

# Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen

## THEORIE EN PRAKTIJK

In dit artikel wordt een psychologisch perspectief op conflict en samenwerking tussen organisaties geschetst. Psychologische vraagstukken die bij het aangaan van samenwerkingsrelaties spelen, zijn onder meer: Hoe te werken met een diversiteit aan belangen, doelen, perspectieven, identiteiten? Waardoor ontstaat conflict? Welke condities zijn belangrijk om tot samenwerking te kunnen komen? Hoe gaan deelnemers aan de samenwerking om met gevoelens van onzekerheid en ambiguïteit? In dit artikel geven wij onze observaties weer aangaande de psychologische dynamiek van interorganisatiele samenwerking. Tevens formuleren we enkele condities die belangrijk zijn voor het realiseren van succesvolle samenwerking.

### Inleiding

De noodzaak tot het aangaan van samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen heen hoeft nauwelijks een betoog. Strategische allianties, joint ventures en partnerships, als voorbeelden van interorganisatiele samenwerkingsverbanden, zijn reeds vanuit meerdere disciplinaire perspectieven bestudeerd, zoals de economie, organisatie- en beleidswetenschappen. De psychologie heeft zich tot nu toe grotendeels afzijdig gehouden in het onderzoek naar de dynamiek van interorganisatiele samenwerkingsverbanden. Niettemin lijkt een psychologisch perspectief uitermate belangrijk om de processen en resultaten van interorganisatiele samenwerkingsverbanden te begrijpen en om te kunnen interveniëren in moeizaam verlopende samenwerkingsverbanden. Juist de processen van samenwerking zijn tot op heden onvoldoende belicht (De Rond en Bouchikhi, 2004; Todeva en Knoke, 2005). Overigens hanteren deelnemers en waarnemers wel een psychologisch discours. 'Win-win' is iets waarnaar gestreefd dient te worden, vertrouwen is aan het begin van de samenwerking onontbeerlijk, het gaat volgens betrokkenen vaak mis vanwege 'culturele incompatibiliteit', 'gebrek aan persoonlijke samenwerkingsvaardigheden', en zoals altijd, is er grote nood aan 'leiders met visie'. Maar, zoals gezegd, er bestaat geen systematische aandacht voor interorganisatiele samenwerkingsverbanden in termen van onder-



Sandra Schruiter en Leopold Vansina

*Prof. dr. S.G.L. Schruiter is als hoogleraar verbonden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit van Utrecht, en aan Tias-Nimbas Business School, Universiteit van Tilburg. Daarnaast is ze directeur van Professional Development International bv.*

*L.S. Vansina, Ph.D. is professor emeritus aan de Katholieke Universiteit van Leuven en de Université Catholique de Louvain-La-Neuve, België. Hij werkt momenteel aan het Professional Development Institute te Korbeek-Lo, België.*

zoek en interventie vanuit psychologisch perspectief. Doel van dit artikel is het schetsen van een psychologisch perspectief op interorganisationele samenwerkingsverbanden, gebaseerd op onderzoek en interventie. Hiertoe wordt eerst beschreven wat we verstaan onder interorganisationele samenwerking en typeren we de aard van onze empirische bronnen. Vervolgens bespreken we de psychologische dynamiek die kenmerkend is voor het samenwerken over organisatiegrenzen heen. Daarna presenteren we enkele principes en condities die belangrijk zijn voor de realisatie van succesvolle samenwerking, evenals interventies die hieruit voortvloeien.

## 1. Psychologische dynamiek en samenwerking tussen organisaties

Wikipedia is een unieke hedendaagse vorm van virtuele samenwerking. Samenwerking wordt in Wikipedia als volgt omschreven:

'All parties work together and build consensus to reach a decision or create a product, the result of which benefits all parties. Competition is a nearly-insurmountable roadblock to collaboration, and the relationship among parties must continue beyond the accomplishment of the task in order to assure its viability. The goal is dynamic'. [...] 'perhaps more research is required on how to provide an effective social process that will help overcome the barriers!'

Psychologie lijkt de discipline bij uitstek die inzicht kan bieden in wat een effectief sociaal proces belemmert en hoe het sociaal proces te verbeteren. Onder interorganisationele samenwerking verstaan we:

'The characteristic of an emerging or developing work-system of people who, because of their membership in other groups, institutions or social categories, come to work together on a largely self-constructed task or problem domain' (Vansina, Taillieu en Schrujfer, 1998, p.162).

Kernelementen van deze definitie zijn:

- *diversiteit qua groeps- of organisatieledenmaatschap*; juist vanwege deze verschillen die verschillende belangen, doelen, competenties en perspectieven kunnen behelzen, wordt de samenwerking aangegaan;
- *ontwikkeland*, in de zin dat een samenwerkingsverband een proces doormaakt van ondergeorganiseerd naar georganiseerd (Gray, 1989), omdat er aan het begin nog geen structurerende of normerende mechanismen gedeeld worden door de deelnemers; en
- *probleemconstructie*, verwijzend naar het gegeven dat eenieder zijn of haar eigen probleemconstructie naar de samenwerkingstafel neemt, maar dat de uitdaging eruit bestaat tot een gedeelde probleemconstructie te komen. Idealiter ontstaat een probleemdefinitie waarin elke organisatie haar eigen belangen kan herkennen. Belangrijk is dat de wederzijdse afhankelijkheden onderzocht worden en dat de in het licht van de gemeenschappelijke doelen relevante diversiteit onderkend en hierop gekapitaliseerd wordt.

