

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

■ Multipartij samenwerking

De kracht van systemen

Silvia Prins

Silvia Prins¹, organisatiepsycholoog, is docent groepsdynamica bij Groep T van de Leuven Engineering School en zaakvoerder van Coaching for Connection.

Trefwoorden: actieonderzoek, kwalitatief organisatieonderzoek, multipartij samenwerking, psychodynamisch systeem perspectief.

Samenvatting

In dit artikel bespreekt de auteur de dynamieken in multipartij samenwerking als nieuwe vorm van organiseren, gericht op het ontwikkelen van duurzame oplossingen voor ecologische en maatschappelijke problemen. De auteur licht het psychodynamisch systeem perspectief toe dat gebruikt is als organiserend principe voor onderzoek en interventie. Aan de hand van actieonderzoek in de pleegzorg bespreekt ze een aantal kritische thema's: het belang van de primaire taak en van een heldere, gedeelde doelstelling; het behoud van diversiteit in het systeem; het definiëren van grenzen; het flexibel structureren van het proces. Naast het gebruik van stappenplannen en methodieken is begrip van de dynamieken die zich ontwikkelen in een multipartij systeem van cruciaal belang voor het ontwerpen en begeleiden van dergelijke vormen van samenwerking.

Inleiding

Organisaties en sociale groepen worden steeds meer uitgedaagd om samen te werken over organisatiegrenzen heen. Multipartij samenwerking is een organisatiestrategie om duurzame oplossingen te ontwikkelen voor maatschappelijke en ecologische problemen die de reikwijdte van een enkele organisatie overstijgen, zoals biodiversiteit, klimaatverandering, werkloosheid of pleegzorg (Gray, 1989; Huxham, 1996; Huxham & Vangen, 2005). In dit artikel bespreek ik zeer beknopt mijn onderzoek naar de dynamieken in multipartij samenwerking (MPS) als nieuwe vorm van organiseren. Eerst geef ik kort de belangrijkste kenmerken van MPS. Vervolgens beschrijf ik de pijlers van het psychodynamisch systeem perspectief in organisatieonderzoek en interventie. Ik zet beknopt uiteen welke onderzoeksmethodologie ik heb gehanteerd en

¹ Correspondentieadres: silvia.prins@groepst.be.

ik geef een illustratie van een actieonderzoeksproject in de pleegzorg. Tot slot vermeld ik enkele belangrijke conclusies uit dit en aanverwante onderzoeken.

Multipartij samenwerking als organisatiestrategie: kapitaliseren op verschillen

‘Samenwerking is een proces waardoor partijen die verschillende kanten van een probleem zien, op een constructieve manier hun verschillen exploreren en samen zoeken naar oplossingen die verder reiken dan hun eigen beperkte visie van wat mogelijk is.’ (Gray, 1989, p.5). De kenmerken van MPS zijn (1) de belanghebbenden in het domein zijn interafhankelijk; (2) door constructief omgaan met verschillen ontstaan oplossingen; (3) de vertegenwoordigers van de organisaties en belangengroepen nemen samen beslissingen; (4) de vertegenwoordigers nemen collectief verantwoordelijkheid voor de toekomstige ontwikkelingen in het domein; en (5) samenwerking is een groeiproces (Gray, 1989).

Vertegenwoordigers vanuit participerende organisaties en groepen hebben een achterban met gevestigde belangen in het domein; ze verschillen in perspectief, informatie, macht en middelen. Maar juist omdat ze lid zijn van verschillende organisaties, beroepscategorieën of sociale groepen zitten ze rond de tafel. Door deze diversiteit in perspectieven kan een multipartijsysteem een alomvattende analyse van het probleem maken en duurzame oplossingen ontwikkelen die dan op een breed draagvlak kunnen rekenen. Onder meer door de grote verschillen, de inter-afhankelijkheid, het spanningsveld tussen vertegenwoordigers en hun achterban en de complexiteit is het conflictpotentieel in dergelijke systemen echter nogal groot (Prins, 2006b; Bouwen & Prins, 2008; Prins, 2008). Daarom is het belangrijk om in procesbegeleiding te voorzien, zodat het MPS-systeem productief kan blijven. Actieonderzoek kan daarbij ook behulpzaam zijn.

