

# Mind the Gap

## De Tussentafel als tool voor samen werken aan complexe vraagstukken\*

Martijn van der Spek\*\*

‘A transitional space is necessary. Yet by no means everyone knows how to play, let alone play with their imagination. The letting go of a previously held mindset can prove to be quite a formidable task. You need to trust a place – and here I mean a mental conception of space – where you will come to know of something, though it probably is not quite what you originally had imagined.’

Elisha Davar (2020)

*De bestuurskunde maakt gebruik van vele disciplines, maar meestal ontbreekt er expliciete aandacht voor de emotionele en onbewuste dynamieken die zich ontwikkelen in het werken aan maatschappelijke vraagstukken. Dit essay levert een bijdrage aan en focust op de aard van intergroepsdynamieken bij complexe vraagstukken en specifiek op de vraag hoe een systeem-psychodynamisch perspectief behulpzaam is bij het begrijpen en hanteren van conflict en ongemak, dat nu eenmaal komt kijken bij het werken over grenzen. Concepten over bewuste en onbewuste ‘tussen’dynamieken worden geïntroduceerd en toegepast. Van daaruit wordt de Tussentafel, een nieuwe begrensde ruimte, gepresenteerd: een tool om te werken met onzekerheden en spanningen bij complexe vraagstukken. De Tussentafel biedt een ontwikkelruimte waar verschil (the gap) erkend, omarmd, en in gedachten genomen wordt (mindful), om van daaruit een nieuw perspectief te kunnen ontwikkelen.*

Tegenwoordig wordt gezegd dat we in een VUCA-wereld leven. De typeringen Vluchtig, Onzeker, Complex en Dubbelzinnig drukken gevoelens van onzekerheid en afhankelijkheid uit. Een VUCA-wereld kent veel ‘wicked problems’ zonder ‘easy answers’. De gevoelens geven een idee over de spanningen verbonden aan complexe vraagstukken. Ze zetten traditionele vormen van organiseren en besturen onder druk.

Werken aan complexe vraagstukken vereist samenwerking. Een enkele afdeling, organisatie, partij, overheidslaag of nationale staat is niet bij machte het geheel te

\* Ik wil dr. Hans Joosse en dr. Jitske van Popering hartelijk bedanken voor de uitnodiging en redactie en drs. Martha Mens, MPC en prof.dr. Geert Teisman voor hun behulpzame commentaar op een eerdere versie van dit essay.

\*\* Drs. A.M.J. van der Spek BSc is universitair docent, senior consultant en programmaleider Inside Dynamics in Organisations bij het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO), Universiteit Utrecht.

overzien en de problematiek op te lossen. Overheids- en andere (grote) publieke organisaties zijn in clusters naar beleidsterreinen georganiseerd en werken aan sectoraal gedefinieerde doelen. Het is ook adequaat om ten behoeve van efficiëntie te scheiden wat er te scheiden valt, maar bij complexe problemen zijn meer beleids-terreinen en sectoren betrokken en interafhankelijk van elkaar. Het blijkt niet eenvoudig om daarin effectief samen te werken.

De Bestuurskunde maakt gebruik van vele disciplines (onder andere politicologisch, sociologisch, economisch). Hierin ontbreekt meestal aandacht voor emotionele en onbewuste dynamieken, die vaak wel goed voelbaar zijn. Dit essay levert een bijdrage aan en focust op de aard van intergroepsdynamieken bij het werken aan complexe vraagstukken en specifiek op de vraag hoe een systeem-psychodynamisch perspectief<sup>1</sup> behulpzaam is bij het begrijpen en hanteren ervan.

## 1. Intergroepsdynamiek, samen werken en ‘space’

Sociaalpsychologisch onderzoek leert ons dat tussen groepen dynamieken ontstaan die ‘samen’ niet ten goede komen. Zo verkiezen groepen de eigen groep boven de andere. Mensen neigen de groepen die ze belangrijk vinden te idealiseren en minder bevredigende aspecten te onderdrukken of deze aan andere groepen toe te kennen. Sandra Schruijer (zie onder meer 2007 en 2021) gebruikt in haar onderzoek een systeem-psychodynamisch perspectief om de complexiteit van interorganisatiele samenwerking nog beter te begrijpen. Uit haar werk leren we bijvoorbeeld dat het onderkennen, concretiseren, werken met en kapitaliseren op diversiteit (van belangen, identiteiten, perspectieven, machtsposities, etc.) nodig is.

