

ASPECTEN van het PROBLEEM

SAMENWERKEN

Prof.Dr. B.C.J. LIEVEGOED

Verslag van de voordracht en discussie
gehouden door Prof.Dr. B.C.J. Lievegoed,
bijzonder hoogleraar vanwege de Stichting tot bevordering der Sociale Pedagogie aan de Economische Hogeschool te Rotterdam, voor de organisatie-adviseurs van de Rijksoverheid op 1 maart 1957.

Ned. Paedagogisch Instituut
voor het
Bedrijfsleven - Rotterdam
Zeist.

No. 41

U.D.C. 65.012.6

Gemeenschappelijk Informatie- en Documentatiebureau
voor Organisatiewerk in de Rijksdienst.

's-Gravenhage 1958.

INHOUD

	pag.
SYLLABUS	2
STRUCTUURPROBLEMEN	3
De informatiefase.	4
De besprekingsfase.	8
De besluitvormingsfase.	9
De samenvatting.	10
INTERACTIE PROBLEMEN	11
Psychologische weerstanden.	11
Oorzaken.	12
Leiderschapsfuncties.	15
ENKELE ANDERE GROEPSVORMEN	16
De directe en de indirecte groep.	16
De korte en de lange groep.	17
Slotopmerkingen.	18
DISCUSSIE.	20

o - o - o

SYLLABUS

Samenwerking wordt daarom steeds weer als een behoefte en een noodzaak beleefd, omdat het oude patroon van leiding geven, waarbij de leider de deskundige was op alle gebieden, niet meer functioneren kan.

Er ontwikkelt zich een nieuw patroon waarbij samenwerking, horizontaal en verticaal, noodzakelijk wordt om de steeds ingewikkelder wordende differentiatie van deze samenleving te kunnen besturen.

Samenwerking heeft een aantal directe en indirecte aspecten, die een gebied bestrijken vanaf de bespreking binnen de zichtbare groep, tot aan de organisatie van samenwerkende groepen en beleidsvorming door samenwerking toe. Deze aspecten zijn principieel bestudeerbaar, maar wat meer betekent, er zijn wegen om door oefening en kennisvermeerdering op dit gebied de eigen sociale vaardigheid te verhogen.

Onder sociale vaardigheid verstaan wij het complex van vermogens waardoor men zelf kan samenwerken en anderen in hun samenwerking leiding kan geven. De oefenschool voor deze vorm van sociale vaardigheid is nog altijd de directe groep. Hierin kan zichtbaar worden welke resultaten verschillende vormen van leiderschap geven.

Het zorgvuldig behandelen van de procedure van probleemoplossing: informatie- bespreking, besluitvorming- kan een steun zijn om een functioneel, doelgericht werken van de groep te bevorderen.

Samenwerking naar een doel ontstaat pas als de groep het doel als haar doel aanvaardt en duidelijk ziet.

Ditzelfde geldt ook daar waar de groep bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende organisaties. Het gevaar is hier dat de "samenwerking" ontaardt in een strijdgroep, waarin ieder zijn doel nastreeft. Verbetering is pas te krijgen als de groep de criteria gevonden heeft, die de gemeenschappelijke criteria kunnen zijn om mogelijke besluitvorming te toetsen.

Samenwerking, gezien als een groep mensen op weg naar een gesteld doel, heeft persoonlijke aspecten voor een ieder, en arbeidsaspecten die met het gestelde doel samenhangen.

Sociale vaardigheid in samenwerking bestaat uit de kunst om beide groepen van problemen te hanteren in de vele situaties waarin samenwerking noodzakelijk is. Dit is vooral moeilijk in een formele, hiërarchische organisatie.

Van deze situaties zullen besproken worden:

de samenwerking met collega's op horizontaal niveau
als chef
als ondergeschikte
met adviserende functionarissen
van verschillende organisaties (c.q. departementen).

ASPECTEN VAN HET PROBLEEM SAMENWERKEN.

Mijne heren,

Samenwerking is een probleem dat, zoals ik in de syllabus gezegd heb, in de tegenwoordige tijd daarom zo belangrijk is - en nog belangrijker zal worden - omdat steeds meer vraagstukken, die vroeger door een enkel mens konden worden overzien, tegenwoordig door groepen van mensen samen behandeld moeten worden. Ik wil aangaande het probleem "samenwerken" nu geen uitvoerige theoretische beschouwingen voor u houden, maar het bezien vanuit verschillende gezichtspunten, om na te gaan of daarin een zekere structuur is te ontdekken.

Laat ik mogen uitgaan van een zeer eenvoudige, directe, situatie n.l. een groep mensen die een gemeenschappelijke taak op zich neemt, welke daarin bestaat, dat tot een gezamenlijk besluit moet worden gekomen of een gemeenschappelijk advies moet worden uitgebracht. In deze zeer bepaalde, concrete situatie hebben we te maken met twee groepen van problemen n.l. problemen die samenhangen met de groep en problemen die samenhangen met het doel.

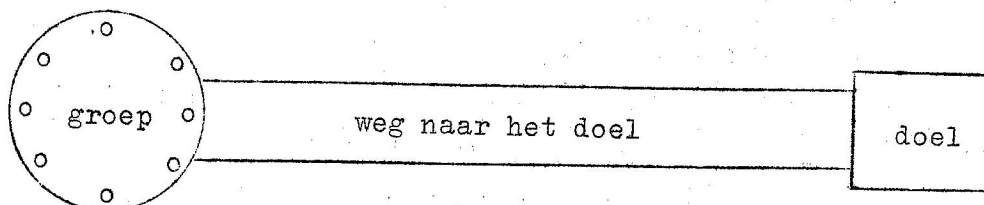
De eerste groep problemen is die van de krachten, welke werken tussen mensen die samen een zeker doel willen bereiken, de psychologische problemen die samengaan met de interactie tussen mensen. De tweede groep is die van de problemen, welke verband houden met het stap voor stap gaan van de weg naar het doel, de problemen van het geven van structuur aan de samenwerking. Laat ik beginnen met de tweede groep, dus met de structuurproblemen m.b.t. de samenwerking.

STRUCTUURPROBLEMEN.

Ik meen dat als men aan een groep, aan een team van mensen dat naar een bepaald doel wil werken, een bepaalde structuur voor hun werkzaamheden heeft gegeven, men eigenlijk het belangrijkste van de samenwerking bereikt heeft. Men heeft dan n.l. bereikt dat die groep in staat is geweest om het gemeenschappelijke doel duidelijk te zien en om een weg uit te stippelen om dat doel te bereiken. Wanneer men doel en weg duidelijk ziet zullen veel minder interacties nodig zijn om het doel te bereiken dan wanneer een groep doel en weg niet duidelijk ziet.

In onderstaande tekening vindt u in beeld gebracht links de groep en rechts het doel dat bereikt moet worden, beide verbonden

door de weg, die naar het doel voert.



De weg naar het doel valt in drie belangrijke fasen te verdelen.

In de eerste fase moet de groep het doel gaan zien, d.w.z. de groep moet de nodige informatie worden verschaft, zodat het doel in de voorstellingswereld van de met elkaar samenwerkende personen een duidelijke en een voor ieder van hen gelijke voorstelling heeft.

De tweede fase bestaat hierin dat het doel in bespreking wordt gebracht. In deze bespreking gaat het om het uitwisselen van standpunten, het stellen van de gezichtspunten die het probleem bevat, het uiten van meningen pro en contra en tenslotte om een oordeelsvorming bij de deelnemers.

In de derde fase komt men - via de bespreking - tot de besluitvorming, als sluitstuk van die besprekingen.

De informatiefase.

Deze drie belangrijke fasen of stappen kunnen weer worden onderverdeeld. Laat ik beginnen met het eerste onderdeel van de eerste stap, n.l. de informatie zelf. De informatie is een zeer belangrijk element in de samenwerking. Over die informatie is heel wat te vertellen, veel meer dan ik vanavond voor u kan doen.

