



Universiteit Utrecht



Sociaal Werk
Nederland

Dilemma's in interorganisationele samenwerking: een onderzoek naar coping- en managingsstrategieën van deelnemers

Masterthesis

Arbeid, Zorg & Participatie

1 juli 2016

Student: S. E. Boschma

Studentnummer: 5629918

Begeleider: dr. R. F. Oomkens

Tweede lezer: dr. M. J. M. Hoogenboom

Aantal woorden: 10995

Samenvatting

Er wordt steeds meer samengewerkt tussen verschillende publieke, semipublieke en private organisaties om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat het moeilijke processen zijn en dat beoogde doelen vaak niet worden behaald. Er wordt veel onderzoek gedaan naar processen en structuren om belemmeringen en succesfactoren in kaart te brengen. Het succes wordt door deelnemers echter vaak toegeschreven aan ‘de juiste persoon op de juiste plek’, daarom richt dit kwalitatieve onderzoek zich op gedrag van individuele deelnemers in interorganisatiele samenwerkingsverbanden. Het onderzoek biedt inzicht in welke coping- en managingstrategieën individuen hanteren om met de dilemma’s; ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’, ‘actie versus overleg’ en ‘informele stijl versus formele stijl’ om te gaan.

Voor dit onderzoek zijn 17 semigestructureerde interviews uitgevoerd met respondenten van sociaal werk, overheidsinstanties, vrijwilligersorganisaties en private organisaties die deelnemen aan interorganisatiele samenwerkingsverbanden in het sociale domein. De resultaten laten zien dat de dilemma’s inherent zijn aan interorganisatiele samenwerkingsverbanden. In het onderzoek wordt geconcludeerd dat het afhankelijk is van de context welke coping- en managingstrategieën deelnemers hanteren. Zowel de eigen rol als de rol van andere deelnemers, de positie van deelnemende organisaties en de belangen die spelen, hebben invloed op de gekozen strategieën. Daarnaast blijkt dat het type dilemma medebepalend is voor de coping- en managingstrategieën die deelnemers hanteren in een interorganisatieel samenwerkingsverband.

De bevindingen laten zien dat om te begrijpen welke coping- en managingstrategieën deelnemers hanteren het individu niet los kan worden gezien van de context en de ervaren dilemma’s. Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen om persoonlijkheidskenmerken mee te nemen in het onderzoek, omdat die waarschijnlijk medebepalend zijn voor de gekozen strategieën. Daarnaast kunnen de inzichten in coping- en managingstrategieën een aanknopingspunt bieden voor vervolgonderzoek over effectiviteit in interorganisatiele samenwerkingsverbanden door de strategieën te combineren met metingen van (ervaren) effectiviteit.

Inleiding

In een interorganisationeel samenwerkingsverband komen verschillende organisaties bijeen om aan een gemeenschappelijk doel te werken. De organisaties worden vertegenwoordigd door deelnemers met diverse achtergronden, belangen en ideeën. Sinds de jaren '80 is er in Westerse landen sprake van een toename van interorganisationele samenwerkingsverbanden (Agranoff & McGuire, 1998; Bryson, Crosby & Stone, 2006). Er wordt steeds meer samengewerkt tussen verschillende publieke, semipublieke en private organisaties om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken (Gray & Wood, 1991; Huxham & Vangen, 2000; Kickert, & Koppenjan, 1997).

Er worden verschillende redenen genoemd voor de toename van interorganisationele samenwerkingsverbanden. Enerzijds gebeurt dit omdat de overheid een terugtrekkende beweging maakt en er minder publieke middelen beschikbaar zijn (Bryson, et al., 2006; Huxham & Vangen, 2005; Menefee, 2015). Hierdoor zijn organisaties meer afhankelijk van elkaar en zoeken ze middelen bij private organisaties (Einbinder, Robertson, Garcia, Vuckovic & Patti, 2000). Anderzijds wordt er samengewerkt wanneer het gaat om hardnekkige, meervoudige problematiek die zich afspeelt in meerdere domeinen, en hierdoor niet opgelost kan worden door een enkele interventie of organisatie (Bronstein, 2003; Bryson, et al., 2006; Einbinder et al., 2000; Gray & Wood, 1991; Huxham & Vangen, 2000; Williams, 2002).

Het geheel is meer dan de som der delen

Interorganisationele samenwerkingsverbanden beogen uitkomsten te bereiken die voor een enkele organisatie niet haalbaar zijn door de krachten van organisaties te bundelen (Bryson, et al., 2006; Huxham & Vangen, 2005; Silvia & McGuire, 2010; Thomson & Perry, 2006). Hoewel interorganisationele samenwerking een trend is (Einbinder, et al., 2000; Vangen & Huxham, 2003), blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat het een moeilijk proces is en dat de beoogde doelen niet vaak worden behaald (Bryson, et al., 2006; Einbinder, et al., 2000; Huxham & Vangen, 2005; Sullivan, Williams & Jeffares, 2012).

Er is veel onderzoek gedaan naar kaders van belemmeringen en succesfactoren die richting kunnen geven aan het samenwerkingsproces (zie onder andere Ansell & Gash, 2007; Bryson, et al., 2006). De voorwaarden bieden geen garantie voor succes, omdat er veel verschillende factoren van invloed zijn en de dynamiek van de deelnemers onvoorspelbaar is. De uitkomsten worden beïnvloed door de sociale interactie tussen de deelnemers (Klijn & Teisman, 1997). Er is in de wetenschappelijke literatuur over interorganisationele samenwerking meer aandacht voor processen en structuren dan voor de rol van individuen (Bardach, 1998; Durose, 2007; Einbinder, et al., 2000; Huxham & Vangen, 2005; Lipsky, 2010; Mattessich & Monsey, 1992; Vangen & Huxham, 2003; Williams, 2002). Daarom is dit onderzoek gericht op het gedrag van individuen in een interorganisationele samenwerkingsverbanden.

De juiste persoon op de juiste plek

Deelnemers beschrijven het succes van een samenwerking vaak als “de juiste personen van verschillende organisaties kwamen samen op het juiste moment” (Huxham & Vangen, 2005: 251). Het zijn de individuele deelnemers die verbindingen leggen tussen de verschillende mensen en organisaties en creatieve oplossingen bedenken. Het zijn dezelfde deelnemers die ervoor zorgen dat er na een overleg daadwerkelijk actie wordt ondernomen. De vaardigheden en kwaliteiten van de individuen zijn dan ook van belang voor het proces van een interorganisationele samenwerking (Einbinder, et al., 2000; Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson & Allen, 2001; Mattessich & Monsey, 1992). Inzicht in het gedrag van deelnemers kan bijdragen aan het begrijpen van het samenwerkingsproces.

Interorganisationele samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot spanningen tussen de organisaties, frustraties bij de deelnemende partners en achterblijvende resultaten (Huxham & Vangen, 2005). Er spelen verschillende belangen, vanuit elk perspectief heeft de samenwerking net een ander doel en bovendien kennen organisaties een eigen ‘taal’ en cultuur (Bronstein, 2003; Huxham & Vangen, 2005). De onderlinge verschillen tussen deelnemers kunnen echter ook als bron worden ingezet. Door elkaar aan te vullen en constructief te denken, kunnen dilemma’s leiden tot oplossingen waar de individuele deelnemers niet op waren gekomen (Lewis, Isbell & Koschmann, 2010). Dit onderzoek gaat dan ook over hoe deelnemers omgaan met de dilemma’s in een interorganisationeel samenwerkingsverband.

In dit artikel worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Allereerst volgt een samenvatting van de theoretische verkenning die uitmondt in de vraagstelling van dit onderzoek. Vervolgens wordt de onderzoeksopzet beschreven. Daarna worden de resultaten gepresenteerd. Het rapport wordt afgesloten met de conclusies en discussie.

Theoretische verkenning

In dit onderzoek wordt een interorganisationeel samenwerkingsverband als volgt gedefinieerd: “een proces waarin mensen over de eigen organisatiegrenzen heen aan een positieve uitkomst werken” (Huxham & Vangen, 2005: 4). Dit onderzoek gaat niet over samenwerking binnen een organisatie en ook niet over een samenwerking tussen individuen. Waar wordt gesproken over een deelnemer, gaat het over een individu dat vanuit een organisatie deelneemt aan een samenwerking zoals hiervoor gedefinieerd. In de eerste paragraaf van deze theoretische verkenning worden kenmerken van een interorganisationeel samenwerkingsverband beschreven. De tweede paragraaf gaat over dilemma’s die daaruit voortkomen. De strategieën die deelnemers kunnen hanteren om met de dilemma’s om te gaan worden in de laatste paragraaf uiteengezet.

Kenmerken

In deze paragraaf wordt aan de hand van drie kenmerken van een interorganisationeel samenwerkingsverband beschreven hoe deelnemers de samenwerking beïnvloeden. Deze kenmerken zijn: een gezamenlijk commitment, het onderhouden van goede relaties en het delen van macht.

Allereerst wordt een interorganisationeel samenwerkingsverband gekenmerkt door een gezamenlijk commitment. Dit betekent dat er een gedeeld eigenaarschap van het probleem is en dat deelnemers zich verbinden aan de gezamenlijke visie om het probleem aan te pakken (Bronstein, 2003; Einbinder, et al., 2000; Foster-Fishman, et al., 2001; Gray & Wood, 1991; Huxham & Vangen, 2005; Mattessich & Monsey, 1992). Deelnemers moeten een grote betrokkenheid voelen, maar dit hoeft niet per definitie op papier te staan. Samenwerken is moeilijk en kost veel geld en tijd. Dit betekent dat organisaties alleen willen investeren als ze andere organisaties nodig hebben om een probleem op te lossen, oftewel wanneer een samenwerking van toegevoegde waarde is (Bryson, et al., 2006; Einbinder, et al., 2000). In een succesvolle samenwerking zijn deelnemers in staat om een goede afweging te maken tussen het eigen en gezamenlijke belang waardoor zij wederzijds voordeel behalen (Thomson & Perry, 2006).