De psychoanalytische *object relations*-benadering, met name de theorie van Donald Winnicott (2005) en in dezelfde traditie later Jessica Benjamin (2017), geven een verdiept begrip en aangrijpingspunten voor (het werken met) onbewuste ‘tussen’-dynamieken. Geïnspireerd door de ideeën van Winnicott ontwikkelt Benjamin (2017) een theorie over relationele dynamieken, waarin twee interactiemodi tegenover elkaar gezet worden. De ene noemt ze *complementaire* interactie. Dit is een *state of mind* waarin de interactie vormgegeven wordt alsof slechts één van ons gelijk kan hebben, er mag zijn, redelijk en goed is. De een wordt dan een soort dader in de relatie (*‘doer’*) en de ander slachtoffer (*‘done to’*), hulpbehoevende – hulpverlener, aanklager – aangeklaagde, et cetera. De andere modus noemt Benjamin de *intersubjectieve* modus. Hier is er interactie tussen subjecten, ieder met een verschil-

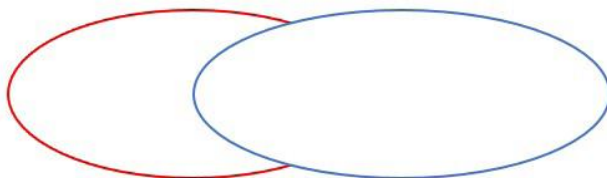
1 Een interdisciplinaire benadering waarmee (verborgen) processen in organisaties beschouwd kunnen worden. Concepten komen voort uit de psychoanalyse, open-systeem-theorie en Group Relations methodologie. Het perspectief werkt vanuit een aantal centrale ideeën, zoals dat behalve bewuste motieven ook onbewuste aspecten meespelen op de werkplek, en dat dynamieken binnen en tussen mensen, in organisaties en in de context elkaar sterk beïnvloeden. In de toegenomen complexiteit en onvoorspelbaarheid in de werkomgeving is het hanteren van een systeem-psychodynamisch perspectief een manier om te werken met onzekerheden en spanningen, in plaats van deze uit de weg te gaan. Voor een uitgebreide introductie zie bijvoorbeeld Sher & Lawlor (2021).

Martijn van der Spek

lende eigenheid. Hierin heeft een keur aan gevoelens, inclusief tegengestelde, een plek, bestaat er nieuwsgierigheid naar de binnenwereld van de ander en wordt de ander bevestigd en erkend, óók in de verschillen. Gerelateerd aan de intersubjectieve *state of mind* introduceert Benjamin (2017) het begrip *Third space* (vgl. *transitional space* van Winnicott). *The Third* verwijst naar een positie waarin de spanning van erkenning tussen *separateness* en *sameness* gehouden wordt, de ander beschouwend als een aparte maar gelijkwaardige entiteit waarmee gevoelens en gedachten uitgewisseld kunnen worden.

Toegepast op inter-groepsdynamica kun je dus verwachten dat in samenwerking het contact snel een complementaire vorm van ‘duwen – trekken’, ‘opdringen – slikken’, ‘leiden – volgen’ krijgt. Het zijn vormen waarin partijen als het ware elkaars verlengstukken worden. Het is eenvoudig om een andere groep of vertegenwoordiger ervan niet te zien als ander subject, maar slechts te ervaren in relatie tot zichzelf (*object*). In samenwerking raak je elkaar immers en raak je elkaars ruimte (*territorium*). In de complementaire vorm koloniseert de een de ruimte van de ander. Grenzen vervloeien. Op z’n best wordt samenwerken dan ‘onderhandelen’, wat kan leiden tot middelmatigheid, omdat de spanning uit de weg wordt gegaan.

