



Samenwerking tussen organisaties - de ideale bocht

Jan Hendriks - Frans Grobbe

Voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken worden in ons land traditiegetrouw 'de koppen bij elkaar gestoken'. In beschouwingen op deze bestuurstraditie komt een zelfbeeld naar voren - pragmatisch, consensusgericht, gelijkwaardig en compromisbereid - én een zekere trots. Eendracht maakt macht. Soms wordt daarbij verwezen naar de volkswijsheid dat Nederland leerde *polderen* door de strijd tegen de zee. De natuurlijke omstandigheden die maakten dat we, als het er op aan kwam, alle verschillen opzij leerden zetten om samen te werken aan het hogere doel en gezamenlijk belang van droge voeten en landerijen. Een verhaal dat aan dit zelfbeeld bijdraagt.



Wijs geworden door alle ervaring met samenwerking weten we inmiddels ook dat 'polderen' niet *vanzelf* goed gaat. Het met alle anderen aanpakken van iets nieuws of dringends valt te prijzen, maar de praktijk wijst uit dat afbreukrisico's groot zijn, goede bedoelingen niet volstaan en vaak veel energie verloren gaat met eindeloos.... gepolder. Water bij de wijn doen is niet altijd dé oplossing, de waarheid ligt niet altijd in het midden en we komen er niet altijd samen wel uit. Terwijl we dat best weten worden desondanks steeds vaker gemeenschappelijke oplossingen gevraagd voor 'brede' maatschappelijke vraagstukken van 'smalle en gespecialiseerde' organisaties. Het wordt daarom belangrijk om de samenwerking die dit vraagt goed aan te pakken. Ook is het steeds belangrijker om tijdig vast te kunnen stellen wanneer 'polderen' niet werkt en afstand te nemen om aan een andere opgave te kunnen werken.

1

Samenwerking gebeurt in de 'potentiële ruimte' die ontstaat over de grenzen van afzonderlijke organisaties heen. Ergens daar tussenin bestaat de kans om eigen bijdragen aan elkaar te koppelen, een omgeving samen beter te bedienen en ieders welbegrepen eigenbelang op nieuwe manieren aan elkaar en met een algemeen belang te verbinden. Wat is nodig om die nieuwe mogelijkheden in die tussenruimte te ontdekken en te realiseren? Het hier voorgestelde 'ideale bocht'-model helpt om de dynamiek en fasering van een 'meer-partijen' samenwerking te begrijpen en daarin te interveniëren. De nadruk ligt op het begin, wanneer het *kunnen samenwerken* nog moet blijken. Het model is opgebouwd rond twee dimensies. Horizontaal staan de bekende fasen van beleidsontwikkeling, zoals die vanuit het perspectief van één partij meestal kunnen worden gevolgd. Namelijk:



- **het bepalen welk probleem moet worden opgelost,**
- **mogelijke oplossingen analyseren,**
- **één daarvan kiezen en**
- **zorgen dat die ook wordt uitgevoerd.**

In een meer-partijen situatie zijn deze inhoudelijke stappen ook aanwezig, maar krijgen zij automatisch een extra (verticale) dimensie die te maken heeft met de opstelling van belanghebbenden en het - mogelijk, maar niet vanzelfsprekend - ontstaan van betrokkenheid en interactie rondom de aanleiding. Onderstaande figuur illustreert die dimensies en fasen.

Inhoudelijk beleidsproces	formuleren van probleem	analyseren mogelijke oplossingen	kiezen van een oplossing	uitvoeren
Sociaal afstemmingsproces				
bijeenbrengen & involveren van 'betrokkenen'	Agenderen			
ontwikkelen van draagvlak: wat gaan we doen?		Richting vinden		
zorgen dat er besloten wordt			Besluiten	
zorgen dat wie nodig is ook meedoet				Doen