Samenwerking gaat men dus aan als een partij (persoon, groep, organisatie) iets bezit dat van waarde is voor een andere partij, terwijl de laatste iets kan bieden dat de eerstgenoemde waardeert. Beide partijen kunnen elkaar dus helpen in het realiseren van ieders doelen en ervaren een wederzijdse afhankelijkheid met

behoud van relatieve autonomie. Ze gaan niet in elkaar op, maar blijven een (juridisch) onafhankelijke actor. Werkelijke samenwerking staat voor het constructief omgaan met diversiteit. Een eenvoudig voorbeeld is het verhaal van de lamme en de blinde die beiden van punt A naar punt B wensen te gaan (Rijsman, 1997). Hun interafhankelijkheid ligt voor de hand evenals de noodzaak hun diversiteit te waarderen en zo hun bestemming te bereiken. Ze valideren elkaars distinctiviteit: de blinde persoon wordt in de ogen van de lamme een looper en de lamme wordt in de ogen van de blinde een ziener. Samenwerking betreft aldus het kapitaliseren op de (relevante) diversiteit in tegenstelling tot het reduceren ervan door machtsmisbruik, stereotypering, conflictvermijding of conformiteit. Psychologische vraagstukken die bij een dergelijke voorstelling van zaken herkend zullen worden, betreffen onder meer:

- Hoe te werken met een diversiteit aan belangen, doelen, perspectieven, identiteiten?
- Hoe het ontstaan van conflict te voorkomen ten gunste van samenwerking?
- Waardoor kan conflict ontstaan en vooral, welke condities zijn belangrijk om tot samenwerking te komen?
- Hoe vanuit de verschillende probleempercepties tot een gedeelde probleemdefinitie te komen?
- Welke factoren maken dat ondanks de diversiteit constructieve relaties worden aangeknoopt?
- Wat is de invloed van machtsverschillen en hoe hiermee om te gaan?
- Kunnen deelnemers de onzekerheid en ambiguïteit die gepaard gaat met complexe interorganisatorische samenwerking verdragen zonder dat er te veel structuur aangebracht wordt?
- Wat is de rol van leiderschap in deze processen?

Een belangrijke basis van onze inzichten en bron voor vervolgonderzoek en interventie, is de simulatie met de titel *The Yacht Club* die Leopold Vansina oorspronkelijk ontwikkelde toen hij les gaf aan de Leti-Lovanium International Business school te St. Petersburg (Vansina, Taillieu en Schruijer, 1999). De basis van de simulatie wordt gevormd door een probleemsituatie uit het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw. Grote werkloosheid dreigde te ontstaan nadat de scheepswerf op het eiland Kotlin in de Golf van Finland als gevolg van de politieke ontwikkelingen geen orders van de Russische marine meer ontving. De simulatie helpt mensen bewust te maken van de complexiteit van conflict en samenwerking tussen een veelvoud aan groepen of organisaties. Naast een instrument tot ervaringsleren biedt *The Yacht Club* een schat aan observaties over hoe mensen en groepen met elkaar omgaan in een situatie die wordt gekenmerkt door vele problemen, belangen en interafhankelijkheden. Zeven partijen, elk met hun eigen belangen, worden in de simulatie onderscheiden en kunnen, door elkaar te negeren, met elkaar te concurreren, allianties te sluiten, of anderszins, trachten de problematiek aan te pakken. Naast de scheepswerf zijn er drie zeilverenigingen uit binnen- en buitenland, een bank, een groep van jonge rijke ondernemers en een lokale overheid.

Al meer dan tachtig keer hebben we de simulatie gespeeld met managers en professionals uit binnen- en buitenland, in open en in-companyprogramma's (Vansina, Taillieu en Schruijer, 1998; Schruijer, 2002; Vansina en Taillieu, 1997). De partijen kunnen elkaar gedurende de gehele simulatie vrijelijk ontmoeten, waarbij de regel is gesteld dat, met uitzondering van collectieve vergaderingen, er niet meer dan drie partijen gelijktijdig in één ruimte aanwezig mogen zijn. Ongeveer de helft van de totale duur van de simulatie is beschikbaar voor de collectieve vergaderingen. Van elke partij kan dan een vertegenwoordiger aan een tafel plaatsnemen. De achterban mag aanwezig zijn en kan haar onderhandelaar via briefjes contacteren. De simulatie duurt iets meer dan een volledige dag. Wij onthouden ons in principe van commentaar en proberen zicht te krijgen op de processen. Na afloop van de simulatie wordt een gehele dag besteed aan het nabespreken van de dynamiek, tezamen met de deelnemers. De bevindingen uit de simulatie zijn regelmatig (doch niet op systematische wijze) gecheckt op hun herkenbaarheid onder deelnemers aan reële samenwerkingsverbanden.

Naast de simulatie hebben we de afgelopen tien jaar ander onderzoek naar inter-organisationale samenwerking verricht en zijn we bovendien als adviseur betrokken geweest bij allerlei projecten waar meerdere organisaties met elkaar aan tafel zaten. Zo heeft Sandra Schruijer een survey-onderzoek gedaan onder directeuren en senior managers (Schruijer, 2005) en heeft ze hun ervaringen met inter-organisationale samenwerking geïnventariseerd. Verder is ze als actieonderzoeker betrokken geweest in een fase van een complex beleidsproces aangaande de schelpdiervisserij in Nederland (Neven en Schruijer, 2004), waarbij vertegenwoordigers uit de visserij, natuurbeschermingsorganisaties, overheid en kennisinstellingen bijeenkwamen en aan oplossingen voor duurzame schelpdiervisserij werkten. Ook was ze adviseur bij enkele organisatieveranderingsprocessen in grote zorginstellingen, waarbij een veelheid van (interne) partijen betrokken was. In het kader van die opdrachten zijn er enkele grote groepsbijeenkomsten georganiseerd en gefaciliteerd (onder meer Schruijer, 2006). Ook heeft Sandra Schruijer een samenwerkingsproces onder twintig bouworganisaties begeleid en de trekker van het samenwerkingsverband geadviseerd. De vraag was hoe bouworganisaties duurzaam konden samenwerken en daarbij de klant beter konden bedienen, en hoe ze zelf effectiever en efficiënter konden opereren. Leopold Vansina is begin jaren negentig van de vorige eeuw adviseur geweest bij de herformulering van het beleid aangaande de geestelijke gezondheidszorg in Malta. Betrokken actoren waren psychiaters, psychologen, verpleegkundigen, politie, vakbonden en ex-patiënten. Gedurende het proces werden overige relevante actoren geïdentificeerd waaronder ouders en vrijwilligersorganisaties. Uiteindelijk participeerden vijftien partijen in een tweedaagse werkconferentie waarin plannen werden ontwikkeld en partijen begrip konden krijgen voor elkaars verwachtingen en bezorgdheden (Schruijer en Vansina, 2006). De simulatie en de andere onderzoeks- en adviesprojecten vormen de empirische basis voor de inzichten en interventieprincipes die we hieronder zullen presenteren. De illustraties zijn vooral afkomstig uit de simulaties.

