



HOE KOM JE VAN EEN PROBLEMATISCH NAAR EEN PRODUCTIEF SAMENSPEL?

DERCK BUITENDIJK, PIET HOEKSTRA EN VOLKEN TIMMERMAN

43

In een weinig gestructureerde context kan een samenspel van mensen problematisch verlopen. De vraag is: hoe kun je als deelnemer of als adviseur een productiever samenspel (helpen) bevorderen? In dit artikel worden vijf paradoxen benoemd waarmee de onderliggende dynamiek van een samenspel in een weinig gestructureerde context beter kan worden begrepen.

Een samenspel kan fascinerend maar soms ook lastig zijn. Het is een sociale constructie van mensen: het is er niet opeens en het vraagt aanhoudend om aandacht van de betrokken partijen, want het bestaat evenzeer uit tegenstellingen en spanningsvelden als uit consensus en harmonische verhoudingen. Zo'n constructie verandert voortdurend, verliest haar zin en moet een nieuwe zin krijgen. Ze blijft slechts in stand zolang mensen en de achterliggende organisaties het betreffende samenspel willen verzorgen en onderhouden (Bekman, 2018). Voor een samenspel dat grenzen van disciplines, organisaties en sectoren overschrijdt, geldt dit alles nog sterker.

Een samenspel is vaak problematisch als gevolg van onvoorspelbaarheid (complexiteit) en dubbelzinnigheid (ambigüiteit). Resultaten komen tot stand

door talloze interacties en bijdragen van mensen en partijen. Het is wel mogelijk om achteraf een aantal omstandigheden te benoemen die van invloed zijn geweest op de gang van zaken, maar deze voorspellen is lastig. De kunst is condities te scheppen waardoor de kans op gewenste resultaten wordt vergroot (Kaats & Opheij, 2012). Met 'ambigüiteit' bedoelen we te zeggen dat mensen verschillende betekenissen geven aan gebeurtenissen en beslissingen. En ook dat betekenissen gedurende de samenwerking verschuiven en dat een zekere mate van onduidelijkheid – over doelen, over de te volgen aanpak en over wie meedoen – hoort bij een samenspel.

Een productief samenspel is voor ons een opeenvolging en stapeling van deelresultaten, ofwel 'small wins', zoals Caluwé (2012) het noemt, die ontstaan

door en leiden tot een groeiend besef van gemeenschappelijke zingeving en een toename van onderling vertrouwen (Buitendijk e.a., 2008).

In dit artikel onderzoeken we de spanningen bij het samenspel van mensen in een weinig gestructureerde context. We doen dat aan de hand van twee cases die we in de volgende paragraaf introduceren. Vervolgens werken we vijf paradoxen uit om de onderliggende dynamiek van samenspel in een weinig gestructureerde context beter te kunnen begrijpen en daarmee nieuwe inzichten te kunnen opdoen. De paradoxen worden geïllustreerd met elementen uit de cases.

CASES: SAMENSPEL IN EEN REGIO RESPECTIEVELIJK EEN NIEUW DIRECTIETEAM

Spanningen doen zich niet alleen voor bij samenwerking tussen organisaties, maar ook binnen organisaties. De vijf paradoxen in een samenspel worden daarom steeds geïllustreerd met een voorbeeld uit de praktijk voor beide situaties.

REGIONALE SAMENWERKING

Een regio – een samenwerkingsverband van gemeenten – heeft een aantal jaren geleden de ambitie geformuleerd om tegen 2025 in de regio de uitstoot van CO₂ in het verkeer en vervoer met 30 procent te hebben verminderd. Daarmee wil de regio een eerste, belangrijke stap zetten om de klimaatdoelen uit het akkoord van Parijs te bereiken. Meteen was echter al duidelijk dat het ontbrak aan een kant-en-klare aanpak. De doelstelling was hard en concreet geformuleerd, maar het ontbrak in het begin aan een gemeenschappelijk verhaal en aan inzicht in de wijze waarop de geformuleerde doelstelling zou moeten worden bereikt. Bovendien waren tal van ontwikkelingen van invloed op de realisatie van de doelen; denk aan de snelheid van de ontwikkeling van emissieloze voertuigen en de groei van het autogebruik. Er moest dus rekening mee worden gehouden dat beleid en strategie bij herhaling zouden moeten worden bijgesteld. Hoe kun je nu in een dergelijk krachtenveld een effectief samenspel ontwikkelen?

