



Nieuw-West op zijn Best

Handreiking gebiedsgericht samenspel formele en informele zorg en welzijn rond het Osdorpplein, Nieuw-West.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Samenspel begint met vertrouwen - Inleiding 4

Ontwikkeltraject en handreiking 4

Voor wie 4

Hoe 5

Doel ontwikkeltraject 5

Doel handreiking 5

Van rationaliteit naar realiteit 6

Wijkgericht leren 6

Slow social work 6

Kennismaken 6

Gelijkwaardigheid 7

Samenwerken en gezamenlijke doelen 7

Wat maakt samenwerken fijn? 8

Partnerschap en partnerschapskaart 8

Partnerschapskaart 9

Samen delen, leren en creëren 9

Nabeschouwing 10

Nieuw-West op zijn best 10

Boom: hoe langer hoe dikker en meer in bloei 10

Zonder wrijving geen glans 10

Transitionele ruimte 10

Zijstromen 11

Verder lezen 12

Literatuurlijst 14

Bijlagen 15

Leeswijzer: Alle *cursief gedrukte stukken in blauw* gezet, zijn citaten van de deelnemers.

Voorwoord

Als bewoners en professionals samenwerken aan het versterken van de netwerken in hun buurt is dat ideaal. Dan is er verbinding en kunnen we allemaal wat voor een ander doen. De bewoners houden de regie en professionals helpen hen op weg.

In Nieuw-West heeft het stadsdeel hierop ingezet. Ook met de opdracht voor een online kennismarkt¹; een website en plek voor leren, ruilen, ontwikkelen en delen van kennis die nodig kan zijn bij het zorgen voor een ander. Hier kunnen mensen die voor een ander zorgen zich verbinden met andere bewoners, vrijwilligers, kleine zelfstandigen, ambtenaren en beroepskrachten tijdens mooie bijeenkomsten en trainingen.

Door bewoners 'buurtverbinders' en professionals samen te brengen komen nieuwe soorten verbindingen tot stand. Beroepskrachten leggen op gelijkwaardige manier contact met een groep bewoners die ze eerder amper of niet ontmoetten en krijgen toegang tot het potentieel in de wijk. Tegelijkertijd leggen buurtverbinders nu gemakkelijker verbindingen tussen wat bewoners doen, professionele diensten en de vragen van bewoners uit de buurt.

In het traject "Samenspel informele formele zorg en welzijn" hebben we veel betrokkenen gezien die hier samen de schouders onder zetten en er werk van maken. Dat is prachtig.

Het Samenspel formeel en informeel is in Nieuw-West zonder meer goed gelukt, mede dankzij de samenwerking met het stadsdeel, Combiwel (Huis van de wijk Het Blommetje), de Hogeschool van Amsterdam en de Vrijwilligersacademie. Er zijn uiteindelijk meer dan 23 organisaties, projecten en initiatieven vertegenwoordigd in vier bijeenkomsten. Met een harde kern van 20 mensen die alle keren zijn geweest en mee hielpen met de voorbereiding en uitvoering van volgende bijeenkomsten, is er veel gebeurd.

Graag bedanken we hier alle bijzondere mensen die hebben deelgenomen. Zij brengen het samenspel in de praktijk. De deelnemers hebben aangegeven door te willen gaan. Ahmed el Aslouni, kwartiermaker wijkzorg Nieuw-West, zal daar komend jaar bij de wijktafels met inspiratie en plezier voor zorgen. De Kennismarkt Nieuw-West is daar een goed hulpmiddel bij, als een plek waar iedereen terecht kan om wat geleerd is te delen en te ruilen.

We kunnen niet anders dan concluderen dat we getuigen waren van een mooie en bijzondere ontwikkeling. Deelnemers waren bewoners die heel informeel voor een ander zorgen én hele krachtige vrijwilligers én professionals die al jaren voor een ander zorgen in de buurt. De ontmoeting en kennismaking was nieuw en inspirerend!

Wasilis Psathas

Medewerker participatie en activering

Huis van de wijk 't Blommetje

Karin Hanekroot

Directeur Vrijwilligersacademie

Amsterdam, januari 2016

1. www.nieuwwest.kennismarkt.amsterdam.nl

Samenspel begint met vertrouwen

Inleiding

Zorg en welzijn veranderen. De decentralisaties en hervormingen in het sociaal domein beogen een andere insteek van de ondersteuning van mensen. De meeste zorg en welzijn vindt meer plaats in de eigen kring van de bewoner, door mantelzorgers en vrijwilligers uit het netwerk van deze bewoner. Als dat niet meer gaat en te ingewikkeld wordt is er kennis en kunde van beroepskrachten nodig. Vaak gaat het een en het ander in elkaar over, of spelen naast elkaar. Dan is het belangrijk dat er een goede samenwerking is, en dat niet alleen, dan is het belangrijk dat er vertrouwen is, in elkaar en in de overtuiging dat samen goede oplossingen gevonden kunnen worden.

Klinkt mooi. Maar hoe werkt dat? Hoe ziet dat er in de praktijk uit? Hoe verbind je formele en informele krachten met elkaar? Het antwoord daarop vinden blijkt niet eenvoudig. Uit zowel vele praktijkervaringen als uit eerder onderzoek komt naar voren dat structurele samenwerking tussen formele en informele partijen niet goed van de grond komt en dus zeker niet vanzelf gaat. In de conclusie van een onderzoek bij Samen DOEN teams (Bichbich, 2014) wordt de samenwerking tussen informele en formele zorg en welzijn als een kernkwestie omschreven.



Stadsdeel Nieuw-West heeft dit ook gesignaleerd en voert al langer het beleid dat organisaties moeten samenwerken, elkaar moeten steunen om resultaten met en voor bewoners te behalen. Dat dit niet gemakkelijk is heeft het Stadsdeel ook gezien. Zij zag dat het ontstaan van goede samenwerking tussen zorg en welzijn én formeel en informeel en het vinden van nieuwe wegen niet vanzelf gaat. Ze wist dat je dat moet faciliteren en dat je daar ruimte voor moet geven. Voor 2015 heeft het Stadsdeel (op basis van het eerdere succes in stadsdeel Zuid) gevraagd of er een gebiedsgericht Samenspel ontwikkeltraject in Nieuw-West gehouden kon worden.

Gekozen werd voor de wijk rondom het Osdorpplein, uitgaande van Huis van de Wijk 't Blommetje.

Het ontwikkeltraject heeft aansluiting bij de volgende punten uit het Gebiedsplan Osdorp 2015²

- Bevorderen van de gezondheid van inwoners in Osdorp. Dit kan door het faciliteren van bewonersorganisaties en deze verbinden met professionele gezondheidsinstellingen.
- Bevorderen van participatie en versterken van de dragende samenleving door ruimte te creëren voor bewonersinitiatieven en sociale ondernemers en deze te faciliteren.
- Vergroten en stimuleren van eigenwaarde en vertrouwen van bewoners door het faciliteren en verbinden van initiatieven van actieve bewonersgroepen en partners in de buurt.
- Met als doelen het efficiënter en effectiever organiseren van ondersteuning van de burger op sociaalgebied en het ontstaan van betere samenwerkingsverbanden tussen stad, stadsdeel, partners in de wijk en bewoners.