Hoe vanzelfsprekend het ook schijnt te zijn dat, als men een groep een bepaald doel stelt, die groep daaromtrent dan ook behoorlijk moet worden geïnformeerd, het is een feit dat tegen deze vanzelfsprekende regel herhaaldelijk wordt gezondigd. Daar is een aantal redenen voor, alsook voor het feit dat informatie vaak zeer slecht overkomt. Een aantal psychologische en technische redenen is er oockzaak van dat een behoorlijke doorstroming, een behoorlijk functioneren van informatie wordt belemmerd.

Een eenvoudige psychologische reden daarvoor is dat het bezit van informatie macht betekent. Als ik iets weet, dat een an-

der niet weet, dan heb ik een zekere macht, dan verkeer ik in een bepaalde situatie, waardoor ik belangrijk ben. De mens die informatie bezit koestert deze vaak alsof het een geliefkoosd kind was en staat haar daarom liever niet af. Naast de dikwijls grote psychologische weerstand om informatie af te staan is er de neiging om informatie maar half te geven, soms vergezeld van enkele aanduidingen waaruit de ander moet blijken dat men nog wel meer weet, maar niet geneigd is dit te vertellen. Het bezit van informatie is qua machtsfactor, inderdaad één van de psychologische redenen waarom de informatie vaak niet of niet volledig wordt doorgegeven.

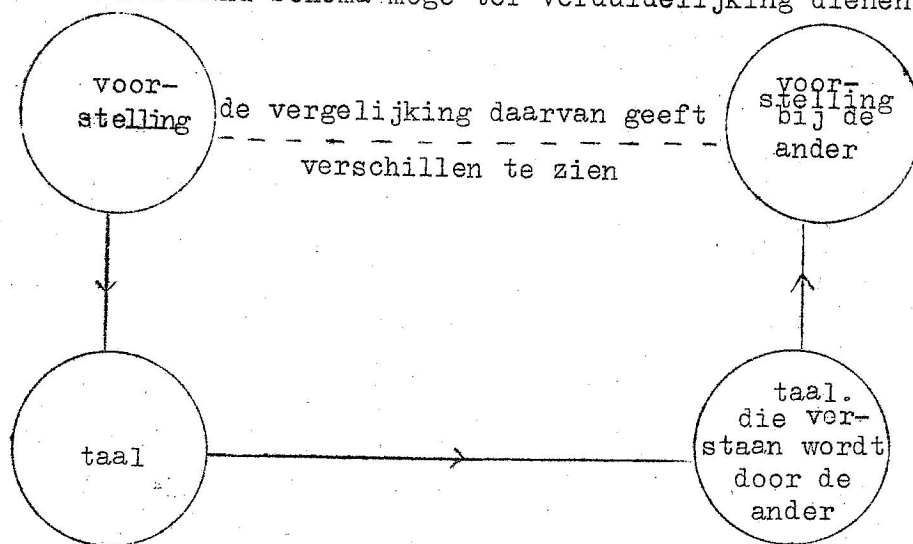
De informatie stroomt in een bepaalde lijn van de een naar de ander. Dit feit is er oorzaak van dat de informatie herhaaldelijk wordt gezeefd. Bij elke stopplaats onderweg heeft een zekere selectie plaats, die met een of andere reden wordt gemotiveerd bv. met "daar kan ik mijn chef toch niet lastig mee vallen." Vaak blijft dan op elke plaats een klein stukje informatie achter, zodat er ten slotte maar weinig over blijft. Ieder meent dit terecht te doen, en meent ook dat tot zijn plicht en verantwoordelijkheid behoort om de informatie op zijn niveau gedeeltelijk vast te houden. In werkelijkheid zijn het gewoonlijk psychologische redenen die daartoe leiden.

Een andere reden waarom informatie dikwijls slecht tot haar recht komt is dat het ontvangen van informatie een bepaalde verantwoordelijkheid meebrengt. Als iemand van iets afweet is hij tevens vaak verantwoordelijk. Men hoort wel dat iemand zegt, "ik wil er niets van weten, dan heb ik er ook niets mee te maken en draag er geen verantwoordelijkheid voor." Ik acht de psychologische afweer om informatie te ontvangen minstens even groot als die om informatie door te geven. Dit speelt in het organisatorische leven een grote rol.

Naast deze twee fundamentele psychologische remmingen om informatie te laten doorstromen is er ook een technische. Van de informatie, die iemand heeft over te dragen, heeft hij een bepaalde voorstelling. Met behulp van de taal moet hij deze informatie aan de ander overbrengen, die zich daarvan echter een eigen voorstelling vormt. Elke informatie vindt daarom in een dubbele vertaling plaats en is daarom een bron van misverstand. De informatiegever zal zijn voorstelling in zodanige bewoordingen trachten te vatten dat het beeld zo goed mogelijk overkomt, maar hij zal bepaalde dingen zò vanzelfsprekend vinden, dat hij ze de ander niet mededeelt. De ander, die de verzwegen dingen

in het geheel niet vanzelfsprekend vindt, vertaalt de informatie binnen zijn eigen wereldbeeld, binnen zijn eigen kader van ervaringen, geeft dus zijn eigen vertaling aan de hem doorgegeven informatie. Dit feit doet zich al bij een eenvoudige vorm van informatie voor, b.v. bij een niet ingewikkelde werkopdracht.

Onderstaand schema moge ter verduidelijking dienen.



Onderzoekingen betreffende de veranderingen welke de informatie ondergaat wanneer zij langs een aantal personen wordt gevoerd, hebben geleid tot de conclusie dat er een zekere wetmatigheid in die veranderingen valt te constateren. Men constateerde dat die veranderingen konden worden gerubriceerd in drie categorieën, n.l. in simplificatie, dominantie en rationalisatie.

Onder simplificatie versta ik het verschijnsel dat een informatie eenvoudiger wordt doorgegeven naarmate zij verder van haar bron afgeraakt. Een informatie welke uitvoerig is bij de aanvang, is b.v. bij de zevende man veel korter geworden, omdat er bepaalde details uit zijn weggelaten. Maar niet alleen dit, zij is ook van karakter veranderd, omdat bepaalde elementen in het geheel een zekere dominantie heeft gekregen doordat de informant de nadruk op bepaalde facetten heeft gelegd. Bovendien treedt vaak rationalisatie op, d.w.z. men heeft er enige motivering aan toegevoegd, die de informatie rationeel doen schijnen. U zult dit verschijnsel ook wel eens hebben ervaren. Wanneer b.v. A zegt tegen B dat hij in de krant heeft gelezen dat het zoveelste schip weldra de haven van Rotterdam zal binnenlopen, en ook, dat de silo's dit jaar nagenoeg vol zijn, dan is er gro-

te kans, dat B tegen C vertelt dat de silo's vol zijn, zodat het zoveelste schip waarschijnlijk niet zal kunnen worden gelost. Aan zijn informatie, die bovendien van die van A afwijkt, voegt B een verklaring toe, die hij logisch acht.

Het zuiver houden van de informatie is inderdaad een groot probleem dat niet alleen bij mondelinge informatie voorkomt. Ook wanneer informatie via stukken, dus schriftelijk wordt gegeven is dit probleem aanwezig. Ook die stukken worden immers weer geïnterpreteerd; die interpretatie komt dan veelal in potlood of in rode inkt in de marge te staan of blijkt uit onderstrepingen van bepaalde gedeelten. Het valt gewoonlijk niet moeilijk de verschijnselen simplificatie, dominantie en rationalisatie in schriftelijke stukken aan te wijzen.

Wij hebben reeds gezien dat een groep als groep een taak heeft. Laat ik eens als voorbeeld nemen een groep staffunctionarissen, specialisten, die een bepaald advies moeten uitbrengen over een probleem dat zij samen moeten bestuderen. We hebben tevens gezien dat hun in de eerste plaats duidelijk moet zijn wat de opdracht van de groep inhoudt en dat zij dienaangaande de nodige informatie moeten ontvangen.