NIEUWE DIRECTIE

In een directieteam zijn de spanningen hoog opgelopen. Strategisch én operationeel staat de organisatie voor een grote opgave. Er moeten (na een overname) een nieuwe gezamenlijke missie en visie en nieuwe proposities worden ontwikkeld, dit in een complexe marktsituatie met veel concurrentie en grote investeringen op stapel. Bovendien moeten werkwijzen en (ICT-)processen worden geïntegreerd en moeten de arbeidsvoorwaarden worden geharmoniseerd in een situatie met grote personeelstekorten in een krimp-regio.

De directie beseft dat begeleiding van de strategiebijeenkomsten ('heidagen') wenselijk is: zowel ten behoeve van de totstandkoming van de missie en visie als ter verbetering van de onderlinge verhoudingen en samenwerking.

Aanvankelijk lijken de bijeenkomsten onder leiding van de adviseur effect te sorteren. In elke sessie vinden reflectie en verdieping van de samenwerking plaats: thema's komen op tafel, diverse methodieken en interventies geven inzicht in patronen, en men kan weer even verder. Totdat op enig moment toch 'crisis' wordt geconstateerd en het team onder grote druk bij elkaar komt. Ondanks pogingen tot duiding en bemiddeling ter plekke blijft de spanning bestaan. Het team en de adviseur besluiten de zaak even te laten rusten en later in het programma terug te komen op de vraag hoe hieraan een vervolg te geven. Dit levert enkele suggesties op, maar nog geen concrete verlichting.

ONDERLIGGENDE PARADOXEN

De twee cases – Regionale samenwerking respectievelijk Nieuwe directie – zijn allebei een voorbeeld van samenspel in een weinig gestructureerde context. Wat opvalt in beide cases is dat het samenspel niet vrijwillig is: de deelnemers zijn representanten van verschillende organisaties en komen uit verschillende disciplines. Daarmee verschillen de opvattingen en werkwijzen over de opgave. De spelers hebben te maken met 'productiedoelen' van hun eigen groep, in de vorm van toezeggingen aan de omgeving

Een samenspel is vaak problematisch door onvoorspelbaarheid (complexiteit) en dubbelzinnigheid (ambigüiteit)

van de eigen groep; daardoor is er vaak sprake van botsende belangen. Ook het waarom van het samenspel is niet éénduidig. Er is behoefte aan een gemeenschappelijk verhaal, een tijdelijk werkbare overeenstemming (Wierdsma & Swieringa, 2017) die richting en voortgang biedt. Het samenspel is door deze kenmerken meer afhankelijk van de kwaliteit van de spelers zelf en hun onderlinge verhoudingen dan van de kwaliteit van de organisatie of het proces. De problemen van het samenspel zijn complex en ambigu en kunnen daarom beter worden begrepen door onderliggende paradoxen te identificeren. Een paradox laat een spanning zien tussen twee kanten die contrasteren maar ook complementair zijn. Elke kant heeft een eigen logica met zijn eigen waarde, en ogenschijnlijk ligt het niet voor de hand hoe beide logica's te combineren zijn. Er is een schijnbare tegenstelling (Vermaak, 2020). Het complementaire kan worden begrepen door ervan uit te gaan dat het ene uit het andere kan ontstaan en dat een kern van het ene zich in het andere bevindt. De opgave bij samenwerken is om in een paradox zowel het contrast als de complementariteit te ontdekken en op zoek te gaan naar een vruchtbare verbinding. Daardoor ontstaat meer inzicht in samenspel en de eigen rol daarin. In de door ons onderzochte cases onderkennen we vijf paradoxen. Wij denken dat deze paradoxen in meer of mindere mate in alle samenwerkingen aanwezig zijn.

