

# Hoe kunnen we mensen leren effectief samen te werken in meerpartijen situaties? Een empirisch onderzoek naar de effecten van voorafgaande historie en vertrouwen op de kwaliteit van samenwerking.

Richard DeRidder & Mirella van de Ven<sup>1</sup>

ICCN / Tilburg University

## Samenvatting

In een empirische studie is het effect van een competitieve of coöperatieve historie op onderling vertrouwen en de ervaren kwaliteit van samenwerken in een meerpartijen situatie onderzocht. Als methode is gebruik gemaakt van de Caspian Sea Simulation (DeRidder & Callewaert, 1999). Binnen deze simulatie waren de deelnemers (in totaal 167 studenten) lid van een van vier onderling afhankelijke partijen, die elk bepaalde standpunten innemen over de gewenste toekomst van het Kaspische zee gebied.

De historie van de individuen is voorafgaand aan de simulatie gemanipuleerd: de helft (4 groepen) speelde competitief in een conflictoefening en de andere helft (4 groepen) deed een coöperatieve oefening.

Verwacht werd dat een voorafgaande historie van coöperatie tot meer vertrouwen en daardoor tot een effectievere meerpartijen samenwerking zou leiden dan mensen met een competitieve ervaring.

De belangrijkste resultaten toonden een positief verband aan tussen vertrouwen en kwaliteit van samenwerken in de meerpartijen simulatie. Echter - in tegenstelling tot de hypothese – leidde de voorafgaande ervaring van competitie significant tot meer vertrouwen en een betere kwaliteit van samenwerken dan de eerdere ervaring van coöperatie.

Mogelijke verklaringen voor dit onverwachte resultaat, de maatschappelijk relevante verschillen tussen de partijen in de Caspian Sea Simulation, en de implicaties voor het aanleren van effectieve meerpartijen samenwerking vormen de kern van de discussie.

---

<sup>1</sup> Correspondentie naar: Richard DeRidder, ICCN, Viveslaan 9, 4834 XV Breda, NL. E-mail: [deridder@iccn.nl](mailto:deridder@iccn.nl). Informatie over ICCN is te vinden op [www.iccn.nl](http://www.iccn.nl).

## Inleiding

De noodzaak om samen te werken met meerdere organisaties en belangengroepen wordt in onze globaliserende wereld sterker. De turbulente omgevingscondities, de complexiteit van problemen en de schaarsheid van middelen zijn de voornaamste oorzaken van een groeiend bewustzijn van deze noodzaak (Gray, 1989; Gray & Wood, 1991; Hudson, Hardy, Henwood & Wistow, 1999). Een meerpartijen samenwerking verloopt zelden gemakkelijk. Zelfs als partijen economisch voordeel zien in samenwerking of de noodzaak hiertoe ervaren dan nog blijkt, dat succesvolle meerpartijen samenwerking veel inspanning vereist van alle partijen (Vangen & Huxham, 2003) en vaak mislukt (e.g. Cauley de la Sierra, 1995). Voor mislukte samenwerking zijn verschillende oorzaken aan te geven, zoals vastgelopen conflicten, politieke belangen, ineffectief leiderschap, gebrekkige besluitvormingsprocessen en onderling wantrouwen (Gray & Hey, 1986; Vangen & Huxham, 2003).

Dit alles roept de vraag op: Hoe kunnen we mensen die deel uit (gaan) maken van een meerpartijen samenwerking leren hierin effectief en succesvol te worden?

Vanuit diverse perspectieven doen wetenschappers en adviseurs pogingen om deze vraag te beantwoorden, waarbij de nadruk verschuift van een loutere oriëntatie op taakgerichte besluitvormingsmodellen (Kolb, 1983) naar modellen waarin de relaties tussen partijen centraal staan (de opbouw en handhaving van vertrouwen, Vangen & Huxham, 2003) of een combinatie van beide (Bouwen & Taillieu, 2004, Hackley, Waters & Woodside, 2006). Ook zijn meerpartijen simulaties ontwikkeld om mensen - los van de eigen maatschappelijke of organisatorische realiteit - de essentiële valkuilen en kansen te laten ervaren van meerpartijen samenwerking (The Yacht club, Vansina & Taillieu, 1997, Vansina, Taillieu & Schruijer, 1999; The Caspian Sea Simulation, DeRidder & Callewaert, 1999).