Een tweede kenmerk van een interorganisationeel samenwerkingsverband is dat er relaties ontstaan die gebaseerd zijn op vertrouwen tussen de deelnemers (Bryson, et al., 2006; Einbinder, et al., 2000; Huxham & Vangen, 2005; Mattessich & Monsey, 1992; Perrault, McClelland, Austin & Sieppert, 2011; Thomson & Perry, 2006; Williams, 2002). Het is dan ook van belang dat de deelnemers aan het begin van een samenwerking de tijd krijgen en nemen om elkaar te leren kennen en te investeren in informele relaties (Perrault, et al., 2011). Zo ontstaat er respect en begrip voor elkaar. Het wederzijdse vertrouwen van deelnemers komt naar voren als cruciaal element van een samenwerking en verdient constante aandacht van de deelnemers (Bryson, et al., 2006; Thomson & Perry, 2006; Perrault, et al., 2011). Deelnemers kunnen de onderlinge relaties verstevigen door informatie en kennis te delen en samen kleine successen te behalen (Bryson, et al., 2006).

Het laatste kenmerk van een interorganisationeel samenwerkingsverband dat hier wordt besproken is *shared power*. Iedere deelnemer heeft invloed op het proces, al blijkt in de praktijk dat de invloed vaak niet gelijk is verdeeld, bijvoorbeeld omdat de ene deelnemer meer middelen heeft, of de ander betere contacten (Ansell & Gash, 2007). In een interorganisationele samenwerking is meestal geen sprake van formele hiërarchie, maar worden er vaak wel afspraken gemaakt over hoe en door wie besluiten worden genomen (Bryson, 2006; Einbinder, et al., 2000; Foster-Fishman, et al., 2001; Silvia & McGuire, 2010; Sullivan, et al., 2012; Thomson & Perry, 2006; Vangen & Huxham, 2003). De deelnemers hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor het proces en zijn daardoor afhankelijk van elkaar (Rhodes, 1997; Sullivan, et al., 2012). Het verschilt per proces op welke manier leiderschap wordt vormgegeven. Soms wisselen deelnemers het leiderschap af, wordt er een voorzitter aangewezen die het proces bewaakt of neemt een deelnemer met een duidelijke visie het voortouw (Huxham & Vangen, 2000).

De individuele deelnemers zijn dus van groot belang in een interorganisationele samenwerking, omdat zij gezamenlijk moeten zorgen voor de aanwezigheid van commitment, relaties gebaseerd op vertrouwen en een goede machtsverdeling. Impliciet werd in deze paragraaf al een aantal spanningsvelden zichtbaar, waarmee de deelnemers in een samenwerkingsverband te maken hebben. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

Dilemma's

Het proces van een interorganisationeel samenwerkingsverband wordt vaak beschreven als dynamisch, complex of ambigu, omdat de deelnemers vanuit verschillende achtergronden en perspectieven tot een gezamenlijke werkwijze moeten komen. Spanningen, dilemma's, paradoxen en conflicten worden beschouwd als een inherent onderdeel van het samenwerkingsproces (Bryson, et al., 2006, Huxham & Beech, 2003; Lewis, et al., 2010; McGuire, 2006; Menefee, 2015; Sullivan, et al., 2012). Een dilemma in een interorganisationele samenwerking is niet per definitie een probleem en deelnemers hoeven zich er ook niet bewust van te zijn. Een dilemma kan echter tot spanningen leiden als deelnemers er samen niet uitkomen en het samenwerkingsproces daardoor belemmerd wordt. In deze paragraaf worden de dilemma's uiteengezet, die uit de literatuur naar voren zijn gekomen en aansluiten bij de drie kenmerken zoals hiervoor beschreven.

Het eerste kenmerk van een samenwerkingsverband is het commitment van waaruit wordt gewerkt. Het bijbehorende dilemma is 'eigen belang versus gezamenlijk belang'. De loyaliteit naar de eigen organisatie, of het (beperkte) mandaat waarmee iemand deelneemt aan een samenwerking, kan ertoe leiden dat het eigen belang voorop wordt gesteld (Lewis, et al., 2010). Het is de bedoeling dat een samenwerking enerzijds tegemoetkomt aan de individuele belangen en anderzijds de oplossing van het gezamenlijke probleem naar een hoger plan tilt door de individuele belangen te overstijgen (Einbinder et al., 2000; Thomson & Perry, 2006). Termeer en Koppenjan (1997) voegen daaraan toe dat deelnemers vanuit een eigen perspectief handelen en dat daardoor vaak onbegrip ontstaat. De perspectieven moeten dichterbij elkaar gebracht worden. Door in gesprek te gaan over de belangen kan dit dilemma wellicht worden opgehelderd, maar dat leidt mogelijk tot het volgende dilemma.

Het tweede kenmerk is het vertrouwen waarop de onderlinge relatie is gebaseerd. Het dilemma dat hieruit voortkomt is 'actie versus overleg'. Het vertrouwen kan opgebouwd worden door acties met elkaar tot een succes te brengen (Bryson et al., 2006). Andersom geldt dat deelnemers wellicht pas in actie komen en hun verantwoordelijkheid nemen op het moment dat ze elkaar hebben leren kennen en vertrouwen hebben opgebouwd, juist door te overleggen (Huxham & Beech, 2003). In ieder samenwerkingsverband bestaat er een vorm van overleg, zodat de deelnemers met elkaar het commitment en de acties kunnen bespreken. Tegelijkertijd bestaat het risico dat het overleggen een doel op zich wordt (Koschmann, 2008). De vorm van besluitvorming in een samenwerkingsverband heeft hier ook invloed op. Dat sluit aan bij het laatste dilemma.

Het derde en laatste dilemma sluit aan bij het kenmerk *shared power* zoals beschreven in de vorige paragraaf. In een interorganisationeel samenwerkingsverband ligt vaak niet vast hoe besluiten worden genomen en op welke wijze het leiderschap is ingevuld. Deelnemers zijn bijvoorbeeld gezamenlijk verantwoordelijk voor het proces, maar wat gebeurt er als iemand zijn verantwoordelijkheid niet neemt? Dit levert een spanning op tussen formalisering en flexibiliteit (Lewis, et al., 2010). Door afspraken te maken over verantwoordelijkheden en taken, wordt duidelijkheid gecreëerd. Tegelijkertijd kunnen initiatieven belemmerd worden door te veel papierwerk en regels. Een soortgelijk dilemma geldt voor het leiderschap; is er in de samenwerking sprake van formeel of informeel leiderschap (Huxham & Vangen, 2000)? Wanneer iemand de leiding heeft, dan kan deze persoon zich richten op het proces en de onderlinge relaties, of juist als katalyserende factor inzetten op de inhoud (Huxham & Beech, 2003; Sullivan, et al., 2012). Kortom, in een samenwerking speelt ook het dilemma ‘informele versus formele stijl’.

Uit deze samenvatting van de literatuur blijkt dat een interorganisationeel samenwerkingsverband gepaard gaat met allerlei dilemma’s. Hoe deelnemers om kunnen gaan met de dilemma’s, wordt besproken in de volgende paragraaf.

Coping- en managingstrategieën

De mensen die hun organisatie vertegenwoordigen in een interorganisationeel samenwerkingsverband, krijgen te maken met de beschreven dilemma’s. De ene deelnemer zal zich er nauwelijks van bewust zijn, een andere deelnemer wil het graag bespreekbaar maken, en een derde persoon raakt gefrustreerd omdat hij het gevoel krijgt dat er alleen maar wordt gepraat. De dilemma’s kunnen, en hoeven, niet altijd opgelost te worden (Lewis, et al., 2010). Er zijn verschillende manieren om ermee om te gaan en daar zal deze paragraaf verder op ingaan.

Uit de literatuur kunnen twee typen strategieën worden onderscheiden om met dilemma’s in een interorganisationeel samenwerkingsverband om te gaan. Er zijn *managingstrategieën* en *copingstrategieën*. Welke strategie een deelnemer hanteert, is afhankelijk van in welke mate de deelnemer het gevoel heeft dat hij de situatie, in dit geval het dilemma, kan beïnvloeden (Bilnay & Pillay, 2015; Garrison, Malia, & Molgaard, 1991 in Nesteruk & Garrison, 2005). Als het dilemma wordt ervaren als een stressvolle situatie waarop de deelnemer geen invloed heeft, dan zal de deelnemer eerder geneigd zijn om een copingstrategie te gebruiken (Lazarus & Folkman, 1984 in Bilnay & Pillay, 2015). Als het dilemma wordt ervaren als een situatie waarop de deelnemer wel invloed heeft, dan worden managingstrategieën gebruikt om iets aan de situatie te doen (Bilnay & Pillay, 2015; Garrison, et al., 1991 in Nesteruk & Garrison, 2005). Beide strategieën worden hierna besproken.

Het eerste type van strategieën is coping. In de literatuur wordt coping meestal in verband gebracht met stress ten tijde van verandering. Volgens Bilnay en Pillay (2015) ontstaat stress omdat een individu het gevoel heeft dat er geen alternatief is om de ervaren druk te verminderen. Zoals

hiervoor is beschreven gaat het er bij coping juist om dat de deelnemer het gevoel heeft dat hij geen invloed heeft op de situatie, ook al zou het in de praktijk zo kunnen zijn dat de deelnemer wél voor verandering kan zorgen. Een deelnemer gelooft niet in de verandering en ervaart daardoor stress. Er zijn allerlei indelingen en dimensies van coping, waaruit een voor dit onderzoek relevante selectie is gemaakt.

Er zijn vier categorieën van coping geselecteerd, te weten actief, passief, acceptatie en gemeenschappelijk. Deze categorieën zijn gekozen op basis van hun relevantie voor deelnemers in een samenwerking. De eerste categorie, *actieve coping*, is erop gericht om invloed op de situatie te krijgen (Compas, Connor-Smith, Saltzman, Thomson & Wadsworth, 2001), bijvoorbeeld door vaardigheden aan te leren, meer informatie of middelen te verkrijgen (McKenry & Price, 2000 in Nesteruk & Garrison, 2005). De tweede categorie is *passieve coping*, wat inhoudt dat de deelnemer het dilemma ontwijkt, de emoties negeert of de samenwerking in zijn geheel links laat liggen (Compas, et al., 2001; Lewis, et al., 2010). Een derde copingstrategie is *acceptatie* van het dilemma, bijvoorbeeld doordat deelnemers zich aanpassen aan de situatie (Compas, et al., 2001, erkennen dat dilemma's onderdeel zijn van de samenwerking (Lewis, et al., 2010) of sociale steun of professionele hulp zoeken om met de bijbehorende emoties om te gaan (Nesteruk & Garrison, 2005). In aanvulling op deze individuele perspectieven betogen Lyons, Mickelson, Sullivan en Coyne (1998) dat coping een sociaal proces is, wat dus ook gemeenschappelijk kan worden opgepakt. Dit betekent dat de situatie wordt ervaren als 'ons' probleem en er gezamenlijk een oplossing wordt gezocht waarbij het behoud van de relatie voorop staat (Lyons, et al., 1998). Ook dit zou een relevante copingstrategie in een samenwerkingsverband kunnen zijn. Daarom is *gemeenschappelijke coping* als vierde categorie opgenomen in dit onderzoek.