EERST PARADOX: MOETEN VERSUS WILLEN

De eerste paradox betreft de houding van de individuele deelnemer die een bepaalde organisatie of een bepaalde discipline vertegenwoordigt. De samenwerking is meestal niet vrijwillig voor de betrokken

deelnemers. De mensen doen mee omdat er een dominante logica of concrete opdracht of afspraak is die aangeeft dat hun eigen groep of organisatie nodig is bij de samenwerking. Dit *moeten* kan leiden tot weinig enthousiasme en passiviteit. Blijvende aandacht voor een samenspel is niet vanzelfsprekend. Een individuele partij zal veelal op enig moment betrokken zijn bij allerlei vormen van samenwerking/samenspel, soms complementair soms in concurrentie. Waar maak je deel vanuit, hoe doe je mee en wanneer stap je uit? Iemand doet niet zomaar mee aan een specifiek samenspel: het is niet zondermeer in je belang, je hebt er wellicht geen tijd voor of gewoon geen zin in, of je hebt niet het vermogen om eraan mee te doen. Veel vraagstukken vereisen van spelers dat ze anders gaan kijken en denken, en dat kost energie. En ook al zeggen mensen mee te doen, dan is het nog maar de vraag hoe gedisciplineerd ze dat ook daadwerkelijk kunnen en willen doen. Ook om een andere reden is *willen* van belang. Om de eigen achterban te overtuigen creatief mee te werken aan de uitvoering van de besluiten van de samenwerking, is naast de logos ook de ethos en de pathos van de deelnemer van belang. Straalt de deelnemer echt uit dat hij de samenwerking wil en dat hij energie krijgt door de samenwerking? Willen is ook nodig omdat er behoefte is aan doorbraken in het vraagstuk; dat vereist openheid en intrinsieke motivatie.

Beide kanten van deze paradox hangen samen. Moeten impliceert dat er ooit mensen zijn geweest die iets gewild hebben, wellicht als reactie ergens op, en dat iets is een dominante logica (een opdracht of een afspraak) geworden. Omgekeerd betekent willen: ergens eigenaarschap voor nemen, iets niet los willen laten ... en dat leidt uiteindelijk tot een invulling van het moeten.

DE PARADOX 'MOETEN VERSUS WILLEN' IN DE CASES

REGIONALE SAMENWERKING

De samenwerking in de regio is voortgekomen uit een extern (politiek) doel (vermindering van de uitstoot van broeikasgassen). Het is dus geen vrijblijvende samenwerking, maar een politieke opdracht. De opdracht sluit echter aan bij de intrinsieke motivatie van veel betrokken ambtenaren en bestuurders (het willen) om zich in te zetten voor de doelen van het akkoord van Parijs. Een interessant spanningsveld ontstaat tussen een extern ingegeven doelstelling (het akkoord van Parijs) en de 'eigen' doelstellingen van gemeenten (vastgelegd in coalitieakkoorden). Dit dwingt de bestuurders om op zoek te gaan naar politieke legitimatie en handelingsruimte. In feite betekent dit dat elk van de verantwoordelijke bestuurders een eigen 'deelproces' in de eigen gemeente op gang moet brengen om zo daadwerkelijk te kunnen bijdragen aan de regionale samenwerking.

NIEUWE DIRECTIE

Bij het fusiebedrijf is er een duidelijk groter moeten-belang aan de orde: het bedrijf kan het zich niet permitteren langer verlies te draaien en moet schakelen naar efficiencyverbetering en reductie van personeelskosten. Naast dit weten wat wordt gevraagd/geëist blijft er ook ruimte voor individuele afwegingen en je eigen gang blijven gaan (*pocket veto*). Er wordt bijvoorbeeld afgesproken om voortaan centraal in te kopen via de staf (goedkoper), maar men laat tegelijkertijd de vrijheid in stand om eigen leveranciers aan te houden (want vertrouwd en sneller). Ook op dit punt biedt het expliciet maken van de paradox een opening om verschillende standpunten beter te begrijpen en het samenspel overeind te houden.

TWEDE PARADOX: CONFLICT VERSUS CONSENSUS

De tweede paradox heeft betrekking op de dynamiek in de groep. Bij samenwerking is conflict onvermijdelijk. Tegenstellingen kunnen ontstaan door verschillen in belangen en opvattingen. Vanuit hun persoonlijke achtergrond en situatie vormen mensen eigen beelden over de werkelijkheid en het specifieke samenspel. Deze beelden kunnen botsen, en een constructieve dialoog voeren over die verschillende belangen en beelden is niet altijd eenvoudig. De conflictzoekende bestuurder heeft bijvoorbeeld in het verleden het eigen belang gemaximaliseerd door het conflict te verscherpen. Juist als het lastig wordt in een samenspel, als het wantrouwen groeit, gaan emoties een grote rol spelen; rationaliteit is dan eerder een uitzondering dan de regel. En dat versnelt de afbraak van het samenspel. Zo kan polarisering van de partijen gemakkelijk leiden tot discussies met opgeschroefde tegenstellingen, karikaturale mythen en eigen waarheden. Met als gevolg dat partners zich sterker gaan profileren en zich steeds dieper ingraven. Het samenspel kan dan uiteindelijk ontaarden in een politiek spektakel met winnaars en verliezers. De media kunnen het effect van wantrouwen en sensatie verder versterken door eenzijdig aandacht te besteden aan een bepaald aspect van het conflict.