Figuur 1: de 'ideale bocht' van samenwerking tussen organisaties

Een typisch meer-partijen proces begint met wat wij noemen een fase van 'agenderen' waarin een voorlopig (en meestal nogal vaag) gedefinieerd vraagstuk als kristallisatiepunt dient voor een verzameling partijen die geïnteresseerd blijkt om met elkaar 'de potentiële ruimte' tussen hen en het onderwerp te verkennen en er meer vaste vorm aan te geven. In de tweede fase gaat het om 'richting vinden' vanuit alles wat na afloop van fase 1 *op tafel ligt* aan ideeën, opvattingen en wensen. Dat op tafel brengen gebeurt in een mix van kennis maken, onderzoeken, uitwerken en onderhandelen. Er wordt vooral naar draagvlak en overeenstemming gezocht voor een voorlopig kader voor afspraken en acties. Dat kader moet vervolgens - in de derde fase - bij alle deelnemers 'thuis' in het eigen *machtscentrum* worden geaccordeerd. Wanneer die besluitvorming rond is, volgt de grootste uitdaging van allemaal (vierde fase): het op gang krijgen van de medewerking die elke organisatie moet leveren aan het '*eigen deel*' van het '*gezamenlijke plan*'. Deze fase vereist nogal eens heronderhandeling over het hoe en wat van de samenwerking. Dit aanpassen van de gemaakte plannen lijkt qua interactie van betrokkenen veel op wat gebeurt in de agendafase.

2

De aanpak volgens 'de ideale bocht' is gebaseerd op vier veronderstellingen:

- de 'partners' in de coproductie hebben maar gedeeltelijk dezelfde doelen en belangen. Juist deze verschillen in belangen en achtergronden zijn het uitgangspunt voor het ontwikkelen van een werkrelatie;
- het succes van de gezamenlijke inspanning hangt af van mogelijkheden om te komen tot een gemeenschappelijke opstelling of coalitievorming tussen (enkele) partijen. Dit verloopt op een wijze waarop elke partij langzamerhand leert de voordelen en beperkingen van het samen optrekken te begrijpen en waarderen
- het vormen van deze coalities gaat dus 'stap-voor-stap'. Vooruitgang wordt geboekt in het inhoudelijk doordenken van 'wat speelt', het groeien van vertrouwen in elkaars opstelling en bijdrage, geven en nemen rond belangen en 'je thuis voelen' bij wat uit die interactie ontstaat.

- de voortgang van samenwerking is nooit sneller dan wat zich afspeelt op de meest trage dimensie. Vaak is het de gedachtevorming over de *inhoud* die te snel gaat ('...voor de muziek en de troepen uit'). Andersom gebeurt het ook dat er weliswaar een goede onderlinge verstandhouding ontstaat maar overeenstemming over de inhoud van samenwerking uitblijft.

De diagonale pijl in het model illustreert de 'ideale bocht' op weg naar gezamenlijk resultaat: de *inhoud* ontwikkelt zich in het gelijke tempo van de toenemende *betrokkenheid* van partijen. Deze **synchroniciteit is de kern van het werken volgens dit model**: elke volgende fase begint pas nadat de vorige is voltooid op zowel inhoud als betrokkenheid. Opgave voor deelnemers en begeleiders van de meer-partijen samenwerking is om te voorkomen dat de samenwerking uit de bocht vliegt.

Dimensie	Ontwikkeling van inhoud	Ontwikkeling van betrokkenheid
Fasering		
<i>1. Agenderen</i>	Verkennen van de onderwerpen	Voorlopige betrokkenheid
<i>2. Richting vinden</i>	Vinden van oplossingen	Vergaren van steun
<i>3. Besluiten</i>	Keuzes maken	Keuzes bekrachtigen
<i>4. Doen</i>	Uitvoeren	Aanpassen

Het 'ideale bocht'-model is gebaseerd op onze praktijkervaring met onderzoek, advieswerk, projectleiding, opleiding en begeleiding bij samenwerking tussen organisaties. Het brengt lessen bij elkaar vanuit uiteenlopende domeinen van samenwerking als gezondheidszorg en jeugdzorg, onderwijs, gebiedsontwikkeling, lokale samenwerking, agro-ketensamenwerking en belangenbehartiging door brancheorganisaties. De metafoor van de ideale bocht hebben wij geleend van de racerij. Het is de juiste lijn en evenwicht in een bocht waardoor je er het snelst doorheen komt: de bocht wordt wijd in, sturen naar het snijpunt en daar gas geven zonder er vervolgens uit te vliegen. Elke bocht heeft zijn eigen lijn, de principes blijven dezelfde.