Naast deze copingstrategieën komen er uit de literatuur verschillende managingstrategieën naar voren. Terwijl copingstrategieën manieren zijn om met een situatie om te gaan wanneer een deelnemer weinig invloed ervaart, zijn managingstrategieën proactief. Ze impliceren dat de deelnemer een bepaalde mate van controle over de situatie ervaart (Bilnay & Pillay, 2015). In een interorganisationeel samenwerkingsverband zijn de deelnemers afhankelijk van elkaar en door het gebrek aan hiërarchie is er sprake van *shared power*. Dit betekent dat iedere deelnemer in theorie evenveel invloed heeft. Dit maakt dat managingstrategieën niet alleen relevant zijn voor eventuele managers of (informeel) leiders van een samenwerkingsverband, maar dat iedere deelnemer gebruik kan maken van managingstrategieën om met de dilemma's om te gaan. In het kader van dit onderzoek worden twee categorieën managingstrategieën besproken, enerzijds gericht op het doel van de samenwerking en anderzijds gericht op de relatie tussen de deelnemers.

De eerste categorie van managingstrategieën is gericht op het doel van de samenwerking. Allereerst kunnen deelnemers *afspraken vastleggen* over het doel van de samenwerking in een convenant (Klijn & Teisman, 1997). Als er een dilemma opspeelt over de inhoud, dan kan worden teruggegrepen op het convenant. Om tot een commitment te komen wordt een tweede strategie

ingezet, namelijk het *onderhandelen* over het doel (Mattessich & Monsey, 1992; O’Toole Jr., Hanf & Hupe, 1997; Williams, 2002). Soms kunnen de deelnemers tot een brede consensus komen, soms moeten de deelnemers iets inleveren om tot een compromis te komen. De derde strategie om met een inhoudelijk dilemma om te gaan is door *aandacht te hebben voor het perspectief van de ander*, bijvoorbeeld door het geven van informatie of het bieden van alternatieven die aansluiten bij de beleving van de ander. (Termeer & Koppenjan, 1997; Williams, 2002). Het gaat om het verleiden van de ander, niet om het overtuigen. De vierde managingstrategie is dat een deelnemer zich bewust wordt van het eigen perspectief door te *reflecteren* (Bronstein, 2003; Termeer & Koppenjan, 1997). De laatste doelgerichte strategie gaat over het *creëren van een gezamenlijke taal*, omdat de deelnemers elkaar dan beter kunnen begrijpen (Termeer & Koppenjan, 1997; Menefee, 2015).

De tweede categorie van managingstrategieën is gericht op het omgaan met dilemma’s omtrent de relatie. Als eerste strategie geldt ook hier *afspraken vastleggen* over de relatie, bijvoorbeeld in een gedragscode (Kickert & Koppenjan, 1997). Een tweede strategie is het *faciliteren* van deelnemers om zich te uiten, bijvoorbeeld door daarvoor ruimte in te plannen in een overleg of tijdens een informeel moment (Kickert & Koppenjan, 1997; Lewis, et al., 2010; Williams, 2002). Dit maakt dat deelnemers zich gehoord voelen. *Bemiddelen* door een derde partij is een derde managingstrategie om met dilemma’s om te gaan in een samenwerkingsverband (Kickert & Koppenjan, 1997; Williams, 2002). De derde partij kan een deelnemer zijn, maar zo nodig kan ook een buitenstaander worden ingeschakeld. Tot slot kan *deelnemersselectie* een managingstrategie zijn (Kickert & Koppenjan, 1997; Vangen & Huxham, 2003). Dit betekent dat een deelnemer op een bepaald onderwerp niet meedoet, opdat het samenwerkingsproces niet stagneert. Zo is het ook mogelijk om extra deelnemers aan te trekken wanneer dit ten goede komt aan de behandeling van het onderwerp.

Vanuit de literatuur zijn er dus verscheidene coping- en managingstrategieën die deelnemers kunnen hanteren om met de dilemma’s om te gaan, zoals samengevat in tabel 1.

Tabel 1: Coping- en managingstrategieën vanuit de theoretische verkenning

Copingstrategieën	Managingstrategieën	
	Gericht op het doel:	Gericht op de relatie:
<ul style="list-style-type: none"> - Actief - Passief - Acceptatie - Gemeenschappelijk 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastleggen afspraken - Onderhandelen - Aandacht voor perspectief van de ander hebben - Reflecteren - Werken aan een gezamenlijke taal 	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken vastleggen - Faciliteren - Bemiddelen - Selecteren van deelnemers

Enerzijds kunnen dilemma’s ervoor zorgen dat een samenwerkingsverband stagneert of uit elkaar valt. Anderzijds kunnen dilemma’s deelnemers ook een kans bieden om het doel scherp te krijgen, met elkaar te verbinden en vooruitgang te boeken (Menefee, 2015).

Het huidige onderzoek gaat hier dan ook verder op in door middel van de volgende vraagstelling: Welke coping- en managingstrategieën hanteren deelnemers om met dilemma's in een interorganisationeel samenwerkingsverband om te gaan en wat betekent dit voor het proces van samenwerking?

Voor het onderzoek zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke dilemma's ervaren deelnemers in een interorganisationeel samenwerkingsverband?
2. Welke coping- en managingstrategieën hanteren deelnemers om met de dilemma's om te gaan?
3. Wat betekent het hanteren van de strategieën voor het proces van samenwerking?

In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd.

Onderzoeksopzet

In deze sectie wordt beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. In de eerste paragraaf wordt de methode van het onderzoek besproken. Vervolgens wordt ingegaan op de operationalisering. In de laatste paragraaf komt de data-analyse aan bod.

Methodie

De doelstelling van dit onderzoek is om te verkennen welke coping- en managingstrategieën deelnemers hanteren om met dilemma's in een interorganisationeel samenwerkingsverband om te gaan en wat dit betekent voor het samenwerkingsproces. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode door middel van semigestructureerde interviews. Er is namelijk nog weinig onderzoek gedaan naar coping- en managingstrategieën in samenwerkingsverbanden. Vanuit diverse disciplines uit de sociale wetenschappen zijn mogelijke strategieën in kaart gebracht, maar het onderzoek zit nog in een verkennende fase. Daarom is het niet wenselijk om de strategieën te toetsen in een kwantitatief onderzoek, maar is er gekozen voor een open benadering.

Daarnaast is er gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het inzicht biedt in achterliggende redenen en oorzaken. Het onderzoek laat niet alleen zien of deelnemers de dilemma's ervaren, maar vooral ook hoe ze een dilemma ervaren en wat dat betekent. Zo is het doel van het onderzoek niet alleen om strategieën in kaart te brengen, maar ook om te begrijpen waarom deelnemers bepaalde strategieën hanteren, hoe ze dat doen en wat de betekenis is voor het samenwerkingsproces. Een kwalitatieve methode biedt ruimte voor onverwachte antwoorden over dilemma's of strategieën die niet uit de literatuur naar voren zijn gekomen.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het project Armoede en Schulden van Sociaal Werk Nederland, de brancheorganisatie van sociaal werk. Armoede- en schuldenproblematiek is een van de complexe maatschappelijke vraagstukken waarvoor interorganisationele samenwerking wordt ingezet (Einbinder, et al., 2000; Williams, 2002). Het doel van het project is om armoede- en schuldenproblematiek aan te pakken door lokale interorganisationele samenwerkingsverbanden op te

zetten of te verbeteren in 15 arbeidsmarktregio's (Beekman, 2016). Medewerkers van het sociaal werk, gemeenten, vrijwilligersorganisaties en het bedrijfsleven worden bijeengebracht om een samenwerking aan te gaan of uit te breiden op het gebied van armoede- en schuldenproblematiek. Tijdens bijeenkomsten van het project in West-Brabant en Drechtsteden zijn deelnemers benaderd voor het huidige onderzoek. Vanuit het project geldt de "Sallandse Dialoog: publiekprivate samenwerking voor financiële redzaamheid" als voorbeeld van een interorganisationele samenwerking. Via een contactpersoon van Sociaal Werk Nederland zijn er ook zes mensen van de Sallandse Dialoog bereid gevonden voor een interview over de deelname aan dit interorganisationele samenwerkingsverband.

Er zijn 17 interviews uitgevoerd van gemiddeld een uur. Eén interview was een dubbelinterview, omdat de respondenten daar de voorkeur aan gaven. In totaal zijn er dus 18 deelnemers geïnterviewd. Alle respondenten hebben meerdere ervaringen met interorganisationele samenwerkingsverbanden in het sociale domein. De respondenten hebben verschillende achtergronden. Zes respondenten werken voor een overheidsinstantie, namelijk een gemeente of een regionale sociale dienst. Zes respondenten werken bij een organisatie voor sociaal werk en twee voor een vrijwilligersorganisatie. Vier respondenten werken in de private sector, waarvan twee als zelfstandige. De respondenten werken ook op verschillende niveaus; zeven respondenten zijn uitvoerend medewerker, zes respondenten hebben een leidinggevende functie als manager of coördinator en vijf respondenten werken op een beleidsafdeling. Deze diversiteit van de respondenten draagt bij aan een breed inzicht in coping- en managingstrategieën.

Operationalisering

Om het onderzoek uit te voeren zijn de concepten vanuit de theoretische verkenning geoperationaliseerd. Uit de theoretische verkenning blijkt dat de dilemma's en de coping- en managingstrategieën de belangrijkste concepten zijn. Deze concepten zijn dan ook gebruikt om de vragenlijst op te stellen voor de interviews. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 1. Daarnaast zijn de strategieën uitgewerkt, omdat het dan makkelijker was om de strategieën te herkennen tijdens het afnemen van de interviews. In tabel 2 staat een overzicht van de strategieën.