## 2. Inzichten

### BEELDEN, STEREOTYPEN EN WIN-LOSE-GEDRAG

In de hierboven beschreven simulatie ontstaan vrijwel altijd binnen korte tijd stereotiepe beelden over de andere partijen, over wie zij zijn en wat zij werkelijk willen. De jonge ondernemers worden getypeerd als de maffia, de bank als conservatief en afwachtend, de buitenlandse zeilvereniging als kapitaalkrachtig en beschikkend over hoogwaardige kennis, de lokale overheid als lethargisch en bureaucratisch. De partijen dragen een ongenueanceerd en vertekend beeld over zichzelf uit: wij hebben geld, wij zijn betrouwbaar, wij hebben de kennis. Veelal bestaat er een dominante, vaak impliciete assumptie dat de groepsbelangen tegengesteld zijn, met als gevolg dat openheid wordt geschuwd uit angst voor uitbuiting. Deze assumpties en stereotypen worden niet getoetst en beïnvloeden de intergroepscontacten aanmerkelijk. De contacten zijn aftastend, voorzichtig, wantrouwend en soms ronduit vijandig. Er worden machtsspelletjes gespeeld, waarbij andere partijen worden genegeerd, op afstand gehouden, gekleineerd of gewoonweg geïntimideerd. De uitspraak *'what we can offer you is that we will be less greedy'* is een voorbeeld uit de laatstgenoemde categorie. De eigen machtspositie wordt veelal zorgvuldig geënceneerd. Zo worden overdreven fantasieën over de hoogte van de financiële middelen niet gecorrigeerd door hen die over de juiste informatie beschikken. De krampachtigheid van de pogingen om zichzelf op te blazen, bleek uit een interactie waarbij de buitenlandse zeilvereniging aan de lokale vereniging vroeg: 'Hoe groot bent u eigenlijk?', waarop geantwoord werd met: 'Voor het feit dat we in verhouding tot St. Petersburg een klein eiland zijn, hebben we een relatief grote vereniging'. Opmerkelijk was ook een sterkte-zwakteanalyse, ooit uitgevoerd door een scheepswerf. Zij beschouwde de potentiële werkloosheid onder zijn personeel als een sterkte, omdat hiermee in de onderhandelingen kon worden bedreigd.

Onderhandelingen zijn vaak positioneel van karakter, waarbij weinig informatie wordt gedeeld en verwacht wordt dat de ander zich volledig aanpast. Snelle bilaterale overeenkomsten worden gesloten, meestal tussen de zeilverenigingen, maar ook hier is de vertrouwensbasis fragiel. Daarna wordt het steeds moeilijker andere en wellicht meer inclusieve verbanden te overwegen. Het valt op dat partijen nauwelijks in staat zijn de problematiek te beschouwen vanuit het belang van alle betrokken partijen. Het *win-lose*-klimaat verhindert een afdoende exploratie van de problematiek evenals een inventarisatie van de belangen van de verschillende partijen en hun interafhankelijkheden. Zo blijft het onduidelijk of het überhaupt zinvol zou zijn om op de een of andere manier samen te werken. Naast een angst voor afhankelijkheid is een angst om buitengesloten te worden van een mogelijke 'deal' te constateren, wat ertoe leidt dat partijen hun vermeende potentiële waarde nog sterker profileren. 'Wij zij de kleinste partij, maar hebben de grootste ideeën', zo drukte iemand van de lokale zeilvereniging met de minste middelen het ooit niet zonder trots, maar ook met de nodige onzekerheid uit.

Vanuit de traditionele sociaalpsychologische theorieën over intergroepsgedrag (Schruijer, 1990, 2007a) is heel wat dynamiek herkenbaar. Stereotypevorming en win-lose-gedrag kunnen begrepen worden vanuit een competitie voor schaarse middelen (*Realistic Conflict Theory*, Sherif, 1966). Het onderdrukken van de interne diversiteit dat hiermee gepaard gaat, is eveneens zichtbaar. Ook is een streven naar een positieve sociale identiteit te bespeuren (*Social Identity Theory*, Tajfel en Turner, 1979). Hierbij wordt de eigen groep op een of meerdere dimensies met een andere groep vergeleken met het doel een positief onderscheid te bewerkstelligen. Dit positief onderscheid draagt bij aan een positief zelfbeeld. Inderdaad wordt in de simulatie door middel van vergelijking actief gewerkt aan het construeren van een gewaardeerde identiteit: wij zijn betrouwbaarder en kapitaalkrachtiger dan zij, zij zijn de maffia – en wij dus niet. Validatie van de positieve groepsidentiteit wordt gezocht (cf. Rijsman, 1997): men wil ook in de ogen van de andere partijen worden gezien als betrouwbaar, kapitaalkrachtig, ja in sommige simulaties ook als de maffia. Verder treden er *group-serving biases* op (Taylor en Doria, 1981), waarbij groepsleden erop gericht zijn de eigen groep in een positief daglicht te plaatsen ten opzichte van een *outgroup*, onder meer herkenbaar in de mate waarin groepen hun eigen macht en samenwerkingsgezindheid overschatten. De sfeer binnen groepen ten slotte wordt steevast als positiever beoordeeld dan die tussen groepen (Schruijer, Taillieu en Vansina, 2001).