**Figuur 1** *Elkaars verlengstuk: samenwerking in een complementaire modus*



Organisaties worstelen hiermee. Programma's met titels als 'Grenzeloos samenwerken' van de rijksoverheid lijken de wens uit te drukken samen opgaven aan te gaan, maar dan zonder het ongemak van grote verschillen. Een dergelijke titel appelleert aan de mythe dat samenwerken niet ingewikkeld is, als je de grenzen maar vergeet. Maar dat sluit niet aan bij de complexiteit van de realiteit, waarin partijen ook verschillende doelen, identiteiten en manieren van doen hebben. Maar als de moeilijkheid van verschil niet 'op tafel' verkend kan worden, verdwijnt het waarschijnlijk 'onder de tafel', waar het een destructieve werking kan hebben (wantrouwen, beeldvorming, wij-zij-gevoelens, relationeel conflict). Systemen hebben immers grenzen. Uitvoering, beleid en toezicht hebben verschillende taken. Het bestuurskundig onderzoek naar integrale gebiedsontwikkeling van Sandra van Broekhoven (2020) laat zien dat hoewel grenzen vaak gepercipieerd worden als obstakels voor samenwerking, het nodig is om deze te trekken. Juist door grenzen te stellen kunnen partijen begrijpen waar ze staan. Grenzen helpen om het speelveld te bepalen en rollen en verwachtingen te verhelderen. Ook uit de psychologie weten we dat grenzen veiligheid, duidelijkheid en geborgenheid bieden. Samenwerking vereist de erkenning van grenzen en het vermogen er respectvol mee om

te gaan. Anders ontstaat in de vervloeiing weldra een complementaire interactie-modus.

## 2. Conflict

Een aspect van samenwerking is vaak dat niet alle wensen vervuld kunnen worden. Daarmee is de afwezigheid van conflict meer alarmerend dan de aanwezigheid. Bij het werken aan complexe opgaven is taakconflict reëel en nodig, dat wil zeggen een openlijke confrontatie van verschillen in perspectieven, ideeën en mogelijk doelen. Alleen als het op tafel komt, kan ermee gewerkt worden. De neiging is, zoals we zagen, verschillen te onderdrukken. Aangrijpingspunt en hulpmiddel is om goed voor ogen te houden dat het in organisaties gaat om de relaties tussen rolhouders met verschillende taken en niet tussen personen. Spanning wordt, ook in werksituaties, vaak als relationeel en persoonlijk gevoeld. Maar een cruciale vraag is: wat in het wérk maakt dat er spanning ontstaat (zie onder meer Armstrong, 2005)? Het werken aan complexe vraagstukken, door partijen die naast collectieve ook verschillende belangen hebben, roept nu eenmaal een palet aan emoties op: hoop, vrees, gevoel in control te zijn, gevoel overvleugeld te worden, et cetera. Kortom, samenwerken is samen werken en kan erg complex zijn.

Samen werken vraagt om een dubbele erkenning en waardering, namelijk van en voor zowel *sameness* – wat we gemeen hebben in samenwerking – én van en voor *separateness* – hoe we verschillend zijn. Samen werken is onmogelijk als grenzen vervloeien. Het vermogen om het verschil te verdragen, inclusief het conflict dat het oproept, biedt kansen voor reflectie, groei, innovatie en ontwikkeling.

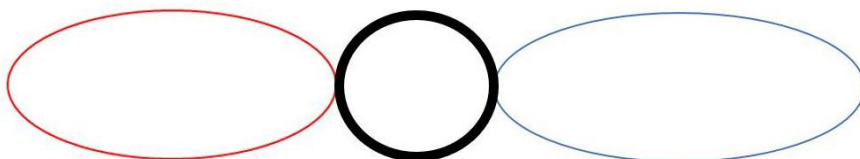
## 3. De Tussentafel: een nieuwe ‘speel’ruimte