Wie geeft deze informatie? De informatie zal gewoonlijk gegeven worden door degene, die formeel de voorzitter van de groep is. Wanneer de voorzitter bij de aanvang van de eerste samenkomst zou zeggen "mijne heren, zoals u weet zijn wij bijeen gekomen voor die en die opdracht. Wie van u mag ik het woord geven?" dan heeft hij al een eerste fout gemaakt, een fout die kan leiden tot velerlei meningsverschillen onder de groepsleden.

Waarom? Omdat het geven van de informatie alleen niet voldoende is. Als een groep inderdaad wil samenwerken is het absoluut noodzakelijk - en daarvoor moet een behoorlijke tijd worden uitgetrokken - om te controleren of de gegeven informatie goed is aangekomen. Dat kan men niet bereiken door de informatie te herhalen met dezelfde of met andere woorden, omdat daardoor de voorstelling bij de anderen zich meestal niet wijzigt, zodat eventuele misvattingen blijven voortbestaan. Om te controleren of de informatie door de groep in een bepaalde concrete situatie wordt begrepen is het nodig de groepsleden te betrekken in een korter of langer gesprek over de inhoud van de opdracht en van de informatie. Deze fase zou ik controlefase van de informatie

willen noemen, het tweede onderdeel van de eerste stap.

Ik heb eens in een rollenspel van een bepaalde groep meegemaakt dat een bepaalde informatie werd gegeven en dat in de loop van de daarop volgende bespreking reeds enige besluiten waren genomen, toen een van de leden zei: "kan het niet zus of zo?" De voorzitter zei daarop dat dit niet kon, omdat hij bij het begin van de bijeenkomst had gezegd dat het zo en zus was. Het betrokken lid zei toen dat hij dit niet had gehoord, maar dat hij vond dat de zaak dan wel anders lag dan hij had gemeend. Het resultaat was tenslotte dat de bespreking opnieuw begon. Dergelijke situaties komen bij herhaling voor. Men zal echter nooit samenwerking krijgen, in welke groep van mensen ook, als zij niet het gemeenschappelijke probleem, ieder voor zich, als hun probleem van het ogenblik zijn gaan zien en zich niet met dat probleem hebben geïdentificeerd. Het spreekt vanzelf dat daarvoor tijd nodig is.

De besprekingsfase

Met de informatie en de controle op de juiste doorgifte ervan zijn we gekomen aan het eind van de eerste fase en treedt de volgende in. De tweede fase begint, beter gezegd behoort te beginnen, met het bepalen van de criteria.

Daarvoor behoort de voorzitter te zorgen, want de groep begint daar veelal niet mee. Dat is niet zo vreemd. De groepsleden staan meestal niet op dezelfde wijze tegenover het probleem, ondervinden niet dezelfde gevoelens en bezien het meestal van uit afwijkende gezichtspunten. Ook de mentaliteit van de groepsleden is niet dezelfde. Er zijn b.v. actieve en passieve. De actieve komen al spoedig met voorstellen voor de oplossing van het probleem. Zij willen zo spoedig mogelijk tot besluiten komen, zonder zich om de bestudering van alle zijden van het vraagstuk te bekommeren. De kans is groot dat zij zich ook omtrent de juistheid van de informatie niet veel zorgen maken.

Bij elke bespreking, die in de tweede fase is gekomen, is het dus nodig allereerst de criteria te stellen; daaraan moeten de mogelijke oplossingen voldoen.

Stelt u zich eens voor een groep van tien mensen, leden van de ondernemingsraad. Zij zijn bijeengekomen om de inrichting van een nieuwe kantine te bespreken en daaromtrent de directie, die op de begroting daarvoor f 25.000 heeft gevoteerd, van advies

te dienen. Welke zijn in dit geval de criteria? Het eerste criterium is de hoeveelheid geld welke beschikbaar is, dus f 25.000. Het volgende criterium zal zijn het doel waarvoor de kantine gebruikt zal worden. Wanneer we aannemen dat het bedrijf een 300 man telt dan rijst de vraag of alle 300 man er tegelijk in moeten kunnen, of dat het mogelijk is met een kleinere ruimte te volstaan, omdat verwacht mag worden dat er niet meer dan 80, hoogstens 90 man, tegelijk van de kantine gebruik zullen maken. Stelt men zich voor dat de mensen er alleen maar een boterham eten en een kop koffie drinken of stelt men zich voor dat er ook de personeelsvereniging "avondjes" geeft. In het laatste geval moet men ramen hoeveel mensen op die avondjes kunnen worden verwacht en zal men over een toneeltje moeten beschikken; ook een buffet kan dan niet gemist worden. Er zullen nog wel meer criteria zijn b.v. of een garderobe nodig is, doch daarover wil ik nu niet verder spreken.

Het stellen van de criteria bij het begin van de bespreking heeft het voordeel dat dit een belangrijke bekorting van de bespreking oplevert. Alle mogelijke wilde voorstellen kunnen dan terzijde worden geschoven, met de motivering dat zij niet aan een bepaald criterium voldoen. Een ander voordeel van het stellen van de criteria is dat het eigenlijke probleem daardoor structuur krijgt, zodat ook de lauwen eerder bereid zullen zijn actief aan de oplossing mede te werken, omdat zij de betekenis van het probleem hebben leren begrijpen. Samenwerking, interactie, is immers slechts mogelijk wanneer men persoonlijk betrokken is bij een probleem.

Wanneer de criteria zijn gesteld komt men tot de bespreking. Wanneer deze een bepaalde tijd heeft voortgeduurd komt het moment dat zij rustig voortkabbelt, zonder nog direct produktief te zijn, omdat er geen nieuwe gezichtspunten meer naar voren komen.

Dit is het moment om de bespreking te beëindigen en tot het slot van de tweede fase over te gaan, n.l. tot het samenvatten van de bespreking(en), waarin de naar voren gekomen gezichtspunten duidelijk moeten worden weergegeven.

De Besluitvorming fase

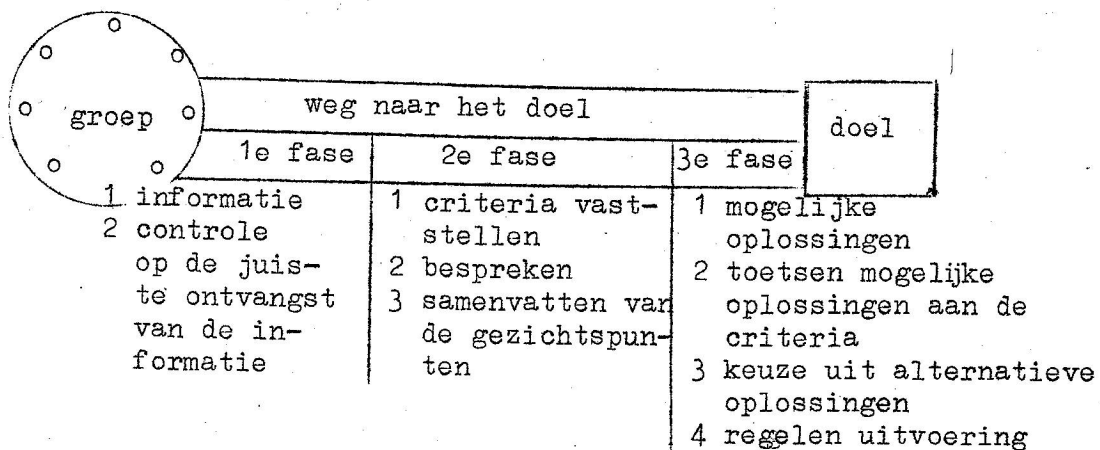
De laatste fase, de besluitvorming, kan ook in onderdelen worden verdeeld. Allereerst zal moeten worden gezocht naar de

mogelijke oplossingen, die aan de gestelde criteria voldoen. Gewoonlijk is er meer dan één mogelijke oplossing die aan de criteria voldoet; daaruit zal dan een keuze moeten worden gedaan, hetzij door de groep, hetzij door degene die geadviseerd wordt, in casu dus de directie.

Tenslotte zal dan nog moeten worden besproken hoe de uitvoering het best kan worden geregeld. Deze bespreking, die na de beslissing - hier derhalve van de directie - zal plaatsvinden zal weer volgens de u geschetste indeling dienen te verlopen.