Dat relationele factoren dominant zijn in interorganisationele relaties wordt bevestigd in de survey onder directeurs en senior managers. Zij noemen wantrouwen, afwezigheid van open communicatie en machtsspelletjes als de voornaamste obstakels die het succes van interorganisationele relaties belemmeren (Schruijer, 2005). *Group-serving biases* hebben we dan ook aangetroffen in onze adviesopdrachten. In die situaties waarin verschillende organisatieonderdelen of verschillende organisaties een positieve interafhankelijkheid ervoeren, was er toch sprake van een meer positieve beoordeling van de eigen bijdrage dan die van de anderen. In sommige gevallen bestond er een vrij uitgesproken negatieve waardering van de andere partijen ten gunste van de eigen partij (Schruijer, 2006). De assumptie van een zero-sumsituatie maakt een verdere exploratie van de werkelijke interafhankelijkheden onmogelijk, met het gevaar van het ontstaan van selffulfilling prophecy's. Zelfs indien een onverenigbaarheid van doelen bestaat, is het zich laten meeslepen in een negatieve spiraal niet de beste strategie om de schade voor partijen te beperken en tot een verdeling van de kosten te komen. Zoals zo vaak lijkt de mens hier minder rationeel dan wat velen denken of hopen. Daar waar *win-win* logisch lijkt, ontardt de situatie in *win-lose* (Rijsman, 1997).

## BETEKENISSEN VAN SAMENWERKING EN CONFLICT

Ondanks *win-lose*, machtsspelletjes en negatieve stereotypen hebben deelnemers aan de simulatie vaak het idee dat ze hebben samengewerkt. Het kan zijn dat ze de negatieve kanten aan hun intergroepsrelaties niet zien of niet willen zien. Wel-

licht hebben hun dagelijkse ervaringen hen er immuun voor gemaakt of hebben ze geen mentale representatie van wat samenwerking werkelijk behelst. De door deelnemers gehanteerde retoriek van samenwerking kan velerlei betekenissen hebben (Schruijer, 2002), namelijk:

- samenwerking als afwezigheid van competitie of ‘elkaar niet in de weg zitten’;
- samenwerking als defensie, waarbij de partijen elkaar beter kunnen controleren, of waarbij de machtelozen bij elkaar kruipen als bescherming tegen de machtigen;
- samenwerking als een vorm van autonoom werken, doch op dezelfde plaats en in dezelfde tijd – samen werken;
- samenwerking als een intentie (en eventueel ook de actie) om partijen bijeen te brengen gepaard gaande met de hoop dat samenwerking dan vanzelf zal geschieden;
- samenwerking als het oplossen van een puzzel met de veronderstelling dat de oplossing kan worden ‘berekend’;
- samenwerking als een optelsom van alle bilaterale deals, waarbij de collectieve vergaderingen slechts dienen tot ‘het aftekenen wat er reeds is gebeurd’. Een deal wordt hierbij gezien als het bewijs van tot stand gekomen samenwerking en is vaak het doel waarop alle inspanningen zijn gericht;
- samenwerking als een politiek spel, waarbij door middel van politiek correct gedrag alleen de eigen belangen worden gediend (zo zei een collega ooit tegen Sandra: ‘Wat doe je toch altijd moeilijk door in discussie te gaan met het departement; je moet gewoon “ja” tegen anderen zeggen en ondertussen gewoon je eigen ding doen.’); samenwerking dus als hypocrisie.

Geen van deze interpretaties komt overeen met de werkelijke betekenis van samenwerken zoals hierboven gegeven. Veeleer verwijzen deze betekenissen naar een afwezigheid of het vermijden van (een bewustzijn van) conflict. Dat kan een bewuste tactiek zijn maar ook ingegeven worden door angst.

Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen twee soorten van conflict: taakconflict en relationeel conflict (Jehn, 1995; Schruijer, 2002). De common-sense-interpretatie van conflict komt overeen met het laatste: conflict houdt dan in dat je van de ander wilt winnen, kunt laten zien dat je beter bent, het grootste stuk van de taart tot je kunt nemen, et cetera. Bij taakconflict gaat het erom de verschillen in inzicht en belangen te kunnen combineren en gebruiken ten dienste van een hoger doel, bijvoorbeeld een groter inzicht. Volgens de hierboven gegeven definitie van samenwerking is taakconflict een onderdeel van samenwerking. Wetenschap is een mooi voorbeeld van taakconflict. Wetenschappers ontwikkelen allerlei verschillende, soms strijdige, inzichten over een bepaald domein. Ze gaan vervolgens met elkaar in debat en proberen, op basis van de verschillen, nieuwe kennis te ontwikkelen.

Nu kan taakconflict gepaard gaan of zelfs helemaal ontaarden in relationeel conflict, ook in de wetenschap (e.g. Schruijer, 2007b). Het gevolg kan zijn dat uit angst voor relationeel conflict, de verschillen niet meer onder ogen gezien worden. Dat kan een bewuste vermindering betreffen, maar het kan zich ook op een

onbewust niveau afspelen. In dat laatste geval spreken we van collusie, waarbij er een onbewuste afstemming plaatsvindt om niet geconfronteerd te hoeven worden met de aanwezige diversiteit (Schruijer en Vansina, 2006; Gray en Schruijer, 2007). Een goed voorbeeld van het vermijden van taakconflict uit angst voor relationeel conflict is het bekende verhaal van de keizer zonder kleren. Eenieder prijst de naakte keizer vanwege zijn prachtige kledij. Voor zover de toeschouwers bewust hun mond houden uit angst voor represailles, is er sprake van bewuste vermindering van conflict. Maar als de angst zo groot is dat het daadwerkelijk niet tot hen doordringt dat hun keizer naakt is, is er sprake van collusie. Het is dan slechts het kleine jongetje die de durf heeft, of de angst niet kent, en uitroept: 'De keizer loopt in zijn nakie'