Als manier om samen te werken aan complexe opgaven en toch grenzen te respecteren introduceer ik het idee van de Tussentafel. De Tussentafel is een ruimte met een inhoudelijke en psychologische functie waar de spanning die tussen samenwerkende partijen ontstaat, bewerkt en gehouden kan worden zonder dat ze destructief wordt. Zoals Hannah Arendt (2021) de ‘tussenwereld’ noemt als plek om te denken, voor kritische distantie, zo is de Tussentafel een plek om reflectie toe te voegen, om (tijdelijk) niet te (onder)handelen, maar stil te staan bij het proces van samen werken. De aandacht voor ‘tussenruimte’ is in de bestuurskunde niet nieuw. Geert Teisman (2017) bedoelt daarmee de plekken waar agenda’s van partijen elkaar ontmoeten en waar ruimte is om tot werkbare combinaties te komen. Het begrip relateert de oorspronkelijke organisaties en beoogt daarmee ruimte te creëren *tussen* de dwingende invloed van bestaande bestuurlijke constructen, middels netwerkvorming. Het idee van de Tussentafel, zoals hier bedoeld, sluit hierbij aan, maar brengt het concreet werken met ‘tussen’-dynamieken een stap verder, door er een eigen plek met specifieke taak voor te maken.

Martijn van der Spek

Met de Tussentafel wordt een nieuwe begrensde ruimte gecreëerd, die kan fungeren als een *transitional third space* (Winnicott en Benjamin), tussen (vertegenwoordigers van) de entiteiten. Een ruimte om intersubjectiviteit te stimuleren en daarmee interafhankelijkheid te optimaliseren.

**Figuur 2** De Tussentafel: samen werken met een 'third space'



In de Londense (en inmiddels ook elders) metro klinkt: *Mind the gap*, een metafoor voor de Tussentafel. *Mind the gap* is een waarschuwing om reizigers attent en bewust te maken om voorzichtig horizontale, soms verticale, ruimtelijke openingen over te steken. De Tussentafel biedt een tool die het mogelijk maakt om bewust te werken met horizontale en verticale dynamieken. Aan de Tussentafel hebben tafelenoten expliciet aandacht voor de spanningen die samen werken oproept.

Begrenzing is essentieel bij het werken met dynamieken, spanningen en andere emoties (zie onder meer Green & Molenkamp, 2005 en Miller & Rice, 1967). De *taak* is de primaire begrenzing. Het geeft het bestaansrecht van de organisatie; het betreft het werk dat gedaan moet worden om de organisatie/samenwerking te laten overleven. Zoals gezegd zijn er aan complexe taken emoties verbonden. *Territorium* is een andere begrenzing: 'je gaat erover of niet'; de ruimte waar de verantwoordelijkheid van de ene persoon/groep eindigt en die van een ander begint. De Tussentafel helpt bij het verhelderen en soms herstellen van dergelijke begrenzingen. De Tussentafel zelf kent de volgende grenzen en kenmerken:

*Wanneer*: De Tussentafel is een tool om te gebruiken bij conflicten, spanningen, onduidelijkheden, stagnaties, hobbels, et cetera, in complexe samenwerkingen met actoren van verschillende systemen of subsystemen.

*Wie (de rollen en territoria)*: De betrokken rolhouders in de samenwerking, daar waar de spanning zich voordoet. Het is belangrijk om helder te zijn over de rollen en autoriteitsrelaties: wie gaat waarover? Bij complexe vraagstukken is het leiderschap vaak gedeeld of niet zo duidelijk, wat besluitvorming lastig maakt.

*Wat (de taak)*: Het bespreken en onderzoeken van lastige dynamieken (spanningen, conflicten, impasses) die in een samenwerking opgeroepen worden en het van daaruit formuleren van een aanpak voor het vervolg. Het is een beschermde, begrensde ruimte waarin de verbinding wordt gezocht tussen beleidsdoelstellingen en -processen die concurreren, botsen, schuren en tussen (vertegenwoordigers van) organisatie-eenheden en partijen. Aan de Tussentafel is expliciete aandacht

voor *separateness* en *sameness*. De Tussentafeltaak is echter meer dan het vormgeven van meerstemmigheid. De stemmen worden ook ‘gewogen’ in het licht van de collectieve taak. De reflectie aan de tafel biedt verheldering en vandaaruit een aanpak om verder te gaan. De taken van de subsystemen én van het geheel (de collectieve taak, de samenwerkingsopdracht) zijn hierbij richtinggevend.

