet tot de gewenste resultaten,’ zegt Wolfs. De eerste valkuil is misschien wel meteen de belangrijkste: samenwerking wordt onderschat. Zoals bij iedere valkuil in zijn boek, geeft Wolfs meteen een oplossing: zoek eerst en vooral naar wat de samenwerkende partijen met elkaar verbindt. Hij noemt dat de ‘middelpuntzoekende strategie’. Wat bedoelt hij daar precies mee? ‘Een werkwijze waarin alle betrokkenen nadrukkelijk en expliciet centraal stellen wat hen met elkaar verbindt. Praktisch houdt dit in dat ze continu, bij alles wat zich voordoet, telkens dat middelpunt weer opzoeken als gemeenschappelijk vertrekpunt.’ Dat vertrekpunt kan van alles zijn: van ‘passende zorg voor elke patiënt’ tot ‘reductie van voedselverspilling’; van ‘veilige fietsroutes in de stad’ tot ‘belachelijk veel geld inzamelen voor *Serious Request*’. Het gaat hierbij om meer dan het verkondigen van slogans, benadrukt Wolfs: partijen moeten zich aan elkaar verbinden, vanuit het idee dat ze samen willen veranderen om daadwerkelijk resultaten te boeken. ‘Een middelpuntzoekende strategie is concreet genoeg om door iedereen te worden begrepen en tegelijk abstract genoeg om er een eigen invulling aan te kunnen geven. En ja, dat is in praktijk een fragiele balans.’ Een middelpuntzoekende strategie verandert niet mee, benadrukt Wolfs: ‘Het is en blijft de essentie waarom je elkaar nodig hebt voor succes. Als die essentie telkens zou wisselen, verliest ze aan middelpuntzoekende kracht. Als iedereen een ander idee van de verandering blijft houden, is het moeilijk om écht te veranderen. De individuele partijen zullen afdrijven. Net zolang tot de oude silo’s weer werken zoals ze altijd hebben gewerkt. Magic makers zorgen er daarom voor dat de middelpuntzoekende strategie altijd gelijk blijft.’

Kleur bekennen

Samenwerking centraal zetten betekent volgens Wolfs ook dat je 'kleur moet bekennen' ofwel duidelijk moet maken wat de impact van de samenwerking is op de manier van werken die je gewend was voordat je ging samenwerken. Die noodzaak om kleur te bekennen geldt voor alle betrokken partijen. Veel samenwerkingsinitiatieven mislukken vroeg of laat doordat partijen te lang hun kaarten voor hun borst houden, zegt Wolfs. 'Zo begeleidde ik een directieteam. Het team had de wens om transparanter te zijn, vanuit het geloof dat daardoor betere samenwerking tot stand zou komen. In een meeting zei ik dat ik het idee kreeg dat er meer leefde binnen het team dan werd uitgesproken, maar ik kon er de vinger niet opleggen. Ik deelde mijn twijfel met de groep, waarop een van hen zei: "Ik denk dat je doelt op een aantal frustraties die er tussen ons leven?" Ik gaf aan dat dat zomaar zou kunnen en vroeg hem naar een voorbeeld, wat hij gaf; dat was het startschot voor een veel opener gesprek waar de kaarten niet voor de borst maar op tafel lagen.' Van weerstand naar leerstand noemt Wolfs dat. Zodat mensen zich (weer) echt durven laten zien, grenzen verleggen en de verbinding aangaan. Wolfs: 'Door kleur te bekennen nodig je elkaar uit voor een rijke dialoog; zo wordt de aandacht van de samenwerkingspartners als vanzelf gericht op wat de samenwerking van iedereen vraagt om succesvol te kunnen zijn.'