## DUBBELE CONFLICTEN

Vertegenwoordigers in samenwerkingsrelaties ervaren een 'dubbel conflict' aan de samenwerkings- (of soms onderhandelings-) tafel (Adams, 1976): enerzijds dienen zij de belangen van hun partij en komen zo mogelijk in conflict met de andere vertegenwoordigers, die de belangen van hun partijen dienen. Anderzijds worden zij nauwlettend door hun achterban in de gaten gehouden en kunnen mogelijke concessies aan de andere partijen leiden tot conflict binnen de eigen partij. Vertegenwoordigers dienen een relatie aan te gaan met de andere vertegenwoordigers en een zekere mate van vertrouwen op te bouwen. Hiertoe dienen ze de andere vertegenwoordigers als een individu te benaderen (en ook zelf als individu open te staan voor anderen). Aandacht voor de interpersoonlijke relatieontwikkeling is dus vereist. Tegelijkertijd zullen de nodige beelden en wijzig-redeneringen bestaan over de verschillende partijen. De vertegenwoordigers worden geacht de organisatiebelangen, in het licht van de bestaande interorganisatie relatie, zo goed mogelijk te behartigen. In zo'n situatie kan het zijn dat de andere vertegenwoordigers niet meer als individu worden waargenomen, maar alleen als een groepslid – iemand die puur en alleen de belangen van de achterban vertegenwoordigt. Ook kan een vertegenwoordiger zelf zich slechts gedragen als groepslid door vast te houden aan de posities en belangen van de eigen organisatie zonder een nader gesprek aan te gaan met de anderen. Idealiter zijn vertegenwoordigers én individu én groepslid (en worden ze zo ook gezien), opdat ze interpersoonlijke relaties met de andere vertegenwoordigers kunnen aanknopen én de belangen van hun achterban zo goed mogelijk kunnen behartigen. Een niet eenvoudige opgave!

De stress en het eventuele conflict dat de vertegenwoordiger ervaart, kunnen worden opgelost door te investeren in de relaties met andere vertegenwoordigers die in hetzelfde schuitje zitten en gezamenlijk mooie plannen te bedenken. Als hierbij de belangen van de achterban uit het oog worden verloren, is ook hier sprake van collusie. Als de vertegenwoordigers echter alleen bezig zijn met de belangen van de achterban en de relatieontwikkeling met de andere vertegenwoordigers veronachtzamen, zal een doodlopend overleg waarschijnlijk zijn. Belangrijk is de interpersoonlijke aspecten (relatieontwikkeling onder vertegenwoordigers) en de inter-



groepsaspecten van de situatie (belangenbehartiging van de achterban) beide in het oog te houden. Het blijkt dat naarmate de situatie formeler wordt (bijvoorbeeld door een sterke monitoring door de achterban, geen face-to-face-contact tussen vertegenwoordigers, de aanwezigheid van meerdere vertegenwoordigers per partij), de intergroepsaspecten de overhand nemen en de kans op een voor alle betrokkenen succesvolle oplossing afneemt (Stephenson, 1981).

Overigens is men soms de mening toegedaan dat een complex en moeizaam verloopende interorganisationele relatie baat heeft bij een workshop waarbij vertegenwoordigers elkaar puur als individu ontmoeten. Dit was het geval in een workshop aangaande de schelpdiervisserij (Neven en Schruijer, 2004). Vertegenwoordigers van de partijen werd gevraagd om creatieve oplossingen voor het interorganisationeel conflict te bedenken, zonder dat ze zich als organisatielid mochten opstellen dan wel hun organisatiebelangen mochten vertegenwoordigen. Voor zover dit überhaupt mogelijk is, valt de effectiviteit ervan te betwijfelen. Immers, het maakt een transfer van het geleerde naar de dagelijkse praktijk, waarbij de opgebouwde contacten kunnen worden gegeneraliseerd naar de problematische interorganisationele relatie, zeer moeilijk. Die aardige man of vrouw van de andere organisatie zou in de ogen van de deelnemers wel eens de uitzondering kunnen zijn die de regel bevestigt (cf. Hewstone en Brown, 1986).

## LEIDERSCHAP

In de simulatie werpt de lokale overheid zich vrijwel altijd op als de partij die de samenwerking wil organiseren. Dat noemt ze faciliteren, terwijl in feite de processen al dan niet expliciet worden gestuurd in functie van haar eigen agenda. Of, zoals een voorzitter het ooit uitdrukte:

*‘Wij zijn belangeloos en beoordelen uw plannen in dat licht.’*

Met faciliteren wordt dan ook vaak bedoeld ervoor zorgen dat andere partijen zich aansluiten bij de ideeën van de lokale overheid. In de woorden van een andere voorzitter:

*‘We hide nothing, we exclude no one, unless they do not follow our rules. [...] the final decision is with us’.*

De rolconflicten die voorzitters ervaren, blijken uit uitspraken als:

*‘We are facilitator, controller and coordinator’.*

Of, zoals opgetekend tijdens een intern overleg van de lokale overheid:

*‘Faciliteren is als het hanteren van een handrem: wij trekken deze aan of laten deze los zoals het ons goeddunkt’.*

Van de interne contradictie was de lokale overheid zich nauwelijks bewust. Maar ook de overige partijen koesteren onduidelijke verwachtingen.

*'It is your agenda; be the facilitator'.*

Er is een roep om een sterke leider die samenwerking kan afdwingen, zeker als de frustraties hoog zijn opgelopen. Zo worden voorzitters verleid om te sturen. Maar uiteindelijk eisen partijen hun onafhankelijkheid weer uitdrukkelijk op en verlangen ze een onpartijdige voorzitter. De lokale overheid heeft inmiddels het krediet hiertoe verspeeld.

Dergelijk gedrag van de lokale overheden past niet in het begrip *collaborative leadership* (Chrislip en Larson, 1994). *Collaborative leaders* zijn personen die de relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, niet afhankelijk zijn van positioneel gezag, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen treden (Cummings en Worley, 1993; Vansina, Taillieu en Schruijer, 1998; Schruijer, Taillieu en Vansina, 1998; Schruijer en Vansina, 2004; Termeer, 2006). De kern van dergelijk leiderschap is te omschrijven als:

*'Creating and maintaining conditions for getting the most out of the diversity of perspectives, competences, resources that parties bring to the table, while simultaneously enabling the different parties to realize their objectives'*  
(Schruijer, Taillieu en Vansina, 1998).

