

Als de leden van een groep meerdere organisaties vertegenwoordigen

Als we spreken over groepen, denken we veelal aan kleine groepen bestaande uit maximaal acht leden, bijvoorbeeld therapiegroepen, managementteams of gezinnen.

Als het in de literatuur gaat over divers samengestelde of heterogene groepen wordt meestal demografische diversiteit bedoeld.

In deze column zal ik ingaan op een onbelicht type van heterogene groepen, namelijk een groep die bestaat uit leden die elk een verschillende organisatie representeren.

Want ook complexe samenwerkingsverbanden zoals publiek-private partnerships of strategische allianties worden gevormd, onderhouden en bestuurd door mensen die op gezette tijden bijeenkomen. En dus een groep vormen.

Dat organisaties moeten samenwerken buiten de organisatiegrenzen lijkt een vanzelfsprekendheid – hoe anders de hedendaagse problemen aangaande zorg, onderwijs of klimaat het hoofd te bieden? Samenwerken gaat over het aangaan van een relatie tussen meerdere juridisch onafhankelijke organisaties, die onderling afhankelijk zijn. Door het proces en eventuele formalisatie van hun samenwerking, realiseren ze een gemeenschappelijk doel waarvoor ze elkaar nodig hebben, terwijl dit doel ook bijdraagt aan de belangen van de deelnemende organisaties individueel. Omdat de betrokken organisaties

elk een eigen inbreng hebben (en verschil daardoor aan de basis ligt van samenwerking), zullen deze organisaties niet alleen het verschil moeten verdragen maar er zelfs op moeten kapitaliseren (Schruijer & Vansina, 2007). Verschil in de betekenis van de unieke bijdrage van elk van de deelnemende organisaties. Daarbij houden ze verschil van de juridisch autonome status in stand – samenwerking betreft geen fusie.

De veronderstelde vanzelfsprekendheid en de gevoelde noodzaak van samenwerking staan vaak in schril contrast met de ervaren ingewikkeldheden, vooral op betrekkingniveau. In het hoofd of op papier, in beide gevallen op emotionele afstand, lijkt het eenvoudig om elkaar waarde toe te voegen.

De een heeft immers de ander nodig en vice versa. Betrokkenen zijn dan ook vaak niet voorbereid op het feit dat samenwerken lastiger is dan gedacht. Want samenwerken gaat over het kunnen werken met verschil. Verschil in belang, perspectief, middelen, identiteit, etc. Omgaan met verschil is moeilijk, zo leert ons de psychologie. De ander is immers 'anders' en 'niet zelf'. Anders betekent afstand, afstand geeft spanning en vertaalt zich al snel in wantrouwen. Of het nu gaat over selectieprocessen of het aangaan van vriendschapsrelaties, mensen kiezen veelal onbewust voor gelijkheid. Stel de

vraag maar eens: 'Wie vindt u samenwerkingsgezind?' Kans is groot dat het antwoord is: 'Piet, want Piet wil wat ik wil.' Of 'Piet, want Piet dóet wat ik wil.' Zo kan het voorkomen dat vertegenwoordigers van organisaties die voor het eerst aan tafel bijeenkomen, zich overrompeld voelen door wantrouwen. Beelden die in de aanloop naar de ontmoeting wellicht al waren geactiveerd maar nog konden worden gerelativeerd, komen nu tot volle bloei. Kans is groot dat ze ook worden bevestigd – beelden hebben nu eenmaal de neiging selffulfilling te zijn omdat we selectief waarnemen en ons gedragen in functie van onze beelden en zo stereotype-bevestigend gedrag bij de ander ontlokken. Rationeel is dit geenszins, het betreft een emotionele dynamiek. En grotendeels vaak niet eens bewust. Sowieso is de ontmoeting aan tafel tussen meerdere stakeholders zeer ingewikkeld. Er zijn drie systeemniveaus betrokken: het individu met zijn of haar eigen stijl en kenmerken, de organisatie, door iemand vertegenwoordigd, en de vertegenwoordigers die tezamen een groep vormen. Naast de diversiteit aan partijen met hun eigen belangen en perspectieven, is er veelal ook sprake van complexe problematiek en van ambiguïteit als het gaat over wat te doen en door wie. Een gemeenschappelijk doel zal ontwikkeld moeten worden en de interafhankelijkheden verkend. Idealiter ontstaat er een emotioneel klimaat aan tafel waarin het door de vertegenwoordigers als veilig wordt ervaren om de belangen van hun achterban prijs te geven en om oprecht te zoeken hoe de verschillende organisaties elkaar waardevol kunnen toevoegen. Hoe te verbinden dus, vanuit verschil. Waarbij de achterban de vertegenwoordiger hierin zou moeten steunen –

samenwerking vindt niet alleen aan tafel plaats, maar betreft ook de relatie met de achterban! Een dergelijk ontwikkelproces, waarin het verschil wordt aangegaan en vertrouwen wordt verworven, kost tijd en moeite. Vanuit mijn praktijk als adviseur en begelei-