3

We leerden door het vergelijken van onze ervaringen dat samenwerking tussen organisatie een 'eigen gezicht en taal' heeft: het is een *eigen soort* verschijnsel ondanks alle verschillen tussen sectoren en situaties. Het model sluit aan bij die eigen logica en dynamiek tussen organisaties, die anders is dan we binnen organisaties kennen. Het ontbreken van houvast dat binnen organisaties wel beschikbaar is zoals (hiërarchische) structuren, organisatiedoelen en werkprocedures zorgt gemakkelijk voor een andere relationele dynamiek die meer of minder constructief kan blijken.

Het blijkt uit opleidingen waarin wij deze ervaringen presenteren dat het ook anderen helpt die dynamiek beter te begrijpen, er (samen) op te kunnen reflecteren en er mee te werken in hun eigen praktijk. Wij denken overigens dat het model ook opgaat in grote organisaties waar afdelingen, vakgroepen of 'locaties' vaak een verregaand eigen leven leiden (maar soms toch ook iets samen moeten). Het verschil is in dergelijke gevallen wel dat binnen grotere organisaties toch meer ondersteunende overlegstructuren beschikbaar zijn dan in de lege ruimte tussen autonome maar onderling afhankelijke organisaties. Het model is behulpzaam bij de ontwikkeling van meer 'beleidsmatige' samenwerking, maar ook in situaties waar het gaat om multidisciplinaire en professionele afstemming in de uitvoering. Bijvoorbeeld cliënt-casüistiek in transmurale samenwerking. We gaan op de volgende bladzijden verder op de vier fasen afzonderlijk in.

FASE 1: agenderen

Opgave: koppelen en ontkoppelen	Verkennen van onderwerpen	Voorlopige betrokkenheid
---------------------------------	---------------------------	--------------------------

Uitgangssituatie van de eerste fase is het normale naast elkaar bestaan van de talloze organisaties, belangengroepen en instanties die samen onze hooggeorganiseerde samenleving vormen. Een universum van domeinen, sectoren en organisaties waarin veel vraagstukken rondzweven die niet bij één van deze zijn belegd. Het is zelfs zo dat naar mate er méér organisaties zijn - en hoe groter hun taakverdeling en specialisatie - er óók meer vraagstukken zijn waar elk - op zijn minst ten dele - wel iets 'mee heeft'. Zeker als die vraagstukken ook nog eens steeds breder worden gedefinieerd. Een kenmerk van deze uitgangssituatie is verder dat elke organisatie er een 'eiland van betekenisgeving' is met een eigen kijk op de potentiële ruimte daartussen, de belangen, oorzaken, oplossingen en urgentie. Die 'eigen kijk' van organisaties omvat ook beelden over elkaar, oordelen en de herinnering aan meer of minder succesvolle samenwerking uit het verleden. Er is ook onrust over de *status quo*: er zijn altijd méér ambities dan 'elk voor zich' kan realiseren. Er zijn bovendien ook altijd vraagstukken, waarvan iedereen meent dat ze opgelost moeten worden - ook al is het er niet van gekomen en betekent die eensgezindheid niet dat men het ook eens is over wát er moet gebeuren.

Dit 'veld' van inzichten en betrokkenheden komt pas in beweging, nadat iets van *clustering* heeft plaatsgevonden: voldoende partijen die het eens zijn dat 'er iets kan of moet gebeuren', nieuwsgierig zijn geworden en bereid er energie in te steken. Het *koppelen* van partijen en hun interesses is daarom de kern van de eerste fase. Er is meestal een aanleiding voor nodig: een gebeurtenis die de aandacht trekt, geld dat ergens voor beschikbaar komt, nieuwe plannen van een overheid. Het benutten van zulke aanleidingen om iets *óp de agenda* te krijgen is dus een belangrijke vaardigheid in deze fase. Dat geldt ook voor het bedenken van een prikkelend en nieuwsgierig makend - maar ook weer niet té specifiek - onderwerp waarin velen 'iets van zichzelf' terug zien en als eerste begrenzing dient waarbinnen het clusteren kan plaats vinden.



