



Splitsing en integratie in interorganisationale samenwerking

Tijdens het NVGP-congres gaf hoogleraar Organisatiewetenschap Sandra Schruijer een lezing waarin zij de dynamieken beschreef tussen organisaties die met elkaar aan tafel zitten om een onderlinge samenwerking te realiseren. Dat deed zij vanuit haar ervaringen als actie-onderzoeker en adviseur in verschillende sectoren. Dit artikel is een uitgebreide samenvatting van die lezing.

Door Sandra Schruijer

De groepen die mij boeien en waarmee ik werk zijn niet in therapie. Ook al is hun groepsdynamiek vaak verre van rationeel. De leden ervan beschouwen zichzelf gewoonlijk ook niet als groepsleden. Het betreft bijeenkomsten van medewerkers die samenkomen in het kader van samenwerking over organisatiegrenzen heen, zij vormen daarmee op zijn minst tijdelijk een groep. Te denken valt bijvoorbeeld aan vertegenwoordigers van gemeenten, ontwikkelaars, aannemers, huurders, welzijnsinstellingen en woningcorporaties die werken aan het realiseren van een betaalbaar woningaanbod. Of denk aan organisaties die samenwerken in de opvang van vluchtelingen, die gezamenlijk een brede school gestalte geven of die innovaties realiseren in de zorg. Samenwerking over organisatiegrenzen is heden ten dage aan de orde van de dag – alleen door samenwerking kunnen maatschappelijke opgaven het hoofd worden geboden.

Aan de hand van mijn ervaringen als actie-onderzoeker en adviseur in verschillende sectoren (onder meer zorg, onderwijs, bouw, justitie) zal ik in deze korte bijdrage stilstaan bij de complexiteit van dergelijke samenwerking en de relationele spanningen.

gen, waaronder splitsingsfenomenen, die ermee gepaard gaan. Ook zal ik schetsen hoe de betrokkenen ondersteund kunnen worden in het bewust worden van deze groepsdynamieken en hoe ze ermee kunnen werken. In columns voor *Groepen* heb ik aan dit onderwerp al eerder aandacht besteed. Voor achtergronden verwijs ik naar andere publicaties (Schruijer, 2020, 2021).

Relationele dynamiek

Een vergadertafel waaraan, bijvoorbeeld, zes mensen zijn aangeschoven lijkt op het eerste oog niet ingewikkeld: een vergadering met zes individuen. Maar als het een ontmoeting is tussen afgevaardigden van organisaties die namens hun organisaties bepalen aan welk probleem of uitdaging ze wensen te werken, op zoek gaan naar

Een minder voor de hand liggende splitsing is die tussen de tafel en de achterban

interafhankelijkheden, verkennen hoe ze elkaar waarde kunnen toevoegen en een gemeenschappelijk doel kunnen realiseren die ook de belangen van de eigen achterban behartigen, dan is de situatie zoveel complexer. Immers, aan tafel zijn aangeschoven: zes organisaties met hun belangen, identiteiten en perspectieven, vertegenwoordigd door zes individuen die op hun eigen wijze hun rol invullen ('person-in-role') – twee systeemniveaus dus. De derde is de tijdelijke groep in het hier-en-nu, terwijl de

context, het vierde niveau, tevens invloed uitoefent op de gebeurtenissen aan tafel. De complexiteit is aanzienlijk, vanwege de verschillende systeemniveaus waarop gelijktijdig geacteerd wordt en de diversiteit aan partijen. Bovendien is de samenwerkingstaak zelf vaak complex en 'wicked' – het betreft immers veelal complexe samenlevingsproblematiek. Wat het ook lastig maakt is dat er, zeker in het begin, nog geen helder samenwerkingsdoel is (dat zal moeten worden ontwikkeld), de verschillende belangen nog niet gekend zijn, vertrouwen nog moet worden opgebouwd, er geen gedeelde structuren zijn en er geen leider met positionele macht is (het gaat immers over juridisch onafhankelijke organisaties), ook al wordt om die laatste vaak geroepen. Het zal dus niet verbazen dat de samenwerkingstaak gepaard gaat met spanningen die zich vertalen in de groepsdynamiek.

Potentiële breuklijnen te over. De bekende splitsing is die tussen 'wij' en 'zij'. En inderdaad is onder het mom van samenwerking, een *win-lose*-dynamiek tussen de verschillende partijen (vertegenwoordigd door individuen) aan tafel vaak herkenbaar. In mijn ervaring start vrijwel elk proces van samenwerking, ondanks de goede intenties, met afwezigheid van vertrouwen (hoe kan het ook anders), risicoloos aftasten en de kaarten voor de borst houden, waarbij stereotype beelden gemakkelijk ontstaan dan wel aangewakkerd worden en kunnen ontaarden in selffulfilling prophecy's en openlijk vechtgedrag.