De huidige studie richt zich op het effect van eerdere ervaringen (coöperatief of competitief) op onderling vertrouwen en de kwaliteit van samenwerking van partijen in de Caspian Sea simulation (CSS).

Aansluitend bij vele auteurs (o.a Gray, 1989; Williamson, 1993; Mishra, 1996; Mattessich, 1999; Vansina, 1999) veronderstellen we, dat vertrouwen een direct verband heeft met succesvolle meerpartijen samenwerking. Hoe meer vertrouwen er bestaat tussen de verschillende partijen, hoe meer zij geneigd zijn om informatie te delen, zich te verdiepen in de perspectieven van de andere partijen, en te zoeken naar een gemeenschappelijk perspectief. In het algemeen zal vertrouwen leiden tot de perceptie van meer voortgang en grotere tevredenheid in een meerpartijen samenwerking (Hypothese 1).

Vangen & Huxham (2003) maken onderscheid tussen de opbouw van vertrouwen en het handhaven ervan. In het laatste geval hebben partijen al een bestaande coöperatieve band met elkaar en gaat het erom deze te handhaven. In het eerste geval betreft het partijen of mensen, die elkaar nog niet kennen of reeds een geschiedenis hebben waarbij van onderling vertrouwen nog geen sprake is, of partijen die misschien wel – ondanks conflicten – moeten (gaan) samenwerken. Vangen & Huxham stellen voor het opbouwen van vertrouwen in kleine stappen te doen, omdat partijen door hun interafhankelijkheid immers kwetsbaar zijn voor teleurstellingen. We verwachten, dat mensen met een voorafgaande ervaring van coöperatie met meer van vertrouwen in andere partijen starten in een meerpartijen situatie dan mensen met en eerdere ervaring van conflict en competitie (Hypothese 2).

Tesamen genomen gaan de hypothesen uit van een eenvoudig model: Vroegere ervaringen van deelnemers in een meerpartijen samenwerking hebben effect op vertrouwen in andere partijen, en dit vertrouwen beïnvloedt direct succesvolle samenwerking.

## Methode

De 2-daagse Caspian Sea Simulation (afgekort CSS) is een meerpartijen simulatie waarbij de deelnemers lid worden van een van de verschillende nationale en supra-nationale partijen die geconfronteerd worden met een gemeenschappelijk onderwerp: de exploitatie van de immense gas- en olievoorraden van de Kaspische zee. Als dit probleem niet goed wordt aangepakt, in een gemeenschappelijke inspanning, krijgen de staten grenzend aan de Kaspische zee, te maken met een gezamenlijk lot van een ecologische catastrofe. Alle partijen in de simulatie zijn betrokken in het ontwerp van een lange termijn oplossing van de economische, ecologische en politieke onderwerpen die in de Kaspische regio spelen.

De CSS heeft de volgende kenmerken:

- ze is gebaseerd op concrete feiten en realistische gebeurtenissen;
- de juridische, economische en ecologische aspecten die spelen zijn complex;
- alle partijen in de simulatie bestaan in de werkelijkheid;
- in de basisvorm van de CSS – die in het huidige onderzoek gebruikt is – zijn er vier partijen: AIOC, een consortium van oliemaatschappijen, Rusland en Azerbaidjan als nationale staten, en ASEMAR een supranationale organisatie voor ecologie;
- tussen partijen zijn er verschillen in macht en belangen, die door de deelnemers als vanzelfsprekend worden aangenomen (gebaseerd op common sense of kennis van historische, politieke en culturele feiten);
- de deelnemers kiezen zelf de partij waartoe ze behoren en identificeren zich er gemakkelijk mee;
- de CSS is een perfecte basis voor verschillende perspectieven en stereotypen, die potentiële bedreigingen vormen voor succesvolle meerpartijen samenwerking;
- er ontstaan op 'natuurlijke' wijze verschillende dynamieken binnen en tussen partijen;
- deelnemers worden gedwongen de korte termijn doelstellingen van hun eigen partij te heroverwegen;
- de CSS stimuleert deelnemers tot de formulering van om een gezamenlijk doel, dat alleen geïmplementeerd kan worden als alle partijen samenwerken.

De CSS stelt de deelnemers in staat om de basiselementen te leren die noodzakelijk zijn om tot succesvolle meerpartijen samenwerking te komen, welke Mizrahi & Rosenthal (2001) formuleren (gewenste politieke en economische condities, commitment van partijen, bijdragen van alle partijen, en analytische en relationele competenties van de deelnemers). Ook biedt de CSS de mogelijkheid tot 'dubbel-loop' leren (Bouwen & Taillieu, 2004): ze kunnen in de loop van de simulatie hun doelstelling aanpassen.

