

Collectieve identiteit en Multi-partijensamenwerking: Sturen en verbinden in een context van verschillen

Organisaties werken samen, omdat zij eigen, collectieve en maatschappelijke doelen niet zelfstandig kunnen realiseren. In dit proefschrift wordt een multi-partijensamenwerking opgevat als een situatie waarin minimaal drie verschillende, autonome organisaties voor langere tijd zonder onderlinge hiërarchie samenwerken. Zij moeten *zelf* hun relaties zien te ontwikkelen.

Het effectief functioneren van een multi-partijensamenwerking is complex omdat er grote verschillen kunnen zijn, partijen autonoom blijven, zij geen formele zeggenschap hebben over elkaar, er sprake is van meervoudige verbindingen en complexe afhankelijkheidsrelaties. Partijen blijken in de praktijk te worstelen met het aansturen van hun relaties vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid, gedeelde belangen en gedeelde doelen. Ook worstelen zij met het ontwikkelen van werkbare en effectieve relaties op meerdere niveaus, vanwege hun verschillen en het ontbreken van een formele structuur. Uit onderzoek blijkt dat slechts 50% als succesvol wordt ervaren.

Voor het effectief functioneren van samenwerkingsrelaties zijn er drie typen voorwaarden van belang. Zij moeten een constructieve omgang met elkaar zien te ontwikkelen, zolang de samenwerking duurt. Daarnaast is het van belang dat zij in elk geval tot een gedeeld begrip en commitment komen voor zowel de gemeenschappelijke ambitie als de gemeenschappelijke waardepropositie. In organisatiewetenschap, marketing, management en innovatiewetenschap zijn concepten te vinden, die zich richten op een gemeenschappelijke basis en aanzetten tot effectieve samenwerkingsrelaties. Dit zijn de concepten *common goal*, *joint narrative* en *shared value creation in stakeholder ecosystems*.

Voor het onderzoek van dit proefschrift is gekozen voor het concept collectieve identiteit, omdat in vergelijking met andere concepten de focus ligt op wie partijen (gezamenlijk) zijn en willen zijn. Gekeken wordt naar wie er participeren in een samenwerking en welke gedeelde betekenissen juist zij ontwikkelen ten aanzien van cruciale werkaspecten. De gezamenlijke ambitie, het aanbod aan activiteiten en de onderlinge omgang zijn zulke cruciale werkaspecten en die komen overeen met de belangrijkste voorwaarden voor effectieve samenwerkingsrelaties. Daarnaast gaat collectieve identiteit over een wij-gevoel. Wie er participeren en wat zij van zichzelf (willen) terugzien in een gedeelde identiteit kan doorslaggevend zijn voor het slagen van de samenwerking. Wanneer partijen een wij-als-collectief ervaren en eigenschappen delen die ten diepste belangrijk voor hen zijn, dan betekent dat ook dat er wordt gewerkt aan de voorwaarden voor effectieve samenwerkingsrelaties.

In individuele organisaties levert een organisatie-identiteit een bewezen positieve bijdrage aan het functioneren van de samenwerkingsrelaties tussen in- en externe stakeholders. Positieve effecten zijn dat organisatieleden verwachten het eens te zijn over bepaalde issues en gemotiveerd zijn om overeenstemming te bereiken en hun gedrag te coördineren in relatie tot deze issues. Daarnaast biedt een collectieve identiteit een identificatiemogelijkheid en zet een sterke en positieve identificatie aan tot handelen. Ook geeft het delen van eigenschappen en waarden vorm en richting aan gezamenlijke activiteiten.

Kennis over de rol van collectieve identiteit(sontwikkeling) in individuele organisaties is niet zomaar toe te passen op een multi-partijensamenwerking. In deze situatie vormen partijen niet zomaar een groep, waarvan zij 'lid' zijn. Belangen, doelen, identiteiten en posities van partijen kunnen stevig verankerd zijn. Ook is er geen sprake van een onderling gedeelde hiërarchische structuur, die richting geeft aan onderlinge verhoudingen en die het samenwerkingsproces stuurt. Er is in deze context nog

weinig onderzoek gedaan naar het verband tussen collectieve identiteit en de voorwaarden voor effectieve samenwerkingsrelaties.