De Vrijwilligersacademie (VA), opleider van vrijwilligers, en de Hogeschool van Amsterdam (HvA), opleider van beroepskrachten, sloegen de handen eerder al ineen om tot de kaders van een ontwikkeltraject Samenspel te komen. Samen met het stadsdeel, gebiedsgerichte formele en informele organisaties en bewoners in Nieuw-West hebben we dat traject, over het samen delen, samen leren en samen creëren, rondom het Osdorpplein vorm gegeven.

Ontwikkeltraject en handreiking

Van te voren is er van het traject alleen een raamwerk bekend: het traject bestaat uit vier lunchbijeenkomsten en een afsluitende presentatie, die alle vooraf worden gegaan door een voorbereidende bijeenkomst (voor uitgewerkt raamwerk zie bijlage 1).

We hebben geleerd dat om het traject te laten slagen van te voren gekeken moet worden hoe we na het traject verder gaan en hoe het in bestaande activiteiten wordt geïmplementeerd, zodat het samenspel niet verwordt tot een momentopname en er verankering ontstaat.

2. www.amsterdam.nl/publish/pages/.../gebiedsplan_osdorp_2015.pdf

Voor wie

Deelnemers met een beroepsmatige, vrijwillige, ervaringsdeskundige en mantelzorgachtergrond zijn uitgenodigd. Daarbij maken ook betrokken managers en beleidsmakers onderdeel uit van het proces om de gebiedsgerichte samenwerking op verschillende niveaus te verankeren. Het gaat om het samenkomen van allerlei typen deskundigheid, om vanuit verschillende achtergronden en expertises wederzijdse verwachtingen af te stemmen en nieuwe wegen voor samenwerking te vinden.

Hoe

De inhoud van het traject is gaandeweg en samen gecreëerd door de deelnemers zelf in de voorbereidingsgroepjes met wisselende samenstelling met zoveel mogelijk evenredige vertegenwoordiging van formele en informele achtergrond. Deze groepjes ontwerpen de programma's die veelal door de deelnemers zelf worden uitgevoerd. De gesprekken blijken ook van grote waarde voor het traject. Door met elkaar het proces van de bijeenkomsten te bespreken en uit te wisselen wat een ieder er van meegenomen heeft, ontstaat meer inzicht in de dynamiek van samenwerken. Waarbij we merkten hoe ingewikkeld het is om oude waarheden los te laten en vanuit onzekerheden nieuwe verbindingen en oplossingen te vinden.

"Het doel is een duurzame leeromgeving creëren, met elkaar een levende sociale kaart maken en levend houden, zodat wij een gebied kunnen versterken, aanvullen en ondersteunen, en op termijn duurzame verbindingen kunnen ontstaan"

Doel ontwikkeltraject

In het ontwikkeltraject zijn de inspanningen gericht op het verwezenlijken van onder andere de volgende doelen:

- Het creëren van een gedeelde kijk op de rolverdeling en het samenspel
- Het wegnemen van spanningen en blokkades om met elkaar samen te werken
- Het formuleren van gezamenlijke waarden, aansluitend bij de plannen en activiteiten die in de stad en in Nieuw-West al zijn ontwikkeld
- Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal, om de ander in de samenwerking te begrijpen
- Het ontstaan van draagvlak voor gezamenlijk verder ontwikkelen
- Het opstellen van een handreiking en/of een analyse

Doel handreiking

In deze handreiking vindt u handvatten voor het denken over samenwerking tussen formele en informele krachten of voor het starten van een ontwikkeltraject. Sommige delen gaan over het proces, andere zoomen in op de inhoud. Sommige pagina's bevatten bouwstenen: stukjes theorie ter inspiratie voor het samenspel. In het beoogde kader van samen creëren, samen doen en samen leren, lijkt een handreiking wellicht geen goede term. Volgens Henrike Kowalk, als ervaringsdeskundige verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam, heeft het begrip handreiking echter een licht superieure bijmaak (Kowalk, 2015). Laat ons duidelijk zijn, **de handreiking is geen blauwdruk**, in iedere setting zullen andere krachten en waarden gelden. Het is bedoeld ter inspiratie en als hulpmiddel voor alle mensen die elkaar tegen komen, en bezig zijn het samenspel tussen formele en informele krachten binnen het dynamische, complexe en soms ook weerbarstige werkveld te verwezenlijken.

Van rationaliteit naar realiteit

“En hoe doe je dit samen?” Zo begon de eerste bijeenkomst. Want je kunt wel van alles bedenken maar alleen in de praktijk weet je hoe het werkt, dat geldt voor zowel de opzet van het ontwikkeltraject als voor het samenspel dat met het ontwikkeltraject wordt beoogd te bereiken. Het is een gezamenlijke zoektocht waarbij het zeker weten niet meer helpt, we moeten het met elkaar uitvinden, met elkaar leren. En daar kunnen we wel met elkaar richting aan geven, als je maar altijd uitgaat van de bewoner/klant.

“Dit is wel een hart onder de riem!”



Wijkgericht leren

“Belangrijke waarden zijn vertrouwen, waardering, respect, leren met elkaar”

De focus van het samenspel is wijkgerichte werken en informeel leren, je doet het met elkaar in een gebied. Volgens Ahmed³ gaat het om een leeromgeving, vertrouwen hebben in elkaar, hotspots, om verandering, ambities en dromen vorm te geven met elkaar.

“We moeten elkaar een kans geven om van elkaar te leren, ervaringen met elkaar delen en complementair zijn aan elkaar. Zo werken naar we naar een dragende en participerende samenleving”

Slow social work

“Dit geeft ons wel goede handvatten!”

Sommige ontwikkelingen hebben tijd nodig zeker in het sociaal werk. Martin Stam, lector Outreachend Werken en Innoveren aan de Hogeschool van Amsterdam⁴, ziet voor samenspel een lijn met de principes van herstel (zie bijlage II). En hij biedt handvatten voor dit 'langzame sociaal werk'.

Principes van herstel in de wijk als handvatten

1. Herstel verbonden met betekenisvolle, bevredigende sociale rollen scheppen in lokale gemeenschap, loskomen van de klantrol, waarom durven we samen meer dan alleen?
2. Herstel gaat over goed leven als gedefinieerd door betrokkenen zelf. Ga zelf helpen uitvinden, wees zelf je eigen autoriteit. Wat voelt voor mij goed wat is belangrijk?
3. Hoop is een belangrijk thema in herstel. Naast hulpverlener ook hoopverlener.
4. Kwesties kunnen laten kantelen van iets dat problematisch is naar iets waar je regie op hebt.

Volgens één van de deelnemers is

“Je zwakte is je kracht in de herstelbeweging”

De vraag is of dit voor samenspel ook opgaat.

Kennismaken

Hoe je elkaar ziet hangt samen met hoe je kennismakt. Kennismaken kan vanuit wat je beweegt en waar je voor staat, dat gaat in eerste instantie niet over je functie-titel en de naam van de organisatie waarvoor je werkt of waarvoor je je inzet. In tegendeel, 'projectleider', 'coördinator', 'gastvrouw' roepen veronderstellingen op waardoor het beeld van iemand vertekend kan worden.