Aangezien het begrip 'dilemma' een negatieve connotatie kan hebben, is ervoor gekozen om dit woord in eerste instantie niet te gebruiken. Aan het begin van een interview is aan de respondenten een open vraag gesteld over hun ervaringen in een interorganisationeel samenwerkingsverband. Als een van de dilemma's ter sprake kwam is hierop ingegaan met de vragen over de dilemma's. De dilemma's zijn dus op willekeurige volgorde besproken, maar zijn allemaal aan bod gekomen.

Tabel 2: Uitwerking van coping- en managingstrategieën.

Copingstrategieën: Deelnemer ervaart geen invloed op situatie, heeft het gevoel dat hij de situatie niet kan veranderen.	
<ul style="list-style-type: none"> - Actief - Passief - Acceptatie - Gemeenschappelijk 	<p>Gericht op verkrijgen van invloed op de situatie, bv. vaardigheden aanleren, informatie of middelen verkrijgen.</p> <p>Ontwijken, negeren of zich verwijderen van situatie.</p> <p>Aanpassen aan de situatie, bv. door sociale steun te zoeken of professionele hulp in te schakelen.</p> <p>Situatie wordt ervaren als ‘ons’ probleem en oplossing is gericht op behoud van de relatie.</p>
Managingstrategieën: Deelnemer ervaart invloed, heeft het gevoel dat hij de situatie kan veranderen.	
Gericht op het doel	
<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken maken - Onderhandelen - Aandacht voor perspectief van de ander hebben - Reflecteren - Creëren van een gezamenlijke taal 	<p>Afspraken over het commitment vastleggen bv. in een convenant.</p> <p>Brede consensus of compromis sluiten.</p> <p>Informatie uitwisselen of alternatieven bedenken.</p> <p>Bewust worden van eigen perspectief.</p> <p>Communiceren over begrippen en woorden, uitleggen van eigen jargon.</p>
Gericht op de relatie	
<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken maken - Faciliteren - Bemiddelen - Selecteren 	<p>Afspraken vastleggen over de communicatie en relaties bv. in een gedragscode.</p> <p>Deelnemers de mogelijkheid bieden om zich te uiten.</p> <p>Een derde partij van binnen of buiten de samenwerking inschakelen voor contact tussen andere partijen.</p> <p>Bepaalde deelnemers wel of niet mee laten doen, in het geheel of op een bepaald onderwerp.</p>

Analyse

De respondenten hebben vooraf aan de interviews een toestemmingsformulier ondertekend voor het opnemen van de interviews en het gebruik van de data voor dit onderzoek. De interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd, waardoor de data nauwkeurig geanalyseerd kon worden. Voor de analyse zijn de transcripten gecodeerd in Nvivo. In eerste instantie is gecodeerd op basis van de geoperationaliseerde concepten; de dilemma's en strategieën. Halverwege de analyse bleek dat er veel codes toegevoegd moesten worden omdat er per dilemma andere strategieën uit de interviews naar voren kwamen. De transcripten zijn opnieuw doorgenomen en per dilemma getranscribeerd. Dit heeft geleid tot de codeboom zoals is opgenomen in bijlage 2. De resultaten van de analyse worden beschreven in de volgende sectie.

Resultaten

In deze sectie worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek gepresenteerd. Uit de analyse van de interviews blijkt dat de coping- en managingstrategieën die de deelnemers in een interorganisationeel samenwerkingsverband hanteren per dilemma verschillen. Dit betekent dat de drie dilemma's, zoals beschreven in het theoretisch kader, leiden tot het hanteren van verschillende

strategieën. Om deze reden is ervoor gekozen om in deze resultatensectie de deelvragen per dilemma te bespreken. Het eerste dilemma is ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’, het tweede dilemma gaat over ‘overleg versus actie’ en het laatste dilemma dat wordt besproken is ‘informeel versus formeel’. Per dilemma wordt ingegaan op de deelvragen. Eerst wordt beschreven in hoeverre de respondenten het dilemma ervaren. Vervolgens wordt ingegaan op de coping- en managingstrategieën die gehanteerd worden en wat dit betekent voor het samenwerkingsproces.

De managingstrategieën zijn, net als in de theoretische verkenning, opgedeeld in twee categorieën. De eerste categorie bestaat uit managingstrategieën die voornamelijk gericht zijn op het bereiken van het inhoudelijke doel van de samenwerking. De tweede categorie wordt gevormd door managingstrategieën die voornamelijk gericht zijn op het opbouwen of behoud van de relatie met de andere deelnemers. In de praktijk blijkt dit onderscheid niet zo zwart-wit te zijn als in de theoretische verkenning naar voren kwam. Sommige strategieën kunnen in beide categorieën geplaatst worden. De strategieën zijn ingedeeld in de categorie waar zij op basis van de interviews het beste in passen. Waar nodig wordt deze keuze in de resultatensectie verder toegelicht.

Dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’

Van de 18 respondenten die geïnterviewd zijn, geven er 15 expliciet aan dat zij het dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’ herkennen in interorganisationele samenwerkingen. Sommige respondenten geven in eerste instantie aan dat zij vinden dat het gezamenlijk belang belangrijker is dan het eigen belang, maar later in verschillende interviews wordt het belang van de eigen organisatie toch waarneembaar. Het volgende fragment illustreert dat; het gaat over een respondent van een vrijwilligersorganisatie die vertelt over het belang van participatie aan de bijeenkomsten van een interorganisationele samenwerking, omdat er vrijwilligers worden geworven:

“Stel dat ik daar niet zou zijn, dan denk ik: wie gaat die vrijwilligers scholen en wie gaat ze begeleiden? [...] Straks ontstaat er weer een nieuwe organisatie die denkt van ‘ik wil ze wel hebben’. Dat moeten we toch ook niet hebben, want wij krijgen nu subsidie van de gemeente, dat willen we ook graag houden natuurlijk.” (respondent 7)

Hieruit blijkt dat de respondent ook rekening houdt met een eigen belang, namelijk het behoud van financiering van haar eigen organisatie. Dit is voor haar een van de redenen om naar de bijeenkomsten van de samenwerking te gaan.

Uit de interviews blijkt dat tien respondenten het hebben van een eigen belang niet als een probleem ervaren, maar als een inherent aspect van interorganisationele samenwerking. Onder eigen belang wordt onder andere verstaan het verwerven van subsidie of opdrachten en het vergroten van het netwerk. In een samenwerking met enkel publieke organisaties is het dilemma minder aanwezig dan in een samenwerking met private organisaties. De belangen van publieke en private organisaties

lopen vaak verder uiteen en dat kan leiden tot moeilijke situaties. De volgende respondent van een gemeente vertelt over de samenwerking met een woningbouwcorporatie. Deze samenwerking heeft als gezamenlijk doel om huisuitzettingen te voorkomen bij mensen met een huurachterstand:

“Bij de corporatie ligt echt de nadruk op betalen; ‘zorg dat ze gaan betalen’, [zeggen de medewerkers van de corporatie] tegen onze hulpverleners. Dus dan worden onze hulpverleners een soort verlengstuk van een incasso afdeling. [...] Er is van alles aan de hand, soms kun je de lopende huur helemaal niet betalen. Dus dan heb je een heel mooi overeenkomstig belang, maar ook een belang dat zo nu en dan heel tegenstrijdig wordt.”
(respondent 3)

Opvallend is dat het politieke belang ook regelmatig terug komt in de interviews. Er zijn acht respondenten die goed contact onderhouden met een wethouder. Respondenten nodigen wethouders en ambtenaren uit voor een overleg of meeloopdag, omdat de wethouders en ambtenaren dan inzicht verkrijgen in de werkzaamheden en het belang van het werk ervaren. Hierdoor wordt inzichtelijk hoe subsidies worden gebruikt en wat het werk betekent voor de samenleving. Dit draagt bij aan het vergroten van het politieke draagvlak voor de organisatie of de interorganisationele samenwerking.

Acht respondenten ervaren dat het eigen belang een probleem kan zijn, omdat het eigen belang het gezamenlijk belang in de weg staat. Dit zijn voornamelijk respondenten van het sociaal werk en vrijwilligersorganisaties. Zes van hen vinden dat in het sociale domein het belang van de cliënt altijd leidend is. Dit betekent dat het gezamenlijke belang van de interorganisationele samenwerking is om de cliënt op de beste manier door de meest geschikte organisatie te laten ondersteunen. Het eigen belang van deelnemers of organisaties zou ondergeschikt moeten zijn aan dit gezamenlijke belang. De andere twee respondenten geven aan dat zij het dilemma wel herkennen maar dat het voor hen geen probleem zou opleveren. Het volgende fragment illustreert dat:

“Je moet in het sociale domein veel meer gaan voor nieuwe arrangementen, samenwerken, waarbij er altijd het risico is dat het misschien een gevolg heeft voor je eigen organisatie [...] Heel veel bestuurders en andere mensen die dingen doen, zijn heel erg gericht op eigen behoud. Dat is wel heel spannend, en ik begrijp het wel, maar voor mij zou het geen dilemma zijn, maar ik herken wel dat het er is.” (respondent 13)

Sommige respondenten geven dus aan dat het dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’ er niet is of geen probleem op zou moeten leveren in een interorganisationeel samenwerkingsverband. In de praktijk blijkt echter dat de respondenten het dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’ wel degelijk ervaren.

Coping- en managingstrategieën

De respondenten hanteren verschillende strategieën om met het dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’ om te gaan. Zij blijken voornamelijk managingstrategieën te hanteren, wat erop duidt dat ze het gevoel hebben dat ze invloed hebben op het dilemma.

