

De prijktijkvraag beantwoord

- Pieter Moerman & Michiel de Vos

Dit keer krijgt Pieter Moerman hulp bij het beantwoorden van de vraag van Michiel de Vos. Hij is vanuit Groenpact betrokken als aanjager voor 'Leren & Innoveren'.

Pieter Moerman werkt bij Katapult, het netwerk van samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven. Hij is daar 'expert ingewikkelde vraagstukken'.



Pieter Moerman



Michiel de vos

Vraag

Vanuit het Delta Cimate Centre in Zeeland:

"Het thema food verbindt verschillende sectoren en vraagstukken, van horeca, voedselproductie, energietransitie en zo nog meer. Dit vraagt een grote investering in tijd en verbinding leggen. Je kaarten op tafel leggen; wat is mijn belang, wat is jouw belang?", schetst Rebecca de grootste struggle voor de DCC-partners. "Hoe zorgen we ervoor dat we het gezamenlijke belang en over de sectoren heen goed kunnen borgen?"

“Het borgen van het gezamenlijke belang vraagt om ander leiderschap én een ontwerpende manier van werken.”

Antwoord

Van ego naar eco

Samenwerken rond food is geen technisch vraagstuk. Het is mensenwerk. En juist daar wringt het.

Bij het Delta Climate Centre werken kennisinstellingen en onderwijs samen aan grote maatschappelijke opgaven. Food verbindt daarin alles: van landbouw tot horeca, van energie tot gezondheid. Op papier is het gedeelde maatschappelijke belang makkelijk te benoemen. In de praktijk blijkt het veel lastiger om er samen dezelfde betekenis aan te geven. Want naast die gedeelde ambitie spelen altijd ook andere krachten mee: institutionele belangen, sectorale logica's, verschillende tempo's en verwachtingen over wat 'succes' is.

Die spanning is herkenbaar. We zijn gewend om snel in beweging te komen, om te doen en te fixen. Om ons eigen deel zo goed mogelijk te organiseren. Maar juist daar waar sectoren elkaar raken, waar vraagstukken zich niet laten afbakenen, vraagt de opgave iets anders. Niet harder werken, maar anders werken. Vertragen voordat je versnelt. Eerst samen begrijpen wat hier werkelijk speelt, voordat je tot oplossingen komt.

Een jaar of negen geleden kwam ik in aanraking met het werk van Otto Scharmer (MIT) en zijn Theory U voor systeemverandering. De kern daarvan is eenvoudig en tegelijk ongemakkelijk: duurzame samenwerking ontstaat pas als we bereid zijn ons eigen belang tijdelijk los te laten. Niet alleen vanuit ego – wat levert het mij of mijn organisatie op? – maar vooral vanuit eco: wat vraagt dit grotere geheel van ons, hier en nu?

Dat gezamenlijke belang ontstaat niet vanzelf. Het wordt niet ontdekt in één gesprek of vastgelegd in een document. Het groeit in het proces van samenwerken. Dat begint met misschien wel de belangrijkste leiderschapsvaardigheid: heel goed luisteren naar alle stakeholders. Niet om direct te reageren, maar om te begrijpen. Door te luisteren naar wat expliciet wordt uitgesproken, én naar wat nog geen woorden heeft. In die ruimte wordt zichtbaar waar belangen botsen, waar aannames elkaar kruisen, waar systemen vastlopen en waar juist nieuwe bewegingen mogelijk worden. Zo wordt het gezamenlijke belang niet iets wat je aan het begin vastlegt, maar iets wat zich gaandeweg verdiept en scherper wordt.

Het borgen van het gezamenlijke belang vraagt daarom niet om extra afspraken of kant en klare structuren, maar om ander leiderschap én een ontwerpende manier van werken. Een aanpak waarin je accepteert dat je niet toewerkt naar één finale interventie, maar een duurzaam proces ontwikkelt waarin steeds opnieuw passende interventies kunnen ontstaan. Bij transitievraagstukken weet je vooraf immers niet precies waar je uitkomt. Dat maakt sturen op vooraf vastgelegde output of outcome ingewikkeld, soms zelfs onmogelijk. In plaats daarvan vraagt het om sturen op richting, op de kwaliteit van samenwerking en op het gezamenlijke leervermogen. Zo blijft het gezamenlijke belang niet iets wat je vastzet, maar iets wat onderweg, stap voor stap, telkens opnieuw wordt vormgegeven.