Directeuren en senior managers onderschrijven het belang van relationele en persoonlijke kwaliteiten voor succesvolle *collaborative leaders*, zoals het hoofd kunnen bieden aan onzekerheid, ambiguïteit en complexiteit, geduld, doorzettingsvermogen en goed kunnen luisteren. Daarnaast vinden ze het belangrijk dat leiders de partijen naar de tafel brengen, neutraal zijn en kunnen bemiddelen. Machtsstreven past niet in hun beeld van een *collaborative leader*, echter, in tegenstelling tot die gereflecteerd in de schaarse literatuur, charisma wel (Schruijer, 2005).

### 3. Het creëren van condities voor samenwerking

De sociale psychologie heeft vele bruikbare methodes aangereikt om conflicten tussen partijen te reduceren. Dergelijke methodes zijn bruikbaar voor het oplossen van interorganisatorische conflicten. Zelfs succesvolle relaties kunnen episodes met relationeel conflict kennen. Niettemin vereist samenwerking meer dan afwezigheid van conflict. Afwezigheid van wantrouwen of machtsspelletjes betekent nog niet dat organisaties proactief met elkaar willen en kunnen werken. Ten behoeve van dat laatste suggereren inzichten vanuit de sociale psychologie

gemeenschappelijke doelen te creëren (Sherif, 1966) of positieve sociale identiteiten te ontwikkelen (die ontleend kunnen worden aan wederzijdse vergelijking op verschillende vergelijkingsdimensies (Tajfel en Turner, 1979 – Belangrijk hierbij is wel dat partijen elkaar in die positieve identiteit bevestigen of valideren (Rijsman, 1997)). Ook kan worden gewerkt aan een overkoepelende identiteit. Maar ook deze inzichten zijn niet voldoende. Immers, hoe te komen tot een (geïnternaliseerd) overkoepelend doel en tot sociale validatie? Hoe komen de relevante organisaties aan tafel? Hoe gaan ze om met het nog niet aanwezige vertrouwen of zelfs wantrouwen? Hoe ontwikkelen ze een relatie waarbij op de relevante diversiteit wordt gekapitaliseerd, ondanks verschillen in belangen en macht?

Hieronder volgen enkele inzichten en interventieprincipes die gebaseerd zijn op onze ervaringen als actieonderzoeker en organisatieadviseur. De relevante projecten hebben we hierboven al kort beschreven. In onze praktijk werken we met principes die geformuleerd zijn binnen een psychodynamisch perspectief op organisaties en organisatieverandering, waarbij het cliëntsysteem beschouwd wordt als een open sociaal systeem met een historie en in een context en waarbij aandacht wordt geschonken aan bewuste en onbewuste processen (Vansina, 2004, Vansina en Vansina-Cobbaert, 2007). Organizatieverandering in deze optiek gaat gepaard met onzekerheid, emoties en frustraties. Het veranderen van structuren en procedures alleen is onvoldoende. Belangrijk is het kunnen doorwerken van de emotionele consequenties van verandering en het gezamenlijk exploreren en ontwikkelen van nieuwe manieren van werken. Adviseurs helpen hiertoe de juiste condities te creëren (Amado en Ambrose, 2001; Amado en Vansina 2005). Een eerste en cruciale taak is het *bijeenbrengen van de relevante partijen* en legitimeren van hun aanwezigheid. Ook de aanwezigheid van kleine partijen dient te worden gelegitimeerd, omdat juist zij gemakkelijk ten onrechte door de meer machtige partijen overschaduwde kunnen worden. In het algemeen kan worden gesteld dat de eerste invitatie om deel te nemen aan oriënterende gesprekken breed dient te zijn: de idee is dat partijen die hun eigen belangen niet in de zich aftekenende koers kunnen herkennen, vanzelf wel zullen afhaken. Risicovoller is te starten met een te beperkte selectie van partijen waarbij een Doornroosje-effect kan optreden: de partijen die zich gepasseerd voelen, zullen geneigd zijn hun stem alsnog op een minder constructieve manier te doen horen of de besprekingen te dwarsbomen, net zoals de boze fee die niet uitgenodigd was op het feestje ter ere van de pasgeboren prinses en alsnog haar entree maakte. Zij sprak een vloek over het prinsesje uit die gelukkig nog gekwalificeerd kon worden door een goede fee. Het prinsesje zou zich dan wel aan een roos prikken op haar zes-tiende maar, in plaats van te sterven, in een diepe slaap geraken. Sowiezo kan een te beperkte keuze inhouden dat belangrijke partijen te laat worden betrokken met verlies van tijd en middelen als gevolg. Het onderliggende principe is om zoveel mogelijk te werken met het hele systeem van potentieel belangrijke stakeholders, namelijk zij die het proces en de uitkomst van samenwerking kunnen beïnvloeden dan wel hierdoor beïnvloed kunnen worden. In de praktijk betekent dat vaak het werken met grote groepsinterventies (Bunker en Alban, 1997).

Een belangrijke voorwaarde om samen te werken is de *wil* hiertoe. De motivatie dient aanwezig te zijn en als dat niet zo is, dient eerst deze motivatie ontwikkeld te worden. Er zal dan ook een probleemperceptie bij betrokken actoren dienen te bestaan (let op: deze zal daarmee nog niet gedeeld worden door de andere organisaties!), en een besef van de interafhankelijkheid. Mocht er uiteindelijk geen belang bij samenwerking blijven te bestaan, begin er dan vooral niet aan (cf. Huxham en Vangen, 2000a).