Het psychodynamisch systeem perspectief: anker in een complexe organisatiecontext

Bij de bestudering van een MPS-systeem biedt het psychodynamisch systeem-perspectief zowel zicht op de breedte, het systeemfunctioneren, als op de diepte van de samenwerking, de dynamieken. In de ontwikkeling van dit organisatie-perspectief speelt het Tavistock Institute of Human Relations een belangrijke rol (o.a. Gould, Stapley & Stein, 2001; Huffington, Armstrong, Halton, Hoyle &

Pooley, 2004). Ik ga kort in op de belangrijkste psychodynamische veronderstellingen en invalshoeken, gebaseerd op het werk van Klein, Bion, Winnicott en Bridger. Vervolgens spits ik me toe op enkele cruciale systeemkenmerken van een MPS-systeem.

Het uitgangspunt van het *psychodynamisch perspectief* is dat een proces van samenwerken beïnvloed wordt door zowel bewuste als door latente en onbewuste motieven. MPS roept bij de deelnemers dikwijls angst en onzekerheid op. Bronnen van angst, maar ook van conflict, zijn onder andere de *taak* (die onduidelijk, complex of ambigu kan zijn); de onderlinge *relaties* (bijvoorbeeld eerdere conflicten, rivaliteit, asymmetrie tussen de partijen met betrekking tot macht of middelen, wederzijdse afhankelijkheid); de *organisatie* van het proces (meestal bestaan er op voorhand geen regels rond lidmaatschap en er zijn nauwelijks gedefinieerde rollen, procedures of werkvormen); en de kansen en beperkingen in de *context* (bijvoorbeeld politieke veranderingen, crises). Wanneer deze angst en de daarmee samenhangende open of latente conflicten niet adequaat gehanteerd worden, zullen defensieve dynamieken de productiviteit van de samenwerking hypothekeren (Menzies, 1960; Prins, 2006a).

Vertegenwoordigers delen, veelal onbewuste, veronderstellingen over andere relevante groepen. Deze manifesteren zich in bewuste en onbewuste processen (onder andere in wij-zij denken, stereotypering, uitsluiting, voortijdig structureren van het proces) en beïnvloeden de kwaliteit van de intergroepsrelaties (Gould, Ebers & Clinchy, 1999). Naast de retoriek van samenwerking kunnen allerhande processen de intentie om echt samen te werken doorkruisen. Samenwerking over organisatiegrenzen heen vereist nieuwe processen en structuren, om de spanningen die daardoor opgeroepen worden te dragen (Krantz, 1998). *Containment* (Bion, 1970) is een belangrijke taak die het systeemleiderschap op zich moet nemen om de betrokkenen – tijdelijk – te beschermen tegen de soms overweldigende eisen, stress en complexiteit van de samenwerking. Effectieve samenwerking en duurzame verandering zijn alleen mogelijk bij voldoende faciliterende voorwaarden (Winnicott, 1971; Amado & Ambrose, 2001). Naast het *containen* valt daarbij te denken aan het bepalen van grondregels om de onderlinge relaties te reguleren (bijvoorbeeld ‘Wat gaan we elkaar niet aandoen?’) of het maken van transparante afspraken (bijvoorbeeld ‘Hoe gaan we beslissingen nemen?’).

Het systeemperspectief betreft de ‘anatomie’ van de samenwerking. Het gaat om de missie en de primaire taak, de werkverdeling, autoriteitsrelaties, processen en activiteiten, de aard en doorlaatbaarheid van de grenzen van het

MPS-systeem en de transacties tussen het MPS-systeem en de omgeving (Miller & Rice, 1967). Grenzen markeren de binnenkant en buitenkant van het systeem, bieden structuur en reguleren de transacties met de omgeving, zodat het systeem kan overleven. Een MPS-systeem is een groeiproses dat geleidelijk vorm krijgt. Er zijn weinig vooraf bepaalde rollen, procedures of werkvormen. Ze worden, als het goed is, in overleg bepaald en kunnen veranderen. Een bijkomende moeilijkheid daarbij is dat het leiderschap in een MPS-systeem ook gedefinieerd moet worden; niemand is formeel en hiërarchisch de baas, ook al zijn er initiatiefnemers die de partijen rond de tafel brengen (Prins, Taillieu & Bouwen, 2004; Prins, 2006b).