Uit de interviews zijn vijf managingstrategieën gericht op het doel van de samenwerking naar voren gekomen. De eerste managingstrategie die door 17 respondenten is genoemd, is het *committeren aan het gezamenlijk belang*. Dit betekent dat de respondenten zich vanwege persoonlijke motieven zoals schrijnende ervaringen, opgroeiende kinderen of de behoefte om iets te betekenen voor een ander of de stad, verbinden aan de samenwerking. Door de grote betrokkenheid bij het doel van de samenwerking is het makkelijker om het gezamenlijk belang voorop te stellen. Vervolgens is het van belang dat respondenten *investeren* in de interorganisationele samenwerking. Respondenten geven aan dat het belangrijk is om tijd, energie en geld te investeren. Het moet wel te combineren zijn met de eigen werkzaamheden en daarvoor is het nodig dat de werkgever deze middelen faciliteert. Zeker in het begin van de samenwerking is investeren nodig, want dat heeft een “katalyserende werking” op de inzet van de deelnemers.

Uitspreken en discussiëren zijn de volgende managingstrategieën die uit de interviews naar voren zijn gekomen. De respondenten geven aan dat een open en kritische houding nodig is om met elkaar een dialoog aan te gaan over het doel van de samenwerking. Zij vinden het belangrijk om hun eigen perspectief toe te lichten en inhoudelijke argumenten uit te wisselen. Dit is nodig om raakvlakken vinden en te komen tot het gezamenlijke belang. Een enkele respondent noemt het risico van een conflict dat hieruit kan ontstaan, maar in de praktijk is het voor de respondenten nooit zover gekomen. Het is wel voorgekomen dat respondenten het op de inhoud met elkaar oneens waren, maar door dit goed met elkaar uit te spreken had dit geen invloed op de relatie of de samenwerking.

De laatste managingstrategie gericht op het doel van de samenwerking is een verzamelnaam voor allerlei begrippen die in negen interviews gebruikt zijn, zoals: “schakelen”, “verleiden”, “sturingskracht genereren”, “verbinden”, “bluffen”, “bewerken”, “masseren”, “verhaal naar binnen gooien”, “triggeren”, “gunnen”. Het doel van dit handelen is om de inhoud van de samenwerking naar de eigen hand te zetten, vandaar dat de verzamelnaam voor deze strategieën *beïnvloeden* is. Het hanteren van deze strategie betekent dat deelnemers bijvoorbeeld casuïstiek, cijfers of actuele vraagstukken gebruiken om macht te creëren en bepaalde uitkomsten te bereiken. Opvallend is dat deze strategie niet naar voren komt bij respondenten van het sociaal werk. De respondenten van overheidsinstanties, private organisaties en vrijwilligersorganisaties lijken er voldoening uit te halen als ze op deze manier hun doelen bereiken. Hoewel respondenten voor deze strategie gebruik maken van de relatie met andere deelnemers, is de inzet vooral gericht op het bereiken van het doel, vandaar dat deze strategie in de categorie van doelgerichte managingstrategieën is ingedeeld.

Uit de interviews wordt duidelijk dat een goede onderlinge relatie tussen de deelnemers in de interorganisationeel samenwerkingsverband voor de meeste respondenten ook erg belangrijk is, zoals het volgende fragment illustreert:

“Als je mensen bij elkaar zet met wie het klikt, die daar een goede groep vormen en daar goede resultaten mee gaan bereiken, ja dat is natuurlijk iets wat je met z’n allen altijd nastreeft.” (respondent 4)

De eerste managingstrategie gericht op de relatie is dan ook simpelweg *contact maken*, of zoals vijf respondenten letterlijk zeggen “het hebben van korte lijntjes”. Respondenten geven de voorkeur aan een ontmoeting. Bellen en mailen kan leiden tot misverstanden. Als de respondenten elkaar een keer hebben gezien wordt bellen of mailen daarna makkelijker, omdat ze elkaar dan sneller begrijpen. Goed contact heeft onder andere als gevolg dat de organisaties van elkaars bestaan weten, makkelijker doorverwijzen, informatie kunnen uitwisselen, gebruik kunnen maken van elkaars deskundigheid, en de deelnemers bieden een ingang tot de rest van de organisatie. Tijdens het contact is het belangrijk om een tweede managingstrategie in te zetten, namelijk het *verdiepen in de ander*. Respondenten proberen in te schatten wie ze voor zich hebben, ze letten bijvoorbeeld op de rol, organisatie en machtspositie, maar ook op de lichaamstaal van de ander. Uit de interviews blijkt dat het belangrijk is om vragen te stellen en goed te luisteren naar de ander. Het is goed voor de samenwerking als de ander zich gehoord voelt, en de deelnemer kan er zijn eigen strategieën weer op aanpassen.

De laatste twee managingstrategieën gericht op de relatie zijn het *uitleggen* en *profilieren* van het eigen belang. Respondenten geven aan dat in een interorganisationeel samenwerkingsverband van belang is om uit te leggen aan de ander hoe hun eigen organisatie werkt en waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Hiermee beogen respondenten begrip te creëren bij de ander. Dit is dan ook de reden dat deze strategie wordt ingedeeld in managingstrategieën gericht op de relatie. Een aantal respondenten ziet een interorganisationeel samenwerkingsverband ook als een kans om de eigen organisatie te profileren. Meerdere respondenten geven aan dat ze mensen uitnodigen voor meeloopdagen of een overleg, zodat anderen de praktijk kunnen ervaren of kunnen proeven zoals deze respondent zegt:

“Het laten proeven van wat je doet, niet van wij zijn die... nee, maar laat zien wat je doet en proef dat maar.” (respondent 9)

Sommige respondenten profileren zich naar de deelnemers, anderen zien de samenwerking als een middel om naar buiten, bijvoorbeeld aan een wethouder of subsidieverstrekker te laten zien waar ze voor staan. Hoewel beide strategieën vaak gepaard gaan met inhoudelijke verhalen, is het doel om

begrip en draagvlak bij de ander te creëren. Om deze reden is het profileren een managingstrategie gericht op de relatie.

Zoals gezegd hanteren de respondenten voornamelijk managingstrategieën om met het dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’ om te gaan. In vier interviews kwam een copingstrategie ter sprake. Een respondent is uit een samenwerking gestapt toen hij zich niet kon vinden in de gezamenlijke visie; een passieve copingstrategie. Drie respondenten benoemden dat zij “schoppen”, “porren en steken” of naar de media stappen om aandacht te vragen voor hun belang. Hoewel de respondenten aangeven dat zij zich richten op samenwerking, doen ze dit vanuit een positie waarin hun belang (nog) niet wordt erkend. De respondenten willen hiermee invloed krijgen op de situatie en daarom is dit gedrag ingedeeld als actieve copingstrategie. De respondenten geven aan dat ze soms de gewenste uitkomst bereiken en soms niet. Een overzicht van de strategieën voor het dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’ staat in tabel 3.

Tabel 3: Strategieën voor het dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’

Copingstrategieën	Managingstrategieën	
	Gericht op het doel:	Gericht op de relatie:
<ul style="list-style-type: none"> - Passief - Actief 	<ul style="list-style-type: none"> - Committeren aan gezamenlijk belang - Investeren - Informatie delen - Discussiëren - Uitspreken - Beïnvloeden 	<ul style="list-style-type: none"> - Contact maken - Verdiepen - Uitleggen - Profileren

Dilemma ‘overleg versus actie’

Het volgende dilemma dat is besproken met de deelnemers aan interorganisationale samenwerkingen is ‘overleg versus actie’. De meeste respondenten reageerden met een volmondig ‘ja’ op de vraag of ze dit dilemma ervaren in interorganisationale samenwerking, zoals de volgende fragmenten illustreren:

“We moeten bedrijven gaan benaderen maar, *hoe*, daar overleggen we eigenlijk al een jaar over. Maar we komen niet tot die echte actie, dat dilemma is heel sterk daarin aanwezig. Iedere keer is er wel weer een excuus om toch maar even te wachten met die actie.” (respondent 2)

“Dat eeuwige gepraat en dat komen tot nieuwe kaders, [...] ik ga niet zeggen dat het onbelangrijk is maar soms denk ik wel eens van kom maar gewoon eerst in de actiestand en daarna kijken we wel hoe het landt...” (respondent 4)

Sommige deelnemers benadrukken dat het belang van overleg niet onderschat moet worden. Er worden verschillende redenen voor overleg genoemd, bijvoorbeeld om te brainstormen over nieuwe ideeën, een actie goed voor te bereiden of om elkaar te informeren. In deze gevallen is overleggen het doel van de samenwerking.

Een groot deel van de respondenten geeft echter aan dat het doel van de interorganisationele samenwerking vaak meer is dan overleggen. De overleggen leiden tot plannen die uitgevoerd moeten worden; de acties. Het gaat bijvoorbeeld over bepaalde taken in een casus die gedaan moeten worden, het schrijven van een brief of plan, het organiseren van een bijeenkomst, het opzetten van een training. Er kunnen allerlei acties voortvloeien uit een overleg, maar de respondenten geven aan dat ze regelmatig ervaren dat er onvoldoende gebeurt. Meerdere respondenten wijzen op de trage overheidsinstanties, waardoor het lang kan duren voordat er toezeggingen gedaan kunnen worden. Zoals dit fragment illustreert:

“Commerciële partijen die zijn veel meer gewend om stappen te zetten. [...] Dit moet je doen en het moet morgen af zijn dus doe het nou maar gewoon, punt. [...] Bij de publieke organisatie is het meer zo van ik heb zo lang, dus dan kan ik vandaag daar een uur, en dan een uur, en dan een uur, en dan uiteindelijk zal ik hier ergens klaar moeten zijn...” (respondent 17)

Er worden verschillende verklaringen genoemd voor de mate waarin het dilemma speelt, zoals de organisaties die meedoen, de frequentie van het overleg, het al dan niet gebruiken van een agenda, notulen en actielijsten en de grootte van de groep. De laatste verklaring is al een dilemma op zich, want hoe meer deelnemers hoe groter het netwerk en het bereik, maar hoe lastiger het is om actie te ondernemen. Of zoals een respondent het schetst:

“Zoveel mensen, zoveel zinnen, zoveel dingen. Dan wordt er geen besluit genomen.” (respondent 10)

Daarnaast benoemen respondenten persoonlijke kenmerken. Bijvoorbeeld dat mensen verschillende rollen hebben, zoals doeners en denkers, waardoor de actie de ene keer beter van de grond komt dan de andere keer. Ook is de mate waarin het dilemma speelt afhankelijk van de functie en bijbehorende bevoegdheden, de behoeften en motivatie van de deelnemers. De motivatie is voor een respondent de reden om te zeggen dat hij een heldere scheidslijn ziet tussen actie en overleg, hij zegt:

“Als de intrinsieke motivatie gelijk gestemd is, dan wordt er niet gepraat, dan wordt er gedaan.” (respondent 1)

Coping- en managingstrategieën

Het lijkt erop dat de respondenten het lastiger vinden om te benoemen hoe ze met het dilemma ‘overleg versus actie’ omgaan dan met het dilemma ‘eigen belang versus gezamenlijk belang’. Er is slechts één managingstrategie die in 13 van de 18 interviews naar voren komt en er zijn vijf strategieën die vijf tot zeven keer worden genoemd. Opvallend is ook dat er in negen interviews copingstrategieën naar voren komen, wat zou kunnen betekenen dat respondenten vaker het gevoel hebben dat ze geen invloed hebben op dit dilemma.