*Hoe:* De Tussentafel kan verschillende vormen hebben: tussen systemen (organisaties), tussen subsystemen (bijvoorbeeld afdelingen) en tussen lagen. Het heeft de volgende kenmerken:

- Elke deelnemer aan de Tussentafel heeft de taak zich openhartig uit te spreken over de ervaren dilemma’s, spanningen en conflicten vanuit de eigen rol. De Tussentafel werkt niet als die bereidheid er niet is. Het gedoe moet op tafel.
- Elke deelnemer heeft de taak te luisteren en ervaringen en beelden van alle deelnemers te begrijpen en te erkennen als relevant. Om te begrijpen hoe iets werkt, is het nodig om de andere perspectieven te begrijpen en gezamenlijk te komen tot een interpretatie die het individuele perspectief overstijgt.
- Werken aan het opzijzetten van de rigiditeit van ‘zeker weten’ en ‘gelijk hebben’. Als in een complexe samenwerking een van de partijen denkt patent te hebben ‘te weten hoe het zit’, is dat een signaal dat er eigenlijk te weinig reflectie of tussenruimte is en de interactie een complementaire vorm heeft gekregen. Belangrijk is om twijfel te koesteren en de bereidheid om van daaruit iets nieuws te ontdekken.
- Eventuele spijt en schaamte over wat tot nu toe gebeurd is, worden niet weggedrukt.
- Na uitspreken, reflectie en interpretatie gaat het om het ontwikkelen van een handelingsperspectief. De taken en rollen bij het incident of vraagstuk worden besproken. We gaan ervan uit dat de ervaringen en spanningen opgeroepen zijn door de complexiteit van de taak. Wat staat er op papier over wat we te doen hebben, wie waarover gaat, et cetera? De uitnodiging is om met deze taken in de hand te kijken hoe de spanningen begrepen kunnen worden en ook hoe verder te gaan. Als de taken geen uitsluitsel daarvoor geven, is waarschijnlijk escalatie naar een andere tafel, (bestuurs)laag of opdrachtgever nodig.
- Kan er tot nieuwe afspraken worden gekomen? Dat kan ook zijn het beleggen van het conflict op de juiste plek, waar wél tot een afspraak, keuze of verheldering kan worden gekomen.
- Hierbij wordt gestuurd op *good enough* en *act for the best* in plaats van op de illusie van perfectie.

Het is niet eenvoudig voor deelnemers aan de Tussentafel om met deze kenmerken te werken. De begrenzingen van de Tussentafel zijn hiervoor cruciaal, zodat een veilige, rustige ruimte ontstaat. Daarvoor is ook (in elk geval in eerste instantie) een consultant, vaardig in het werken met organisatiedynamiek, nodig om te sturen op de grenzen en het proces te faciliteren.

Winnicott (2005) en Benjamin (2017) leren ons dat Tussentafels er zijn om te ‘spelen’. Tussen ‘aanhalingstekens’: het is serieus, maar biedt ruimte om iets te proberen, te exploreren van *sameness* en *difference*. De Tussentafel biedt een ontwikkel-

Martijn van der Spek

ruimte waar verschil (*the gap*) erkend, omarmd, en in gedachten genomen wordt (*mindful*), om van daaruit een nieuw perspectief te kunnen ontwikkelen.

Dergelijke plekken zijn cruciaal in een wereld waarin de maatschappelijke vraagstukken onvoorspelbaarder en onbeheersbaarder (VUCA) worden. Spanningen lopen op naarmate taken of opgaven complexer worden. De interafhankelijkheden tussen spelers worden groter: ze hebben elkaar meer nodig om succesvol te kunnen zijn. Dat is niet alleen complex (cognitief), maar roept ook van alles op (emotie): onzekerheid, controleverlies, angst en/of agressie. Dit is een pleidooi om emoties als kennisbron te omarmen. De Tussentafel biedt een plek om er effectief mee te werken, waar ongemak en spanning niet alleen een noodzakelijk kwaad zijn om mee om te gaan, maar waardevolle data om te begrijpen wat er aan de hand is. Een systeem-psychodynamisch perspectief biedt een bril op sterkte om de effectiviteit van besturen en organiseren te vergroten.