In het Samenspel traject beginnen we dan ook met voorstellen op een andere manier, met het maken van een zelfportret waarin je tekent wat er in je hoofd, je hart en je buik zit als je aan samenspel tussen formeel en informeel denkt. Dat levert aanleidingen genoeg op om verder door te praten over beelden en wensen onder andere over ervaringen en rond 'goede samenwerking'.

3. Ahmed Aslouni.. tijdens zijn algemene introductie op het ontwikkeltraject 12 november 2015

4. Inleiding Martin Stam 12 november 2015 Zie ook: <http://academievoorinformelezorg.nl/nl/kennis-delen/masterclasses>.

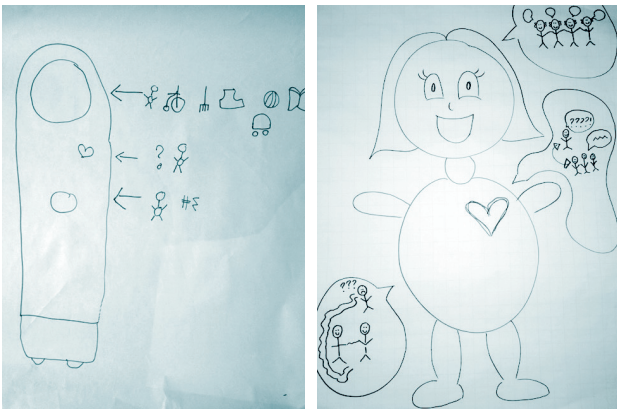
"Ben vanuit mijn hart bij vrijwilligerswerk beland, niemand begrenst je, ik heb mezelf leren kennen".

"Veel vraagtekens in mijn hoofd"

"Rommelige buik, ik ben aan het kotsen van de situatie zoals die nu is".

"Formeel en informeel willen allebei hetzelfde, daarom twee harten over elkaar, namelijk het beste voor de cliënt!"

"Ik blijf ook graag lachen en heb graag geluisterd"



Later in het traject ontstaat de wens om ook van elkaar te weten wie welke functie heeft en wie bij welke organisatie of welke club zit. Dan volgt een 'gewoon' voorstelrondje.

"Netwerken is één maar kennismaken is twee".

Gelijkwaardigheid

In de hart-hoofd-buik-gesprekken komt het onderwerp gelijkwaardigheid duidelijk naar voren.

"Samenspel gaat over aanpassen, meebewegen en goed zoeken. Gelijkwaardigheid is niet het hebben van dezelfde rol".

"Informeel en formeel zorg is niet ter compensatie, het zijn verschillende identiteiten. De werelden zijn nu nog ver van elkaar"

Richard Sennett (2003) keek in zijn boek "Respect in a world of inequality" naar maatschappelijke effecten van respect en gelijkwaardigheid. Hij schrijft dat mensen elkaar niet als gelijk zien door bijvoorbeeld de naam die ze hebben, de plek waar ze geboren zijn, de titel die ze

dragen als arts of notaris. Hij zegt dan: gelijkwaardigheid kan alleen ontstaan uit respect.

Respect kun je niet opeisen of verwerven, respect heeft te maken met contact maken, met de ander zien voor wie hij is. Het enige wat je kunt doen is respect aan een ander geven en hopen dat het wederkerig wordt. Het is eigenlijk net als bij het autorijden, als je van rechts komt heb je geen recht op voorrang, de ander heeft de plicht om het je te geven. Je hebt geen recht op respect, maar je hebt de gunst om het aan een ander te geven.

Belangrijk daarbij is dat je zelf weet wie je bent en wat je kan, dat je autonoom bent, onafhankelijk bent in wat je denkt. Het gaat over je stevigheid van waaruit je vragen kan stellen, nieuwsgierig kan zijn en onzeker kunt weten. Autonomie is een voorwaarde om de ander te kunnen zien voor wie hij is.

"Ik ben mijzelf en wij accepteren elkaar hier, dat doet me goed, daar wil ik mee doorgaan."

Gelijkwaardigheid is een onderwerp dat als een rode draad door het ontwikkeltraject Samenspel liep. Bij thema's die aan de orde werden gesteld werd gelijkwaardigheid steeds genoemd, zoals bij samenwerken en gezamenlijke doelen.

Samenwerken en gezamenlijke doelen

"De samenwerking voelde niet gelijkwaardig, mensen misten bevestiging en steun"

Tijdens de bijeenkomsten hebben verschillende deelnemers hun ervaringen in inleidingen verwerkt. Ze leveren prachtige illustraties op en mooie ervaringskennis. Zowel bij het werken aan een casus als bij het opzetten van een project en bij afspraken maken in het reguliere werk is het nodig om elkaars wensen en verwachtingen te kennen. Niet door van te voren lange discussies te voeren over rollen en wie de regie heeft. Als je aan de slag gaat en daarbij praat over wat er moet gebeuren en wie dat het beste kan doen vormen die rollen zich vanzelf. Vraag daarbij aan de ander 'hoe kan jij je werk goed doen, wat heb je nodig?' en zoek daarin de aansluiting bij elkaar. Dit loopt niet altijd optimaal, het heeft veel tijd en aandacht nodig die in de waan van de dag vaak niet genomen wordt. Een soepele samenwerking ontstaat als vanuit gelijkwaardigheid de ideeën en doelen besproken zijn en op elkaar zijn aangepast.

Wat maakt samenwerken fijn?

Deel uitmaken van een team en daarin je eigen kennis en expertise in kunnen brengen, en daarvoor gewaardeerd worden. Tegelijkertijd weten de teamgenoten van elkaar waaraan ze werken, waar ze voor staan. Dat is niet alleen afgesproken dat wordt ook zo gevoeld. Het hoeft niet opgeschreven te zijn, niet in een convenant te staan, er wordt samengewerkt op basis van vertrouwen.

"We konden elkaar bellen, het contact was goed, we vertrouwden elkaar, wisten wat we aan elkaar hadden. We werkten hard voor de mensen, we werkten vanuit onze moederorganisaties".

Dit maakt ook dat casussen goed kunnen worden ingebracht, dat daarover gecommuniceerd wordt op een open en eerlijke manier en er gekeken wordt naar waar de kansen voor de gezinnen liggen.

Het hangt samen met de grootte van het team of het samenwerkingsverband.