Tegelijkertijd is er ook een reden waarom samenwerken nodig is, en om te kunnen samenwerken moet je over het te spelen spel en de te hanteren spelregels consensus hebben.

We kunnen de beide kanten van de paradox nog wat verder uitwerken. Aan de ene kant zijn er de verschillen, de tegenstellingen, het gevecht om invloed en de macht, de verschillende belangen van de partijen, het verdedigen van posities, de botsende karakters van de betrokken personen, de diversiteit van achtergronden en betrokkenheid bij het vraagstuk, de gelegenheidscoalities. Maar daarvoor geldt

Zonder wrijving geen glans, en elk voordeel heeft zijn nadeel

ook: zonder wrijving geen glans, ontwikkeling wordt mogelijk door het overwinnen van tegenstellingen, elk voordeel kent ook zijn nadeel, diversiteit geeft rijkere inzichten, professies zijn niet voor niets verschillend en hebben eigen verantwoordelijkheden, het belang van herkennen en erkennen van individuele behoeften, en door het kritische denken van individuen ontstaan nieuwe inzichten.

Aan de andere kant zijn er de overeenkomsten, de gezamenlijke verlangens, de opgave die vraagt om samenwerking en ont-labelen, kunnen omgaan met een (tijdelijk) verlies aan eigenheid, een collectief referentiekader (*mental model*) waardoor eenieder een bijdrage kan leveren. Maar daarvoor geldt dan ook weer dat groepsconsensus een verstikkende deken kan zijn en collectiviteit lemminggedrag kan oproepen. Als deze nadelen zichtbaar worden, lokt consensus ook weer verschillen uit: er zal dan weer behoefte zijn om onderscheid te maken.

DE PARADOX 'CONFLICT VERSUS CONSENSUS' IN DE CASES

REGIONALE SAMENWERKING

De opgave van de regio (CO₂-reductie) is per definitie sterk politiek en daarmee onderwerp van discussie en potentieel conflict. Politiek is er in de regio, net als op landelijk niveau, verschil van opvatting over de vraag hoeveel extra inspanningen men moet plegen om de doelstelling op tijd te halen en tegelijkertijd te werken aan politiek en maatschappelijk draagvlak voor soms ingrijpende maatregelen. De vraag die daar voortdurend doorheen speelt, is in welke mate gemeenten eigenlijk verantwoordelijk zijn voor 'hogere' (Europese en landelijke) doelstellingen. De discussies hierover leiden uiteindelijk tot consensus over een lerende aanpak. Binnen deze aanpak kunnen de inhoudelijke discussies worden gevoerd. Daarbij is het steeds de kunst om gelijk op te trekken. Net als in de EU bepaalt de minst ambitieuze partij in het samenspel in belangrijke mate het tempo.

NIEUWE DIRECTIE

In het nieuw gevormde directieteam tekent zich een patroon af van verschillende individuele deelbelangen ten opzichte van het grotere algehele belang. Ook wordt er een (niet zo duidelijk uitgesproken) strijd gevoerd over competenties en de bevoegdheden van de staf versus de lijn. De notie van de paradox helpt duidelijk te maken dat er in het proces van nieuwe samenwerking inherent en logischerwijs sprake is van verschillen in opvattingen, ervaringen en competenties en dat het helpt deze expliciet te maken. Daardoor wordt de situatie/discussie minder 'geladen' en ontstaat er ruimte om een nieuwe manier van werken te verkennen.