De probleemstelling van het onderzoek van dit proefschrift luidt daarom als volgt: *Welke rol spelen collectieve identiteit en haar ontwikkeling in het effectief functioneren van een multi-partijensamenwerking zonder hiërarchie?*

Collectieve identiteit is in dit proefschrift gezien als een relationeel, veranderlijk proces en resultaat van zelf-definiëring. De definiëring van een multi-partijensamenwerking in *labels* en hun betekenissen is veranderlijk vanwege verschillende taal, verschillend handelen en interacties op verschillende niveaus. Niet alleen tussen verschillende personen en professionals met verschillende functies, maar ook tussen verschillende organisaties.

Collectieve identiteitsontwikkeling is opgevat als een proces van *sensemaking*. *Sensemaking* wordt zowel gezien als een individueel, psychologisch proces als een sociaal proces van werkelijkheidsconstructie. Dat houdt in dat partijen in directe en indirecte betrokkenheid eigen en gezamenlijke betekenissen uitwisselen, hierover onderhandelen en deze doorlopend ontwikkelen.

In het onderzoek van dit proefschrift zijn ook de samenhangende factoren met een collectieve identiteit en haar ontwikkeling achterhaald. In een situatie waarin partijen *zelf* hun relaties moeten zien te ontwikkelen is het van belang om naast de drijfveren van betrokkenen en de invloed van de externe omgeving ook te kijken naar de governance en het emotionele- en communicatieklimaat.

Voor effectief functionerende samenwerkingsrelaties moeten partijen erin zien te slagen constructief met elkaar om te gaan en tot een gedeeld begrip en commitment te komen over in elk geval de gemeenschappelijke ambitie en de gemeenschappelijke waardepropositie. Zij zullen niet al hun aandacht en energie steken in het vormen van een 'wij-als-samenwerking' gezien zij ook 'lid' zijn van andere groepen, waaronder hun 'thuis-organisatie'. Voor het effectief functioneren is het daarom relevant om te kijken naar de verschillende wij-vormen in relatie tot (gedeelde) betekenissen ten aanzien van cruciale werkaspecten.

Op grond van het literatuuronderzoek is de centrale vraag gespecificeerd in deelvragen:

1. Aan de hand van welke tastbare en niet-tastbare eigenschappen en betekenissen van die eigenschappen definiëren partijen betrokken partijen hun multi-partijensamenwerking?
2. Hoe ontwikkelt zich de collectieve identiteit van hun multi-partijensamenwerking?
3. Welke factoren, uit de categorieën externe omgeving, drijfveren van(uit)partijen, *governance* en het emotionele- en communicatieklimaat, hangen samen met de collectieve identiteit en haar ontwikkeling?
4. In welke termen van 'wij' definiëren en interpreteren betrokkenen hun multi-partijensamenwerking in evaluaties van de opbrengst, activiteiten en de interactie?

Het onderzoek van dit proefschrift is uitgevoerd aan de hand van twee casestudies, Utrecht Science Park en Uzelf. Utrecht Science Park presenteert zich als een innovatieve omgeving waar een concentratie van bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten en zorgorganisaties in verschillende combinaties samenwerken aan gezondheid en kwaliteit van leven. Uzelf wordt omschreven als een samenwerking tussen bedrijven, financiers, inwoners, overheidsorganisaties en partners in zorg- en

wetenschap. Zij stimuleren de ontwikkeling en het gebruik van zelfzorginnovaties, zodat mensen langer gelukkig en gezond leven.

Er is gedurende drie jaar kwalitatief, interpretatief en explorerend onderzoek gedaan bij USP en Uzelf. Het perspectief van betrokken partijen stond centraal. In het ontwerp van het onderzoek zijn drie interactieniveaus en drie dataverzamelingsperiodes opgenomen. Het ging om interactie tussen representanten van participerende organisaties, interactie tussen het lidmaatschap van de samenwerking naast andere lidmaatschappen en interactie tussen representanten van een multi-partijensamenwerking en relevante partijen daarbuiten. Op hoofdlijnen zijn de uitgangspunten van *grounded theory* gevolgd voor de analyse van gegevens. Voor geloofwaardigheid van het kwalitatieve onderzoek is gezorgd door beschrijving van de centrale begrippen, zo concreet mogelijke beschrijving van reflecties op de samenwerking, een diverse steekproef aan betrokkenen, triangulatie, bespreking van de tussentijdse resultaten met betrokkenen en opname van interviews. Voor betrouwbaarheid is gezorgd door de aanpak en de onderbouwing van het onderzoek zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven.

Op grond van de resultaten van USP en Uzelf en de cross-case analyse waren de antwoorden op de onderzoeksvragen te formuleren.