### Overzicht procedure

Ongeveer een week voorafgaand aan de simulatie krijgen de deelnemers het artikel 'Cutting up the Caspian' (Dion, 1998) uitgereikt, waarin kort de problematiek geschetst wordt.

Aan het begin van de simulatie krijgen de deelnemers een korte uitleg over het doel en de verschillende partijen die aanwezig zullen zijn. Ze kiezen zelf de partij waarvan ze deel uit willen maken, met de restrictie dat het aantal deelnemers per partij ongeveer gelijk moet zijn.

Na de partijkeuze worden enkele basisregels van de simulatie uitgelegd en krijgt elke partij een uitgebreide map met literatuur. Als mensen willen kunnen ze extra informatie via internet verzamelen.

De belangrijkste basisregel is, dat er in de loop van de 4 dagdelen gewerkt wordt met een vaste structuur van vier rondes. Elke ronde bestaat uit: 1. Overleg binnen de eigen partij en eventuele gesprekken met leden van andere partijen 2. Centrale vergadering, waarbij elke partij een vertegenwoordiger aan tafel heeft, terwijl de rest van de partij er als achterban bij aanwezig is 3. Evaluatie binnen de eigen partij. Ook krijgen de deelnemers te horen, dat ze op verschillende momenten tijdens de simulatie korte vragenlijsten moeten invullen.

De geboden minimale structuur is nodig om te voorkomen dat de deelnemers zich verliezen in de hoeveelheid beschikbare informatie en om onderzoek en leren van ervaringen mogelijk te maken.

## Proefpersonen

De deelnemers aan het huidige onderzoek zijn 167 psychologiestudenten van de Universiteit van Tilburg (143 vrouwen en 24 mannen, gemiddelde leeftijd 23,7 jaar). Deelname aan de simulatie vormde een onderdeel van de verplichte cursus groepsvaardigheden. In totaal werden 8 simulaties uitgevoerd, waarbij het aantal deelnemers varieerde van 14 tot 24 mensen per simulatie.

## Manipulaties en meetinstrumenten

De totale cursus groepsvaardigheden bestond uit vijf aaneengesloten dagdelen. In het eerste dagdeel kregen de studenten een groepsdynamische oefening, waarmee de historie gemanipuleerd wordt. Vier van de 8 groepen namen deel aan een variant op de samenwerkingsoefening 'Stranded in the Desert', ontwikkeld door Johnson & Johnson (1987). Studenten leerden hiermee het belang van open communicatie en het vinden van oplossingen via consensus met deelname van alle betrokkenen. Een historie van conflict werd in vier andere groepen gemanipuleerd met een 2-partijen Prisoner's Dilemma Game (10 beurten, geen directe communicatie mogelijk). Van deze game is bekend, dat de kans competitief gedrag groot is (cf. Pruitt & Carnavale, 1993). Als een van de partijen eenmaal een competitieve keuze gemaakt heeft, leidt dit meestal tot onderling wantrouwen (Deutsch, 1973).

Op twee verschillende tijdstippen tijdens de simulatie is vertrouwen, de perceptie van de eigen en andere partijen, en de kwaliteit van samenwerking gemeten (na de eerste centrale vergadering, ronde 1 en juist voorafgaand aan de laatste vergadering in ronde 4).

Vertrouwen in de andere partijen is gemeten met (een vertaling van) de Organizational Trust Inventory, ontworpen van Cummings en Bromiley. (1996). De schaal bestaat uit 12 items die beantwoord worden op een 5-puntschaal (helemaal niet van toepassing – helemaal van toepassing). Enkele items zijn: "Ik denk, dat andere partijen de waarheid vertellen"; "... hun beloften nakomen"; "...eerlijk onderhandelen over gezamenlijke vooruitzichten". De perceptie van partijen werd gemeten met een oordeel van 0 tot 5 op 'Onderhandelingsstrategie (helemaal niet coöperatief – erg coöperatief); 'Betrouwbaarheid' (helemaal niet te vertrouwen – erg betrouwbaar) en 'Belangen' (totaal verschillende belangen van de onze – erg gelijkende belangen). De kwaliteit van samenwerken is geformuleerd in termen van inhoud, processen en procedures (cf. Kettinger & Grover, 1995) en bestaat uit zes items, drie over tevredenheid en drie over geboekte voortgang tot nu toe.<sup>2</sup>

## Design

Het design van het onderzoek is een 2 (Historie; coöperatie vs. competitie) x 4 (Partij) x 2 (Tijdstip; na algemene vergadering 1 vs. na algemene vergadering 4) factorieel design. De factoren Historie en Partij zijn between subjects-factoren, met Partij genesteld onder Historie. Tijdstip meting is de within subjects factor. De belangrijkste afhankelijke metingen zijn vertrouwen en ervaren kwaliteit van samenwerking.