De aanwezigheid van *vertrouwen* wordt door velen gezien als de sleutel tot het succes van samenwerking. Een gedeeld beeld daarbij is dat als vertrouwen bij de start van een samenwerkingsproces niet bestaat, samenwerking gedoemd is te mislukken (Schruijer, 2007c). Voor samenwerking dient inderdaad interpersoonlijk vertrouwen te worden opgebouwd. Echter, de kans dat deze bestaat aan het begin, waarbij partijen en hun vertegenwoordigers elkaar niet hoeven te kennen (en wellicht wel negatief gekleurde beelden van elkaar hebben), is klein. Mocht de verwachting toch bestaan, zullen de partijen van een koude kermis thuiskomen – ze zullen worden teleurgesteld. Interpersoonlijk vertrouwen moet worden opgebouwd. Belangrijk daarbij is dat de juiste condities worden gecreëerd: aandacht voor rechtvaardigheid, de mogelijkheid tot face-to-face-interacties en de aanwezigheid van grondregels (Schruijer en Vansina, 2004). Vangen en Huxham (2003) conceptualiseren het ontwikkelen van vertrouwen als een *trust-building loop*. De cyclus kan starten met initiatieven die een laag risico in zich dragen (*small wins*). Telkens als een verwachting jegens de andere partij wordt voldaan, wordt vertrouwen bekrachtigd en verder opgebouwd. Het is een cyclisch en reciproque proces. Verder is het belangrijk te kunnen verdragen dat het gewenste niveau van vertrouwen (nog) niet is gerealiseerd met de hiermee gepaard gaande gevoelens van onzekerheid, twijfel en wellicht argwaan, zonder dat dit leidt tot de beëindiging van de samenwerking.

Ook ten aanzien van *probleemdefinities en doelen* wordt *helderheid* aan de start verwacht. Ook dit is een illusie die men dient op te geven. Immers partijen kennen elkaars probleempercepties niet. Het komen tot een gedeelde probleemperceptie en een gedeeld doel vereist tijd, inzet en geduld. Het ontwikkelen van een gedeelde probleemdefinitie is reeds samenwerken! Belangrijk is dat de probleemdefinitie *good enough* is in de zin dat alle partijen hun eigen belangen erin kunnen herkennen. De ontwikkeling hiervan vraagt eveneens om aandacht voor het scheppen van condities die dit mogelijk maken, alsmede een tolereren van ‘het er nog niet zijn’.

Een belangrijke conditie betreft het *constructief en creatief kunnen omgaan met verschillen*. Dit veronderstelt dat verschillen mogen bestaan. Het creëren van een klimaat van diversiteit is hierbij onontbeerlijk. Een volgens ons onderbelichte bevinding van de bekende studies naar conformiteit (Asch, 1953) is dat conformiteit aan een objectief foutieve meerderheid gereduceerd wordt tot nul, niet alleen wanneer een andere persoon het enige correcte antwoord geeft, maar ook als diezelfde persoon een fout antwoord geeft dat anders is dan de foutieve meerderheid. Om collusie te vermijden en een vlucht in de toekomst of in mooie fantasieën te ondermijnen, is het vervolgens belangrijk voortdurend aandacht te schenken aan realiteitstoetsing. Bijvoorbeeld door advocaten van de duivel uit te

nodigen (cf. Janis, 1972), maar ook door de ruimte te nemen te reflecteren op de processen en hieruit lering te trekken voor het vervolg (Vansina, 2005). Indien relationele conflicten optreden, zou de eerste zorg moeten zijn hoe de partijen aan tafel te houden om een premature breuk te voorkomen.

Gegeven de ambiguïteit en onzekerheid waardoor complexe samenwerkingsverbanden worden gekenmerkt, is het niet verwonderlijk dat deelnemers een behoefte uiten aan sterk leiderschap en de hoop koesteren op helderheid. Toch dient de neiging tot strakke structurering en dominant leiderschap te worden weerstaan. Het formuleren van grondregels in de beginfase van de samenwerkingsproces geeft houvast en biedt tevens kansen voor vertrouwensontwikkeling (als blijkt dat mensen de grondregels respecteren). Belangrijk is dat er niet meer gestructureerd wordt dan nodig is en dat de structurering (door middel van grondregels, coördinatie, normering, et cetera), in handen blijft van de deelnemende partijen zelf. Overigens kan de door Gray (1989) geformuleerde fasering in het samenwerkingsproces en de bij elke fase behorende activiteiten, mits niet rigide gehanteerd, de deelnemers ook enige steun geven.

#### 4. Afsluitende opmerkingen

De psychologie levert vele inzichten in het proces van samenwerken en in mogelijkheden de processen en daarmee ook de uitkomsten ten positieve te beïnvloeden. Als psychologen zich explicieter gaan richten op de dynamiek van interorganisationele samenwerking, zal deze bijdrage alleen maar kunnen toenemen. Ondanks de waarde van de psychologie bestaat er niettemin een reëel gevaar van psychologisering (Schruijer en Vansina, 2006), waarbij mensen complexe fenomenen die zich afspelen op meerdere systeemniveaus, verklaren in termen van individuen, hun eigenschappen en onderlinge relaties. Zo wordt de term 'leiderschap' vaak gereduceerd tot 'leider'. Leiderschap echter, is een functie die vervuld moet worden en kan worden gedeeld; leiders zijn hierbij noodzakelijk, maar zeker niet voldoende (e.g. Huxham en Vangen (2000b)). Verder worden we vaak getroffen door een gebrek aan systemisch denken onder de betrokkenen. Individen worden dan wel uitgebreid bediscussieerd, maar individuen als organisatie-lid (met de bijbehorende beperkingen die vanuit de rol bestaan) nauwelijks. Daarbij is evenmin voldoende aandacht voor hoe bepaalde processen gezamenlijk in stand kunnen worden gehouden en de rol van contextuele invloeden daarbij. Het kunnen denken in termen van relaties, onderlinge afhankelijkheden en het systemisch karakter van fenomenen is onontbeerlijk in samenwerking. Het *multilevel* karakter van samenwerking maakt tenslotte een multidisciplinaire benadering van interorganisationele samenwerking, in onderzoek en interventie, essentieel. Immers, de complexiteit in het onderzoekend systeem dient de complexiteit van het onderzochte minimaal te evenaren (cf de *law of requisite variety*, Ashby, 1969). Uiteraard blijft samenwerken uiteindelijk mensenwerk.