De samenvatting

Ik heb nu een schema gegeven van de weg, welke elk team van mensen, dat tot taak heeft tot een gemeenschappelijke besluitvorming te komen, heeft te volgen. De in het begin van mijn inleiding gegeven voorstelling kan nu worden aangevuld en ziet er dan als volgt uit.



Dit wil echter niet zeggen dat elke bespreking volgens de geschetste drie fasen moet verlopen. Er zijn besprekingen waar met de informatiefase kan worden volstaan, omdat zij alleen tot doel hebben bepaalde informatie te geven en/of uit te wisselen. Zulke besprekingen zijn b.v. de bedrijfsbesprekingen, die in de "lijn" plaatsvinden. Als de bedrijfsleider met een aantal chefs bijeen is en hun zegt dat morgen de verwachte machine zal aankomen en hun mededeelt welke voorbereidingen vandaag daarvoor moeten worden getroffen, geeft hij dus een aantal informaties. Daarna zal hij dan nog vragen of zij iets over hun afdelingen hebben te zeggen, b.v. over ondervonden moeilijkheden of over andere dingen, en dan is de bespreking afgelopen.

Een ander voorbeeld is de instructieconferentie. Daarin wordt de informatie eenzijdig gegeven, maar via het gesprek - met en door de geïnstrueerden over de informatie - zal de informant controleren of zij goed is overgekomen en begrepen. Het eigenlijke doel van de instructieconferentie is het geven van informatie en de controle op die informatie.

Ook sommige besprekingen met staffunctionarissen behoeven niet alle drie fasen te doorlopen. Wanneer een aantal stafmensen bijeenkomt om hun gemeenschappelijk inzicht in een bepaald onderwerp te verdiepen en niet om een besluit te nemen of een conclusie te trekken, dan zullen na de informatiefase de criteria volgens welke men het probleem gaat bespreken moeten worden bepaald en de wederzijdse gezichtspunten naar voren worden gebracht. Daarna is zo'n bespreking geëindigd, zij gaat dus niet verder dan de eerste twee fasen.

Besprekingen met het doel tot een conclusie of tot een besluit te komen behoren alle drie fasen te doorlopen. Wanneer een groep staffunctionarissen tot doel heeft een advies over een bepaald onderwerp aan de directie uit te brengen dan moet men tot een conclusie komen. Het besluit of het advies al dan niet zal worden gevolgd wordt uiteraard door de directie genomen.

INTERACTIE PROBLEMEN

Psychologische weerstanden

Nu zouden al die processen wel goed verlopen ware het niet dat ook hier gewoonlijk enige psychologische weerstanden moeten worden overwonnen. Een van deze psychologische moeilijkheden is dat nagenoeg elke samenwerkende groep streeft naar het voleinden van haar taak door een besluit of conclusie te vormen; dus ook als besluit- of conclusievorming niet tot die taak behoort. De leden van zo'n groep gevoelen zich onbevredigd wanneer geen besluit wordt genomen. Dit gevoel is vooral sterk bij eenvoudige mensen of bij lieden met een vooral praktische inslag. Zij vinden dan de aan de bespreking(en) gewijde tijd een verspilling. Wanneer zij die ervaring enige malen hebben opgedaan zullen zij aan die vorm van samenwerking niet meer willen meedoen, hetgeen zij gewoonlijk motiveren door te zeggen dat zij geen tijd hebben.

Een andere weerstand ontstaat wanneer aan een door samenwerking verkregen besluit geen uitvoering wordt gegeven. De oor-

zaken van het niet uitvoeren van besluiten kunnen verschillend zijn. Het komt voor dat het doel van de samenwerking bepaalde mensen buitengewoon sterk ter harte gaat, en zij zich daarom sterk daarmee indentificeren. Zo'n groep kan met grote vaart te werk gaan, maar als men goed observeert blijkt, dat van een groep van b.v. tien personen er maar vier of vijf het werk doen, terwijl de anderen nauwelijks meedoen, hetzij omdat zij niet kunnen meekomen, hetzij omdat zij niet warm lopen voor het groepsdoel. Wanneer er echter ten slotte conclusies of besluiten moeten worden vastgesteld dan zullen ook de laatstbedoelden het vaak met deze eens zijn of althans niet zó oneens dat zij een minderheidsnota opstellen. Naar buiten zijn de besluiten dan eenstemmig genomen, doch inwendig staan niet alle groepsleden er voor 100% achter. Gaat men in zo'n geval na verloop van enige tijd eens na wat er van de uitvoering is terecht gekomen dan ziet men dat er niets aan is gedaan. De mens die zoiets enige malen heeft meegemaakt gaat het plezier in samenwerking heus wel verliezen, omdat in feite schijnbesluiten zijn genomen.

Een schijnbesluit is een besluit waar niet alle groepsleden achter staan. De kans dat de jabroers de uitvoering van zo'n besluit saboteren is zeer groot. Ik geef u de raad om na een bijeenkomst, waarin besluiten zijn genomen, eens snel naar de garderobe te gaan; u hebt dan veel kans te horen hoe de mensen werkelijk over de zaak denken. Zij laten dan vaak veel meer los dan in de vergadering.

Oorzaken

Waarmede hangen deze psychologische weerstanden nu samen? Deze hangen samen met een ander probleem van de menselijke interactie. Dit probleem is het volgende. Het samenwerken in een groep zal enerzijds de potentiële kracht van de mensen stimuleren. De kracht van een groep, die echt samenwerkt, is in het algemeen groter dan de som van de krachten van het betrokken aantal mensen. Anderzijds echter vormt het werken in een groep een bedreiging, althans voor sommige leden. Er zijn mensen die een gevoel van bedreiging, van onvrijheid ondervinden zodra zij een groep binnentreden. Dit houdt verband met het vraagstuk van de herkomst van de innerlijke zekerheid van de mens.

De innerlijke zekerheid steunt zeker voor een zeer groot deel op de levenservaring. Als ik op een receptie van de Franse

gezant zou moeten verschijnen zou ik mij in hoge mate onzeker voelen. Ik zou b.v. niet weten waar ik mijn auto moest parkeren, of ik mijn kaartje aan de man in blauwe jas met tressen, die bij de deur staat, moest afgeven of aan de ingang van de zaal. Ik zou evenmin weten of ik eenvoudig naar de gezant toe kan gaan en hem de hand drukken of eerst iets anders moet doen. Wanneer ik het echter een keer heb meegemaakt zou ik er voor de tweede keer misschien voor mijn plezier naar toe gaan. Zo vormt elke onbekende situatie een bedreiging voor de mens.

Ons gevoel van zekerheid berust voor een deel op omstandigheden van buiten af en voor een ander deel op omstandigheden van binnen uit. Ik meen te mogen zeggen dat de zekerheid, welke de mens van binnen uit bezit, op jeugdige leeftijd nog gering is en dat het grootste gedeelte van onze zekerheid is gebaseerd op factoren van buiten af. Tot deze factoren zijn te rekenen: het behoren tot een bepaalde familie, het genoten hebben van een bepaalde opvoeding, het doorgemaakt hebben van een bepaalde studie, het bezitten van een academische graad, het weten van bepaalde dingen, het behoren tot een bepaalde groep, het lid zijn van een bepaalde club. Eveneens vallen onder deze factoren het bezit van een bepaalde rang en van een bepaalde titel. Juist in sterk hiërarchische en formele organisaties is de zekerheid van de mensen in hoge mate van rang of titel afhankelijk, denkt u maar eens aan het leger.

Ik kan u daarvan een anecdote vertellen. Een van mijn collega's-niet-ambtenaar, kreeg een aantal jaren geleden de opdracht een zeker advies uit te brengen. Daarvoor moest hij gedurende drie maanden op een departement onderdak hebben om er te werken en gegevens te verzamelen. Toen hij op een goede morgen bij dit departement aanklopte werd hij bij een ambtenaar gelaten, die hem een werkruimte moest toewijzen. Deze zat er kennelijk mee in hoe hij deze vreemde vogel, die alleen maar de titel van professor droeg, in een ambtelijke categorie moest onderbrengen. Plotseeling scheen hij de oplossing te hebben gevonden. Hij drukte op een knopje; daarop verscheen een blijkbaar lager in rang zijnde ambtenaar tot wie hij zei: "geet mijnheer een hoofdcommies-stoel".