Het onderzoek vond plaats in de periode oktober 1999 tot februari 2001. Over deze periode is de factor Historie afwisselend gedraaid.

## Resultaten en Discussie

In eerste instantie lijkt de manipulatie van Historie, gewerkt te hebben zoals bedoeld. De coöperatieve groepen probeerden het probleem (ordering van 13 overlevingsmaterialen) inderdaad via een open discussie op te lossen. Geen van de groepen lukte het om binnen de afgebakende tijd van drie kwartier tot een oplossing te komen. In de nabespreking van de oefening

<sup>2</sup> De gebruikte vragenlijsten evenals de groepsverslagen zijn op te vragen bij Richard DeRidder.

lag de nadruk op het belang van open communicatie, participatie van iedereen en een goede leiding. In alle competitieve groepen werd minstens één, maar vaak meerdere keren competitief gekozen in het PDG. Over en weer beschuldigden de partijen na afloop van het PDG elkaar van “naïviteit, verraders, misbruikers, bedriegers”.

Zodra personen bij aanvang van de CSS voor een bepaalde partij gekozen hadden, identificeerden ze zich er sterk mee. Voorafgaand aan de eerste centrale vergadering gaven slechts 3 van de 167 deelnemers aan liever de huidige partij te willen verlaten en in een andere partij te gaan zitten.

De vertrouwensvragenlijst blijkt uiteen te vallen in twee subschalen. De ene schaal (7 items) meet vertrouwen in andere partijen, kortweg ‘vertrouwen’ genoemd ( $\alpha = .86$  op tijdstip 1 en  $\alpha = .90$  op tijdstip 2). De andere schaal (5 items) meet ‘misbruik maken van’ ( $\alpha = .80$  op T1 en  $\alpha = .81$  op T2). Om een aantal redenen wordt in verdere analyses alleen de subschaal ‘vertrouwen’ gebruikt. De eerste is, dat deze subschaal direct vertrouwen meet, d.w.z. via positieve formulering van de items. De tweede reden is dat de subschaal ‘vertrouwen’ meer items heeft dan de subschaal ‘geen misbruik van’, hetgeen de betrouwbaarheid vergroot. De laatste reden is dat opname van beide subschalen de analyses onnodig zou compliceren.

De gemeten aspecten van kwaliteit van samenwerken (tevredenheid en voortgang m.b.t. inhoud, processen en procedures) hangen sterk samen. In het huidige verlag zullen we ons beperken tot de 3 items die tevredenheid meten ( $\alpha = .81$  op T1, en  $\alpha = .77$  op T2).

*Tabel 1. Gemiddelden en Standard Error voor vertrouwen in andere partijen en tevredenheid met meerpartijen samenwerking voor Historie van deelnemers op tijdstip 1 en 2 van de simulatie.*

		Historie			
		Coöperatie		Competitie	
		Gem.	SE	Gem.	SE
Tijdstip 1	Vertrouwen 1	2,90	0,06	3,48	0,06
	Samenwerking 1	2,17	0,13	2,71	0,12
Tijdstip 2	Vertrouwen 2	3,41	0,07	3,44	0,07
	Samenwerking 2	3,38	0,09	3,67	0,08

De gegevens voor vertrouwen en tevredenheid met de meerpartijen samenwerking zijn eerst apart geanalyseerd met MANOVA-analyses.