De belangrijkste managingstrategie die 13 keer is genoemd, is dat er in een interorganisationale samenwerking een vorm van leiderschap nodig is, zoals een “kartrekker”, “trekker”, “voortrekker”, “spil” of “voorzitter”. De voorzitter is drie keer genoemd en wordt gezien als een procesbewaker. Tien respondenten geven aan dat een trekkersrol nodig is om met dit dilemma om te gaan. De volgende kenmerken en handelingen zijn genoemd: “initiëren”, “aanjagen”, “heel groot netwerk hebben”, “sfeer scheppen”, “faciliteren”, “het onbekende aan durven gaan”, “verbinding maken” en “anderen in beweging brengen”. Dit betekent dat *het inzetten van een kartrekker* zowel op het doel als op de relatie is gericht. Enkele respondenten zouden zichzelf zien als kartrekker, maar voor de anderen betekent het inzetten van een kartrekker dat de oplossing buiten de respondent zelf wordt gezocht. Het lijkt erop dat de respondenten de verantwoordelijkheid om met dit dilemma om te gaan, voornamelijk bij deze ene persoon neerleggen.

Andere managingstrategieën gericht op het doel zijn *committeren aan gezamenlijk belang*, *concrete afspraken maken*, *terugkoppelen*, en *werkgroepen instellen*. Net als bij het eerste dilemma komt naar voren dat mensen zich betrokken moeten voelen bij het doel van de samenwerking. Dit kan ook door het instellen van werkgroepen, waarbij deelnemers in kleine groepen kiezen voor een onderwerp wat ze aanspreekt. Dit vergroot de betrokkenheid. Uit meerdere interviews komt naar voren dat acties zo concreet mogelijk gemaakt moeten worden, dat er inhoudelijke afspraken gemaakt moeten worden over het resultaat en dat deadlines hierbij kunnen werken. Op deze manieren kunnen concrete afspraken helpen om met het dilemma ‘overleg versus actie’ om te gaan. Aansluitend geven sommige respondenten het belang van goede terugkoppeling over de uitgevoerde acties aan, omdat ook dit de betrokkenheid vergroot.

Er zijn maar twee managingstrategieën gericht op de relatie naar voren gekomen uit de interviews. Vijf mensen benoemen het belang van het *samenstellen van de groep*, waarbij onder andere gelet kan worden op rollen, functies, bevoegdheden en motivatie. Ook komt naar voren dat het voor een samenwerking goed kan zijn als er af en toe nieuwe mensen aansluiten, omdat zij nieuwe ideeën en energie brengen. Interessant is ook dat twee respondenten, die zeer tevreden zijn over de samenwerking waar zij aan deelnemen, aangeven dat zij *vragen stellen* aan de ander ter evaluatie. De vragen gaan bijvoorbeeld over het proces en de acties die voortkomen uit een interorganisationale samenwerking. Dit vergroot de betrokkenheid en het draagvlak onder de deelnemers.

Zoals beschreven hebben relatief veel respondenten een of meerdere copingstrategieën benoemd. De belangrijkste reden om een copingstrategie te hanteren is dat de acties die voortkomen uit de samenwerking niet van de grond komen, maar dat respondenten ook niet uit de samenwerking willen stappen. Redenen om in de samenwerking te blijven kunnen zijn dat het contact met de andere deelnemers van belang wordt geacht of dat de samenwerking aanzien heeft in de politiek. Het volgende fragment illustreert dat:

“Er bestaan overleggen, die al lang hun functie en nut zijn verloren, maar waarvan niemand het lef heeft om de stekker eruit te trekken, dat heeft vaak ook weer met strategische redenen te maken. Je wil de eerste niet zijn, het is toch wel handig dat je die en die soms tegen komt maar het eigenlijke doel is allang verloren.” (respondent 3)

In drie interviews komt een *gemeenschappelijke copingstrategie* naar voren. De respondenten hebben benoemd welke problemen zij ervaren in de samenwerking, zodat er gezamenlijk over een oplossing nagedacht kan worden. Dit levert maar in sommige gevallen een oplossing op. Drie respondenten voelen zich soms genoodzaakt om de situatie te *accepteren*. Dit betekent dat zij wel aanwezig zijn, maar tijdens overleg ander werk gaan doen, meepraten terwijl het niet veel oplevert of afdwalen. De coping- en managingstrategieën die worden gehanteerd voor het dilemma ‘overleg versus actie’ staan in tabel 4.

Tabel 4: Strategieën voor het dilemma ‘overleg versus actie’.

Copingstrategieën	Managingstrategieën	
	Gericht op het doel:	Gericht op de relatie:
<ul style="list-style-type: none"> - Acceptatie - Gemeenschappelijk 	<ul style="list-style-type: none"> - Committeren aan gezamenlijk belang - Concrete afspraken maken - Werkgroepen instellen - Terugkoppelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Groep samenstellen - Vragenstellen
	- Kartrekker inzetten	

Dilemma ‘informele stijl versus formele stijl’

Het laatste dilemma dat in de interviews is besproken gaat over ‘informele stijl versus formele stijl’. Hoewel de respondenten het dilemma herkennen, lijkt het erop dat dit dilemma voor weinig spanning zorgt. Uit de volgende fragmenten blijkt dat de respondenten een vrij heldere scheidslijn zien:

“Er worden natuurlijk altijd formeel dingen vastgelegd. Ik bedoel wij zijn geen commercieel bedrijf, wij zijn een gemeentelijke organisatie. Dus als je dan kijkt naar dat project dat kost natuurlijk bakken vol met geld dus dan is er een projectplan en waarschijnlijk misschien wel

een raadsvoorstel onder liggen... Dus daar komt uiteindelijk een heel formeel iets uit. Maar aan tafel is de sfeer wel gewoon informeel.” (respondent 4)

“Ik ben vrij informeel denk ik. Ja. Ik vraag altijd hoe gaat het. Dat is ook heel erg hoe je bent als persoon denk ik. Maar gewoon net als naar de raad die brieven zijn natuurlijk gewoon formeel.” (respondent 16)

Zo zijn er meer respondenten die aangeven dat het “gewoon” zo gaat, of “natuurlijk” zo is. Er zijn geen copingstrategieën uit de interviews naar voren gekomen.

Van de 18 respondenten geven er 12 aan dat er zowel informele als formele elementen nodig zijn in een interorganisatorische samenwerking. Zes respondenten geven aan dat zij de voorkeur hebben voor een informele stijl en alleen een formele stijl hanteren als dit echt nodig is. De respondenten hanteren een informele sfeer om contact te maken, te brainstormen en ‘elkaar te voeden’. Dit betekent bijvoorbeeld dat mensen zich vrijer voelen om te praten, er meer begrip is en de deelnemers elkaar makkelijk kunnen benaderen.

Het formaliseren gebeurt vooral om afspraken vast te leggen, bijvoorbeeld over geld, uren, resultaten of doelen. In sommige samenwerkingen worden er statuten of wordt er een convenant opgesteld, of geven deelnemers in een contract aan welke bijdrage zij aan de samenwerking leveren. De meningen over formaliseren zijn verdeeld. Voor een aantal respondenten is het van toegevoegde waarde, omdat “het ergens voor staat” en de vrijblijvendheid wegneemt. Voor anderen heeft formaliseren een negatieve connotatie, zoals “dichtgetimmerd”, “beklemmend”, “wantrouwend” of “afstandelijk”. De helft van de respondenten geeft aan dat de omgeving zeer bepalend is, omdat het bijvoorbeeld voor de overheid noodzakelijk is om formaliteiten vast te leggen.

Coping- en managingstrategieën

De respondenten ervaren weinig spanning door het dilemma ‘informele stijl versus formele stijl’ en vinden het lastig om aan te geven hoe ze ermee omgaan. Veel respondenten blijven vooral benoemen in welke situatie ze informeel handelen en wanneer het formele goed van pas komt. Uit de interviews komen twee managingstrategieën naar voren om met dit dilemma om te gaan. Er zijn geen copingstrategieën om met het dilemma ‘informele stijl versus formele stijl’ om te gaan, wat impliceert dat de respondenten het gevoel hebben dat ze invloed hebben op dit dilemma.

De eerste managingstrategie is *aansluiten bij de ander*. Dit betekent dat respondenten zich bewust zijn van de positie van de ander, maar ook dat ze inschatten wie ze voor zich hebben en wat de persoonlijke voorkeur van de ander is. Twee respondenten geven aan dat ze dit op gevoel doen. De andere strategie is *aanpassen aan de omgeving*. Zoals gezegd, wordt van een overheidsinstantie verwacht dat afspraken formeel worden vastgelegd. Ook in de politiek zijn formele omgangsvormen

gewenst. Dit betekent dat deelnemers die hier in een interorganisationele samenwerking mee te maken krijgen, zich daaraan aanpassen. Het volgende fragment illustreert de strategie:

“We zitten hier intern met een jij-cultuur en een voornaam-cultuur. Als ik hier in een ruimte met de wethouder zit die kan ik gewoon bij de voornaam noemen. Zou ik niet doen waar jij bij bent, dan formaliseer ik ‘m wel zeg maar.” (respondent 4)

Een andere respondent vertelt hoe hij moest schakelen naar een andere omgeving:

“Laatst had ik gesprek met de wethouder [...], ik kende haar al als raadslid dus ik noem haar bij de voornaam. [...] In een keer realiseer ik me, ik zit bij de wethouder aan tafel. Dus ik zeg: ‘moet ik nou u zeggen?’ Ze zegt: ‘dat heb je nog nooit gedaan’. Dat vind ik lastig.” (respondent 12)

Beide managingstrategieën die worden gehanteerd voor het dilemma ‘informeel versus formeel’ laten zien dat de respondenten vooral rekening houden met de ander en zijn dan ook ingedeeld in de categorie managingstrategieën gericht op de relatie. De strategieën dragen bij aan wederzijds respect en begrip tussen de deelnemers. In tabel 5 staat een overzicht van de strategieën die behoren bij dit laatste dilemma.