DERDE PARADOX: INHOUD VERSUS PROCES

De derde paradox betreft de aandacht waar de samenwerking zich op richt. De samenwerking is nodig vanwege een externe reden of vanuit de belangen van de organisatie, de maatschappelijke opgave of de strategie van een organisatie. Er is een inhoudelijk vraagstuk waar meerdere partijen bij betrokken zijn en waar verschillende professies of organisaties een bijdrage aan moeten leveren. De druk wordt gevoeld om voortgang en resultaten te boeken en daarom de inhoud centraal te stellen. Maar de samenwerking is nog niet georganiseerd, er zijn nog geen routines van werken, of bestaande routines passen niet bij het actuele vraagstuk. Taken en bevoegdheden zijn niet op voorhand duidelijk en leiderschap is impliciet of kan omstreden zijn.

Daarom is naast de inhoud ook aandacht nodig voor het proces van samenwerken; soms zal er behoefte zijn aan de inzet van een onafhankelijk procesbegeleider. Wat is er te doen, hoe leren we elkaar kennen en hoe gaan we het werk organiseren? Het opbouwen, onderhouden en versterken van relaties is ook van belang voor samenwerken op andere plekken of in de toekomst. Het risico bestaat dat de begeleider en de groep zich te veel gaan richten op het proces en dat de omgeving ontevreden raakt over inhoudelijke resultaten.

De opgave is om zowel het contrast als de complementariteit te ontdekken

Ook de beide kanten van deze paradox hangen samen. De inhoud betreft de empirie, de feiten en de professies waar de deelnemers mee te maken hebben. Maar welke feiten worden waargenomen? Het belang dat wordt gegeven aan deze feiten is afhankelijk van de professionele, organisatorische en persoonlijke referentiekaders van de deelnemers. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop wordt omgegaan met fouten, of aan de waardering van de verschillende disciplines die aan de orde zijn. In het proces worden deze referentiekaders geëxpliciteerd en besproken.

DE PARADOX 'INHOUD VERSUS PROCES' IN DE CASES

REGIONALE SAMENWERKING

In de regio is er bij de start van de samenwerking nog veel onbekendheid over de aard van het vraagstuk (CO₂-reductie in het verkeer en vervoer) op regionaal en gemeentelijk schaalniveau en de mogelijke oplossingsrichtingen (beleidsmaatregelen) die beschikbaar zijn. De grote vraag is hoe je zo'n ambitieuze doelstelling überhaupt kunt waarmaken (nog los van de vraag naar de politieke en maatschappelijke haalbaarheid). Door veel aandacht te besteden aan de dialoog en het voeden van de dialoog, en deze te voeden met onafhankelijke onderzoeksresultaten, komt er gedurende het proces gaandeweg meer duidelijkheid over de invulling van de inhoudelijke opgave. De onderzoeksresultaten worden in de dialoog gevalideerd en fungeren daardoor als min of meer onbetwistbare feiten. De politieke discussie kan zich daardoor concentreren op de verschillen in opvattingen over het tempo waarin het doel kan worden bereikt.

NIEUWE DIRECTIE

Bij het fusiebedrijf is de paradox 'inhoud versus proces' in zijn zuivere vorm zichtbaar. Sommige directieleden willen het 'gewoon' over de inhoud hebben: targets, resultaten, afspraken maken, wat gaan we doen, etc. Bij andere leden van het directieteam leeft echter de behoefte om eerst de randvoorwaarden helder te krijgen: gedeelde verwachtingen, de regels van het spel, het uitspreken van vertrouwen en het maken van procesafspraken. De strategische doelen en inhoudelijke kaders worden niet zozeer bediscussieerd, maar veel energie wordt gestoken in de interne processen, discussies over de manier van werken, 'blauwe' of 'rode' benaderingen, vaak uitmondend in procedureafspraken die weinig energie opleveren. Gaandeweg ontstaat er echter wat meer balans in de discussie door het belang van én aandacht voor inhoud én aandacht voor het proces te omarmen.

VIERDE PARADOX: SPECIFIEK VERSUS ALGEMEEN

De volgende paradox betreft de rol van kennis bij het beïnvloeden van een samenspel. Als adviseurs onderkennen wij bij het begeleiden van een samenspel de paradox dat de partijen enerzijds het specifieke en het dynamische in een samenspel ervaren – maar tegelijkertijd gebruik willen maken van het algemene en het meer duurzame van een dergelijke situatie. Laten we de beide kanten van deze paradox verder proberen te duiden. Aan de ene kant is er dé concrete situatie, daar waar het gebeurt en beweegt, waar alles een uiting is van een groter geheel, waar oploeiende emoties zijn, waar onzekere uitkomsten zijn, waar tegenstrijdige belangen in het geding zijn,

waar eerdere samenwerkingservaringen plotseling weer opduiken, en waar je als begeleider in meeweegt (Zomerplaag, 2017).