De resultaten, samengevat in Tabel 1, geven aan, dat het vertrouwen in andere partijen significant toeneemt van tijdstip 1 (net na de eerste centrale vergadering) tot aan het eind van de simulatie, tijdstip 2 ( $F = 14,30$ ;  $df 1,157$ ,  $p < .001$ ). Ook Historie is significant ( $F = 18,14$ ,  $df 1,157$ ,  $p < .001$ ) en de interactie tussen Tijdstip en Historie ( $F = 20,94$ ,  $df 1,157$ ,  $p < .001$ ). Dit laatste geeft aan dat partijen, waarvan de leden voorafgaand aan de meerpartijen simulatie een coöperatieve ervaring hadden, met minder vertrouwen in andere partijen startten bij aanvang dan de mensen met een conflictervaring vooraf. Dit in tegenstelling tot onze verwachtingen, zoals uitgedrukt in Hypothese 2. De getallen in Tabel 1 suggereren een gelijkaardig patroon voor tevredenheid met de samenwerking met andere partijen. Statistische analyse laat zien, dat de tevredenheid met samenwerking op tijdstip 2 duidelijk groter is dan op tijdstip 1 ( $F = 121,70$ ,  $df 1,141$ ,  $p < .0001$ ). Ook is er een hoofdeffect van Historie: partijen waarvan de leden een competitieve ervaring hadden zijn meer tevreden met de bereikte resultaten, dan mensen met een coöperatieve ervaring ( $F = 13,39$ ,  $df 1,141$ ,  $p < .001$ ). De interactie tussen Historie en Tijdstip is niet significant, hetgeen bij vertrouwen wel het geval was ( $F = 2,62$ ,  $df 1,141$ ,  $p = .06$ ).

In overeenstemming met Hypothese 1 hangen vertrouwen en kwaliteit van samenwerking hangen sterk samen. De correlatie tussen vertrouwen en tevredenheid met samenwerking op T1 is 0,28 ( $p < .0001$ ) en die op T2 (onder constant houding van het verband op T1) 0,41 ( $p < .0001$ ). Aanvullende regressieanalyses tonen aan dat vertrouwen in andere partijen op T1 10,3% en op T2 14,4% van de variantie in tevredenheid met behaalde resultaten verklaart.

Kortom, uit de resultaten blijkt, dat mensen met een coöperatieve ervaring de meerpartijen samenwerking startten met een bijna gemiddeld niveau van vertrouwen en – daarmee samenhangende - tevredenheid met bereikte resultaten. Mensen met een voorafgaande conflictervaring daarentegen, blijken de simulatie te zijn ingegaan met meer dan gemiddeld vertrouwen en een iets hogere tevredenheid.

Betekenen deze resultaten simpelweg, dat onderling vertrouwen tussen partijen een cruciale factor is voor het welslagen van een meerpartijen samenwerking en in de huidige studie de manipulatie van voorafgaande historie van de deelnemers anders uitpakt dan verwacht?

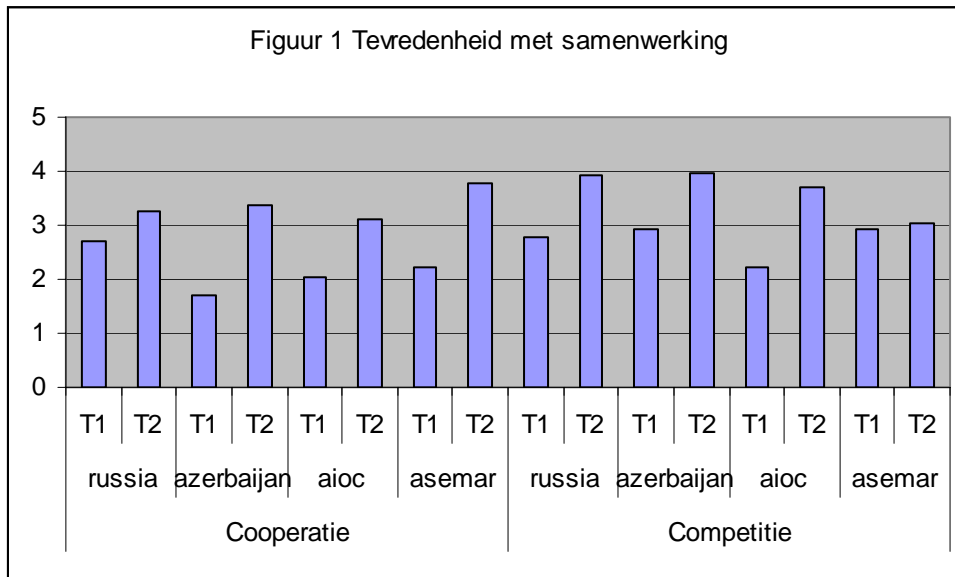
Voordat we deze vraag beantwoorden, willen we eerst kort ingaan op de aard van de partijen in de CSS en de dynamiek die heeft gespeeld.