Een minder voor de hand liggende, maar niet minder reële splitsing is die tussen de tafel en de achterban: de vertegenwoordiger aan tafel moet enerzijds de relatie aangaan

met de andere vertegenwoordigers en anderzijds zijn of haar eigen achterban tevreden houden. Dit wordt ook wel een 'dubbel conflict' genoemd. De achterbannen kunnen gemakkelijk blijven duwen vanuit hun stereotype beelden dan wel hun verlangen tot directe belangenbehartiging – zij gaan immers niet het directe contact aan met de andere vertegenwoordigers. Als er afstand wordt genomen van de achterbannen, komt er geen interorganisationele

Ik speel graag simulaties die middels ervaringsleren inzicht bieden

samenwerking tot stand omdat de organisatiebelangen niet meer worden ingebracht. Een dergelijke spanningsreductie is collusief als de verschillen tussen de partijen worden verloochend om de realiteit ervan niet aan te hoeven gaan. Het broodnodige taakconflict, waarbij de betrokkenen het verschil durven in te brengen met zorg voor de verbinding, wordt vermeden; zelf denken ze dat ze goed aan het samenwerken zijn. Het vermijdende gedrag duid ik graag aan met de Engelse term 'pussyfooting'. Voor overige dynamieken die gaan over de worsteling met verschil, met allerlei variaties op bekende spelen zoals 'zondebokken', 'angsthaasje-over', 'tikkertje' of 'verstoppertje' en bijbehorende voorbeelden verwijs ik naar Schruijer (2020, 2021). Ik wil hierbij aanmerken dat ik vrijwel uitsluitend welwillende en verstandige individuen tegenkom. Die er dan toch, uiteraard onbedoeld en ongewenst, een bizar spelletje

van lijken te maken. Maar ja, samenwerken is behoorlijk ingewikkeld, net zoals samenleven en samenwonen.

Goede samenwerking zal ontwikkeld moeten worden, hetgeen tijd en moeite kost. De personen aan tafel ontdekken, als ze echt de relatie aangaan, dat vertrouwen in 'de ander' kan worden opgebouwd en nieuwe samenwerkingsprojecten kunnen ontstaan die vooraf niet te voorzien waren. In plaats van loochening van het verschil of het uitvergroten ervan, is er sprake van integratie waarbij een constructieve confrontatie ten dienste staat van het gemeenschappelijke doel – een doel dat ook bijdraagt aan de belangen van de individuele organisaties. Kom ik dergelijke samenwerking ook tegen? Jazeker, het is heus niet altijd kommer en kwel, ook al ligt splitsing altijd op de loer gegeven de complexiteit van de taak en de spanningen die daarmee opgeroepen worden. Wat ook belangrijk is, is dat het samenwerken rond de tafel bekrachtigd wordt door de context – zo ken ik voorbeelden van opbouwende samenwerking in het primaire proces, die gelijktijdig en onbedoeld ondermijnd werd door de bazen van de betrokkenen, bazen die hun best deden targets te halen die weer waren opgelegd door hún bazen. Nu zat dus het middenmanagement in de spagaat...

Mijn rol als actie-onderzoeker en adviseur

In mijn werk als actie-onderzoeker en adviseur probeer ik de betrokkenen in contact te brengen met de (veelal onbewuste) groepsdynamieken en help ik hen te doorgronden hoe deze hebben kunnen ontstaan. We reflecteren gezamenlijk op de ervaringen en trachten er gezamenlijk

betekenis aan te geven – een oordeel wordt uitgesteld, maar uiteindelijk wordt wel besproken wat het een en ander betekent voor het vervolg van de samenwerking. Ik probeer hen gevoelig te maken voor allerlei signalen in het hier-en-nu die kunnen verwijzen naar onderhuidse spanningen. En vertel hoe hierop geïntervenieerd zou kunnen worden, op een manier die anderen uitnodigt om stil te staan bij wat er gebeurt. Verder probeer ik de voorwaarden te scheppen waaronder dergelijke gesprekken kunnen plaatsvinden (het daadwerkelijk bijeenbrengen van de verschillende stakeholders, het gezamenlijk formuleren van grondregels die een minimale structuur en veiligheid bieden, aandacht voor containment). Soms geef ik een beetje psycho-educatie, bijvoorbeeld over het belang van verschil in relaties, het werken op verschillende systeemniveaus, het belang te komen tot een gedeelde probleemdefinitie, het verschil tussen een gedeeld belang en een

gedeeld doel, pussyfooting, et cetera. Ten slotte speel ik graag simulaties (en de deelnemers ook!) die middels ervaringsleren inzicht bieden in de groepsdynamiek van interorganisationele samenwerking. Leren door ervaring is niet eenvoudig en kan de nodige weerstand oproepen. Gelukkig maak ik regelmatig mee dat na een lastig begin het enthousiasme en de inzichten toenemen. Het heeft ook mij enige tijd gekost voordat ik in mijn academische rol (docent, onderzoeker) de veiligheid van de boeken verrijkte met en (deels) verruilde voor de spanning van de gezamenlijke ervaring en de reflectie erop – niet gebruikelijk binnen de muren van de universiteit. Ontwikkeling.

Sandra Schruijer is hoogleraar Organisatiewetenschap aan de Utrecht University School of Governance en directeur van Professional Development International.

Literatuur

.....
Schruijer, S. (2020). Developing collaborative interorganizational relationships: An action research approach. *Team Performance Management*. Vol. 26 No. 1/2, 2020 pp. 17-28.

Schruijer, S. (2021). The group dynamics of interorganizational relationships. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.512>.
.....