Onderzoeksmethodologie: een kwalitatieve aanpak

Ik werkte verschillende casestudies (Yin, 1994) uit met het psychodynamisch systeemperspectief als organiserend principe van mijn onderzoek. Doel was om de dynamieken in MPS te documenteren en een 'alomvattende beschrijving' op basis van empirische data te ontwikkelen (Geertz, 1973). Deze benadering van organisatieonderzoek richt zich zowel op het systeemperspectief als op de manier waarop subjectieve ervaringen een invloed hebben op de gevoelens, gedachten en handelingen van de partijen (Miller, 1997). Dataverzameling bestond uit participerende observatie en het maken van systematische notities; interviews met een brede groep van vertegenwoordigers en feedback van de resultaten aan de projectgroep (verantwoordelijken van de vijf diensten voor pleegzorg en het actieonderzoeksteam); kritische-incidenten-interviews en dagboeknotities (Prins, 2006a; 2006b). Het onderzoek verliep vanuit de principes van actieonderzoek. Hierbij is het doel steeds dubbel: inzicht en kennis genereren, gefundeerd in actie en empirische data en tegelijkertijd verandering faciliteren (Eden & Huxham, 1996). In de volgende paragraaf geef ik een zeer beknopte illustratie van een MPS-actieonderzoek en enkele belangrijke thematieken die naar voren kwamen.

Illustratie van enkele kernconcepten: een actieonderzoek in pleegzorg

Vijf diensten voor pleegzorg zetten samen een project op om structurele samenwerking te ontwikkelen in het belang van een betere dienstverlening aan pleegkinderen en hun ouders. De projectleiders betrokken aanvankelijk een brede groep van vertegenwoordigers bij het project. Het ging daarbij om diensten voor pleegzorg (personeel, Raad van Bestuur, directie), doelgroepen (onder andere pleegouders), overheid (onder andere Bijzondere Jeugdzorg,

provincie), verwijzende instanties (onder andere jeugdrechters, sociale dienst), vertegenwoordiging van onder meer werkgeverskoepels, andere voorzieningen (zoals een residentiële instelling) en experts (Prins, 2007).

Een belangrijk systeemkenmerk van een MPS-systeem is dat de primaire taak, de bestaansreden van de samenwerking, gezamenlijk gedefinieerd wordt. De formele, papieren doelstelling die mensen rond de tafel heeft gebracht, moet eerst getoetst worden en men moet tijd besteden aan het formuleren van een gemeenschappelijke en gedeelde doelstelling. Dit proces is beslissend. Iedere vertegenwoordiger heeft immers een eigen, al dan niet verborgen, agenda en ook individuele belangen. Het zoeken naar gemeenschappelijkheid confronteert de vertegenwoordigers onder andere met de vrees hun identiteit te verliezen, over het hoofd gezien te worden, aan het kortste eind te trekken of uitgesloten te worden. Zo bleven in het project pleegzorg de partners maandenlang zoeken naar ‘Wat willen we samen?’ en ‘Wat betekent structurele samenwerking tussen onze diensten eigenlijk?’ Het bleef lang onduidelijk wat de toegevoegde waarde van de samenwerking zou kunnen en moeten zijn: minder ‘shoppinggedrag’ bij de gebruikers, een efficiënter gebruik van middelen, effectievere en snellere oplossingen voor pleegkinderen en hun ouders, een professioneler imago van pleegzorg, of nog iets anders. Ook de betekenis van ‘samenwerking’ varieerde sterk, van gezamenlijk een intakeprocedure verzorgen, een fusie van de diensten, tot samenwerking over de grenzen van pleegzorg heen.

Bij wisseling in het lidmaatschap of veranderingen in de omgeving kan de primaire taak veranderen. Toen een van de oorspronkelijk vijf diensten voor pleegzorg bijvoorbeeld afhaakte, wilden de overige diensten een ambitieuzere doelstelling formuleren.

Het concept ‘grens’ is cruciaal in MPS, juist omdat het over een ‘ondergeorganiseerd’ systeem gaat (Prins, Craps & Taillieu, 2006). Een belangrijke organisatiegrens is die van lidmaatschap of identiteit: wie maakt deel uit van de samenwerking en wie niet? De betrokkenen beslissen samen wie rechtstreekse belangen hebben bij de problematiek (‘stakeholderanalyse’) en op welke manier ze betrokken moeten worden: mee beslissen, consulteren, of informeren. In een MPS-systeem is het belangrijk om er voor te zorgen dat de diversiteit, complexiteit en interafhankelijkheid van het domein voldoende vertegenwoordigd zijn in bijvoorbeeld een stuurgroep. Juist de diversiteit aan posities van de vertegenwoordigers zorgt er voor dat er voldoende verschil in perspectief op de doelstelling blijft.