Aan de ander kant wil je gebruik maken van het algemeen geldende en het meer duurzame, met als kenmerken: de situatie/het samenspel vanaf enige afstand bekijken, je iets anders kunnen voorstellen, de gezamenlijke zoektocht naar gedeelde kennis, gebruik kunnen maken van instituties en formele aanspreekpunten, kunnen modelleren en plannen maken, taal hebben om te kunnen samenwerken, de voortgang kunnen meten en bewaken.

Om algemene kennis te kunnen toepassen is een operationalisering nodig: er moeten een gezamenlijke taal en uitdrukkingwijzen komen, die passend zijn voor de betrokkenen bij het specifieke samenspel. Ook vraagt operationaliseren om een persoonlijke afweging en interpretatie: hoe kijkt iemand naar zichzelf en naar anderen. Patronen in het denken worden daarbij onder meer beïnvloed door macht en status, angst om te worden uitgesloten en de moeite die mensen kunnen hebben om om te gaan met gevoelens van onzekerheid en kwetsbaarheid. Deze factoren kunnen ertoe leiden dat mensen geneigd zijn om vast te houden aan dominante betekenissen en een gezamenlijk zoekproces ontlopen.

DE PARADOX 'SPECIFIEK VERSUS ALGEMEEN' IN DE CASES

REGIONALE SAMENWERKING

De samenwerkende gemeenten hebben al veel ervaring met regionale samenwerking. Voor deze specifieke opgave moet echter worden gezocht naar een samenwerking op maat. De bestaande kaders blijken hiervoor niet altijd toereikend. Zo is het de vraag of de gebruikelijke procedures voor besluitvorming kunnen worden gebruikt. De kunst van het samenwerken in deze opgave vraagt om een balans tussen gebruikmaken van bestaande samenwerkingsvormen en openstaan voor het nieuwe (bijvoorbeeld nieuwe werkvormen). Verder is voor elke gemeente lokaal maatwerk in de besluitvorming nodig.

NIEUWE DIRECTIE

In de directie van het fusiebedrijf doen zich tijdens de strategiebijeenkomsten vaak specifieke issues voor: incidenten, competentiestrijd, 'incompatibiliteit des humeurs'. Deze specifieke dynamiek wordt door de adviseur steeds in een groter, generieker verband geplaatst, gebruik makend van diverse modellen, methodieken en analyses – 'reflection on action'. Dit helpt de directie om te relativeren en specifieke thema's in een algemener perspectief te plaatsen: waar komen we vandaan, waarheen zijn we op weg, wat kun je logischerwijs verwachten in deze fase van de organisatie? Niettemin voert het specifieke snel de boventoon, waarbij er steeds een beroep wordt gedaan op de directievoorzitter om het grotere belang helder te maken.

VIJFDE PARADOX: DEEL VERSUS GEHEEL

De vijfde en laatste paradox betreft ook de context van het samenspel. Een samenspel wordt beïnvloed op verscheidene niveaus. Op microniveau gaat het om de invloed van de direct betrokken mensen met hun gedrag, drijfveren, emoties, competenties en belangen. Op mesoniveau betreft het de systemische werkingen van de cognitief-sociale configuraties (organisaties en netwerken) waar de spelers deel van uitmaken. Identiteiten en gewoonten spelen dan een rol. En op macroniveau wordt invloed uitgeoefend door stelsels die relevant zijn voor het vraagstuk, zoals instituties, overheidsbeleid, visies op de maatschappelijke opgave die centraal staat, financiële kaders en wetenschappelijke opvattingen. De beïnvloedingen van deze niveaus lopen door elkaar heen en de effectiviteit van het samenspel hangt af van wat ontstaat in interacties en co-evoluties. Door te verbinden, ruimte te geven, het momentum en toeval te benutten ontstaat (hopelijk) iets dat meer is dan de som van de activiteiten van de afzonderlijke delen. Hier is de paradox dat in de delen meer geordend, meer maakbaar kan worden gewerkt; daar zijn de delen immers op ingericht, terwijl het kenmerk van het geheel is dat het meer gaat om verbinden en beïnvloeden. De valkuilen van het ordenen kun-

nen zijn dat men in het deel gevangen raakt in het eigen denkkader en alleen voor eigen succes gaat. De valkuilen van het verbinden kunnen zijn dat het verwordt tot een vluchtig netwerken zonder wezenlijke betekenis voor de omgeving.