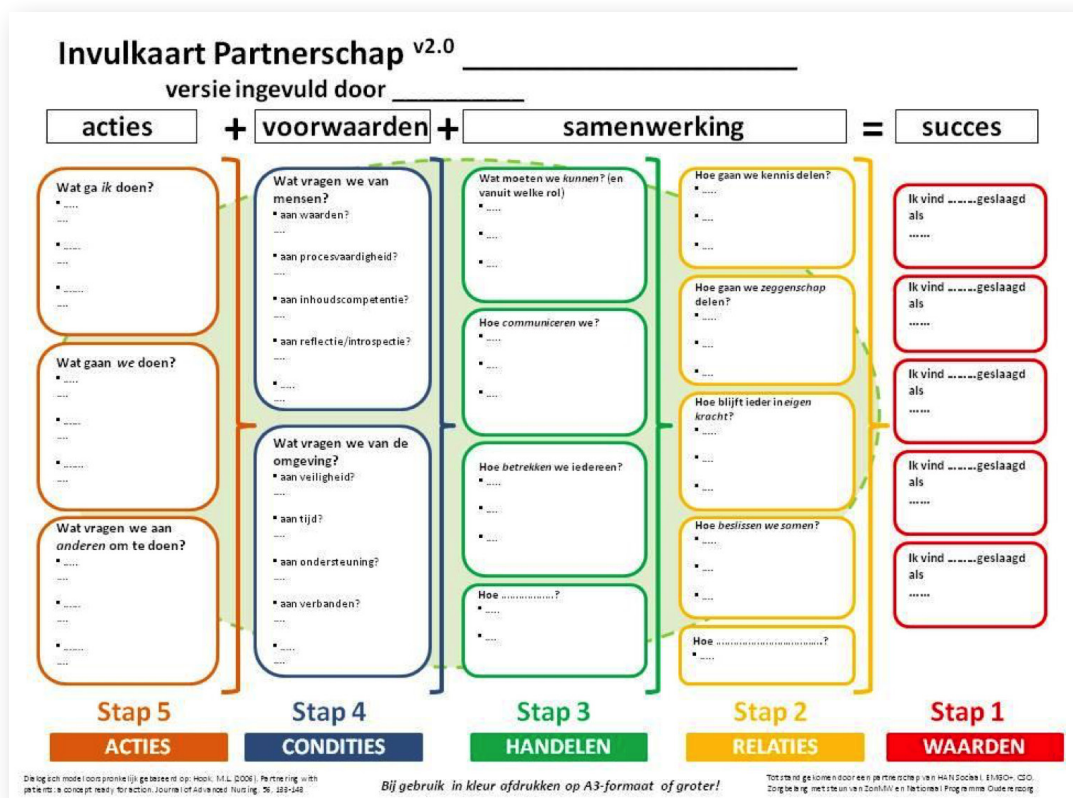
"We kregen te veel mensen, je kent ze niet, men was niet meer bereid zichzelf bloot te geven, het werd afstandelijk".

Partnerschap en partnerschapskaart

Het ontwikkeltraject gaat over elkaar vinden en samenwerken. In samenwerking is het belangrijk om echt partners te worden en te zijn. Met partners kan je door één deur, laat je elkaar in je waarde en versterk je elkaar. Van een partner verlang je altijd wat, je hebt bepaalde verwachtingen waarvan je hoopt dat de ander daaraan voldoet. Het werkt het beste als je je bewust bent van welke verwachtingen je zelf hebt en die met de ander deelt. Aan de andere kant behoef je te weten wat de verwachtingen van je partner zijn zodat je daarop kunt afstemmen.

Verwachtingen zijn bijvoorbeeld:

- *In dienst van de bewoner.*
De bewoner of het gezin staat centraal, je bent voor hen en niet voor de organisatie.
- *Deskundigheid.*
Het is belangrijk te weten dat de ander op zijn of haar terrein deskundig is.
- *Mezelf kunnen zijn.*
Als beide partners zichzelf kunnen zijn kan er een open communicatie ontstaan. Dit nastreven is belangrijk, het heeft ook met veiligheid en wederzijds respect te maken.



- *Openheid, transparantie.*

Openheid is heel belangrijk om partnerschap te creëren. Daarvoor moet je investeren in elkaar en in de samenwerking.

Partnerschap is wederzijds. Verwachtingen managen is daarbij een voorwaarde. Dit doe je aan het begin van de samenwerking maar ook tussendoor moet het steeds op de agenda staan.

De kunst is het uit te spreken. De doelen van de organisaties waarvoor de partners werken kunnen hier doorheen lopen en een stoorzender zijn. Die lijken dan een beperkende factor. Het hangt ervan af hoe je er vervolgens mee omgaat. Hoeveel vrijheid voel je? Hoeveel vrijheid neem je binnen de kaders die er zijn? En zelfs, kunnen partners elkaar daarin steunen? Door het op tafel te leggen en steeds weer te kijken waar voor de bewoner of het gezin de kansen liggen.

Soms is het goed om de bewoner of het gezin niet als klant te zien maar ook tot partner te maken. Vaak heeft iemand op zijn eigen terrein ook deskundigheid verworven, vaak weet iemand zelf het beste wat voor hem of haar reëel is. Dit gaat over een *diepe gelijkwaardigheid*.

Partnerschapskaart

Een hulpmiddel om open communicatie tussen partners tot stand te brengen is de 'partnerschapskaart'. Mary Hook (2006) heeft hiervoor het model ontworpen dat uitgaat van dialoog, wederkerigheid en het elkaar helpen actief deel te nemen. De WMO-werkplaats in Nijmegen heeft het model doorontwikkeld tot deze kaart.

Rondom een thema, project of casus waaraan je wilt samenwerken bepaal je samen hardop de doelen, de verwachtingen, de voorwaarden en de acties. De kaart is daarbij een geen blauwdruk, maar een hulpmiddel om het gesprek en de verbinding tot stand te brengen. Voor toelichting en gebruik zie bijlage III.

Samen delen, leren en creëren

"Mijn blik is verbreed: wat mooi die combi van formele en informele zorg"

"Het smaakt naar meer, nog beter kennismaken en weten wie wie is, zodat je weet van waaruit iemand praat".

Aan de slag vanuit samenspel begint in Osdorp al tijdens het ontwikkeltraject. In de bijeenkomsten zijn er drie lopende casussen ingebracht en besproken en zijn er daarom heen verbintenissen gemaakt. De eerste succesvolle samenwerking werd gevierd toen een moeder uit een gezin door "samenspelers" uit SamenDoen en Huiskamer van de buurt werd begeleid naar buiten en zo kennismakte met de taallessen bij Vrouw en Vaart. Ook zijn er met de partnerschapskaart als leidraad al samenwerkingsplannen gesmeed.

Met dit toekomstgeluid gaan we richting het einde van deze handreiking.

Nabeschouwing

“We zijn hier een hotspot, dat betekent losmaken van competitie, rivaliteit, verkokerd denken en zeker weten”

Nieuw-West op zijn best

Tijdens het traject blijkt hoeveel mooie initiatieven er rond 't Blommetje al zijn, hoe gedreven de deelnemers zijn en de bereidheid hebben om kennis en kunde met elkaar te delen en daarvan weer samen te leren.

“In plaats van dat professionals dit bedenken doen we het nu met elkaar”.

Boom: hoe langer hoe dikker en meer in bloei

Het Samenspel traject startte met 20 deelnemers met verschillende achtergronden, zowel formeel als informeel, welzijn als zorg. Sommige mensen waren uitgenodigd maar of wilden niet of wilden heel graag maar konden geen tijd vrij maken door roosters of werkdruk. Soms wilden organisaties het wel maar de medewerker(s) niet, soms wilden medewerkers graag maar 'mocht' het van hun organisatie niet.

Gaandeweg het traject kwamen er meer mensen bij, ze hadden ervan gehoord en kwamen spontaan, anderen werden door hun collega's meegenomen en als verassing kwam er iemand die eerst geen tijd kon vrijmaken tóch omdat zij het zo belangrijk vindt.