Zolang echter de taak van een MPS-systeem onduidelijk of instabiel is, blijft het een instrumentele groep waar ieder alle ruimte heeft er vooral op uit te zijn eigen doelstellingen te realiseren.

De grenzen van het systeem dienen duidelijk maar ook doorlaatbaar en flexibel te zijn. Wanneer de grenzen rond het systeem te open zijn, ontstaat verwarring en verliest de groep zijn focus. In het pleegzorgproject ontstonden er twee 'categorieën' van vertegenwoordigers, de 'internen' (in dit geval de vertegenwoordigers van de diensten voor pleegzorg) en de 'externen' (zoals de sociale diensten en pleegouders). De 'externen' werden na verloop van tijd niet meer actief betrokken bij het overleg en enkel nog geïnformeerd over de voortgang. Het begrip 'stakeholder' werd verengd tot de 'interne vertegenwoordigers': de medewerkers, directie en raden van bestuur van de vier overgebleven diensten voor pleegzorg. Door het sluiten van de grenzen waren de belanghebbenden in het bredere domein van pleegzorg niet langer vertegenwoordigd in de MPS; het betekende een reductie van de diversiteit en de complexiteit en een onderschatting van de interafhankelijkheden. De uitdaging is om een groepsidentiteit te ontwikkelen zonder de potentiële bijdrage van een bredere groep vertegenwoordigers, zoals ouders of jeugdrechters, te negeren (Hirschhorn and Gilmore, 1992). De bijdrage van de actieonderzoekers was vooral het verschaffen van feedback op basis van interviews en observaties, het ontwerpen en faciliteren van het proces en het trekken van lessen uit de samenwerking (kritische incidenten interviews).

In het pleegzorgproject domineerden in de stuurgroep de vertegenwoordigers van de vier overgebleven pleegzorgdiensten. Zij vonden elkaar in een nieuwe taakomschrijving en beperkten het aantal deelnemers, maar het MPS-systeem verloor zijn betekenis (Prins, 2006a).

Een laatste systeemkenmerk dat ik hier kort wil toelichten is het formaliseren en structureren van het samenwerkingsproces door het ontwikkelen van werkvormen, (sub)groepen, rollen, afspraken en procedures. Dikwijls gaan de deelnemers aan het MPS-systeem, in de logica van projectmanagement, te vroeg over tot het formaliseren en structureren van het proces. Het is vaak moeilijk om het uit te houden in de openheid, onzekerheid en onduidelijkheid van een (beginnend) MPS-systeem. Het vroegtijdig organiseren van het proces vanuit defensieve behoeften maakt dat de voordelen van MPS verloren kunnen gaan. In het pleegzorgproject besloten de initiatiefnemers om geen tweedaagse 'stakeholderconferentie' te organiseren met alle belanghebbenden. Ze hadden moeite zich te engageren in een open proces met een onzekere

uitkomst. In plaats daarvan stuurden ze aan op zeer gestructureerde interacties met de vertegenwoordigers en volgden er vooral gestructureerde interventies (onder meer individuele interviews met terugkoppeling naar de projectgroep). De projectgroep bestond uit de directeuren van de diensten en leden van het actieonderzoeksteam. Dit orgaan was geen weerspiegeling of representatie van de diversiteit en interafhankelijkheden in het brede domein van pleegzorg.

De projectleiders richtten ook thematische werkgroepen op die uitsluitend bestonden uit medewerkers van de diensten voor pleegzorg zelf. Deze structurering betekende een verdere beperking van de diversiteit in het MPS-systeem en een teloorgang van de typische kenmerken daarvan.