Een voorbeeld van de mens die een innerlijk gevoel van eigenwaarde bezit is de man die, misschien doordat hij vele moeilijkheden van het leven heeft doorgemaakt, het gevoel heeft gekregen van: ik weet wat ik waard ben en wat ik niet waard ben. Het feit dat ik iets wel of niet weet deert mij niet. Als ik iets niet weet, kan ik het rustig zeggen. Wat zou ik daar minder om zijn? Wanneer dit gevoel van innerlijke zekerheid niet ontaardt in een soort onaantastbaarheid van de persoonlijkheid maakt het de bezitters ervan geschikt om leidersfuncties te vervullen.

Alleen al het samenwerken in een groep betekent voor velen, ik herhaal het, een aantasting van hun uiterlijke zekerheid. Men ziet zich dit openbaren in een openlijke of een stille strijd om het leiderschap. Zelfs als er een leider is gekozen of aangewezen blijft toch altijd nog de vraag of de formele leider de eigenlijke leider is en blijft, omdat wellicht andere in de groep pogingen zullen doen om het leiderschap op de een of andere manier tot zich te trekken.

Een andere uiting van onzekerheid vormen de zich herhaaldelijk voordoende problemen van prestige. Een veel voorkomende vorm daarvan is, dat iemand meent dat het met zijn prestige niet overeenkomt dat in het bijzijn van een ander bepaald iemand zou blijken dat hij over het betrokken probleem geen verstandig woord kan zeggen. Hij hult zich daarom in een geheimzinnig stilzwijgen of doet het voorkomen alsof hij over belangrijke informatie op het onderwerpelijke gebied beschikt, doch dat hem dienaangaande geheimhouding is opgelegd. Op dergelijke en andere wijzen worden schijnfaçades opgebouwd.

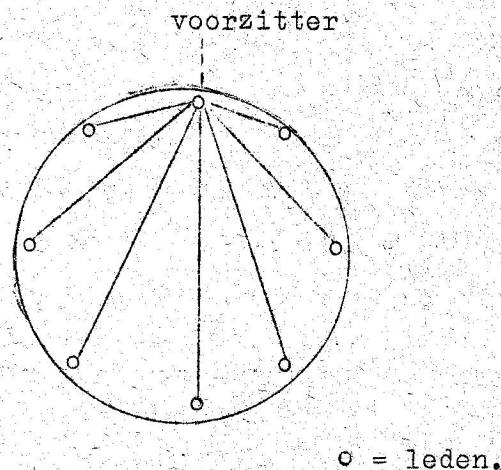
De prestigekramp is een van de grootste vijanden van de groepssamenwerking.

Om de mensen te helpen de prestigekramp, deze uiting van een gevoel van onzekerheid te overwinnen is wellicht de beste weg te trachten hen ertoe te brengen warm te lopen voor het gestelde doel, te proberen hen ertoe te brengen dat zij zich met dat doel identificeren. Wanneer dit gelukt zullen zij hun houding van zelfverdediging ten opzichte van de groep laten varen.

Een ander punt is de wijze waarop het functioneel leiderschap wordt gehanteerd in de directe samenwerking met de groep. Het leiderschap kan zó gehanteerd worden dat de formele of functionele leider vindt dat alle leiderschapsfuncties door hem en door hem alleen behoren te worden uitgeoefend. Men ziet dat wel in

-vergaderingen-

vergaderingen, wanneer de discussie geheel via de voorzitter loopt en deze niet toestaat dat de leden onderling discussiëren. Dit is leiderschap in formele vorm. Het gesprekspatroon is dan als volgt:



Wanneer echter de gesprekken over en weer worden gevoerd is er een veel meer informele structuur van het gesprek, waarbij de lijnen lopen van de voorzitter naar de leden en omgekeerd, maar ook van elk lid naar ieder van de andere leden, zodat zij a. h. w. een net vormen.

Over het probleem van het functioneel leiderschap en wat daarmee samenhangt zou ik nog wel iets willen zeggen. De taak van de functionele groepsleider bestaat er voornamelijk in dat hij de groep zoveel mogelijk activeert en ervoor zorgt dat de leden in de samenwerking zoveel mogelijk leiderschapsfuncties vervullen.

Leiderschapsfuncties

Welke zijn deze leiderschapsfuncties? Het antwoord op deze vraag is, na hetgeen we reeds hebben besproken, niet moeilijk meer. Die leiderschapsfuncties zijn: het geven en controleren van informatie, het stellen van de criteria, het samenvatten van het besprokene, de zorg voor de juiste besluitvorming en de regeling van de uitvoering.

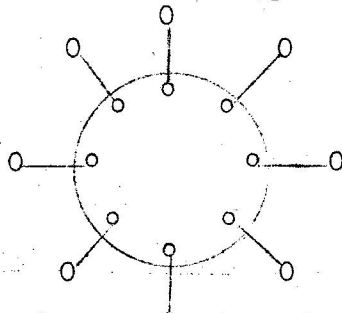
Dit laatste is een belangrijk punt. Met de besluitvorming is de taak van de groep gewoonlijk nog niet ten einde. Het besluit of het advies behoort zich ook tot de regeling van de uitvoering uit te strekken, zodat ieder die het besluit moet uitvoeren weet, wie zorgt voor wat, waar, hoe, wanneer.

ENKELE ANDERE GROEPSVORMEN.

De taak van de groepsleider is ook de groep op te voeden om de genoemde leiderschapsfuncties zoveel mogelijk zelf te vervullen. In een groep, in een team, dat heeft geleerd werkelijk samen te werken, bestaat het formele leiderschap eigenlijk in niet veel meer dan het regelen van het onderling verkeer. De leider behoeft in het algemeen niet in te grijpen, want de groep regelt zèlf alles zodanig, dat ingrijpen onnodig is. Hoe beter een groep gedisciplineerd is, hoe beter de groepsleden in staat zijn om het functioneel leiderschap geleidelijk in de groep te laten rouleren, hoe meer ook alles wat met prestigekramp samenhangt wegvalt.

De directe en de indirecte groep.

Hetgeen ik tot dusver heb gezegd geldt vooral en in de eerste plaats voor wat ik noem de directe groep, de groep die een gemeenschappelijke taak te volvoeren heeft. Er zijn echter ook indirecte groepen. Een indirecte groep is geen groep in de betekenis welke men er gewoonlijk in de psychologie aan geeft. In de indirecte groep treden de leden op als exponenten, als vertegenwoordigers van een aantal gezichtspunten van groepen daar buiten en niet als samenwerkenden om een bepaald vraagstuk op te lossen. Men noemt dit wel: interdepartementale samenwerking. In schema gebracht krijgt men dan de volgende figuur.



De buiten de grote groepscirkel getekende cirkeltjes stellen de gezichtspunten of belangen voor welke de vertegenwoordigers binnen de groepscirkel hebben te vertegenwoordigen. Indirecte groepen vindt men op politiek terrein, in de grote bedrijven met verschillende afdelingen, in ziekenhuizen met verschillende vleugels enz. Het zijn de groepen waar de verborgen agenda het weligst tiert.

De grote moeilijkheid is om van een indirecte groep een échte groep, dus samenwerkenden, te maken. Hoe kan men dit trachten te bereiken? Het eerst daarvoor nodige is dat de eerste vergaderingen worden besteed om vast te stellen welke gemeen-

-schappelijk-

schappelijk aanvaardbare criteria voor ieder van de samengekomenen aanvaardbaar zijn. Zolang deze nog niet duidelijk zijn is elke bespreking onvruchtbaar en voert de samengekomenen eerder van elkaar dan tot elkaar. Het zoeken van de gemeenschappelijk aanvaardbare criteria in een dergelijke groep kan haar van een vechtgroep, van een kampgroep, tot een samenwerkende groep maken.