DE PARADOX 'DEEL VERSUS GEHEEL' IN DE CASES

REGIONALE SAMENWERKING

Het vraagstuk van de CO₂-reductie vraagt om actie op alle schaalniveaus, van mondiaal tot lokaal. Dat maakt het vraagstuk, in professionele zin, ook zo uitdagend. Hoe kan de regionale aanpak (in dit geval specifiek voor het thema verkeer en vervoer) zo goed mogelijk aansluiten (enerzijds) bij lokale omstandigheden en programma's en (anderzijds) bij beleid en maatregelen op hogere schaalniveaus (het Nationale Klimaatakkoord en EU-maatregelen)? Door de lerende aanpak groeit gaandeweg het besef dat gemeenten medeverantwoordelijk zijn voor een opgave die vooral op landelijk en Europees schaalniveau moet worden aangepakt om effectief te kunnen zijn, maar die ook om lokale bewustwording en actie vraagt. Door de opgave te verbinden met andere opgaven met betrekking tot mobiliteit en leefomgeving wordt het vraagstuk bewust verbreed: enerzijds om de effectiviteit van de aanpak te vergroten, anderzijds om het draagvlak voor maatregelen te verbreden.

NIEUWE DIRECTIE

Aanvankelijk is er in de nieuwe directie van het fusiebedrijf weinig sprake van interactie en verbinding tussen deelbelangen en collectieve/integrale belangen. Het 'geheel' wordt wel vaak genoemd (strategische uitgangspunten, speerpunten, financiële gezondheid, concurrentiepositie), maar ieders deelbelangen worden er niet mee verbonden of in het perspectief van het geheel geplaatst. Het adagium is 'basis op orde', waarbij veel aandacht uitgaat naar ordening van het eigen deelbelang. Het geheel in de zin van klant- en werknemersperspectief moet steeds expliciet worden benadrukt om de

deelbelangen ook in het kader van het geheel te blijven zien. De paradox maakt duidelijk dat de roep om 'basis op orde' (pleiten voor eigen deelbelang) niet als excuus kan gelden om niet mee te werken en te verbinden aan de deelbelangen van anderen en daarmee het belang van het geheel.

HET VERVOLG IN DE PRAKTIJK

De vijf paradoxen beschrijven de onvoorspelbaarheid en dubbelzinnigheid van het samenspel. Oplossingen voor een moeizaam verlopend samenspel zullen dan ook in de praktijksituatie moeten worden gevonden. We illustreren dit nu aan de hand van de twee beschreven cases.

REGIONALE SAMENWERKING

In deze casus is een lerende aanpak ontwikkeld die de kenmerken had van improvisatie. De (politieke) opgave was dusdanig scherp geformuleerd (en daarmee urgent) dat er gestart moest worden en niet kon worden gewacht op meer duidelijkheid. De lerende aanpak moest kunnen inspelen op wisselende (maatschappelijke en politieke) omstandigheden en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van verkeer en vervoer. De uitdagende doelstelling prikkelde gemeenten om verder te reiken dan ze wellicht op korte termijn van plan waren en creëerde in ieder geval bewustwording en bereidheid tot gezamenlijke actie. Een procesbegeleider werd ingeschakeld om de samenwerking te begeleiden. De onafhankelijke rol van de procesbegeleider zorgde ervoor dat de belangen van alle deelnemende gemeenten op een evenwichtige manier in het proces werden ingebracht en geborgd.

De lerende aanpak bestond eruit dat er eerst een gemeenschappelijk kader van doelen en uitgangspunten werd ontwikkeld waarbinnen de oplossingen zouden kunnen worden gezocht. Hiermee werd een basis geboden voor een vruchtbaar samenwerkingsproces en was meteen een aanzet voor het gemeenschappelijke verhaal gegeven. Als onderdeel van het kader werden alle potentiële maatregelen en hun effecten voor de korte en voor de lange termijn op een rijtje gezet. Dit kader werd ambtelijk en bestuurlijk beoordeeld

en bediscussieerd om zo te kunnen bepalen waar de politieke grenzen lagen en op welke wijze het best kon worden aangesloten op lopend beleid en kansen voor verbinding met andere (nationale, regionale en lokale) programma's. Op deze wijze konden ook de verschillen tussen gemeenten (in politieke opvattingen, in accenten in beleid en in de manier van aanpakken, maar ook verschillen inherent aan de kenmerken van gemeenten) worden benut.