Gelijkaardig als in de Yacht club, zoals Schrijer (2002) beschrijft, ontstaan er reeds bij aanvang van de simulatie stereotype beelden van elke partij. Nog voor er enige interactie is geweest gebruiken de deelnemers de volgende labels:

- Rusland: 'Chaos, macht, oude man'
- Azerbaidjan: 'Underdog, politiek'
- ASEMAR: 'Ecologie, lange termijn, groen, watjes'
- AIOC: 'Olie, geld, commercieel, winst'.

Tot de eerste centrale vergadering proberen de partijen alle mogelijke informatie te verwerken. Ze houden zich slechts bezig met de ontwikkeling van eigen standpunten en met de vraag hoe brengen we structuur aan in de veelheid van mogelijke onderwerpen en (machts)relaties. Bij aanvang van de eerste centrale vergadering ontstaat er vrijwel meteen een discussie over het voorzitterschap. De eerste twee dagdelen van de simulatie concentreren alle partijen zich op de noodzaak voor de twee nationale partijen om hun historische conflicten op te lossen (legale status van de Kaspische zee, vervuiling).

In sommige simulaties biedt AIOC zich aan als bemiddelaar tussen Rusland en Azerbaidjan, een initiatief dat meteen verworpen wordt vanwege de eigen belangen van AIOC. ASEMAR wordt vaak gekozen als 'neutrale' voorzitter van centrale vergaderingen, nadat de drie andere partijen beleden hebben milieu en ecologie belangrijk te vinden. Zolang ASEMAR zich strikt beperkt tot het voorbereiden van stukken en het technisch voorzitterschap van de centrale vergaderingen wordt deze partij gedoogd. Bemoeit ASEMAR zich met inhoudelijke zaken of komt ze met eigen standpunten, dan wordt de partij 'zoet gehouden' ("dat komt later wel") of buitengesloten van discussies ("we hebben nu geen tijd voor jullie"). In een aantal gevallen (bij de coöperatiecondities) lijkt ASEMAR zich tevreden te stellen met haar rol als voorzitter, wel uitten de leden openlijk kritiek op de andere partijen ("ik voel me hier overbodig", "[als jullie niet naar ons luisteren] dan zoeken jullie het zelf maar uit"). In andere gevallen, met name in de conflictcondities probeerde ASEMAR soms te bemiddelen, doorgaans beperkte de partij zich slechts tot het leveren van de technische vergadervoorzitter, keek toe en wachtte af.



De geschetste dynamiek verklaart de significante interactie van vertrouwen (T1,T2) X Historie X Partij ( $F=2,99$ ,  $Df3,157$   $p<05$ ) en die van tevredenheid met samenwerking (T1,T2) X Historie X Partij ( $F=5,71$ ,  $Df 3,141$ ,  $p< .01$ ). Terwijl de heldere opstelling van ASEMAR bij de coöperatiegroepen nog leidt tot een toename in vertrouwen en tevredenheid met samenwerking, is dit niet het geval bij de groepen met een conflicthistorie. In dit laatste geval is het vertrouwen in andere partijen bij ASEMAR op T2 lager dan op T1 (3,06 en 3,65 respectievelijk) en is de tevredenheid met samenwerking op T2 niet of nauwelijks vergroot (T2 = 3,04 vs. T1= 2,92; zie Figuur 1).

Hangt dan de kwaliteit van samenwerken louter af van het vertrouwen dat partijen in elkaar hebben in de complexiteit van samenwerking in de CSS? Het voorlopige antwoord is: zeker niet. In de huidige studie blijkt, de tevredenheid met de onderlinge samenwerking sterk samenhangt met de manier waarop verschillende partijen samenwerken, de belangen die spelen en de waargenomen betrouwbaarheid van partijen. Uit regressieanalyses (met tevredenheid op T1 en T2 als afhankelijke variabelen en de step-wise invoering van de beoordeling van alle partijen op onderhandelingsstrategie, betrouwbaarheid en belangen) blijkt dat met name opstelling van de twee nationale/politieke partijen een grote stempel drukt op de tevredenheid met de samenwerking van alle betrokkenen, zowel aan het begin van de simulatie als aan het eind. De milieupartij ASEMAR doet er wel toe, in zoverre als de belangen van deze partij door iedereen gezien worden als overeenkomstig met de eigen belangen. Echter het is met name de coöperatieve of competitieve opstelling van Azerbaidjan en Rusland, welke gedurende de hele simulatie de (tevredenheid met de) kwaliteit van samenwerking bepalen.