### **De Tussentafel toegepast**

Het ontwerp van een nieuw gebouw voor een gemeentelijk museum stagneert. Er wordt al een half jaar gesteggeld over allerlei zaken, maar er blijft met name onenigheid over de vormgeving van de nieuwe entree. Er zijn beelden over en weer tussen de verschillende 'bloedgroepen' in het projectteam. De situatie escaleert want de afgevaardigden in het team vanuit de directie Vastgoed weigeren nog langer samen te werken met de afgevaardigden van het museum. De directeur Vastgoed en de museumdirecteur komen samen aan een Tussentafel om de ontstane situatie te bespreken. In de eerste ronde, waar het 'gedoe' op tafel komt, blijkt dat er veel irritaties zijn en verwijten over en weer. Het blijkt dat de directeuren een verschillende 'organisation-in-the-mind' hebben. Beiden hebben het idee dat ze het project leiden en dat de ander wel betrokken is, maar met name om 'input te leveren'. Door de irritaties uit te spreken en vervolgens de taken erbij te pakken, zoals die op papier staan, wordt duidelijk dat de directie Vastgoed verantwoordelijk is voor de huisvesting van de gemeentelijke organisatieonderdelen. Tegelijkertijd wordt helder dat de nieuwbouw de primaire taak van het museum raakt; die gaat immers over het zichtbaar maken (van erfgoed). De vormgeving van het gebouw heeft hier een directe invloed op. De wederzijdse afhankelijkheid voor de uitvoering van het gezamenlijke nieuwbouwproject wordt zichtbaar en erkend, net als de verschillen in belangen. Samen denken de directeuren na over condities om verder taakgericht samen te werken. Een van de invullingen is dat ze besluiten voortaan samen de projectteambijeenkomsten te leiden en de mandaten te verhelderen, inclusief escalatiemogelijkheden. De erkenning van de verschillen en de spanning én hernieuwde begrenzing blijken lucht te geven: al in de eerste bijeenkomst komt besluitvorming voor de definitieve vormgeving van de entree van het museum tot stand.

## Literatuur

- Arendt, H. (2021). *Het leven van de geest*. Ten Have.
- Armstrong, D. (2005). *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. Karnac.
- Benjamin, J. (2017). *Beyond doer and done to: Recognition theory, intersubjectivity and the third*. Taylor & Francis.
- Davar, E. (2020). On teaching Winnicott: the charms and challenges of Winnicott's concepts. *Organisational & Social Dynamics*, 20(1), 48-59.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics*. Cengage Learning Belmont.
- Green, Z. J., & Molenkamp, R. J. (2005). *The BART system of group and organisational analysis: Boundary, Authority, Role and Task*. [www.academy.umd.edu](http://www.academy.umd.edu)
- Miller, E., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization: Tasks and sentient groups and their boundary control*. Tavistock.
- Schruijer, S. (2021). The group dynamics of interorganizational collaboration. In *Oxford research encyclopedia of psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.512>
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. *Management & Organisatie*, 61(3/4), 203-218.
- Sher, M., & Lawlor, D. (2021). *An introduction to systems psychodynamics: Consultancy research and training*. Routledge.
- Teisman, G. R. (2017). *Maak verschil in de regio: Bestuurskracht door wederzijds meerwaarde creëren in ketens en netwerken*. Essay voor Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Van Broekhoven, S. K. (2020). *Boundaries in action: Managing boundaries in integrative land use initiatives*. Erasmus University Rotterdam. <http://hdl.handle.net/1765/124974>
- Winnicott, D. W. (2005). *Playing and reality*. Taylor & Francis.