



SAMENWERKING IN GROEPEN EN ORGANISATIES

De plaats van creatieve samenwerking in een arbeidsorganisatie

Samenwerking betekent in de **werkelijkheid** gemeenschappelijk iets tot stand brengen, een doel bereiken.

Voorwaarden daartoe zijn:

- communicatie, elkaar verstaan, een gemeenschappelijke "taal" spreken om tot duidelijke afspraken te kunnen komen;
- acceptatie als medespelers, d.w.z. overwegend positieve menselijke verhoudingen.

Dit is echter nog niet voldoende. Daar komt nog bij de **wil** het werk gemeenschappelijk tot een goed einde te brengen en weerstanden (moeilijkheden) te overwinnen die het samenwerken noodzakelijkerwijze met zich meebrengt. Immers, alle beslissingen en daden van een medewerker hebben **gevolgen** voor het werk van anderen en de uitkomst van het geheel - ook het nalaten ervan.

Samenwerking houdt dus in **onderlinge afhankelijkheid**, omdat in principe alle medewerkers verschillende werkzaamheden verrichten op basis van verschillende kundigheden, die alle als inbreng noodzakelijk zijn voor het tot stand brengen van het gemeenschappelijke eindresultaat.

Vormen van samenwerking

1. Bij eenvoudige, te overziene opgaven, dus in concrete situaties en kleine groepen is samenwerking meestal geen probleem. In dat geval wordt niet over de samenwerking als zodanig nagedacht. Men improviseert grotendeels en maakt persoonlijke afspraken waar dat nodig is. Hoe goed deze samenwerking verloopt, hangt in grote mate van de directe inzet en de onderlinge verhoudingen van de betrokken personen af. Dit is vooral in de pionierfase van organisaties het geval.

We noemen dit: **spontane samenwerking**.

2. Zijn vele mensen op verschillende plaatsen bezig aan een gemeenschappelijk "produkt", dan moet de samenwerking "georganiseerd" worden. Zowel de verdeling als de coördinatie van werk moeten van tevoren worden doordacht en door regels, werkvoorbereiding, e.d. worden vastgelegd.

We noemen dit: **formele samenwerking**.

Deze kan alleen functioneren als de nodige communicatie ook georganiseerd is en verzorgd wordt, dit gebeurt voor een groot deel schriftelijk. Functies en rollen worden ook meer vastgelegd.

3. Worden arbeidsprocessen in hoofdzaak formeel georganiseerd, dan leidt dit na verloop van tijd tot verstarring, formalisme en leegloop, verminderde efficiency en gebrek aan motivatie, tenzij de mensen met onderling begrip en soepelheid voorkomende problemen met elkaar opvangen. Dat komt ongeveer overeen met wat men ook wel "informele organisatie" heeft genoemd. Vullen de formele en de informele organisatie elkaar zo goed mogelijk aan (ze kunnen ook uit elkaar groeien en elkaar bestrijden), dan betekent dat, dat de mensen bereid zijn "het spel met elkaar te spelen". Er wordt dan tegelijk gestreefd naar helderheid en overzichtelijkheid (de formele kant) en naar soepelheid en efficiënt functioneren anderzijds (de informele kant).

De formele samenwerking wordt dan aangevuld door wat we zouden kunnen noemen: een **welwillende samenwerking**. Deze kan alleen functioneren, wanneer er een meer dan formeel noodzakelijke bereidheid tot communicatie en acceptatie van elkaars rollen is.

De beide laatstgenoemde vormen van samenwerking zijn kenmerkend voor organisaties in de fase van de rationele organisatie. Wanneer in zo een organisatie gezegd wordt dat men de samenwerking zou willen verbeteren, dan wordt veelal bedoeld het aankweken van een welwillende houding ten aanzien van samenwerking in een reeds vastgelegde en aan regels gebonden gang van zaken.

Wanneer b.v. de directie van een bedrijf meent, dat bij interne moeilijkheden aan de formele organisatie niets hoeft te worden verbeterd, maar alleen iets aan de bereidheid van de mensen gedaan moet worden, b.v. door cursussen, dan kan het effect daarvan tegengesteld zijn aan wat ervan verwacht werd. De moeilijkheden zijn immers een symptoom ervan, dat de formele organisatie en de mensen uit elkaar zijn gegroeid. Door cursussen over samenwerking worden de mensen zich daarvan nog meer bewust. Waarom zouden zij bereidheid moeten opbrengen in een formele organisatie te werken, die zij om de een of andere reden niet in die vorm accepteren, maar waaraan zij ook niets (mede) mogen veranderen. Deze situatie vraagt eigenlijk om een vorm van organisatie-ontwikkeling.

Is de organisatie relatief overzichtelijk en in een fase van rustige ontwikkeling, dan kan men met een goede formele organisatie en welwillende samenwerking tot bevredigende werksituaties komen. Dit komt dan b.v. tot uitdrukking in allerlei overleggroepen die het gezonde functioneren van de organisatie ondersteunen.