## Literatuur

- Adams, J.S. – The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. – In: M.D. Dunnette (Ed.) – *Handbook of industrial and organizational psychology*. – Chicago : Rand McNally, 1976, p. 1175-1199
- Amado, L., en A. Ambrose (Eds.) – *A transitional approach to change*. – Londen : Karnac Books, 2001
- Amado, G., en L. Vansina (Eds.) – *The transitional approach in action*. – Londen : Karnac Books, 2005
- Asch, S. – *Social psychology*. – New York : Prentice-Hall, 1953
- Ashby, W. – Self-regulation and requisite variety. In F. Emery (Ed.), *Systems thinking*. – Londen : Penguin, 1969
- Bunker, B., en B. Alban - *Large group interventions. Engaging the whole system for rapid change*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1997
- Chrislip, D., en C. Larson – *Collaborative leadership*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1994
- De Rond, M. en H. Bouchikhi – On the dialectics of strategic alliances. – In: *Organization Science* 15 (2004) p. 56-69
- Gray, B. – *Collaborating : Finding common ground for multiparty problems*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1989
- Gray, B., en S. Schruijer – Integrating multiple voices : Working with collusion. – In: C. Steyaert en B. van Looy (Eds.) – *Relational organizing* (in druk)
- Jehn, K. – A multimethod examination examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. – In: *Administrative Science Quarterly* (1995) 40, p. 256-282
- Hewstone, M., en R. Brown – Contact is not enough : An intergroup perspective on the ‘contact hypothesis’. – In: M. Hewstone en R. Brown (eds.) – *Contact and conflict in intergroup encounters*. – Oxford : Basil Blackwell, 1986
- Huxham, C., en S. Vangen – What makes partnerships work? – In: S. Osborne (Ed.) – *Public-private partnerships*. – Londen : Routledge, 2000a, p. 293-310
- Huxham, C., en S. Vangen – Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas : How things happen in a (not quite) joined-up world. – In: *Academy of Management Journal* (2000b) 43, p. 1159-1175
- Janis, I. – *Victims of groupthink*. – Boston : Houghton Mifflin, 1972
- Neven, I., en S. Schruijer – Creativity and conflict in shellfish fisheries : Assessment of a short intervention. – In: T. Goessling, R. Jansen en L. Oerlemans (Eds.) – *Coalitions and collisions*. – Nijmegen : Wolf Publishers, 2005, p. 197-206
- Rijsman, J. – Social diversity : A social psychological analysis and some implications for groups and organizations. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* (1997) 6, p. 139-152
- Schruijer, S. – *Norm violation, attributions and attitudes in intergroup relations*. – Tilburg : Tilburg University Press, 1990
- Schruijer, S. – *Delen en helen : Over conflict en samenwerking tussen groepen*. – Inaugurele rede. – Universiteit van Tilburg, 2002

- Schruijer, S. – Leiderschap en multipartijensamenwerking. – In: *Samenwerking en leiderschap*. – Arnhem : Eiffel, 2005, p. 26-62
- Schruijer, S. – Research on collaboration in action. – In: *International Journal of Action Research* 2 (2006) 2, p. 222-242
- Schruijer, S. – The psychology of interorganizational relations. – In: S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham en P. Smith Ring (Eds.) – *Handbook of interorganizational relations*. – Oxford : Oxford University Press, 2007a (in druk)
- Schruijer, S. – The role of debaters' identities in the Shakespeare Authorship debate. – In: *Vérités* (2007b) (in druk)
- Schruijer, S. – Wat maakt samenwerking tussen organisaties problematisch? De ervaringen en beelden van directeuren en managers. – In: S. Prins, S. Schruijer en K. De Witte (eds.) – *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*, 2007c (in druk)
- Schruijer, S., T. Taillieu, en L. Vansina – 'Leadership' in collaborative task-systems. – Paper presented at the Fifth International Conference on Multi-Organisational Partnerships and Cooperative Strategy, Oxford, 6-8 July 1998
- Schruijer, S., en L. Vansina – Multiparty collaboration and leadership. – In: T. Camps, P. Diederens, G.-J. Hofstede en B. Vos (Eds.) – *The emerging world of chains and networks : Bridging theory and practice*. – Den Haag : Reed Business Information, 2004, p. 219-234
- Schruijer, S., en L. Vansina – The meaning of 'social' in interpersonal conflict and its resolution. – In: P. Herrman (Ed.) – *Blackwell handbook of mediation and conflict resolution: Tools for working with interpersonal problems*. – Malden, MA : Blackwell, 2006, p. 326-343
- Sherif, M. – *In common predicament : Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. – Boston : Houghton Mifflin, 1966
- Stephenson, G. – Intergroup bargaining and negotiation. – In: J.C. Turner en H. Giles (Eds.) – *Intergroup behaviour*. – Oxford : Basil Blackwell, 1981
- Tajfel, H., en J. Turner – An integrative theory of intergroup conflict. – In: W. Austin en S. Worchel (Eds.) – *The social psychology of intergroup relations*. – Monterey, CA : Brooks/Cole, 1979
- Termeer, K. – *Vitale verschillen : Over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie*. – Inaugurele rede, Wageningen Universiteit. – 2006
- Todeva, E., en D. Knoke – Strategic alliances and models of collaboration. – In: *Management Decision* (2005) 43, p. 123-148
- Vangen, S., en C. Huxham – Nurturing collaborative relations : building trust in interorganizational collaboration. – In: *The Journal of Applied Behavioral Science* (2003) 39, p. 5-31
- Vansina, L. – The art of reviewing. – In: G. Amado en L. Vansina (Eds.) – *The transitional approach in action*. – Londen : Karnac Books, 2005
- Vansina, L. – The relevance and perversity of psychodynamic interventions in consulting and action research. – In: *Concepts and Transformation* (2004) 5, p. 321-348
- Vansina, L., en T. Taillieu – Diversity in collaborative task-systems. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* (1997) 6, p. 129-255

- Vansina, L., T. Taillieu, en S. Schruijer – ‘Managing’ multiparty issues : Learning from experience. – In: W. Pasmore en R. Woodman (Eds.) – *Research in Organizational Change and Development*. – Vol. 11. – JAI Press, 1998, p. 159-183
- Vansina, L., T. Taillieu, en S. Schruijer – *The Yacht club : A simulation of multi-group processes*. – Korbeek-Lo : Professional Development Institute, 1999
- Vansina, L., en M.-J. Vansina-Cobbaert – *Sense and nonsense of psychodynamics for managers and consultants*. – 2007 (in voorbereiding).