Samenwerking vindt niet alleen aan tafel plaats, maar betreft ook de relatie met de achterban

der van interorganisatorische samenwerking, ondersteun ik de betrokkenen in het herkennen en omgaan met de groepsdynamiek aan tafel. Mijn ervaring is dat intenties eigenlijk altijd goed zijn en dat er cognitief niets mankeert aan de betrokkenen. En objectief lijkt het wenselijk om te gaan samenwerken. Maar omdat er nog geen relaties zijn opgebouwd en partijen plots worden geconfronteerd met de spanning inherent aan verschil, start de samenwerking vaak in een sfeer van wantrouwen. Die overigens niet altijd wordt erkend, omdat het niet bewust wordt gevoeld of omdat mensen het afdoen als irrationeel. Of überhaupt niet in contact staan met hun gevoelens van dat moment. En als ze het niet voelen of er niet met elkaar over praten, kan er een *win-lose*-klimaat ontstaan, gekenmerkt door relationeel conflict en machtsspelletjes, terwijl de betrokkenen zelf denken dat ze aan het samenwerken zijn. Soms wordt het verschil niet aangegaan en de hitte vermeden. De partijen zijn beleefd en aardig – wat iets heel anders is dan samenwerken, wat heel heftig kan zijn – terwijl ze eigenlijk alle spanningen buiten

de deur houden en daardoor in het geheel niet kapitaliseren op verschil.

Deze dynamiek kan uiteraard ook spelen binnen kleine groepen (zie mijn vorige column) of tussen groepen in organisaties. Maar als het gaat om samenwerking tussen organisaties is er een aantal cruciale verschillen. Zo is er veelal geen gedeelde probleemdefinitie aan het begin, laat staan een gemeenschappelijk doel (deze zullen moeten worden ontwikkeld), zijn de belangen altijd verschillend, kunnen er een veelvoud aan juridisch onafhankelijke partijen deelnemen waarbij deelname niet noodzakelijkerwijs duurzaam is, zijn partijen vaak geografisch en temporeel gescheiden, zijn er (nog) geen relaties gevormd en gedeelde normen evenmin, is er geen geaccepteerde hiërarchie en ook geen formeel gezag – de tussenruimte is kortom ondergeorganiseerd. De complexiteit, diversiteit en ambiguïteit als het gaat over interorganisationeel samenwerken is dus vele malen groter. Om relaties te kunnen leggen is het van belang elkaar te ontmoeten. Het treft mij altijd weer dat er een weerzin is om met alle interafhankelijke partijen bijeen te komen. Er is schrik voor wat een 'Poolse landdag' wordt genoemd. En vanuit deze vrees volgen een-op-eengesprekken of bijeenkomsten waarin belangrijke partijen ontbreken. Wat niet alleen tijdverlies betekent, en gevoelens van uitsluiting bij hen die niet deelnamen, maar de betrokkenen ook belemmert om aan het hele systeem te werken – zowel inhoudelijk als relationeel. En dus tot een suboptimale aanpak leidt. En als er dan al een tafel gecreëerd wordt, overheerst veelal een formeel karakter – overorganisatie om de spanningen maar niet te hoeven voelen. Dat wil een mens immers liever niet...

Dit hoeft niet zo te zijn. Tafels kunnen worden voorbereid met betrokkenen en dusdanig worden gestructureerd dat betekenisvolle interacties kunnen worden aangegaan met alle partijen. Bijvoorbeeld door werkconferenties, die in gezamenlijkheid kunnen worden ontworpen en uitgevoerd, rondom reële problematiek. Zo kan de inhoud met alle stakeholders worden besproken. Tegelijkertijd biedt een werkconferentie de kans om hier-en-nu groepsdynamiek te ervaren en erop te reflecteren, om op basis daarvan nieuwe stappen voorwaarts te maken. Praten over spanningen is niet eenvoudig, zeker als betrokkenen dat niet zijn gewend. Ik help ze de 'hitte' op te zoeken om daarna in een relatieve 'koelte' te kunnen reflecteren. Mijn ervaring is dat betrokkenen, ondanks het verlangen 'to be there without making the effort' (naar Harold Bridger), als ze eenmaal veiligheid ervaren om ten overstaan van alle stakeholders hun binnenwereld te mogen betreden en te verwoorden, relationele stappen kunnen zetten die de samenwerking ten goede komt.

*Door Sandra Schruijer, hoogleraar
Organisatiwetenschap aan de Utrecht
University School of Governance,
hoogleraar Organisatie-psychologie
aan de TIAS School for Business and
Society en directeur van Professional
Development International.*

Literatuur

.....
Schruijer, S & Vansina, L. (2007). Werken over
organisatiegrenzen: Theorie en praktijk. *M&O*,
p. 203-218.
.....