“Elke bijeenkomst was anders, mooi dat er ook steeds weer mensen konden aanschuiven”

Het samen er iets van maken groeit, deelnemers voelen zich niet alleen verantwoordelijk voor de inhoud van de bijeenkomsten, maar ook voor de organisatie, zetten koffie, serveren lunch, zorgen met elkaar dat de ruimte bijeenkomst-klaar is en dat de materialen op hun plaats liggen, en niet te vergeten zorgen voor de sfeer. Ze heten elkaar welkom en zorgen dat mensen echt deel kunnen nemen.

Zonder wrijving geen glans

“Het is niet erg om te botsen maar je moet er wel iets mee doen”

Vertrouwelikheden en veiligheid staan voorop bij de bijeenkomsten. Dit onderwerp is meerdere malen aan

de orde geweest, en er is gevraagd daar aandacht aan te blijven besteden. Deelnemers nemen spontaan collega's mee en ook wordt voor vervanging gezorgd bij afwezigheid. De groeiende groep lijkt de opgebouwde veiligheid binnen de bestaande groep niet aan te tasten.

Tijdens de bijeenkomsten waren er af en toe spannende momenten. Deelnemers hebben de moed elkaar te bevragen en stevig met elkaar in discussie te gaan. Hoe verder in het traject hoe makkelijker de deelnemers zich durfden te uiten.

“Ik ben mijzelf en wij accepteren elkaar hier, dat doet me goed, daar wil ik graag mee doorgaan. Nieuwsgierig blijven en kennis delen met elkaar”

Transitionele ruimte

*“De ruimte waar communicatie plaatsvindt tussen jezelf en de 'vreemde ander'. Er is zowel kwetsbaarheid als ruimte voor creativiteit”*⁵ (Tjin A Djie en Zwaan, 2010).

De Samenspel bijeenkomsten fungeerden als transitionele ruimte, een “tussen ruimte”. tussen de situatie met je werk die bekend was en de nieuwe situatie met nieuw werk die (deels) onbekend, (deels) nog on-ontwikkeld is en veelal bestaat uit aannames en (voor)oordelen.

De “tussen ruimte”, ook wel liminele ruimte genoemd, kent men uit de organisatiepsychologie, het stelt mensen in staat de spanning te verwerken die bij (opgelegde) veranderingen hoort. Het oude wordt in deze ruimte losgelaten zonder te weten wat er voor in de plaats komt. Je mag ook dromen over hoe je het (anders) zou willen en over hoe je dat wilt bereiken. Het geeft gelegenheid om je denken en je gevoel aan te passen, af te stemmen aan de nieuwe situatie

Het is een plek om na te denken en te reflecteren en creatieve oplossingen te bedenken. Belangrijk is dat daarbij aan vier voorwaarden wordt voldaan: tijd, plaats, legitimiteit en een groep waarin veiligheid en vertrouwen bestaat en die in staat is voldoende 'containment' te bieden zodat kwetsbaarheden, experimentele gedachten, capriolen en botsingen zonder oordelen worden opgevangen (Amado & Ambrose, 2001)⁶.

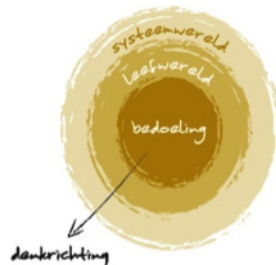
5. Citaat uit Managen van diversiteit op de werkvloer van Kitlyn Tjin A Djie & Irene Zwaan (2010)

6. Vergelijkbaar aan een holding environment van Winnicott (1953), waarin de aanwezige compassie en empathie maakt dat je voor een groot deel jezelf kunt zijn.

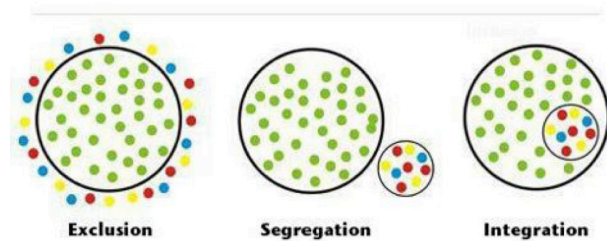
Zijstromen

Binnen het kader van het ontwikkeltraject zijn er parallel aan de gezamenlijke bijeenkomsten zijstromen waarin definitieve plannen worden gesmeed, bijvoorbeeld 'het spreekuur door bewoners/ vrijwilligers voor professionals'. Daarnaast komen er immateriële zijstromen gerelateerd aan het ontwikkeltraject op gang, als een gezamenlijk bezoek van een congres en het bespreken van belangrijke thema's. Er vindt wederzijdse bevruchting plaats en daarmee een verbreding van de kennisinfrastructuur. Tijdens voorbereidende gesprekken vlogen de verschillende onderwerpen over tafel, zoals:

- *Verdraaide organisaties* van Wouter Hart (2015). Hart⁷, legt aan de hand van bijgaande tekening uit hoe hij het werken tussen organisaties en klanten ziet. Hij gebruikt daarbij een basis model met drie kringen:
 - De bedoeling: het uitgangspunt van een organisatie of probleem,
 - De leefwereld: daar ontmoeten in ons geval van samenspel de uitvoerende formele of informele en de bewoner elkaar,
 - En de systeemwereld: gaat uit van regels en protocollen, zegt iets over hier en in de leefwereld maar kent het hier en nu in de leefwereld niet. De denkrichting is volgens het Hart van binnen naar buiten. Dit in tegenstelling zoals vaak organisaties werken, zij werken van buiten naar binnen waarbij de systeemwereld de boventoon voert. Hart (2015) noemt dit *de mythe van beheersbaarheid*.
 - De pijl, de denkrichting, gaat van binnen naar buiten, volgens Hart maken Organisaties die de pijl vanuit de bedoeling richten, meer keuzes door minder compleet te willen zijn in regels.
- *Discretionaire ruimte*, naast protocollen is dit een handlungsruimte die je zelf kunt invullen. In het boek "De Rotonde van Hamed" (2008) wordt beschreven hoe professionals zich achter regels en protocollen verschuilen.
- Samen kijken wat er nodig is, naast elkaar staan in plaats van boven en onder. Onderzoeker Max Huber heeft dit in de maatschappelijke opvang *Samensturing* genoemd (2011) en in middels is dit een veel gebruikte term in allerlei soorten organisatieverbanden, hetgeen ook zou kunnen gelden voor informele en formele zorg en welzijn.



- Zonder *inclusie* is samenspel een farce. En wat betekent inclusie (insluiting)⁸ nu precies? Samenspel kan alleen in een open inclusieve omgeving, als je bereid bent zowel de overeenkomsten als verschillen op te pakken. Dit in tegenstelling tot exclusie, segregatie en integratie.



- De kennisdeling vindt ook een weg naar het onderwijs van de HvA en de VA en zo weer door naar deze en andere praktijken.

7. Wouter Hart is organisatieadviseur en sinds de uitgave van enkele managementboeken een veel gevraagd spreker.

8. <http://diversiteitenverandering.nl/inclusie-wat-is-dat/>

Verder lezen

Deze handreiking is -mede- ontleend aan bijeenkomsten in het kader van een ontwikkeltraject in Amsterdam Nieuw-West. Voor de in ons Samenspel besproken thema's en de onderwerpen die we hebben aangestipt staan hier linken naar de nieuwste artikelen, boeken etc.