Het ontstaan van zo'n verzameling ideeën en partijen - en de instemming en betrokkenheid daarbij - kan in deze fase slechts voorlopig van aard zijn: men hoeft en kán het nog niet eens zijn over wat eruit kan komen. Voor *nu* is die nieuwsgierigheid voldoende en de bereidheid ('intentie') van partijen om tijd en aandacht te geven aan een vervolg van 'gezamenlijk verder denken en ontwikkelen'. Hieruit kunnen later meer precieze afspraken volgen. In het algemeen kunnen we de volgende 'startsituatie' en 'gewenste uitkomst' in de eerste fase verwachten.

Start	Uitkomst
<ul style="list-style-type: none"> • Interorganisationele veld van organisaties, instanties en belangengroepen (waartussen allerlei vraagstukken, ambities en problemen 'hangen') • 'Eilanden van betekenisgeving': elk heeft een 	<ul style="list-style-type: none"> • Geaccepteerde 'brede definitie' van een onderwerp, het speelveld en de belangrijkste aspecten • Eerste 'koppeling' tussen belangstellenden als kring waaruit een mogelijke gezamenlijke

eigen kijk op problemen, analyses en gewenste uitkomsten <ul style="list-style-type: none"> Voorlopige bewustwording dat elke partij alleen de 'ambities die er zijn' niet kan realiseren. Erkenning van onderlinge afhankelijkheid. 	oplossing kan komen <ul style="list-style-type: none"> Bereidheid tot het samen 'exploreren' van mogelijke oplossingen Voorlopige overeenstemming over organisatie en spelregels voor de volgende fase(n)
---	---

Naast 'koppelen' is 'ontkoppelen' ook belangrijk in deze fase. Aandacht en nieuwsgierigheid voor *het een* gaat immers pas goed 'werken' als er ook iets *anders* is, dat even wacht: 'we gaan niet alles tegelijk doen'. Dat 'alles met alles samenhangt' kan wel zo zijn maar is geen goede aanwijzing voor het organiseren daarvan. Zo goed als het *op de agenda* krijgen van onderwerpen dus belangrijk is in deze fase, geldt dat voor het *ván de agenda* houden van andere, die belemmerend kunnen werken voor de inzet of de bereidheid van partijen. Het gewoel van deze eerste fase kan daarom stevig onderhandelend zijn, zoals zich voordoet in gevallen waarin één partij wel 'mee wil doen', maar alleen als anderen bereid zijn te beloven dat onderwerp 'X' er buiten blijft (omdat er al afspraken over lopen, elders over wordt gesproken, enz.). Als deze fase een succes wordt vinden de betrokkenen elkaar vaak op een formulering die 'vaag genoeg is' om gezamenlijk verder te kunnen. Voorbeelden: 'de integrale aanpak van wonen, welzijn en zorg', 'duurzame gebiedsontwikkeling' of de 'sluitende ketenaanpak'. Formuleringen die typisch passen bij het karakter van beginnende meer-partijen samenwerking.

FASE 2: richting vinden

Opgave: nader kennismaken, leren & onderhandelen	Vinden van oplossingen	Vergaren van steun
--	------------------------	--------------------

5

In deze tweede fase gaat het proces van samenwerking 'de diepte in'. Onderzoek is nodig om het speelveld goed in beeld te krijgen, de kwesties en ambities die aan de orde zijn, oplossingen te verkennen en de bereidheid van partijen om aan bepaalde oplossingen bij te dragen. Er ontstaat meestal een kring van meest betrokken deelnemers (omdat dezen dat zelf willen, of omdat hun organisatie hen daarvoor aanwijst), er gaan werkgroepen aan de slag en er speelt veel 'achter de schermen'.