Alleen aan de hand van deze criteria is het mogelijk samen te werken; zolang die nog niet gevonden zijn komt men alleen maar tot touwtrekken, zal ieder voor zich proberen zijn inzichten door te drijven. Dit betekent tevens dat een indirecte groep, om vruchtbaar te kunnen samenwerken, nog grotere discipline moet bezitten dan een directe groep.

Het woord criterium, dat ik reeds meermalen heb gebruikt, moet u niet verstaan in de zin - die men vindt in de handboeken der Nederlandse taal - van toets of maatstaf, maar in de zin van: de voorwaarde waaraan de oplossing van een bepaald vraagstuk moet voldoen, rekening houdende met bepaalde omstandigheden en gegevens.

Het samenwerken in groepen is niet zo heel eenvoudig; ook dit zal men moeten leren. De beste manier om het te leren is niet het aanhoren van de voordrachten, zoals ik er nu een voor u houd, maar het met elkaar tezamen komen om zich enige dagen daarin te oefenen onder kritische leiding. Elk van de leden krijgt dan op zijn beurt de taak van groepsleider. Op de gemaakte fouten wordt door de kritische leider gewezen, waarna wordt geprobeerd om het beter te doen. Ik meen dat de tijd die men daaraan besteedt later door de kwantiteit en de kwaliteit van het samenwerken meer dan vergoed zal worden.

De korte en de lange groep.

Behalve de samenwerking in indirecte en directe groepen, die van korte duur is, is er nog de samenwerking in groepen van lange duur. De "korte groep" gaat uiteen wanneer zij met haar taak gereed is, de "lange groep" heeft echter een langdurige taak, een blijvende taak, en blijft daarom ook langere tijd als groep bijeen, vaak jaren lang. In de lange groep ontstaan gewoonlijk totaal andere groepsproblemen met betrekking tot de samenwerking dan in de korte groep, doch de tijd laat niet toe daarover nog geruime tijd te spreken.

Ik wil echter wel zeggen dat de punten die ik naar voren heb gebracht aangaande de korte groep in principe ook gelden voor de langer samenwerkende groep. In de korte groep liggen de pro-

blemen echter wat duidelijker, zijn daarin ook gemakkelijker te bestuderen en kunnen de gegeven richtlijnen ook beter worden toegepast. Een chef, die werkt met b.v. tien ondergeschikten kan door zijn functioneel gedrag - daar versta ik onder: een houding die sterk doelgericht is - zijn mensen even sterk richten op het groepsdoel, even sterk bevorderen dat de acties van zijn personeel zijn gespitst op het doel van de groep, als de leider van een korte groep. Ook zo'n chef kan de verhoudingen scheppen en de besprekingen met zijn medewerkers zodanig richten, dat de mensen initiatieven nemen in de richting van het doel. Ook hij zal zich verheugen als er uit zijn groep adviezen of voorstellen komen die er op wijzen dat zijn werkers méédenken.

Slotopmerkingen.

Ik ben echter niet van mening, dat men de formele organisatie mag opbouwen op basis van persoonlijke vriendschappen. Een groep mensen, die langer moet samenwerken, heeft niet bevriend met elkaar te zijn om die samenwerking goed te doen functioneren. Niet dat ik wil zeggen dat vriendschappen het werk zouden benadelen, maar wel dat ik het zeker niet als een eis wil stellen. Evenmin vind ik het nodig dat de groepsleden elkaar met de voor naam aanspreken. Men vindt dat dit een zekere informaliteit schept. De informaliteit, d.w.z. zodanig vervuld zijn van het groepsdoel dat men afstand kan nemen van het eigen standpunt en van eigen belangrijkheid, kan even goed verkregen worden wanneer men elkaar met "mijnheer" aanspreekt. Als eis moet echter wel worden gesteld - anders is het samenwerken met mensen van vaak zeer verschillende geaardheid, van vaak een totaal andere karakterstructuur dan die men zelf heeft, een onmogelijkheid - dat men de mensen functioneel beschouwt en niet instrumenteel.

Als men de mensen instrumenteel beschouwt, beschouwt men hen slechts als instrumenten om een bepaald doel te bereiken. Als b.v. op een afdeling een bepaalde taak moet worden verricht, waarvoor is uitgerekend dat een zeker aantal mensen nodig is, dan beschouwt men de mensen instrumenteel, dus als instrumenten om die taak uit te voeren. Wanneer men evenwel met mensen in een verhouding van "mede"werker komt te staan, moet men hen functioneel gaan beschouwen. Dit wil zeggen, dat, wanneer een bepaalde taak moet worden vervuld en men de uitvoerders ervan toestaat deze taak op persoonlijke wijze te vervullen - dus overeenkomstig

hun eigen temperament, doch mits zij werken in de zin van de gestelde taak - dan ziet men het volbrengen van een taak als een functie in het bedrijf, welke taak door mensen op de hun eigen wijze wordt uitgevoerd. Dit is een moeilijk op te lossen probleem, waarvan de uitwerking in de praktijk nogal wat hoofdbrekens kan kosten. Ik zou daarover gaarne wat willen zeggen, doch aangezien de tijd dit niet toelaat, zou ik mijn inleiding hier willen beëindigen.

DISCUSSIE

Eerste vraagsteller:

In uw inleiding hebt u het geven van informatie voornamelijk door middel van het gesproken woord op het oog gehad. Om de daarbij mogelijk optredende spraakverwarring zo veel mogelijk te voorkomen zou ik willen pleiten om ook het geschreven woord zijn plaats te gunnen. Wanneer er een goede agenda is en er duidelijke schriftelijke toelichtingen zijn op de agendapunten, kan de informatie vaak op een behoorlijke manier worden gegeven. Voorts zullen zowel het gesproken als het geschreven woord moeten zijn gesteld in de taal van de te informeren mensen. Met boekhouders kan men dikwijls het best spreken in de vorm van z.g. journaalposten, doch voor anderen zal men een andere vorm moeten bezigen.

Inleider:

In de beantwoording van uw opmerking kan ik kort zijn, want ik ben het er geheel mee eens. Vooral uw tweede opmerking lijkt mij van belang. Wanneer men bij het geven van informatie niet de taal van de groep spreekt zal de groep deze op haar wijze gaan vertalen. Het gevaar dat de informatie verkeerd overkomt is dan wel groot.

De schriftelijke informatie is inderdaad van groot belang voor de informatie van een werkgroep, omdat men deze vóór het bijeenkomen van de groep kan bestuderen.

Schriftelijke informatie heeft voordelen, maar heeft ook haar schaduwzijde, omdat zij gewoonlijk moeilijk verwerkt wordt. Als u geregeld aan commissievergaderingen deelneemt zult u weten hoe moeilijk het is om de notulen kritisch te lezen en ze niet vluchtig door te nemen. Kritisch lezen van de notulen is nodig om vast te stellen of hetgeen besproken is werkelijk in de notulen is opgenomen.

Er dreigt in dit opzicht nog een ander gevaar, een gevaar dat niet alleen t.a.v. de notulen, maar t.a.v. elke schriftelijke informatie dreigt: wanneer zo'n stuk wat lang uitvalt gaat de lezer al gauw een zekere selectie toepassen. Daarbij kunnen bepaalde dingen in zijn gedachtenwereld op de voorgrond gaan treden, waardoor in het beeld van de informatie een dominantie gaat verschijnen. Eenzelfde schriftelijke informatie kan op verschillende wijzen worden begrepen en verstaan. In dit opzicht is er geen verschil tussen schriftelijke en mondelinge informatie.

Ook als een groep schriftelijk geïnformeerd is komen de leden niet ter vergadering met ongeveer gelijksoortige voorstellingen. De eenduidigheid in de informatie moet daarom in de groep plaats vinden en de gelijkheid van voorstellingen in de gedachtenwereld van de groepsleden moet zijn verkregen al eer met het eigenlijke werk kan worden begonnen.