Ad 1. Aan de hand van welke tastbare en niet-tastbare eigenschappen en betekenissen van die eigenschappen definiëren betrokken partijen hun multi-partijensamenwerking?

Partijen definiëren hun multi-partijensamenwerking aan de hand van verschillende tastbare en niet-tastbare eigenschappen. De eigenschappen verwijzen naar elementen van een samenwerking als werkproces. De in beeld gebrachte eigenschappen waren in vijf categorieën en vervolgens in vijf dimensies in te delen. Dit zijn: 1. Wie op basis waarvan tot de samenwerking behoren, 2. Wat partijen gezamenlijk doen, 3. Wie van de samenwerking profiteren, 4. In welk werkgebied partijen actief zijn en 5. Welke binding er bestaat tussen partijen.

De vijf dimensies brachten de sterkte van een collectieve identiteit naar voren aan de hand van de mate waarin eigenschappen en betekenissen werden gedeeld. In termen van de dimensies is een collectieve identiteit sterk wanneer die relevant is voor alle of een groot deel van de partijen, meerdere partijen van het collectief profiteren, zij van mening zijn dat in een omvangrijk werkgebied impact wordt gemaakt en er sprake is van betekenisvolle relaties tussen een groot aantal verschillende typen betrokken partijen. In verwoordingen en duidingen van eigenschappen is de term Wij, die verwijst naar het collectief, een indicator van een toegeschreven en/of ervaren collectieve identiteit. Een collectieve identiteit is sterker wanneer een wij-als-collectief door betrokken partijen wordt ervaren en gerelateerd aan wij-vormen op onderdelen. Het verschil in sterkte van de collectieve identiteit van USP en Uzelf kon met behulp van de vijf dimensies worden toegelicht.

Ad 2. Hoe ontwikkelt zich de collectieve identiteit van hun multi-partijensamenwerking?

Er waren drie fasen in identiteitsontwikkeling af te leiden: een conceptualiseringsfase, een focusfase en een bijstufase. In grote lijnen ontwikkelt een collectieve identiteit zich van een focus op een verzameling actoren (fase 1) die als collectieve actor willen handelen (fase 2) naar een samenhangend geheel waar betrokkenen het accent leggen op resultaten en impact als gevolg van de eigenschappen van dat geheel (fase 3).

Wat het onderzoek naar USP en Uzelf aan bestaande kennis toevoegt is dat met behulp van de dimensies inzichtelijk is gemaakt *hoe* betrokkenen zorgen voor een collectieve identiteit die zich *sterker, zwakker, groter, kleiner, abstracter, concreter, sneller en trager ontwikkelt*.

De identiteitsontwikkeling over de fasen heen kon met behulp van de vijf dimensies worden geduid.

Op dimensie 1 (Wie op basis waarvan tot de samenwerking behoren) was te zien dat het eerst om een kleine groep initiatiefnemers ging, vervolgens om een inspirerend en relevant geheel voor betrokken partijen en daarna om sub-samenwerkingen in relatie tot het geheel.

Op dimensie 2 (Wat partijen gezamenlijk doen) ging het in de eerste fase om het formuleren van ambities en doelen en het komen tot consensus over kernbegrippen. Vervolgens richtten partijen zich op een concrete organisatievorm en het organiseren van kernactiviteiten voor kerndoelgroepen. Daarna ging het om thematisch clusteren en oogsten van resultaten en een focus op regionale en maatschappelijke impact.

Op dimensie 3 (Wie van de samenwerking profiteren) blijkt dat partijen eerst een groot aantal begunstigde partijen voor ogen hebben. Daarna concentreren zij zich op één of enkele doelgroepen waarna een periode volgt waarin zij het aantal doelgroepen van activiteiten weer uitbreiden. Op dimensie 4 (In welk werkgebied partijen actief zijn) was te zien dat partijen over de fasen heen het collectief definieerden als een samenwerking die actief is in de regio met nationale uitstraling.

Op dimensie 5 (Welke binding bestaat er tussen partijen) ging het eerst alleen om relaties tussen initiatiefnemers, vervolgens om relaties in lijn met de gekozen organisatievorm en spraken betrokkenen over relaties tussen specifieke partijen in samenhang met het collectief.

Ad 3. Welke factoren, uit de categorieën externe omgeving, drijfveren van(uit)partijen, *governance* en het emotionele- en communicatieklimaat, hangen samen met de collectieve identiteit en haar ontwikkeling?