Tabel 5: Strategieën voor het dilemma ‘informele stijl versus formele stijl’.

Copingstrategieën	Managingstrategieën	
	Gericht op het doel:	Gericht op de relatie:
		<ul style="list-style-type: none"> - Aansluiten bij de ander - Aanpassen aan de omgeving

Conclusies en discussie

Steeds vaker werken verschillende publieke en private organisaties samen om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken (Gray & Wood, 1991; Huxham & Vangen, 2000; Klein & Koppenjan, 1997). In de praktijk zijn interorganisationele samenwerkingsverbanden moeilijke processen en worden de beoogde doelen niet vaak gerealiseerd (Bryson, et al., 2006; Eindbinder et al., 2000; Huxham & Vangen, 2005; Sullivan, Williams & Jeffares, 2012). Het succes hangt af van vele factoren, waaronder de interactie tussen en de rol van de individuele deelnemers. Het doel van dit onderzoek was dan ook om meer inzicht te krijgen in het gedrag van individuele deelnemers in interorganisationele samenwerkingsverbanden.

Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek om de volgende hoofdvraag te onderzoeken: Welke coping- en managingstrategieën hanteren deelnemers om met dilemma's in een

interorganisationeel samenwerkingsverband om te gaan en wat betekent dit voor het proces van samenwerking? Er hebben 17 semigestructureerde interviews met 18 deelnemers van interorganisationele samenwerkingsverbanden op het gebied van armoede- en schuldenproblematiek plaatsgevonden. In deze sectie worden de conclusies en discussie van dit onderzoek besproken. In de eerste paragraaf worden de conclusies gepresenteerd. In de tweede paragraaf worden de beperkingen van dit onderzoek benoemd. Tot slot wordt een aantal aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en voor de praktijk van interorganisationele samenwerkingsverbanden.

Uit het onderzoek blijkt dat de drie dilemma's uit de literatuur, namelijk: 'eigen belang versus gezamenlijk belang', 'overleg versus actie' en 'informele stijl versus formele stijl', inderdaad naar voren komen in interorganisationele samenwerkingsverbanden in het sociale domein. Dit betekent dat de dilemma's herkenbaar zijn en dat de dilemma's in de praktijk vaak worden ervaren. De bevindingen bestendigen de veronderstelling uit de literatuur dat dilemma's inherent zijn aan dit soort samenwerkingsprocessen (Bryson, et al., 2006, Huxham & Beech, 2003; Lewis, et al., 2010; McGuire, 2006; Menefee, 2015; Sullivan et al., 2012). De dilemma's kunnen een verklaring zijn voor de moeilijke voortgang en tegenvallende resultaten van een interorganisationele samenwerkingsverbanden (Lewis, et al., 2010). Dit betekent dat het voor de werking van samenwerkingsverbanden inderdaad belangrijk is om de wijze waarop individuen omgaan met de dilemma's inzichtelijk te maken.

De resultaten laten zien dat welke coping- en managingstrategieën deelnemers hanteren afhankelijk is van de context van het interorganisationele samenwerkingsverband. Zowel de eigen taken, verantwoordelijkheden en rol van individuen als de rollen en bevoegdheden van andere deelnemers, de organisaties in het samenwerkingsverband en de (politieke) belangen zijn bepalend voor de strategie. Dit betekent dat om te begrijpen welke coping- en managingstrategieën iemand hanteert, een individu niet los kan worden gezien van de omgeving waarbinnen het individu handelt. De rol van het individu lijkt een goede aanvulling te zijn op de literatuur waarin voornamelijk processen en structuren centraal staan (Bardach, 1998; Durose, 2007; Einbinder, et al., 2000; Huxham & Vangen, 2005; Lipsky, 2010; Mattessich & Monsey, 1992; Vangen & Huxham, 2003; Williams, 2002). Dit onderzoek laat echter dus vooral zien hoe belangrijk de context is waarin het proces, de structuur en de individuele deelnemers van de samenwerking samenkomen. Dit sluit aan bij bevindingen van Thomson & Perry (2006), die concluderen dat de juiste mix van de dimensies die zij in hun onderzoek hebben gevonden, afhangt van de specifieke context van de samenwerking.

Daarnaast komt uit dit onderzoek naar voren dat de keuze van deelnemers voor bepaalde coping- en managingstrategieën binnen een interorganisationeel samenwerkingsverband ook afhankelijk is van het type dilemma. In tabel 6 is een overzicht opgenomen van de strategieën zoals beschreven in de literatuur en zoals ze per dilemma uit het onderzoek zijn gekomen.

Tabel 6: Overzicht van de coping- en managingstrategieën

	Copingstrategieën	Managingstrategieën	
		Gericht op het doel:	Gericht op de relatie:
Uit de theoretische verkenning	<ul style="list-style-type: none"> - Actief - Passief - Acceptatie - Gemeenschappelijk 	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken vastleggen - Onderhandelen - Aandacht hebben voor perspectief ander - Reflecteren - Werken aan een gezamenlijke taal 	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken vastleggen - Faciliteren - Bemiddelen - Selecteren van deelnemers
‘Eigen belang versus gezamenlijk belang’	<ul style="list-style-type: none"> - Passief - Actief 	<ul style="list-style-type: none"> - Committeren aan gezamenlijk belang - Investeren - Informatie delen - Discussiëren - Uitspreken - Beïnvloeden 	<ul style="list-style-type: none"> - Contact maken - Verdiepen - Uitleggen - Profileren
‘Overleg versus actie’	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptatie - Gemeenschappelijk 	<ul style="list-style-type: none"> - Committeren aan gezamenlijk belang - Concrete afspraken maken - Werkgroepen instellen - Terugkoppelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Groep samenstellen - Vragenstellen
		- Kartrekker inzetten	
‘Informeel stijl versus formele stijl’			<ul style="list-style-type: none"> - Aansluiten bij de ander - Aanpassen aan de omgeving

Uit de tabel blijkt dat de gehanteerde strategieën om met de dilemma's om te gaan afwijken van de strategieën zoals beschreven in de literatuur. Het laat zien dat de dilemma's tot verschillende strategieën leiden. De resultaten van dit onderzoek duiden erop dat de invloed die deelnemers ervaren per dilemma verschilt en dat dit medebepalend is voor de strategie die wordt gehanteerd. Dit bevestigt het beeld vanuit de literatuur dat de strategie afhankelijk is van de mate waarin de deelnemer het gevoel heeft dat hij het dilemma kan beïnvloeden (Bilnay & Pillay, 2015; Garrison, Malia, & Molgaard, 1991 in Nesteruk & Garrison, 2005). Vervolgens lijkt de keuze voor een coping- of managingstrategie samen te hangen met de ervaren last van het dilemma. Ervaren invloed en ervaren last kunnen verklaren waarom bepaalde coping- en managingstrategieën gehanteerd worden. Dit betekent dat, om inzicht te krijgen in coping- en managingstrategieën, er een onderscheid gemaakt moet worden tussen de verschillende dilemma's.

Kortom, dit onderzoek bevestigt dat deelnemers in interorganisationele samenwerkingsverbanden verschillende dilemma's ervaren en strategieën hanteren om ermee om te gaan. Het overzicht van coping- en managingstrategieën in tabel 6 kan helpen om gedrag van

deelnemers in interorganisationele samenwerkingsverbanden beter te begrijpen. Het onderzoek laat ook zien hoe belangrijk de context is voor de strategieën die deelnemers hanteren. Dit betekent dat, om coping- en managingstrategieën te begrijpen, enerzijds moet worden gekeken naar het gedrag van het individu en anderzijds naar de context van het interorganisationele samenwerkingsverband waarin dit gedrag plaatsvindt.

Beperkingen

Een bespreking van de beperkingen van het onderzoek mag niet ontbreken. De eerste beperking gaat over de respondenten. De werving van de respondenten verliep via de bijeenkomsten en contacten van Sociaal Werk Nederland. Medewerkers van het sociaal werk en overheidsinstanties bleken relatief vaak bereid om deel te nemen aan het onderzoek, waardoor deze groep is oververtegenwoordigd het onderzoek. Er hebben minder interviews plaatsgevonden met medewerkers van vrijwilligersorganisaties en private organisaties, waardoor deze groep is ondervertegenwoordigd in het huidige onderzoek. Dit betekent dat het niet mogelijk is om de resultaten te generaliseren. Er kunnen bijvoorbeeld geen uitspraken worden gedaan over strategieën in andere domeinen of private organisaties, ook omdat de context zo belangrijk blijkt te zijn. Op basis van dit onderzoek kunnen alleen uitspraken worden gedaan over strategieën in het sociale domein.

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat er niet is gekeken naar persoonlijkheidskenmerken. Hoewel de nadruk van dit onderzoek lag op het gedrag van de individu, is er niet alleen naar individuele kenmerken gekeken maar juist naar de sociale interactie in het interorganisationele samenwerkingsverband. Dit betekent dat het onderzoek vooral sociologisch van aard is. In de coping- en managingstrategieën komen ook organisatiepsychologie en bestuurskunde terug. Hoewel persoonlijkheidskenmerken in het huidige onderzoek niet zijn meegenomen, zijn deze waarschijnlijk ook medebepalend voor de strategie die een individu hanteert.