Enkele algemene conclusies

Het is dus zeer belangrijk bij een MPS-systeem om tijd te nemen om samen met alle relevante vertegenwoordigers van het probleemdomein een gedeelde en heldere doelstelling te formuleren en die regelmatig te toetsen met elkaar. De samenwerking heeft er baat bij als de diversiteit in het systeem zo veel mogelijk aanwezig blijft; zo behoudt het MPS-systeem de rijkdom van de verschillen, ook al is dit een lastige opgave. Een MPS vraagt om een flexibele structuur die mee evolueert met de noden van de samenwerking. Ze dient om de complexiteit van een MPS hanteerbaar te maken; het heeft weinig zin een MPS-systeem in het keurslijf van een klassiek 'project' te dwingen. Een MPS ontwerpen en begeleiden vraagt meer dan een stappenplan of een rugzak met methodieken. Het vereist ook inzicht in de dynamieken die zich ontwikkelen tussen de betrokkenen. Het psychodynamisch systeem perspectief biedt onderzoekers en practici een rijk en hanteerbaar kader om betekenis te geven aan veel voorkomende fenomenen in een MPS-systeem, zoals inertie, weerstand of conflict. Ook biedt het ankerpunten zowel op het vlak van systemen en structuren als op het vlak van relaties en dynamieken.

Literatuur

- Amado, G. & Ambrose, A. (eds.) (2001). *The transitional approach to change*. London: Karnac.
- Bouwen, R. & Prins, S. (2008). Multipartij-samenwerking als conflicthantering. *Forum voor Conflictmanagement*, 3, 91-98. Sdu uitgevers.
- Bion, W.R. (1970). *Attention and interpretation*. London: Karnac Books.
- Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action research for the study of organizations. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*. London: Sage, 526-542.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Gould, L.J., Ebers, R. & Mc Vicker Clinchy, R. (1999). The systems psychodynamics of a joint venture: anxiety, social defenses and the management of mutual dependence. *Human Relations*, 52 (6), 697-722.

- Gould, L.G., Stapley, L.F. & Stein, M. (eds.) (2001). *The systems psychodynamics of organizations. Integrating the group relations approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*. London: Karnac.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, T. (1992). The new boundaries of the 'boundaryless' company. *Harvard Business Review*, 70 (3), 104-115.
- Huffington, C., Armstrong, D., Halton, W., Hoyle, L. & Pooley, J. (eds.) (2004). *Working below the surface. The emotional life of contemporary organizations*. London: Karnac.
- Huxham, C. (ed.). (1996). *Creating collaborative advantage*. London: Sage, 1996.
- Huxham, C. & Vangen, S. (eds.) (2005). *Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Krantz, J. (1998). Anxiety & the new order. In: B. Klein, F. Gabelnick & P. Herr (eds.), *The psychodynamics of leadership*, Madison: Psychosocial Press, 77-107.
- Menzies, I.E.P. (1960). A case study in the functioning of social systems as a defense against anxiety. *Human Relations*, 13, 95-121.
- Miller, E.J. & Rice, A.K. (1967). *Systems of organization: the control of task and sentient boundaries*, London: Tavistock Publications.
- Miller, E. (1997). Effecting organisational change in large complex systems; A collaborative consultancy approach. In: J.E. Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (eds.), *Developing organisational consultancy*. Routledge: London, 187-212.
- Prins, S., Taillieu, T. & Bouwen, R. (2004). Gedistribueerd proces leiderschap in multipartij samenwerking. In: W.G.J.M. Varwijk & R.M.H.J. van Zijl (eds.), *Strategie moet je samen doen. Visies op strategisch management uit theorie en praktijk. Liber Amicorum Professor dr. Michel A.E. Vandenput*. Ubbergen: Tandem Felix Uitgevers, 71-87.
- Prins, S. (2006a). The psychodynamic perspective in organizational research: making sense of the dynamics and emotional challenges of collaborative work. Special Section 'Beyond Positivism and Statistics: Neglected Approaches to Understanding the Experience of Work', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 335-355.
- Prins, S. (2006b). *Issues in direction setting in collaborative work. A system psychodynamic perspective*. Niet gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Katholieke Universiteit Leuven.
- Prins, S., Craps, M. & Taillieu, T. (2006). Boundary dynamics in natural resource management: the ambiguity of stakeholder inclusion. *Revue Gouvernance*, 2 (2), 2-11.
- Prins, S. (2007). Samenwerken mét de verschillen: dynamieken in het sturen van multipartij samenwerking. In: S. Prins, S. Schruijer, J. Verboven & K. De Witte (red.), *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*. Leuven: Lannoo campus, 57-75.
- Prins, S. (2008) *Bemiddeling voor leidinggevers*. Pocket in de reeks 'Professionele vaardigheden: handboek voor leidinggevers', VVSG. Brussel: Uitgeverij Politeia.
- Winnicott, D.W. (1971). *Playing and Reality*. Routledge: London.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.