Dit brengt ons terug naar de beginvraag van deze bijdrage [hoe kunnen we mensen leren effectief samen te werken in meerpartijen situaties?] en het onverwachte resultaat, dat een conflicthistorie vooraf tot meer onderling vertrouwen en een betere kwaliteit van samenwerking leidt, dan een voorafgaande ervaring van coöperatie. Uitgebreid hebben we geanalyseerd of het onverwachte resultaat misschien te wijten is aan toevallige de samenstelling van de groepen in de simulatie (relatief veel jonge vrouwen, van wie aangenomen wordt dat ze goed van vertrouwen, naïef zijn). Het blijkt dat vrouwen wel hoger scoren op de trust-vragenlijst van Cummings & Bromily (van de Ven, 2000). Dit gegeven biedt geen verklaring voor het verschil tussen coöperatieve en competitieve ervaring in het huidige onderzoek. De meest plausibele verklaring is, dat de effecten van de manipulatie anders zijn dan verwacht. Met name in de conflictgroepen, was er na afloop van de PDG-oefening, behoefte uitgebreid stil te staan bij het belangrijkste gevolg van competitie, namelijk wantrouwen. Mede door eigen ervaring en de nabespreking van deze ervaring is het 'frame' van vertrouwen bij de competitiegroepen op de voorgrond komen te staan en hebben ze reeds vanaf de start van de meerpartijen samenwerking bewust gewerkt aan helderheid en open communicatie om dit vertrouwen te kweken.

## **Beperkingen en praktische implicaties**

Een eerste beperking van de huidige studie is, dat de gegevens niet verkregen zijn door bestudering van meerpartijen samenwerking van bestaande organisaties in de werkelijkheid, maar van een simulatie. We kunnen dit slechts erkennen, erop wijzend dat de deelnemers aan de simulatie zich sterk identificeerden met de eigen partij en dat de opgetreden strijd tussen de Russen en Azerbaidjanen in de simulatie, een reële afspiegeling van de politieke strijd is die al jarenlang heerst in het Kaspische zeegebied (zie Ibalidin, 2000 voor een kort historisch overzicht). Bovendien is het alleen in een simulatie mogelijk en binnen bepaalde grenzen ethisch verantwoord om voorafgaande historie systematisch te manipuleren.

De deelnemers aan de huidige CSS waren psychologiestudenten en voornamelijk vrouwen. Dit is mogelijk een beperking, omdat het aannemelijk is, dat deze deelnemers minder dan leden van bestaande organisaties gericht zijn op de oplossing van inhoudelijke problemen. Anders dan in de dagelijkse praktijk hoeven deze studenten hun probleemoplossende attitude niet eerst terzijde te leggen om de relationele problematiek van meerpartijen samenwerking aan te pakken. Zoals in de huidige studie met studenten als met managers overspoelen we de deelnemers in de CSS juist met een veelheid aan informatie om hen de onmogelijkheid te laten ervaren al deze informatie te verwerken en uitsluitend probleemgericht samen proberen te werken. Een verslag van een vervolgstudie met managers is in voorbereiding.<sup>3</sup>

De belangrijkste implicatie van het huidige onderzoek voor adviseurs van meerpartijen samenwerking heeft te maken met onze manipulatie van eerdere ervaringen: benadruk als adviseur niet uitsluitend de factoren die goede samenwerking en vertrouwen bevorderen, zoals constructieve conflictoplossing, face-to-face communicatie, risico nemen, eerlijkheid en rechtvaardigheid, consistent en betrouwbaar handelen (Bijman, 2003, Das & Teng, 1998, Vansina, 1999). Laat mensen liever eerst zelf de negatieve gevolgen ervaren van een conflict om zich het belang van vertrouwen te realiseren. Hierop voortbouwend durven we te speculeren, dat bestaande organisaties, die vanuit coöperatieve motieven kiezen om met meer partijen samen te gaan werken minder kans op succes hebben, dan partijen die – na te hebben vastgezeten in conflicten of vastgelopen onderhandelingen – deze toestand niet meer te kunnen dragen ('mutually hurting stalemate', Zartman, 2001) en besluiten over te gaan op samenwerking.