[Cocreatie](#) als basis voor inhoud, met onder andere als doel om aansluiting tot stand te brengen tussen [informele en formele](#) krachten. Om zo integrale samenwerking en ondersteuning van burgers in brede zin te bevorderen. Hier een aantal tips, voor wie meer wil lezen. Onder de cursieve woorden telkens een link naar literatuur.

Tijdens onderzoek naar [Samen DOEN teams](#), sociale wijkteams in Amsterdam, in het kader van de [WMO werkplaats van de Hogeschool van Amsterdam](#), bleek dat samenspel tussen informele en formele krachten niet vanzelfsprekend is. Meer hierover in [Samen DOEN in de buurt, een praktijkanalyse van drie Samen DOEN teams in Amsterdam](#). Mede naar aanleiding van dat onderzoek hebben we ons ontwikkeltraject opgezet. Op meerdere plaatsen worden acties ondernomen, om het samenspel te bevorderen. Burgers krijgen ondersteuning bij het opzetten en vormgeven van eigen initiatieven en er worden manieren ontwikkeld om deze te waarderen: [Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief?](#) Over de woelige wereld van lokale burgerinitiatieven verscheen het boek ['De ondernemende burger'](#); maar ook in het dossier ['Burgers nemen het over'](#) op de website [Sociale Vraagstukken](#) is veel uitwisseling over dit onderwerp. Uiteindelijk komen [Actieve burgers aan het roer](#), aldus de [Toekomstagenda Informele zorg en ondersteuning](#).

Zowel in beleid als praktijk is de [transformatie van het sociaal domein](#) volop gaande. Deze veranderingen zijn onder andere het gevolg van de [Wet maatschappelijke ondersteuning](#) (Wmo) en [Welzijn Nieuwe Stijl](#). Beleid waaraan het kabinet in de Troonrede van 2013 het begrip [participatiesamenleving](#) koppelde: 'Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving'. Wat deze ontwikkelingen voor het sociaal werk kunnen betekenen, is vastgelegd in het in opdracht van de Raad voor de Maatschappelijke ontwikkeling (RMO) geschreven essay [Burgerkracht: De toekomst van het sociaal werk in Nederland](#). Ook in [De affectieve burger](#) worden de gevolgen van dit beleid in de praktijk geschetst. Er lijkt sprake van een spanning: de overheid verleidt burgers om verantwoordelijkheid voor zichzelf en ondersteuning van anderen te nemen, maar geheel vrijblijvend is die verantwoordelijkheid niet.

De urgentie van bepaalde aspecten van Welzijn Nieuwe Stijl, als integrale ondersteuning, dichtbij burgers en formeel en informeel in optimale verhouding worden onder andere beschreven in [Hemelse modder](#). Ook het boek [De dag dat Peter de deur dichttimmerde](#) geeft een scherp inzicht in wat te versnipperde zorg voor burgers kan betekenen en onderstreept het belang van samenwerking tussen formeel en informeel. Barend Rombout, directeur van het Rotterdamse bureau Frontlijn stelt dat ['Romantische hulpverlening het einde nabij is'](#)

Een ander baken van Welzijn Nieuwe Stijl is de focus op [outreaching werken](#), het direct op de burgers afgaan en aansluiten bij de leefwereld, behoeften en vragen. Volgens sommigen is daarvoor een [systeemwijziging](#) noodzakelijk. De vraag is hoe we meer nabij en ondersteunend kunnen samenwerken, zodat uiteindelijk een meer samenredzame samenleving ontstaat. Op die vraag is geen pasklaar antwoord. Cocreatie is een interessante manier van de rollen omkeren en het door HvA-lector Martin Stam beschreven ['onzeker weten'](#) is daarbij een belangrijke kracht. Van consument tot coproductent; ook dat is transitie. Anders leren denken en doen moet gezamenlijk en op alle niveaus; zowel bestuurlijk als uitvoerend, anders wordt het niks. Hoe we dat kunnen realiseren, leest u in [Outreaching besturen in tijden van transitie](#), maar ook de recente essaybundel [De decentralisaties in het Sociaal Domein: wie houdt er niet van kakelbont](#) is lezenswaardig.

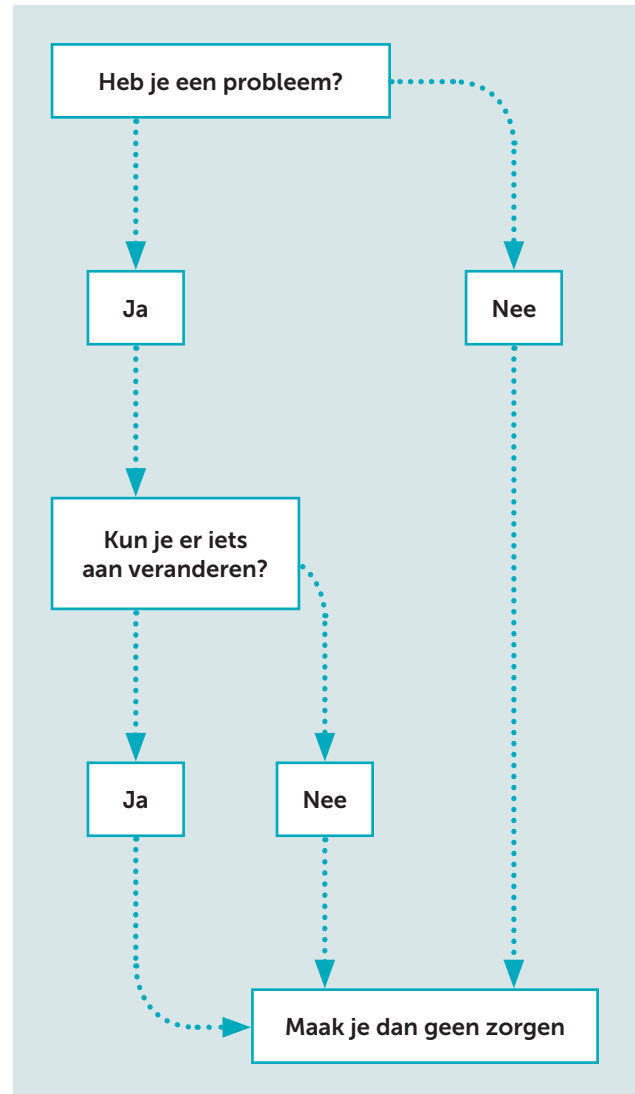
Volgens Paul Vlaar van MOVISIE hebben vrijwilligers, mantelzorgers, actieve burgers en professionals [elkaar hard nodig](#). Het is opvallend dat het schrijven over samenwerking tussen professionals en vrijwilligers vooral vanuit het perspectief van professionals wordt gedaan. In [Volunteering and youth services. Essential readings on volunteering and volunteer management](#) wordt ingegaan op de taakverdeling: welke taken passen vooral bij betaalde krachten en welke taken en eigenschappen lijken juist vrijwilligers toevertrouwd? Ook in het Nederlandse publieke debat heerst die vraag, en dan vooral wat aan vrijwilligers kan worden [overgelaten](#). De kwestie gaat niet zelden over verantwoordelijkheid, wie wat op zich neemt en wie kaders stelt. In [Kunnen we dat niet aan vrijwilligers overlaten?](#) (ook als lezing te beluisteren: [vrijwilligers in de participatie samenleving](#)) gaat het over die verhoudingen: vrijwilligers zijn onmisbaar, maar juist in nauw samenspel met professionals. [Nabij is beter](#) stellen Jos van der Lans en Pieter Hilhorst dan ook in hun uitgebreide artikelenreeks. Maar kijk uit, zegt Lector Martin Stam, ondanks alles systematiseren we te veel en daardoor [lijken eigen kracht en zelfregie verder weg dan ooit](#). Over verbinden van formele en informele zorg

in 2015 wordt een mooi beeld van de uitwerking in de praktijk gegeven in de [Masterclasses](#).