Tweede vraagsteller:

Zullen zich niet vaak gevallen voordoen waarin de informatie tot criteria gaat worden, zodat de informatie eigenlijk geen informatie meer is, omdat de criteria reeds werden gesteld of bij voorbaat vast stonden?

Inleider:

Inderdaad kan de informatie bepaalde criteria inhouden. In het in mijn inleiding gegeven voorbeeld van de in te richten kantine was de informatie, dat daarvoor f 25.000.- beschikbaar was, tegelijkertijd een criterium. Maar toch moet u niet verwachten dat de mensen die informatie in hun gedachtenwereld spoedig als criterium integreren. Daarvoor is gewoonlijk meer nodig. U zult dit b.v. bemerken wanneer in het gestelde geval, dat toch een eenvoudig geval is, de voorstellen van de groep loskomen. Er zijn dan stellig vele voorstellen bij die onuitvoerbaar zijn, omdat zij veel meer zouden gaan kosten dan f 25.000.-.

Er schuilt een gevaar in het expliciet stellen van bepaalde criteria in de informatie. U moet zich realiseren dat in de groep de voorzitter gemakkelijk een dominante positie kan innemen. Elk van zijn woorden kan zijn geladen met autoriteit en prestige. Als de voorzitter zegt: "mag ik aannemen dat niemand tegen dit voorstel is" heeft dit gewoonlijk tot resultaat dat de neutralen hun stemmen niet tegen het voorstel heffen. De zoëven geuite woorden, op een bepaalde toon gezegd, kunnen de groep in de oren klinken als: "welke dwaas is er tegen?" In elk geval is een dergelijke vraag dermate suggestief dat sommige mensen op dit moment hun kritiek of twijfel niet tot uitdrukking brengen. Men moet zich echter niet bedriegen. Die kritiek en twijfel komen echter toch, maar dan later. Het gevolg daarvan zou kunnen zijn dat daardoor de vlotte gang van zaken wordt gestagneerd.

Velen menen dat een voorzitter goed is als hij snel besluiten laat nemen. Mijn ervaring is echter dat men dan de weerstanden, die men met suggestieve vragen e.d. vermijdt, later dubbel

en dwars bij de uitvoering krijgt te overwinnen en dat dit meer tijd kost, dan wanneer de meningsuiting in het juiste stadium tot haar recht is gekomen.

De voorzitter moet de groep niet te veel werk uit handen nemen door bij de informatie op de criteria te veel nadruk te leggen. De groep moet de criteria zelf vinden. De door de groep zelf gevonden criteria zullen door haar veel eerder worden aanvaard als basis voor haar werk dan die welke de voorzitter naar voren heeft geschoven.

Van de andere kant gezien, het is niet te vermijden, dat de voorzitter bij het geven van de informatie een zekere selectie toepast. Hij moet er daarom naar streven de informatie op zodanige manier te geven dat zij al het materiaal bevat dat de groep in staat stelt zelf de criteria te vinden.

Derde vraagsteller:

In uw inleiding hebt u gesproken over groepen, die samenwerken om gezamenlijk tot een besluit te komen, op grond van de informatie, die aan de groep is verstrekt. Er zijn naar mijn mening echter ook groepen waarvan gevraagd wordt een probleem op te lossen, dat niet nauwkeurig kan worden omschreven, maar slechts min of meer vaag kan worden aangeduid. Ook de informatie is dan niet concreet. Hoe moet de procedure in zo'n groep verlopen?

Inleider:

Ik kan mij voorstellen wat u bedoelt. Zo'n door u bedoelde groep kan b.v. een groep van deskundigen zijn, aan wie de vraag wordt voorgelegd, hoe de conjunctuur in de komende tien jaar zal verlopen. De enige informatie die deze groep op dat ogenblik bezit is dus eigenlijk alleen de gestelde vraag.

Wat moet die groep nu gaan doen? In de eerste plaats zal zij gaan vaststellen welke informatie nodig is voor de oplossing, want de gegeven informatie was onvolledig.

Nu moet u er wel aan denken, dat de informatie, die in de eerste bijeenkomst in de regel door de voorzitter, wordt gegeven, gewoonlijk onvolledig is. Daarvan moet de voorzitter zich dan ook bewust zijn en daarom moet hij altijd vragen of er in de groep informatie aanwezig is, welke hij nog niet heeft gegeven. Van de in de groep aanwezige informatie moet uiteraard een dankbaar gebruik worden gemaakt. Bij wetenschappelijk werk, bij research, kan men niet anders werken dan op deze manier.

Het typische van de hier bedoelde groepen is dat de fasen, die ik in mijn inleiding heb uiteengezet, onderling verwisselen. Zulke groepen gaan eerst de criteria stellen en pas daarna komt de informatie, omdat zij deze zelf nog moeten verzamelen. De criteria bestaan derhalve uit de soorten van informatie welke men in dit geval nodig acht.

Die informatie moet, zowel kwalitatief als kwantitatief, zoveel mogelijk volledig zijn. Uitsluitend kwantitatieve gegevens zijn stellig onvoldoende, omdat daarin meestal een interpretatie van de samensteller is verwerkt. Denkt u maar eens aan de verschillende vormen welke men een bepaalde statistiek kan geven; daarbij speelt l'art de grouper les chiffres een belangrijke rol.

Een zekere taakverdeling onder de groepsleden met betrekking tot het verzamelen van de informatie zal niet kunnen worden gemist. Sommigen zullen de litteratuur op een bepaald gebied doorwerken en doorzoeken, anderen zullen bezoeken afleggen, enz.

Ik moet u zeggen, dat ik, bij het overdenken van hetgeen ik vanavond tot u heb gezegd nog geen vorm van groepen heb gevonden waarvoor in principe de in mijn inleiding gegeven indeling niet zou opgaan, maar tevens heb ik geconstateerd dat een verschuiving van de fasen voor bepaalde groepen zeker nodig is.

Ten aanzien van de opdrachten - die immers ook deel uitmaken van de informatie - welke aan groepen worden gegeven zou ik nog willen opmerken dat het resultaat van het werk van de groep niet te ver in de toekomst moet liggen. Men moet dus geen opdracht geven die b.v. pas over een of twee jaar gereed kan zijn, want dan is de spanning er volledig uit.

Voorts moet men, bij het geven van de opdracht, de tijd vast stellen binnen welke zij uitgevoerd moet zijn, maar tevens moet het redelijkerwijze mogelijk zijn de opdracht binnen die termijn te volvoeren. Met die termijn dient de groep dan terdege rekening te houden.

Helaas worden nog veel opdrachten aan groepen gegeven, welke in de gestelde tijd onmogelijk te volbrengen zijn. Er zijn nog tal van commissies werkzaam, die werden ingesteld met een schijnbaar beperkte opdracht, waarvan verwacht werd dat zij b.v. over een jaar rapport zouden uitbrengen. Na verloop van dit tijdvak ziet men echter geen rapport, maar kan men b.v. ervaren dat de commissies een aantal sub-commissies hebben gecreëerd die alle bezig zijn een bepaald facet van het onderwerp uit te werken. Het

duurt dan werkelijk wel wat langer dan een jaar aler een rapport verschijnt. Andere commissies met een "beperkte opdracht" zijn praktisch permanente commissies geworden, die maar blijven door vergaderen en elke maand opnieuw bij elkaar komen.

Een ander punt, dat ik niet onvermeld mag laten, is dat moet worden nagegaan of de groep niet uit teveel leden bestaat en of in de groep wel alle leden aanwezig zijn, die nodig zijn voor de informatie en de oplossing van het betrokken probleem.

Vierde vraagsteller:

Bij de beantwoording van een der vorige vragen hebt u gezegd dat onderlinge vriendschap geen vereiste is om in een groep goed samen te werken. Maar als er vijandschap in een groep is lijkt mij goede samenwerking toch een onmogelijkheid.