Van ego naar eco

In grootschalige samenwerkingsverbanden krijg je al snel te maken met verschillende culturen. En die culturen kunnen makkelijk met elkaar botsen. Bijvoorbeeld omdat je, zodra gesprekken lastig worden of het gewenste succes te lang uitblijft, toch het eigen belang vooropstelt. Zonde, want betere samenwerking is juist gebaat bij een mindset waarbij je uitgaat van het geheel. 'De kunst is met elkaar bewuster te zijn van het potentieel van de samenwerking', zegt Wolfs. Geen wonder dat hij groot fan is van het werk van managementdenker en MIT-professor Otto Scharmer, de man van *Theory U*. Scharmer spreekt over de transitie van 'ego-awareness' naar 'eco-awareness'. Waarbij je je niet alleen bewust moet zijn van jezelf (ego), maar vooral van het hele systeem dat de samenleving (eco) is. 'Scharmer noemt dat zelfs dé leiderschapsopgave van deze tijd: je bewust zijn van de bredere context, systeem of economie om je heen en daar jouw grootst mogelijke bijdrage aan leveren.'

Kiezen vanuit gemeenschappelijke belangen

In zijn boek beschrijft Wolfs dat als volgt: in een ecogedreven samenwerking handel je vanuit een doel dat jouzelf of jouw organisatie be-

Je hoeft niet elke dag en stoer en authentiek en mindful en eerlijk en nederig te zijn

ter maakt, probeer je de voorsprong op anderen te vergroten. Dat leidt tot herkenbare negatieve symptomen, zoals: partijen communiceren niet (meer) met elkaar; ze bespreken onderling niet meer de zaken waar het echt om gaat en leggen feedback van anderen naast zich neer; mensen proberen te profiteren van het harde werk van anderen zonder zichzelf in te spannen.

Vergelijk dat met een ecogedreven samenwerking: die is gericht op het welzijn van alle deelnemers aan het ecosysteem, inclusief jouzelf. Met als uitgangspunt dat we niet zonder de anderen kunnen om resultaten te halen. Deze wijze van samenwerking zorgt ervoor dat we in onze keuzes rekening houden met het gemeenschappelijke belang. Waardoor we tot veel grotere en betere resultaten in staat zijn. 'In een ecogedreven samenwerking staat cocreatie centraal, wat eerder leidt tot vooruitstrevende innovaties, diepgaande gesprekken tussen belanghebbenden en oprechte feedback over wat beter kan', zegt Wolfs.

Wees nederig en mindful

Na lezing van dit boek zal menig lezer zich afvragen: kan ook ik uitgroeien tot een magic maker? Wolfs: 'In principe kan ieder mens deze rol oppakken, al zal het de een van nature makkelijker afgaan dan de ander.' Verschillende eigenschappen spelen daarbij een rol, zoals jezelf mindful en nederig opstellen. Wolfs: 'Dat laatste is lastig. We zijn gewend geraakt aan een cultuur waarin macht heel belangrijk is, bijna een voorwaarde is om veel te bereiken. Nederig zijn is het tegenovergestelde van macht uitoefenen. Daarnaast moeten samenwerkende partijen zich niet alleen concentreren op de inhoud van hun samenwerking, maar ook de tijd nemen om te reflecteren op hoe de samenwerking gaat.' Reflectie is sowieso een onderschatte competentie, vervolgt Wolfs: 'De Belgische filosoof Arnold Cornelis beschreef dat heel mooi in zijn boek *De vertraagde tijd*: naarmate de veranderingen om je heen steeds sneller gaan, moet je niet meerennen maar juist je interne klok vertragen. Om stil te staan bij wat je aan het doen bent – en wat je bindt in samenwerking. Immers, als we elkaar meer vinden in wat ons bindt, komt de magie in de samenwerking bijna als vanzelf tot leven.'

Paul Groothengel is freelance journalist

Over Daniël Wolfs

Daniël Wolfs is veranderkundige en sinds 2015 als associate partner verbonden aan adviesbureau Holland Consulting Group. Daarvoor werkte hij bij KPMG Management Consulting. Hij studeerde Informatiekunde aan de Universiteit Utrecht.