De activiteiten van deze 'binnenkring' hebben baat bij een informeel karakter, noodzakelijk om de creativiteit te bevorderen en te kunnen experimenteren met gedachten. Die informele sfeer stelt deelnemers in staat om uiteenlopende (combinaties van) oplossingen te onderzoeken en richting keuzes te verkennen. Dat gaat tenslotte niet gemakkelijk in een formele vergadering met alle partijen. Een ietwat 'losse' sfeer is ook nodig omdat het werk in deze fase vaak een verwarrende mix laat zien van naast en door elkaar heen lopende *soorten* van processen: *zakelijk overleggend* als doelen niet in het geding zijn maar alleen 'de beste oplossing' telt, *onderhandelend* als verschillen in belangen spelen of een 'quid pro quo' moet worden gevonden tussen bijdragen die ieder levert en de voordelen die daar tegenover staan, en *onbevangen kennis makend* als onderwerpen spelen waarover zó verschillend gedacht wordt dat het om te beginnen al mooi zou zijn om een beetje te gaan begrijpen van wat de ander bedoelt.

Wij verwachten de volgende **start** en **uitkomst** in deze fase van de samenwerking:

Start	Uitkomst
<ul style="list-style-type: none"> • Geaccepteerde 'brede definitie' van een onderwerp, het speelveld en de belangrijkste aspecten • Eerste 'koppeling' tussen belangstellenden als kring waaruit een mogelijke gezamenlijke oplossing kan komen • Bereidheid tot het samen 'exploreren' van mogelijke oplossingen • Voorlopige overeenstemming over organisatie en spelregels voor de volgende fase(n) 	<ul style="list-style-type: none"> • Overeenstemming bij een voldoende 'grote coalitie' over de richting van te kiezen oplossingen • Voorlopige overeenstemming over wat aan bijdragen kan worden verwacht van de meest relevante partijen • Nog niet: precieze overeenstemming over doelen en activiteiten • Al wel: 'hoop op een goede afloop' • Toenemende motivatie om bij te dragen aan (deels) gemeenschappelijke doelen en resultaten

Aan de 'inhoudskant' van de samenwerking in deze fase gaat het over alle kwesties rond het vraagstuk zelf en de mogelijke oplossingen. Aan de 'betrokkenheidskant' is er aandacht voor de steun die kan worden verzameld en de *veto's* van partijen die bij bepaalde oplossingen en overeenkomsten te verwachten zijn. Tijdens het zoeken naar overeenstemming kan de mogelijkheid zich voordoen dat nieuwe partijen zich in de discussie mengen. Als dat nodig blijkt moet hier ruimte voor worden gemaakt. Maar het kan ook dat 'partijen van het eerste uur' bij nader inzien *afhaken* wanneer voorgestelde oplossingen voor hen niet goed genoeg zijn of te onaantrekkelijk om aan mee te doen.

Aandacht is in deze fase nodig voor het contact tussen de intensief betrokken 'binnenkring' en de achterbannen c.q. 'thuisorganisaties' van de deelnemers aan het overleg. Het gaat bij dat contact om de uitwisseling van informatie over wat speelt en het verkrijgen van een goed beeld over de te verwachten steun en begrip voor de uitkomst. In de praktijk leidt dit voor elke actieve deelnemer tot een 'dubbelspel' van overleggen-met-elkaar én in gesprek gaan met de achterban over de afspraken die in de maak zijn en er voor accordering aan zitten te komen. Dat *dubbelspel* wordt moeilijk op momenten dat gevoelige kwesties spelen of teleurstellende berichten moeten worden overgebracht (naar achterban óf 'binnenkring'). De hoofdpersonen staan dan onder grote spanning over hun loyaliteit en 'waar ze bij horen'. Dat kan het moeilijk maken om te doen wat in deze fase soms verstandig is om te doen: het 'parkeren' van (te) gevoelige of ingewikkelde onderdelen om blokkades voor een overeenstemming op hoofdlijnen te voorkomen.

6

FASE 3: besluiten

Opgave: besluiten	Keuzes maken	Keuzes bekrachtigen
-------------------	--------------	---------------------

De taak in deze fase is het (formele) akkoord te krijgen van alle partijen die deel zijn van de oplossing die is bedacht. De hoofdrollen veranderen dus nu: de *bovenbazen* van de eerder 'meest betrokken gesprekspartners' zijn nu aan zet om de afspraken te bekrachtigen. Ook moeten de verschillende *interne procedures* worden gevolgd, die nodig zijn voor besluitvorming en de gewenste *handtekeningen* van afzonderlijke partijen. Het proces komt in een meer formeel vaarwater.