Inleider:

Wanneer een groep grotendeels uit vijanden zou bestaan is samenwerking natuurlijk uitgesloten. Wanneer er echter één onwillig groepslid is valt wel te voorspellen wat er gaat gebeuren. Wij hebben dit meermalen met behulp van het rollenspel geconstateerd. Een groep werd dan een bepaalde opdracht gegeven, maar één van de leden kreeg de geheime instructie de werking van de groep te frustreren door negatieve, cynische opmerkingen enz. Men zag dan steeds dat de groep de onwillige man trachtte te bepraten en tot een andere, tot een constructieve houding te brengen. Gelukte dit ten slotte niet, dan wendde de groep zich van hem af en deed alsof hij niet bestond.

De houding van de groep is dus ten aanzien van het weerspannige groepslid al spoedig negatief. Veel beter zou het natuurlijk zijn indien de groep een blijvend positieve houding zou kunnen opbrengen.

Waarom is zo iemand onwillig? Meestal spelen problemen van persoonlijke onzekerheid daarbij een rol. Wanneer de groep ten slotte op negatieve wijze reageert, vergroot zij bij zo'n persoon diens gevoel van onzekerheid, van uitgestoten te zijn en de spanning van zijn negativisme. Een positieve houding daartegenover zou een zodanige zijn dat de groep de betrokken man waardeert - althans tot op zekere hoogte - omdat hij door zijn kritiek tóch nog een positieve functie zou kunnen vervullen. De groep zou dus moeten proberen de positieve elementen, die in de obstructie schuilen te waarderen. Dit moet toch mogelijk zijn omdat een

groep zonder oppositie eigenlijk een beetje doolie groep is, die het gevaar inhoudt, dat zij of te snel of tot eenzijdige besluiten komt. Oppositie is daarom een heel belangrijk element in een groep. Ik durf zelfs zeggen dat wanneer de leider van een groep weinig oppositie ontmoet hij zelf in de oppositie moet gaan, opdat de groep zich bezint op haar besluiten.

De vraag hoe de groep positief op een onwillige houding moet reageren is niet in het algemeen te beantwoorden; steeds moet men nagaan waaraan in een concreet geval de negatieve houding moet worden toegeschreven. Vaak zal de reden ervan zijn dat zo iemand meent dat het leiderschap hem toekomt. Wanneer hij die niet langs positieve weg kan bereiken zal hij proberen dit langs negatieve weg te bereiken. Hij voelt zich belangrijk door zijn negativisme, omdat men met hem rekening gaat houden. U vindt daarvan een parallel in de ontwikkeling van het kind. Wanneer het kind omstreeks zijn derde jaar tot het allereerste ik-bewustzijn komt, gaat het op zeker ogenblik "nee" zeggen. Op deze wijze verzet het zich tegen de hem omgevende wereld en versterkt daardoor zijn ik-bewustzijn. Wanneer het ik-bewustzijn voldoende gevestigd is kan het zich weer positief met zijn wereld verbinden; zo gaat bijv. de puberteit over in de adolescentie. De puber verzet zich tegen de wereld, maar de adolescent leert zich positief met de wereld verbinden. Die puberale negativiteit vindt men in het groepswork zeer veel. Degene die daaraan laboreert moet men helpen zijn ik-bewustzijn te vinden, buiten het negatieve om, b.v. door hem bepaalde positieve taken op te dragen. Men kan dit doen door de man die altijd tegen is in het bestuur op te nemen, en hem een zekere verantwoordelijkheid te geven.

Als u mij zoudt vragen of het de taak van de voorzitter of die van de groep is om het negativisme in positivisme om te vormen, dan zou ik zeggen, dat het allereerst de taak van de voorzitter is er voor te zorgen dat alle leiderschapsfuncties in de groep worden vervuld. Wanneer de leiderschapsfuncties niet of nog niet door de groep worden vervuld is de voorzitter qualitate qua degene die deze functies te vervullen heeft. Ideaal is echter - zoals ik al heb gezegd - dat de groep het doet.

Vijfde vraagsteller:

U hebt zoëven gezegd dat men moet trachten uit te vinden

-waarom-

waarom een bepaald groepslid onwillig is, onverschilligheid vertoont of tegenwerkt. De oorzaak van deze verschijnselen kan zijn gelegen in de tegenstellingen welke in de functie van de betrokkene wortelen. Zo'n tegenstelling vindt men b.v. tussen de chef van de ontwerp- en die van de produktieafdeling. De eerste wil mooie produkten, soms ook nog in een grote variatie, doch de tweede wil produkten die met zo weinig mogelijk kosten en in optimale serie-grootte kunnen worden vervaardigd.

Wanneer men een groep van met deze tegenstellingen behepte lieden bijeen heeft dan heeft men eigenlijk wat u noemde: departementale samenwerking. Er zal in zo'n geval dezelfde procedure moeten worden gevolgd als die welke u voor de departementale samenwerking hebt geschetst. De leden van de groep moeten hun eigen wensen en verlangens projecteren tegen het belang van het geheel; de nevelendoelen moeten worden gezien tegen de achtergrond van het hoofddoel. Het zal de taak van de voorzitter zijn om hierin de coördinatie tot stand te brengen.

Inleider:

Hetgeen u zoëven hebt gezegd is eigenlijk de praktische toepassing van het vinden van wat ik de gemeenschappelijke criteria heb genoemd; ook die moeten op het hoofddoel zijn gericht.

Naast de door u genoemde tegenstellingen zijn er in de bedrijven nog tal van andere, b.v. tussen de chef inkoop, die graag goedkoop wil inkopen, en de chef produktie, die alleen met goede grondstoffen wil werken. Men vindt ze ook tussen de chef-verkoop - want die wil vaak een groot sortiment hebben - en de chef produktie, die veel meer gesteld is op optimale series, omdat hij daardoor goedkoop kan produceren. Toch zou ik deze tegenstellingen niet te somber willen zien. Zij bevorderen de onderlinge concurrentie, die elke organisatie tot een levend geheel kan maken, mits er een goede coördinatie is. Men zou een vergelijking kunnen maken met het lichaam: de functie van de maag is op te nemen en die van nieren om af te scheiden. Tussen beide is er voortdurend een zekere polariteit; wanneer echter beide goed functioneren is het lichaam goed in orde.

Zesde vraagsteller:

Een van de vorige vraagstellers heeft erop gewezen dat soms in een tot samenwerking geroepen groep mensen aanwezig zijn die daarin geen plaats behoorden te hebben. Het komt evenwel ook voor

dat mensen niet in een groep worden toegelaten, hoewel zij daarin wel behoren en bovendien daarin gaarne tot samenwerking willen komen. Men ziet dit wel gebeuren t.a.v. staffunctionarissen. Het leiding geven is thans zo ingewikkeld en veelomvattend geworden dat de hogere leiding het vaak nodig vindt adviesgevende staffunctionarissen aan te trekken, maar desondanks weinig bereidheid toont deze functionarissen haar bijeenkomsten te laten bijwonen. Kunt u daarvan de oorzaak aangeven?

Inleider:

De leiding van een bedrijf of dienst, die vroeger meester op alle wapens kon zijn, ziet zich bij de groei van het bedrijf of van de dienst gedwongen staffunctionarissen - in een groeiend aantal - in dienst te nemen. De leiding moet haar meesterschap op een aantal wapens aan deze functionarissen afstaan. Het is begrijpelijk dat zij dit soms met lede ogen aanziet. Het is eveneens begrijpelijk dat de leiding haar nieuwe functie niet dadelijk duidelijk voor ogen heeft, en zelfs wanneer dit het geval is, die nieuwe functie niet goed uitoefent.

Indien de leiding van de diensten van staffunctionarissen, van specialisten, gebruik maakt dan gaat haar functie voor een groot gedeelte bestaan in de samenwerking met deze mensen en in de zorg voor de onderlinge samenwerking van deze mensen. Dit moet echter worden geleerd en beheerst men niet dadelijk.

Een moeilijkheid is daarbij dat de ondergeschikte staffunctionaris het begrip daarvoor de leiding bezwaarlijk kan bijbrengen. Dit begrip moet groeien via opleiding, vorming, gespreking etc. Het zou mij te ver voeren om op dit probleem thans uitvoerig in te gaan.