Vervolgens werd partijen gevraagd om binnen dit kader aan te geven welke concrete, inhoudelijke bijdrage ze zouden kunnen leveren aan het realiseren van de doelstelling. Parallel daaraan werd door de regio-organisatie aangegeven welke faciliterende rol zij zou kunnen vervullen. Dit is ambtelijk besproken en ook bestuurlijk vastgesteld. Hiermee creëerde de regio-organisatie ruimte om vanuit die afgebakende rol met een specifieke opdracht te handelen. Tot die rol hoorde onder andere het organiseren van het proces, het actief communiceren van 'best practices' en het bijhouden van de voortgang.

In een derde fase werd vastgelegd met welke maatregelen voor de korte termijn zou worden gestart en welke maatregelen voor de lange termijn verder zouden worden onderzocht en uitgewerkt. Als onderdeel van de lerende aanpak werd in deze fase ook een stelsel van voortgang- en effectbewaking en evaluatie opgezet.

NIEUWE DIRECTIE

In de directie van het fusiebedrijf kwam naar aanleiding van een conflictueuze situatie ook de rol van de adviseur ter sprake, met name de verschillende verwachtingen ten aanzien van zijn sturing bij het voordoen van conflicten. In de daarop volgende bijeenkomst opende de adviseur met een terugblik en reflectie op zijn eigen rol. Hij gaf aan ook de impasse te hebben ervaren en zich verlegen te hebben gevoeld met de betreffende situatie. Het team gaf aan dat het conflict in ieder geval ook veel duidelijk had gemaakt. Afgesproken werd om in voorkomende gevallen de spanning direct te benoemen en dan direct ook af te spreken wat te doen om de spanning uit de weg te ruimen. Dat bleek daarna zeer goed te werken, wat lucht gaf en vertrouwen schiep in het professioneel zelfoplossend vermogen van het team.

REFLECTIE

Aan het begin van dit artikel stelden we de vraag hoe je als deelnemer of als adviseur een meer productief samenspel kunt bevorderen. Wij onderkennen de spanning van 'gericht willen veranderen' en 'het komt zoals het komt'. Een problematisch samenspel is niet voor niets problematisch; de gepresenteerde paradoxen illustreren dat. De opgave (van welke aard dan ook) vereist echter dat er in ieder geval pogingen worden ondernomen om een meer productief samenspel te laten ontstaan. Van belang daarbij is het creëren van stuwkracht, door het behalen van kleine leer- of deelresultaten (*small wins*), door verhalen te vertellen over die (leer)resultaten, door deze resultaten te verbinden met andere ontwikkelingen en door belemmeringen weg te nemen.

Literatuur

- Bekman, A. (2018). *Horizontaal organiseren*. Amsterdam: Cichorei.
- Buitendijk, D., P. Hoekstra & V. Timmerman (2008). Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties. *M&O*, nr. 3-4, mei/augustus.
- Caluwé, L. (2012). Over Karl E. Weick en Losjes gekoppelde systemen (2012). In M. Ruijters & R.J. Simons (2012), *Canon van het leren* (1e editie), Kluwer.
- Kaats, E. & W. Opheij (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2020). Over Marianne Lewis en Wendy Smith en Omgaan met paradoxen (2020). Concepthoofdstuk in M. Ruijters, R.J. Simons & R. Schut (2020), *Canon van het leren* (2editie), Vakmedianet.
- Wierdsma, A. en S. Swieringa (2017). *Lerend organiseren*. Groningen: Noordhoff.
- Zomerplaaag, J. (2017). *Kennis en praktijk in de gehandicaptenzorg, De betekenis van het samenspel tussen kennis met een grote en een kleine k voor het omgaan met handelingsverlegenheid*. Proefschrift. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
-
- Derck Buitendijk MCM is werkzaam bij Berenschot. Piet Hoekstra MCM is zelfstandig organisatieadviseur en medeoprichter van People Plus Human Development. Volken Timmerman MCM is zelfstandig organisatieadviseur.