De vakbond stelt dat vrijwilligerswerk **aanvullend** is op betaald werk, of dat vrijwilligers in elk geval wat taken en verantwoordelijkheden betreft geen onbetaalde professionals moeten zijn. Dit raakt aan het punt van **concurrentie**, dat ook in het ontwikkeltraject naar voren kwam en zorgvuldig besproken is. Betrokkenen hebben zelfs opgemerkt dat informele krachten op hun 'professionele been' gingen staan. De vraag is wat daar precies de oorzaak van is. [Lilian Linders](#) beschrijft hoe ze ziet dat vrijwilligerswerk steeds meer professionaliseert, en dat we moeten waken voor het **verlies** van belangrijke waarden als warmte en zorgzaamheid, die vaak aan de basis liggen van vrijwilligerswerk. Veel mensen willen liever niet afhankelijk zijn, ook niet van vrijwilligers, maar je kunt ook **Gelukkig worden van afhankelijkheid**, zegt psycholoog Eddy van Tilt, die trouwens ook vindt dat we van **welzijn maar weinig verstand hebben**.

Een centraal begrip is **gelijkwaardigheid**, mooi beschreven door onder anderen [Sennett](#) (zie literatuurlijst). **Inclusie** is net zo belangrijk: dat iedereen op een of andere manier mee wil doen is het uitgangspunt van de participatiessamenleving. Deze processen ondersteunen en stimuleren zonder direct op de voorgrond te staan is de grote uitdaging voor de nieuwe sociale professionals. **De zeven eigenschappen van effectief leiderschap** gebaseerd op het werk van Covey zijn heel bruikbaar bij het vinden van deze positie. De WMO werkplaats van de Hogeschool Arnhem Nijmegen heeft deze samenwerkingsrelaties uitgewerkt in de **partnerschapskaart** en nadere definities van **emotionele en taakallianties**.

Belangrijk voorwaarde voor dit alles is om echt nader met elkaar in gesprek te komen. Dan helpt om te denken in kansen en mogelijkheden. 'Jamaar' brengt het gesprek niet verder. Hoe kunnen we dat ombuigen naar 'Ja, en?' **Omdenken**, daar gaat het om. Omdenken gedijt het beste bij vernieuwen, vernieuwen geeft ruimte. In deze tijden van transitie en transformatie een heel bruikbare filosofie die vernieuwing verder brengt in plaats van vast zet. Denk om!



Literatuurlijst

Amado, G. & Ambrose, A. (2001), *The transitional approach to change*, Karnac Books, Londen en Newyork.

Bichbich F. et al (september 2014), *SamenDOEN in de Buurt, een praktijkanalyse van drie Samen DOEN-teams in Amsterdam*, Amsterdamse Wmowerkplaats van Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie.

Gratton L. (2007), *Hotspots Why some companies buzz with energy and innovation-and others don't*. Berett-Koehler Publishers Inc, San Francisco.

Hart W. (2015 11^e druk), *Verdraaide Organisaties, terug naar de bedoeling*. Vakmedianet, Deventer

Hook, M.L. (oktober 2006), *Partnering with patients-a concept ready for action*. Journal of advanced nursing, volume 56, issue 2.

Huber, M & Bouwes, T. (2011), *Samensturing in de maatschappelijke opvang, de tegenstelling voorbij*. WMOwerkplaatsen, Amsterdam

Kowalk, H. (2015). *Het andere perspectief. Het verhaal van een ervaringsdeskundige bij de Hogeschool van Amsterdam*. Uitgave: Hogeschool van Amsterdam.

Kruiter, A.J. e.a. (2008). *De rotonde van Hamed. Maatwerk voor mensen met meerdere problemen*. Nicis Instituut, Den Haag.

Sennett, R. (2003), *Respect in a World of Inequality*, W.W. Norton & Company, New York.

Stam, M. (2013), *Het belang van het onzeker weten, over de revisie van de verzorgingsstaat*, HvApublicaties, Amsterdam.

Tjin a Dije, K. & Zwaan, I. (2010), *Managen van diversiteit op de werkvloer*, van Gorcum, Assen.

Tonkens, Evelien, met bijdragen van James Kennedy, Herman van Gunsteren e.a. (2009). *Tussen overschatten en overvragen. Actief burgerschap en activerende organisaties in de wijk*, uitgeverij SUN.

Aan deze handreiking hebben meegewerkt:

Neslihan Arikok	Hanna Gugler	Miryam Massop	Ouassima el Yakoubi
Ahmed el Aslouni	Rabia Hafdi	Nikki van Ommeren	Sharma
Chaima Bakrine	Marianne van den Hoek	Wasilis Psathas	Charlotte Kemmeren
Leila Badaou	Monique Jansma	Raymond Pinas	Marc Räkors
Omar Bouadi	Ida Kahlman	Anne Riemersma	Martin Stam
Hafida Bouyarden	Elvan Kaplanseren	Naima Toutouh	Karin Hanekroot
Els Carton	Marijke Kooistra	Elles Visser	Gerard van Vliet
Rob van Eupen	Sheila Landveld	Jolande de Vries	Tineke Bouwes
Corinne Floor	Helga van Leeuwen	Tryfeen de Vries	Wonah de Koningh.
Niels Gozems	Marco Louw	Marleen Winter	

Bijlagen

I. Het ontwikkeltraject

De Vrijwilligers Academie en de Hogeschool van Amsterdam ontwikkelen in samenwerking met het Stadsdeel en gebiedsgerichte formele en informele organisaties een zogeheten ontwikkeltraject.