Tot slot - hoe bescheiden de huidige studie ook is - de gevonden dynamieken tussen de verschillende partijen in de CSS impliceren, dat we rekening moeten houden met de specifieke aard van de partijen die moeten of willen samenwerken. Het zijn waarschijnlijk de bestaande politieke systemen en naties, die een meerpartijen samenwerking sterk kunnen bepalen of frustreren. En, ook in de 'echte wereld' heeft de milieubeweging een moeilijke strijd te voeren, omdat politieke en economische belangen op de voorgrond staan.

---

<sup>3</sup> De vervolgstudie gaat over 10 CSS met 173 managers als deelnemers.



## Referenties

- Bijman, S. (2003). Trust is built on trusting: Over de opbouw van vertrouwen tussen individuen in situaties van meerpartijen samenwerking. Literatuurscriptie Organisatie Psychologie. Universiteit Utrecht.
- Bouwen, R. & Tailieu, T. (2004). Multi-party collaboration as social learning for interdependence: Developing relational knowing for sustainable natural resource management. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14, 137-153.
- Cauley de la Sierra, M. (1995). *Managing global alliances: Key steps for successful collaboration*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer, & R. T. Tyler (Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks: Sage.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998) Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, vol. 23 (3), 491-512.
- DeRidder, R. & Callewaert, L (1999) The use of the Caspian Sea Simulation as a trigger of multiparty collaboration: conditions for success. In S. Schruijer (Ed.), *Multi-organizational partnerships and cooperative strategy* (pp. 59-64). Tilburg, The Netherlands: Dutch University Press.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, Yale University Press.
- Dion, R.R. (1998). Cutting up the Caspian. *The World Today*, March, 80-82.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gray, B., & Hey, T.M. (1986). Political Limits to Interorganizational Consensus and Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 95-112.
- Gray, B., & Wood, D. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *Journal of applied behavioral science*, 27, 3-22.
- Hackley, S., Waters, N.J., & Woodside, S. (2006). How creating "Communities of Learning" and "Common Cultures" fosters collaboration: The e-parliament, the Israeli settlements project, and the Mexican negotiation skills training workshop. *International Negotiation*, 11, 37-64.
- Hudson, B. Hardy, B., Henwood, M. and Wistow, G. (1999). In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector. *Public Management*, 1, 235-260.
- Ibadildin, N. (2000). The chronology of the legal battles surrounding the Caspian Sea. *The Globe*, August, 14.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1987). *Joining together: Group theory and group skills* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Special section: Toward a theory of business process change management. *Journal of Management Information Systems*, 12, 9-30.
- Kolb, D. (1983). Problem management. In S. Srivas (Ed.). *The executive mind*, (pp. 109-143). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mattessich, P. W. (1999). Characteristics of succesful community building and collaborative efforts. In S. Schruijer (Ed.), *Multi-organizational partnerships and cooperative strategy* (pp. 17-23). Tilburg, The Netherlands: Dutch University Press.
- Mizrahi, T. & Rosenthal, B. (2001). Complexities of coalition building: Leaders' successes, strategies, struggles and solutions. *Social Work*, 46, 63-78.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organization: frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks: Sage.

- Pruitt, D.G. & Carnevale, P.J. (1993) *Negotiation in social conflict*, Buckingham: Open University Press.
- Schruijer, S. (2002). *Delen en helen. Over conflict en samenwerking tussen groepen*. Universiteit van Tilburg.
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (1), 5-31.
- Vansina, L. S. (1999). Towards a dynamic perspective on trust-building. In S. Schruijer (Ed.), *Multi-organizational partnerships and cooperative strategy* (pp. 47-52). Tilburg, The Netherlands: Dutch University Press.
- Vansina, L., & Taillieu, T. (1997). Diversity in collaborative task-systems. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 6, 129-155.
- Vansina, L., Taillieu, T., & Schruijer, S. (1999). *The Yacht club : A simulation of multigroup processes*. Korbeek-Lo: Professional Development Institute.
- Van de Ven, M. (2000). Historie, vertrouwen en samenwerking in een meerpartijen situatie: een empirisch onderzoek. Afstudeeronderzoek Psychologie. Universiteit van Tilburg.
- Williamson, O.E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 453-500.
- Zartman, I.W. (2001). The timing of peace initiatives: Hurting stalemates and ripe moments. *The Global Review of Ethnopolitics*, 1, 8-18.