Aanbevelingen

Dit onderzoek wordt afgesloten met aanbevelingen voor verder onderzoek naar interorganisationele samenwerkingsverbanden. In aansluiting op de vorige paragraaf is een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek om persoonlijkheidskenmerken te betrekken in het onderzoek naar coping- en managingstrategieën. In dit onderzoek is wel gekeken naar de rol van iemands functie en het gedrag van een individu, maar persoonlijkheid is niet meegenomen. Het hanteren van bepaalde strategieën is waarschijnlijk ook afhankelijk van persoonlijkheidskenmerken. Daarom zou vervolgonderzoek naar persoonlijkheidskenmerken en strategieën in interorganisationele samenwerkingsverbanden een nieuwe dimensie aan dit onderwerp toe kunnen voegen.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is om onderzoek te verrichten naar coping- en managingstrategieën en de relatie met de (ervaren) effectiviteit van interorganisationele samenwerkingsverbanden. Tabel 6 is een goed aanknopingspunt om verder te onderzoeken welke

strategieën gehanteerd worden, omdat de tabel als handvat gebruikt kan worden om het gedrag van deelnemers beter te begrijpen. Door kennis over de strategieën te combineren met inzichten in effectiviteit, kan vervolgonderzoek bijdragen aan het begrijpen van de ingewikkelde processen van interorganisationale samenwerkingsverbanden.

Literatuur

- Agranoff, R., & McGuire, M. (1998). Multinetwork management: Collaboration and the hollow state in local economic policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(1), 67-91. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024374
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. doi:10.1093/jpart/mum032
- Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together*. Washington: Brookings Institutions Press.
- Beekman, J. (2016). Korte beschrijving Project Armoede en Schulden “De Kracht van Samenwerken” 2015-2017. Utrecht: Sociaal Werk Nederland (voorheen MOgroep).
- Bilney, C., & Pillay, S. (2015). Stress and coping during change. In: *Public sector organizations and cultural change* (pp. 127-141). Londen: Palgrave Macmillan.
- Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social work*, 48(3), 297-306. doi:10.1093/sw/48.3.297
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x
- Compas, B. E., Connor-Smith, J. K., Saltzman, H., Thomsen, A. H., & Wadsworth, M. E. (2001). Coping with stress during childhood and adolescence: Problems, progress, and potential in theory and research. *Psychological Bulletin*, 127(1), 87–127. doi:10.1037/0033-2909.127.1.87
- Durose, C. (2007). Beyond “street level bureaucrats”: Re-interpreting the role of front line public sector workers. *Critical Policy Studies*, 1(2), 217–234. doi:10.1080/19460171.2007.9518520
- Einbinder, S. D., Robertson, P. J., Garcia, A., Vuckovic, G., & Patti, R. J. (2000). Interorganizational collaboration in social service organizations: A study of the prerequisites to success. *Journal of Children and Poverty*, 6(2), 119-140. doi:10.1080/713675966
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 241-261. doi:10.1023/a:1010378613583
- Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22. doi: 10.1177/0021886391271001

- Huxham, C. & Beech, N. (2003). Contrary prescriptions: Recognizing good practice tensions in management. *Organisation Studies*, 24(1), 69-94. doi:10.1177/0170840603024001678
- Huxham, C. & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175. doi: 10.2307/1556343
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate : The theory and practice of Collaborative Advantage*. New York: Taylor & Francis.
- Kickert, W.J.M. & Koppenjan, J.F.M. (1997). Public management and network management: An overview. In: Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (red.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londen: Sage Publications.
- Klijn, E. H. & Teisman, G.R. (1997). Strategies and games in networks. In: Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (red.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londen: Sage Publications.
- Koschmann, M. A. (2008). Communication in collaborative interorganizational relationships: A field study of leadership and stakeholder participation (dissertatie). Ann Arbor: ProQuest.
- Lewis, L., Isbell, M. G., & Koschmann, M. (2010). Collaborative tensions: Practitioners' experiences of interorganizational relationships. *Communication Monographs*, 77(4), 460-479.
- Lipsky, M. (2010). Street level bureaucracy. In: *Dilemmas of the individual in public services* (pp. 140-156). New York: Russell Sage Foundation. doi: 10.1080/03637751.2010.523605
- Lyons, R. F., Mickelson, K. D., Sullivan, M. J. L., & Coyne, J. C. (1998). Coping as a communal process. *Journal of Social and Personal Relationships*, 15(5), 579-605. doi:10.1177/0265407598155001
- Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66(s1), 33-43. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x
- Menefee, S.J. (2015). Conflict in collaboration: To resolve or transform? In: Morris, J. C., & Miller-Stevens, K. (Eds.). (2015). *Advancing collaboration theory: Models, typologies, and evidence* (Vol. 13) (pp. 133-147). New York: Routledge.
- Nesteruk, O., & Garrison, M. E. (2005). An exploratory study of the relationship between family daily hassles and family coping and managing strategies. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(2), 140-152. doi:10.1177/1077727x05280667
- O'Toole Jr., L. J., Hanf, K.I. & Hupe, P. L. (1997). Managing implementation processes in networks. In: Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (red.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londen: Sage Publications.

- Perrault, E., McClelland, R., Austin, C., & Sieppert, J. (2011). Working together in collaborations: Successful process factors for community collaboration. *Administration in Social Work, 35*(3), 282-298. doi:10.1080/03643107.2011.575343
- Rhodes, R. A. W. (1997). Foreword. In: Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (red.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londen: Sage Publications.
- Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(2), 264-277. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.01.006
- Sullivan, H., Williams, P., & Jeffares, S. (2012). Leadership for collaboration: situated agency in practice. *Public Management Review, 14*(1), 41-66. doi: 10.1080/14719037.2011.589617
- Termeer, C.J.A.M. & Koppenjan, J.F.M. (1997). Managing Perceptions in Networks. In: Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (red.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londen: Sage Publications.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review, 66*(s1), 20-32. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management, 14*(s1), 61-76. doi: 10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration, 80*(1), 103-124. doi:10.1111/1467-9299.00296

Bijlage 1: Vragenlijst

Introductie

- Wat is uw achtergrond en waarom doet u mee met het project armoede en schulden?
- Kunt u wat vertellen over de samenwerking in het project armoede en schulden?
- Wat is uw rol hierin?

→ indien mogelijk doorvragen op dilemma wat naar voren komt

Uit literatuur

- eigen belang vs. gezamenlijk belang
- overleg vs. actie
- formeel vs. informeel (leiderschap)

Dilemma's

Per dilemma dat ter sprake komt zijn de belangrijkste punten:

1. ervaart de deelnemer invloed?
2. welke coping of managingstrategieën?
3. waarom?
4. betekenis voor samenwerking?

Dilemma 'eigen belang versus gezamenlijk belang'

Als men kijkt naar een interorganisationale samenwerking, dan zijn er verschillende belangen, zoals het belang van uw eigen organisatie en het gezamenlijke belang van de samenwerkende partners.

- Hoe ervaart u de verschillende belangen in een samenwerking?
- Hoe wordt er in de samenwerking omgegaan met de verschillende belangen?
- Kunt u een concreet voorbeeld noemen waarin u merkte dat er sprake was van verschillende belangen?
- Had u het gevoel dat u invloed had op deze situatie?
- Hoe ging u hiermee om? Wat deed u om uit deze situatie te komen? Waarom?
- wat betekent dit voor de samenwerking?

Dilemma 'overleg versus actie'

Een ander dilemma wat uit de literatuur naar voren komt is dat tussen overleg en actie. Als verschillende organisaties samen werken dan is het van belang om met elkaar te overleggen, maar wil men ook dat er wat gebeurt.

- Hoe is de balans tussen actie en overleg in de samenwerking vanuit het project armoede en schulden?
 - Als deelnemers verschillen van mening over inhoudelijke kwesties, hoe wordt hier dan mee omgegaan?
- Hoe gaat u hiermee om?
- Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
 - In hoeverre heeft u het gevoel dat u hier iets aan kan veranderen?

- Wat is uw rol hierin? Waarom kiest u hiervoor?
- Wat voor gevolgen heeft dit voor de samenwerking?

Dilemma ‘ informeel versus formeel’

Hierop aansluitend kan een dilemma in een samenwerking zijn; in welke mate wordt een samenwerking geformaliseerd? Formele procedures of informele contacten?

- Op welke manier wordt er in de samenwerking bepaald wat er gaat gebeuren?
- Hoe kijkt u tegen dit dilemma aan? Heeft u hier een voorbeeld van?
- Wat is uw rol hierin? En waarom?
- Wat betekent dit voor de samenwerking?

Eventueel doorvragen op coping en managingstrategieën

[Coping]

- Zijn er situaties waarin u het gevoel heeft dat u geen invloed heeft op de samenwerking?
- Hoe reageert u in zo'n geval?
- Zoekt u de oplossing in de samenwerking met de deelnemers of buiten de samenwerking?

[Managing]

- Kunt u een voorbeeld geven waarin u het gevoel had de samenwerking te kunnen veranderen? Wat doet u in zo'n situatie?
- Hoe kijkt u aan tegen het vastleggen van afspraken over de samenwerking? Inhoudelijk of procedureel?
- Hoe belangrijk is de relatie ten opzichte van de inhoud van de samenwerking?
- Wat doet u als deelnemers het oneens met elkaar zijn en er samen niet uitkomen?

Bijlage 2: Codeboom

Dilemma 'eigen belang versus gezamenlijk belang'

Ervaringen met het dilemma

- Eigen belang
- Politieke belang
- Gezamenlijk belang
- Cliëntenbelang

Strategieën en betekenis

- Managingstrategieën
 - o Gericht op het doel
 - Committeren aan gezamenlijk belang
 - Uitspreken
 - Investeren
 - Beïnvloeden
 - Discussiëren
 - o Gericht op de relatie
 - Contact maken
 - Verdiepen in de ander
 - Profileren
 - Uitleggen
- Copingstrategieën
 - o Actief
 - o Passief

Dilemma 'overleg versus actie'

Ervaringen met het dilemma

- Actie
- Overleg
- Verschil tussen publieke en private sector

Strategieën en betekenis

- Managingstrategieën
 - o Gericht op doel & relatie
 - Leiderschap: kartrekker of voorzitter

- Gericht op het doel
 - Committeren aan gezamenlijk belang
 - Concrete afspraken maken
 - Terugkoppelen
 - Werkgroepen instellen
- Gericht op de relatie
 - Samenstellen van de groep
 - Vragen stellen
- Copingstrategieën
 - Gemeenschappelijk
 - Acceptatie

Dilemma 'informele versus formele stijl'

Ervaringen met het dilemma

- Informeel
- Formeel

Strategieën en betekenis

- Managingstrategieën
 - Gericht op de relatie
 - Aansluiten bij de ander
 - Aanpassen aan de omgeving