Het interne gesprek bij de afzonderlijke besluitvormers betreft het *testen* van de bereikte voorstellen op criteria als haalbaarheid, doelmatigheid en aantrekkelijkheid voor de eigen

organisatie. De aandacht verschuift dus sterk naar binnen: kern van deze fase is het legitimeren van de gezamenlijke voorstellen *in het licht van wat wij zelf belangrijk vinden* en het vastleggen van 'wat hebben *wij* ervoor over in het licht van wat *wij* kunnen verwachten'.

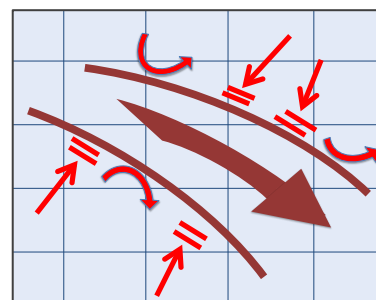
We verwachten de volgende **startsituatie** en **gewenste uitkomst** in deze fase van de samenwerking:

Start	Uitkomst
<ul style="list-style-type: none"> • Overeenstemming bij een voldoende 'grote coalitie' over de richting van te kiezen oplossingen • Voorlopige overeenstemming over wat aan bijdragen kan worden verwacht van de meest relevante partijen • Nog niet: precieze overeenstemming over doelen en activiteiten • Al wel: 'hoop op een goede afloop' • Toenemende motivatie om bij te dragen aan (deels) gemeenschappelijke doelen en resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindende afspraken, gebaseerd op formeel akkoord van deelnemende partijen • Plannen worden openbaar • Nieuwe onderwerpen of aandachtspunten toegevoegd, door de bestaande partijen of nieuw geïnteresseerden • Hete hangijzers zijn doorgeschoven als 'losse eindjes' bij de uitvoering in fase vier.

Omdat het commitment van partijen aan de orde is, kan worden verwacht dat organisatieleden die nog niet betrokken waren sommige discussies over willen doen of voorgestelde besluiten opnieuw in onderhandeling brengen. Als dat noodzakelijk is om de goedkeuring en bijdrage van de partij in kwestie te behouden moet dit - leuk of niet voor de eerder 'meest betrokkenen' - uiteraard gebeuren (en tot een goed einde worden gebracht). Het naar buiten komen van discussies kan daarbij een rol spelen: fase 3 brengt wat bereikt is in de 'publieke' belangstelling en dat leidt tot mogelijk nieuwe aandacht voor het onderwerp waarmee het was begonnen en aspecten die van belang zijn.

7

Het dilemma voor de 'binnenkring' van eerder meest betrokkenen wordt in deze fase, dat de inzet en betrokkenheid die men in het proces geïnvesteerd heeft nu gelijktijdig in twee richtingen wijst: men heeft met elkaar veel meegemaakt en zal dus - als het goed is - geneigd zijn om elkaar te helpen 'het' er bij de achterban *doorheen te krijgen*. Echter, men heeft in de voorbije fasen ook gezien en afgewogen welke oplossingen 'niet konden' en zal van daaruit dus snel geneigd zijn om nieuwe wensen uit een achterban een *gepasseerd station* te vinden en er aldus mee om te gaan: '...het moet dus zó en kan niet anders, anders begint het gedoe opnieuw!'.



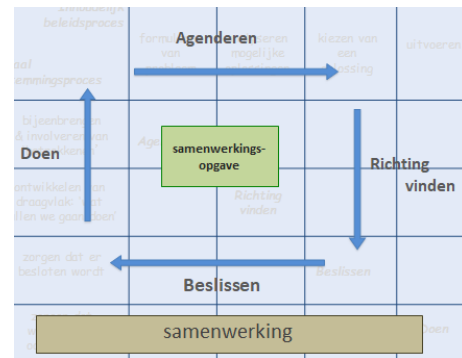
De kunst is om ook in deze fase het hoofd 'koel' te houden ondanks tegenstrijdige inzichten en loyaliteiten. Dat vergt het accepteren van 'wat niet opgelost is' en - dus - nog als een *los eindje* aan de overeenkomst hangt. Mogelijk kan 'waar we nu niet uitkomen' worden doorgeschoven naar de volgende fase: de uitvoering. De noodzaak om dit te doen kan ontstaan als de discussie *tussen* partijen oplevert dat een eenvoudig compromis niet voorhanden is. Het alternatief voor 'accepteren van de losse eindjes' wordt dan immers dat alles wat bereikt is *afgeschoten* wordt en iedereen 'terug bij af' is.