In het ontwikkeltraject zijn de inspanningen gericht op het verwezenlijken van de volgende doelen:

- Creëren van gedeelde kijk op rolverdeling en samenspel
- Het wegnemen van angsten en blokkades om met elkaar samen te werken
- Het formuleren van gezamenlijke waarden, aansluitend bij de activiteiten die in de stad en in Zuid Oost al zijn ontwikkeld rondom het thema
- Ontstaan van draagvlak voor gezamenlijk verder ontwikkelen
- Het opstellen van een handreiking en of een analyse

Aan deze doelstellingen wordt gewerkt in het hieronder beschreven programma:

A. Bijeenkomsten

1. *Vorbereidende bijeenkomst* (max. 2) waarin managers en opleidingen van zowel formeel als informeel samenkomsten en het ontwikkeltraject in heel grove lijnen schetsen, en verantwoordelijkheid afstemmen met betrekking tot:
 - Uitnodigingsbeleid en verantwoordelijkheid ten aanzien van:
 - Deelnemers: Aantal, gelijkwaardige instroom, zowel uitvoerenden als managers. (richtlijn: totaal maximaal 20, met managers en opleidingen)
 - Wie nodigt wie uit?
 - Inhoud uitnodiging?
 - Data, locatie, catering?
 - Kosten
 - Verwachtingen ten aanzien van elkaar en de resultaten
 - Bewaking voortgang
 - Verslaglegging en terugkoppeling
2. *Uitvoering: bijeenkomsten*
 - Minimaal vier bijeenkomsten
 - Voor iedere bijeenkomst is een wisselend voorbereidingsgroepje met gelijkwaardige verdeling formeel en informeel, deze wordt aan het einde van de voorafgaande bijeenkomsten samengesteld
 - Inhoud en structuur bijeenkomsten worden per bijeenkomst gevormd door voorbereidingsgroepje
 - Iedere bijeenkomst bevat een klein stukje theorie ter ondersteuning van de praktijk.
 - Deelnemers dragen zelf bij aan uitleg opdrachten / werkvormen, theorie, presentaties en andere onderdelen
 - Opleidingen formeel en informeel geven letterlijk vorm aan de bijeenkomsten: ze faciliteren met werkvormen, gevraagde theorieën en anderszins,
 - In de laatste bijeenkomst wordt zowel gekeken hoe het geheel mooi afgerond kan worden als hoe vervolg aan het proces kan worden gegeven.

B. Resultaten en producten

- Formulering gedeelde waarden
- Kennis van elkaars metier en mogelijkheden
- Gebiedsgericht netwerk
- (Theoretische) kennis-uitbreiding en verbreding van zienswijze(n).
- Gezamenlijk geschreven handreiking met tips en tops voor samenspel, voor ontwikkeltrajecten zelf en literatuurverwijzingen.

Urenbelasting ontwikkeltraject gebiedsgericht samenspel formele en informele zorg en welzijn voor deelnemers.

Activiteiten	Hoe/Wanneer	Tijdsinvestering	Bijzonderheden
4 Bijeenkomsten	Tijdens lunchtijd 2 uur per bijeenkomst	8 uur	Op een locatie in de wijk
1 Voorbereidende bijeenkomst voor elke van de 4 bijeenkomsten	Voor plm 3 deelnemers, volgens afspraak	1,5 uur	Facultatief.
Bijdrage aan ideeën en/of schrijven handreiking	Wie wil, volgens afspraak	2 uur	Facultatief
Voorbereidende bijeenkomst handreiking	Voor plm 3 deelnemers, volgens afspraak	1,5 uur	Facultatief
Uitreiking handreiking	Eind van de dag	3 uur	Met feestelijk slot

Lunch tijd op donderdagen van 12.00-14.00 uur

II. De relatie van herstelprincipes met het Samenspel traject

- Dichtbij je gevoel blijven, uitvinden waardoor je je uitgedaagd en versterkt voelt.
- Nadenken over een gedeelde, passende taak
- De werkelijkheid niet opknippen, niet los, maar met elkaar.
- Als de managers het niet snappen gaat het niet lukken. Het traject valt en staat met samen leren. Daarom ook managers en beleidsmakers bij het traject betrekken.
- De wijk is een plek om op zoek te gaan naar gemeenschappelijke waarden. Wat bindt ons in waarden en belangen?
- Identiteit van wijken zijn min of meer verdwenen, bewoners zijn doorgaans trots op een identiteit. Maak met elkaar duidelijk, wat maakt dat we trots zijn dat we hier wonen, hoe kunnen we het elan met elkaar maken en verder brengen.
- Hou scherp: het leven wordt integraal geleefd.
- Ga zorgvuldig na: welke informele krachten zijn er?
- Wat we nodig hebben zijn verbindingen tussen mensen, *van rationaliteit naar relationaliteit*
- Deelnemers traject zouden een stempel als netwerker of *samenspeler* moeten krijgen.
- We zijn hier een *hotspot*, dat betekent losmaken van competitie, rivaliteit, verkokerd denken en zeker weten
- Situaties veranderen van praten over naar praten met
- Mensen erbij betrekken, ook degenen met wie je liever niet geconfronteerd wordt. Ook stemmen die in eerste instantie anders zijn toch in het koor krijgen.
- Schuring gaat glans geven, benut onzekerheid, wees niet bang
- *'Maak er een ongelikte bijeenkomst van!'*

III. Partnerschapskaart

De partnerschapskaart is een dialogisch instrument dat behulpzaam is in het bouwen aan partnerschapsrelaties in transdisciplinaire (=gemengde) groepen. Hierbij kun je denken aan burgers en beroepskrachten, patiënten en medici, maar ook docenten en hun leidinggevenden. De rationale achter deze kaart is dat je door voorafgaand aan een project of initiatief je eigen beeld bij de samenwerking te conceptualiseren en daarover in gesprek te gaan met de andere partners, je op voorhand goede afspraken kunt maken over hoe je de samenwerking als collectief vorm geeft. De partnerschapskaart wordt inmiddels op vele plaatsen en in vele settings met veel succes en enthousiasme toegepast.

De partnerschapskaart is gebaseerd op een beschrijvend conceptueel model van Hook (2006) over cliëntparticipatie in de zorg en is oorspronkelijk ontwikkeld in het project *Krachtig Cliëntperspectief* van CSO/Zorgbelang in het kader van het NPO door Erik Jansen, Nynke Wilbrink, Vivianne Baur, Maarten De Wit en Tineke Abma. De wmo-werkplaats Nijmegen heeft zorg gedragen voor een doorontwikkeling tot de huidige versie 2.0. Toepassing is breed mogelijk: dit kan binnen een organisatie of in een samenwerking tussen organisaties. Om die reden is de partnerschapskaart bij uitstek geschikt om relaties in heterogene netwerken vorm te geven.

Methodiek: Het gaat om een dialogische en praktische werkvorm bestaande uit 5 stappen, waarbij je van rechts naar links de partnerschapskaart invult *in een gemengde groep van betrokkenen/partners* bij een project of programma. Bij veel tijd kun je elke stap apart invullen, bij weinig tijd kun je stap 1 eerst doen en vervolgens stappen 2, 3, 4 en 5 samen nemen.

Het idee is dat je eerst overeenstemming bereikt over welke *waarden* je stelt, en wanneer je over succesvolle samenwerking kunt spreken.

Zodra je deze waarden hebt kun je gaan bepalen hoe je daarin samenwerkt in termen van de onderlinge *relaties* en de eisen die daarvoor gesteld worden aan het *handelen* en de vaardigheden van de partners. Daarna zul je moeten formuleren welke *voorwaarden* er worden gesteld om het vereiste handelen te kunnen uitvoeren en om de relaties te onderhouden. Tenslotte vul je de *acties* in die je van jezelf, het collectief of van anderen vraagt.

Houd bij alle stappen in de gaten dat:

- Het gaat om *dialogoog*
- Het gaat om *wederkerigheid*
- Deelnemers elkaar *helpen om actief deel te nemen*
- Verschillende partners best verschillende waarden kunnen hebben. De vraag is hoe creëer je een win-win situatie.