In totaal zijn 31 factoren gevonden in de vier categorieën die samenhangen met de collectieve identiteit en haar ontwikkeling van USP en Uzelf. Deze factoren zijn te zien als voorwaarden die nodig zijn voor identiteitsontwikkeling.

In de conceptualiseringsfase zien partijen urgentie of druk van buitenaf, die zij willen vertalen in eigenschappen van het nieuwe collectief. Daarnaast willen partijen eigen en gedeelde belangen en waarden dienen met de eigenschappen van de samenwerking. In deze fase voerden machtsposities en eigen opvattingen de boventoon en slagen partijen er nog niet in de samenwerking te structureren.

In de focusfase formuleren en concretiseren partijen doelen en uitgangspunten. Het is dan belangrijk dat partijen zich kunnen blijven herkennen en zij hun relaties op open wijze blijven ontwikkelen. Een coördinerend bureau helpt om de samenwerking een *boost* te geven, maar zorgt ook voor splitsing in actieve en passieve betrokkenen. Dat draagt bij aan wij-zij-verhoudingen.

In de bijstuurfase willen partijen als collectief positie innemen en de samenwerking legitimeren.

Daarnaast structureren partijen hun overleggen en zorgen zij voor verbindingen tussen onderdelen en het geheel. De mate waarin partijen erin slagen zich als collectief aan te passen aan een veranderende omgeving, daarin positie kunnen innemen, relaties kunnen ontwikkelen en betrokkenen blijvend weten te inspireren is cruciaal voor de identiteitsontwikkeling in deze fase.

Ad 4. In welke termen van 'wij' definiëren en interpreteren betrokkenen hun multi-partijensamenwerking in evaluaties van de opbrengst, activiteiten en de interactie?

In het algemeen gesproken bleken betrokkenen een 'wij'-gevoel te ervaren in relatie tot het functioneren van *delen* van Uzelf en USP en tot het *collectief als geheel*. In relatie tot evaluaties van opbrengst, activiteiten en interactie bleek dit gevoel te verwijzen naar tien verschillende samenstellingen van 'wij'. 1. Initiatief-nemende partijen, 2. Stichting, 3. Bureau, 4. Professionals met een vergelijkbare functie, 5. Organisatie, 6. Specifieke samenwerking binnen het verband, 7. Belangrijk gebied, 8. Geheel van specifieke partijen en 10. Geheel van specifieke samenwerkingen.

Een collectieve identiteit en haar ontwikkeling hebben een positieve relatie met het functioneren van een samenwerking wanneer: 1. Het aantal partijen dat een zelf-definiëring deelt en een 'wij' ervaart merkbaar groter wordt op verschillende systeemniveaus. 2. Zowel betrokkenen individueel, collectief en externe doelgroepen profiteren van gezamenlijke activiteiten en deze activiteiten naar hun mening zorgen voor de (beoogde) resultaten, 3. Betrokkenen in toenemende mate herkennen, begrijpen en ervaren hoe zij als een 'wij' in verschillende samenstellingen onderling en als collectief samenhangen en in opvattingen hierover de gezamenlijke ambitie en oorspronkelijke motieven voor de samenwerking betrekken.

Een collectieve identiteit en haar ontwikkeling hebben een negatieve relatie met het functioneren van de samenwerking wanneer: 1. Er geen 'wij' wordt geïnternaliseerd. Er wordt bijvoorbeeld wel over een 'wij' gesproken, maar er wordt geen wij-gevoel ervaren, 2. Er ontstaan alleen wij-vormen op onderdelen van de samenwerking, maar niet op het niveau van het collectief, 3. Er wordt vaker gesproken in wij-zij-termen; onderdelen van de samenwerking frustreren elkaar meer dan dat zij elkaar ondersteunen en 4. Resultaten van de samenwerking worden niet aan een 'wij' als collectief toegeschreven.

Op grond van de resultaten op de deelvragen is antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag: *Welke rol spelen collectieve identiteit en haar ontwikkeling in het effectief functioneren van multi-partijensamenwerkingsrelaties zonder hiërarchie?*

Partijen hebben gezorgd voor voorwaarden voor effectieve samenwerkingsrelaties wanneer zij een sterke collectieve identiteit hebben weten te ontwikkelen. Een geëxpliciteerde collectieve identiteit aan de hand van de vijf dimensies en wij-vormen kan worden benut om een indruk te krijgen van de sterkte van een collectieve identiteit. Aangetoond is dat *wat* partijen delen sterk samenhangt met *wie partijen zijn en willen zijn*. In een situatie waarin partijen *zelf* hun relaties moeten zien te ontwikkelen blijkt het cruciaal dat zij actief werken aan de (h)erkenning van alle participerende partijen in het collectief. Hun belangen, doelen, waarden moeten met de gezamenlijke activiteiten direct of indirect worden gediend. Daarnaast is het cruciaal dat governance is gericht op het inhoudelijk verbinden van betrokkenen en op het structureel organiseren van afstemming op verschillende niveaus. Ook is het van belang dat partijen voortdurend blijven werken aan een open klimaat waarin zij leren om te gaan met hun verschillen en die waarderen.