FASE 4: doen

Opgave: uitvoeren en aanpassen	Uitvoeren	Aanpassen
--------------------------------	-----------	-----------

Het werk in deze fase behelst het ‘inbedden’ van gezamenlijke besluiten in de uitvoeringspraktijk van de afzonderlijke partijen die hun bijdragen hebben beloofd in de realisatie van de gemaakte afspraken. Dat vraagt meestal nog wat aanpassing om dat ‘passend’ te krijgen. Niet alleen wordt het besluit geconcretiseerd - op een aantal plekken tegelijk, iets om rekening mee te houden - maar er gaan ook prioriteringskwesties spelen (we hebben wel afgesproken ‘het’ te doen, maar nog niet precies wanneer en hoe). Aan het licht kan daarbij komen dat veel organisaties méér omhanden hebben dan alleen de uitvoering van het laatst genomen besluit (er ligt meestal een hele ‘stapel’ nog uit te voeren beslissingen uit het verleden). Ook komt soms naar voren dat de ‘spraakmakers’ in huis hun belangstelling voor het onderwerp hebben verloren: nieuwe issues dienen zich aan, wat besloten is wordt alweer minder aantrekkelijk. En dan zijn er nog de *omstandigheden* waar men rekening mee moet houden of nieuwe ontwikkelingen die invloed hebben op gemaakte plannen. Het aanpassen van plannen hoeft daarom geen zwaktebod te zijn: het kan evengoed een teken zijn van (veer)kracht en kansen op verduurzaming van gemaakte afspraken.

Het initiatief voor activiteiten ligt in deze fase niet meer bij de ‘binnenkring van meest betrokkenen’ uit fase twee: iedereen is weer *binnen* in de eigen organisatie (of doende om rond een *ander* onderwerp de kansen op externe samenwerking te beproeven). De ontwikkelingen in deze vierde fase vertonen dan ook veel kenmerken van wat aan de hand was in de eerste fase: de gemaakte afspraken en plannen worden - steeds meer - onderdeel van het ‘interorganisationele universum’ waar ze rondzwerven naast andere kwesties, vraagstukken en ambities. Succesvolle implementatie hangt nu dus opnieuw af van de ‘synergie’ die - al dan niet - kan worden gecreëerd met wat er op dát moment ‘op tafel komt’: het kunnen verbinden met nieuwe inhoud en de steun van nieuwe partijen staat wederom op de agenda!



Start	Uitkomst
<ul style="list-style-type: none"> • Bindende afspraken, gebaseerd op formeel akkoord van deelnemende partijen • Plannen worden openbaar • Nieuwe onderwerpen of aandachtspunten toegevoegd, door de bestaande partijen of nieuw geïnteresseerden • Hete hangijzers zijn doorgeschoven als 'losse eindjes' bij de uitvoering in fase vier 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Op maat gemaakte' afspraken • Inbedden in de reguliere activiteiten van de betrokken partijen • Concretisering en implementatie van (delen van) het plan • Toenemende kans op aanpassing door de afzonderlijke of gezamenlijke partijen

Het model van de 'ideale bocht' werd eerder (minder uitgebreid) beschreven in: Hendriks, J., Grobbe, F., & Lap, H. (2005). 'Het lege land', in M. Brunia, K.J. Rodenburg & H. Hemmelder (red.), *Naar een Vitale Kleurrijke Overheid*. Den Haag: SDU

De toepassing van het model op eigen praktijksituaties wordt in opleidingen vaak gecombineerd met simulaties van 'overlegsituaties aan tafel'. Dit ervaringsleren richt zich vooral op het herkennen van - en werken met- de relationele dynamiek van meer-partijen samenwerking.

