

# Dynamiek en onderstroom in samenwerking: verslag van Sandra Schruijers Sioo-masterclass

[Blogpost](#) 18 Nov 2019

**160 mensen in een grote bioscoopzaal en een scherm dat zwart blijft: geen powerpoint, geen mooie foto's, alleen Sandra Schruijer, die met een microfoon vrijuit praat over de onderstroom, samenwerken, patronen en belangrijke condities om effectief samen te werken. Ze vertelt vanuit eigen ervaringen, draagt haar kennis over, zet af en toe een kleine scène neer en gaat in op vragen uit de zaal. Sandra is een ware meester die het belang van nederigheid benadrukt en regelmatig roept 'ik weet het niet'. Drie uur lang blijf ik geboeid luisteren.**

**De centrale vraag deze ochtend is: hoe kan het zo zijn dat samenwerken zo ingewikkeld is?** We denken dat het gemakkelijk is, we verlangen ernaar dat het gemakkelijk is, maar het is mega-ingewikkeld. Dat komt door de emotionele onderstroom, die we zelf vaak niet voelen en waar we niet over praten. Sandra diept die emotionele onderstroom verder uit en ook de patronen die daar uit voort komen.

## De ontmoeting

Samenwerken begint bij de ontmoeting, de ontmoeting roept altijd spanning op. Wie is die ander, wat wil die ander? En wat wil ik, durf ik dat te laten zien? En wat als we niet hetzelfde willen? De spanning die dat oproept zijn we geneigd te vermijden, vaak door geen contact te maken met onze onzekerheid en deze ook bij de ander niet aan te voelen. Ontmoetingen roepen dus angst of onzekerheid op, we kennen de ander niet, de ander is 'eng'. We kijken de kat uit de boom en denken dat de ander iets verbergt.

In die ontmoeting vraagt samenwerking dus dat we de worsteling met elkaar aangaan. Dat we onszelf in de relatie plaatsen en ook rekening met de ander houden, dat we doorvragen en lastige kwesties niet vermijden. Maar vaak willen we het liefst dat de ander doet wat wij willen, zonder expliciet te zijn over wat wij zelf willen. We houden het comfortabel in de relatie en komen op de inhoud niet veel verder.

Wij mensen houden niet van complexiteit, de neiging is dus om die snel te reduceren. Dat doen we bijvoorbeeld door een zondebok te kiezen of de roep om een grote leider. Daarmee leggen we de verantwoordelijkheid bij een ander en hoeven we het zelf niet te doen. Voor je het weet gaat de zondebok zich als zondebok gedragen of staat er iemand op die zegt de sterke leider te zijn en worden de oplossingen van die leider verwacht. Zo ontstaan hardnekkige patronen die moeilijk te doorbreken zijn.

## Het verschil

Daarnaast houden we niet van diversiteit, we zoeken vaak mensen die op ons lijken. Dat is in samenwerking niet handig, we hebben het verschil juist nodig om effectief te zijn.

Samenwerken is leren omgaan met verschil. Sandra vertelt het verhaal van de lamme en de blinde: voor de blinde is de lamme een ziener en voor de lamme is de blinde een looper. Ze koesteren het verschil! Samenwerken is het verschil valideren en kapitaliseren.

In elke relatie zijn er drie personen of partijen: ik, jij en de relatie. Dus reken maar uit hoe complex het samenwerken met meerdere mensen is. Sandra beschrijft drie hoofdpatronen in samenwerkingsrelaties die ze steeds terug ziet komen:

- Het eerste is 'win-lose': onze fantasie of angst voor de ander bepaalt ons gedrag, we reageren vanuit beelden in plaats van uit de realiteit. We checken de beelden niet en zo belanden we in een 'win-lose' gevecht. Dit patroon kan doorbroken worden door procesopmerkingen te maken. 'Hoe gaat het? Zijn we tevreden over hoe het gaat, over het resultaat tot nu toe?' Het doel is niet win-win, maar 'happy-happy'. Dan is het verschil productief gemaakt.
- Het tweede patroon is 'pussy-footing', denk aan de zachte kussentjes van de kat z'n pootjes. Elkaar met fluwelen handschoenen benaderen. Dit patroon zit op het vermijden van de realiteit, beleefd blijven is het doel geworden, niemand vraagt nog door.
- Het derde patroon is als één van de partijen denkt neutraal te zijn, dus geen belangen te hebben. Deze partij gaat daardoor vanuit een zogenaamd neutrale positie 'voor-structuren'. Dan komt er soms ineens een konijn uit de hoge hoed komen en die 'konijnen' getuigen altijd van spanning.

## Belangrijke condities

Om deze patronen te doorbreken dienen zowel het gezamenlijke inhoudelijke belang als het belang van de individuen of individuele partijen expliciet te worden en aan bod te komen. Anders wordt de samenwerking geen succes. Belangrijke condities die Sandra noemt om te komen tot samenwerking:

- Zorg dat alle relevante partijen om de tafel zitten, zowel partijen die invloed hebben op als partijen die worden beïnvloed door de samenwerking. Boze partijen zijn sowieso stakeholder, sluit ze nooit uit.
- Kijk hoe de context het vraagstuk dient.
- Verdraag de spanning die er in het begin is. Op het begin is er nooit vertrouwen, dat wordt stapje voor stapje opgebouwd, zo kan je van de oppervlakte naar de diepte gaan. Maak van een taakconflict geen relatieconflict, dan wordt het destructief. Deel iets van je binnenwereld, dat geeft vertrouwen.
- Doe iets zonder dat je garantie op succes wilt.
- Kies een nederige insteek.
- Reflecteer op de samenwerking, gebruik daarbij procesopmerkingen, check hoe het gesprek gaat in de ogen van anderen.
- Spreek gedragsregels af en dat iemand die een storing ervaart aan de bel trekt.
- Vraag ieder om in één zin 'de essentie van het vraagstuk of het plan' op te schrijven en deel dit met elkaar. Zo heeft ieder invloed, niet alleen de 'veel-praters'.

Vanuit de zaal komen veel hoe-vragen. Sandra's -nederige- antwoord: 'ik weet het niet, het is een zoekproces, je moet het zelf uitvinden'. Het doet mij denken aan een citaat van Peter Block dat ik vaak gebruik in mijn werk: 'de worsteling is de oplossing', terwijl wij denken dat de worsteling het probleem is.