Verder toont het onderzoek aan dat een collectieve identiteit richting geeft aan communicatief handelen en het bedenken en organiseren van gezamenlijke activiteiten. Dat is allereerst het geval omdat actief betrokkenen een inschatting maken of en hoe het collectief aansluit bij wat 'hun' organisatie wil en kan. Ten tweede zet een collectieve identiteit partijen actieve betrokkenen aan, in verschillende samenstellingen, om ideeën te bedenken voor gezamenlijke activiteiten. Ten derde

wordt een heldere collectieve identiteit benut om sub-samenwerkingen, die tussen partijen van 'onderop' zijn gestart, te relateren aan het collectief.

Samengevat hebben de inzichten uit het onderzoek van dit proefschrift de volgende implicaties voor onderzoek en de ontwikkeling van theorie in het onderzoeksveld van communicatie-, bestuurs- en organisatiewetenschap en management.

- Een explicitering van collectieve identiteit aan de hand van de vijf dimensies en wij-vormen kan dienen als *onderzoeksinstrument* voor het bestuderen van de aard en sterkte van de identiteit van andere multi-partijensamenwerkingen. Inzichten die hieruit ontstaan kunnen een basis zijn voor het ontwerpen van interventies ter versterking van een collectieve identiteit en zo ter versterking van een samenwerking als strategie.
- Onderzoekers kunnen nu onderbouwd, met de drie metatheorieën ten aanzien van de identiteitsontwikkeling, drie interactieniveaus en meerdere rondes van gegevensverzameling bij betrokkenen meenemen in een onderzoeksontwerp. Zo kan goed worden gekeken naar wie en wat betekenissen verwijzen en hoe partijen op drie interactieniveaus een aandeel hebben in de identiteitsontwikkeling.
- Governance- en klimaatfactoren zijn het meest belemmerend en bevorderend voor identiteitsontwikkeling. Onderzoekers kunnen met behulp van de governancefactoren scenario's formuleren en de relatie met identiteitsontwikkeling verder onderzoeken. Ook kunnen zij ontwerp onderzoek doen naar het klimaat, zodat gaandeweg wordt gewerkt aan het gelijkwaardig omgaan met verschillen en het creëren van openheid. Belangrijk is dat samenwerkende partijen zo actueel mogelijk begrijpen *hoe zij* de identiteitsontwikkeling beïnvloeden en weloverwogen keuzes maken.

Voor de praktijk zijn drie belangrijke aanbevelingen te geven. De eerste is dat samenwerkende partijen de vijf dimensies kunnen benutten als gesprekstool. Zij kunnen met elkaar bespreken wat zij willen realiseren en daarbij de gedeelde eigenschappen benoemen die zij denken al te hebben en die zij willen ontwikkelen voor de gewenste situatie. De tweede aanbeveling is dat partijen met de vijf dimensies, de drie fasen en het overzicht aan de samenhangende factoren de collectieve identiteit(sontwikkeling) van hun samenwerking kunnen evalueren. Zij kunnen aan de hand van de doorslaggevende factoren beter begrijpen hoe zij zelf invloed uitoefenen op de ontwikkeling. Afhankelijk van hun diagnose kunnen zij bekijken wat nodig is om de collectieve identiteit te versterken en de ontwikkeling te versnellen. De derde aanbeveling is dat partijen er goed aan doen om neutrale personen aan te stellen, met functies die gericht zijn op het helpen ontwikkelen van de relaties, het initiëren, faciliteren en organiseren van gezamenlijke activiteiten en op belangenbehartiging van het collectief. Het is van belang om te zorgen voor een inclusieve afstemmings- en overlegstructuur en voor gelijkwaardig, lerend en open klimaat. Daar hebben alle participerende partijen een verantwoordelijkheid in. Een Bureau met voor de samenwerking aangestelde personen kan daarin ondersteunen.

Tot slot is in het proefschrift gereflecteerd op het onderzoek en zijn suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.