4. In de integratiefase en tijdens de overgang daarnaar toe zijn vele medewerkers op verschillende niveaus betrokken bij het ontwikkelen en realiseren van beleid, doelen, organisatie en werkwijzen van hun arbeidsgebied. Zij moeten dan gezamenlijk iets nieuws ontwikkelen en tot stand brengen, niet alleen lopende processen verzorgen en bijsturen zoals in de vorige fase.

Wij noemen dat: **creatieve samenwerking**.

In de integratiefase verschijnt geleidelijk een aantal groepen met een min of meer creatieve taak, m.n. projectgroepen en beleidsgroepen.

De taak van een **projectgroep** kan van verschillende aard zijn:

- **Onderzoek en studie** van een bepaald gebied of vraagstuk op technisch, organisatorisch, economisch of sociaal gebied. B.v. de kansen van een nieuw produkt of een nieuwe werkwijze of de consequenties van de invoering van automatisering onderzoeken, of het functioneren van een regio, afdeling, enz. doorlichten en daarover advies uitbrengen.
Dit zijn dus "onderzoekprojecten".
- **Opzet, planning, invoering en begeleiding** van b.v. een uitbreiding van het bedrijf, een nieuwbouw, een reorganisatie of een project i.v.m. een eenmalige grote order. Dit zijn "werkprojecten".
- Incidentele groepen met de taak een gecompliceerd probleem op te lossen of - soms op korte termijn - een uitweg uit een impasse te vinden.

Kenmerkend voor projectgroepen is, dat ze - althans een aantal leden daarvan - (tijdelijk) uit het verzorgen van de lopende gang van zaken (uitvoering) zijn losgemaakt en in de richting van een bepaalde doelstelling creatief moeten worden. Deze groepen zijn vaak multidisciplinair samengesteld; waar mensen van verschillende vak- en taakgebieden (b.v. constructie, administratie en marketing) moeten samenwerken, wordt hun werk pas vruchtbaar, als dit op het niveau van creatieve samenwerking komt. Waar alleen formeel en welwillend samengewerkt wordt, zoals in vele commissies, zijn de resultaten vaak gering.

De taak van een **beleidsgroep** is voor een bepaald gebied beleid te ontwikkelen en de realisatie daarvan te begeleiden, b.v. investeringsbeleid, personeelsbeleid, enz. Dit zijn vaak taken op langere termijn, die hoge eisen stellen, zowel aan persoonlijke capaciteiten als aan het niveau van de samenwerking.

Deze groepen hebben gemeen, dat er iets nieuws, toekomstigs ontwikkeld moet worden, in de eerste plaats ideeën, maar ook wegen naar de realisatie daarvan. Dus leiding geven aan de concrete ontwikkeling en invoering, totdat het vanzelfsprekend functionerende onderdelen of processen van het bedrijf geworden zijn.

Voorwaarden voor creatieve samenwerking

Wat de mensen betreft noemen we een drietal hoofdvoorwaarden, namelijk:

- het bereikt-hebben van een bepaald **bewustzijn**;
- het aanwezig-zijn van bepaalde **attituden** (bereidheid tot samenwerken);
- het beschikken over bepaalde **capaciteiten** (vermogen tot samenwerken).

1. Sleutel tot samenwerking is het **bewustzijn van het gemeenschappelijke doel**, dus het inzicht in het waarheen en waartoe, de zin van de gezamenlijke inspanning. Daaruit komt de **motivatie** voort, die een groep tot een samenwerkende groep maakt. Doelbewustzijn is voorwaarde, niet alleen voor het (van ganser harte) mee-doen, maar ook het kunnen en willen mee-sturen. Dat is echter alleen het geval, wanneer de doelen reëel zijn, niet met de mond beleden "schijndoelen"! De hierbij behorende attitude kan men karakteriseren als: **engagement, zich mee-verantwoordelijk voelen, zich met het doel verbinden**. Wat de capaciteiten betreft gaat het daarbij om: "conceptuele vermogens".
2. De tweede voorwaarde is het **bewustzijn van onderlinge afhankelijkheid**. De houding die daarmee direct verband houdt, is de **bereidheid een bijdrage te willen leveren**, respectievelijk de **bijdrage van de anderen mogelijk te maken**. Ieder lid van een (creatieve) groep levert immers een bijdrage, die voor het bereiken van het doel noodzakelijk is en de bijdragen van anderen pas mogelijk of in elk geval pas effectief maakt.

Hindernissen daarbij zijn vooral vooroordelen en gebrek aan (zelf-)vertrouwen ten aanzien van eigen capaciteiten of die van de anderen (is aan de eerste voorwaarde voldaan - de motivatie - dan is gemakzucht uitgesloten). Een belangrijke taak van de groep is elkaar mogelijk te maken een optimale bijdrage te geven. Dat is meer dan geloven, dat de anderen dat wel zullen kunnen, het is een activiteit om de in de groep aanwezige - misschien nog verborgen - potenties te actualiseren, dat wil zeggen de verborgen mogelijkheden op te sporen en vruchtbaar te maken. Het gaat hier dus om de **bereidheid** om eigen **capaciteiten** en die van de medewerkers te **mobiliseren** en "tot bijdragen te maken".

3. De derde voorwaarde is een toereikend **bewustzijn van de situatie**, waarin iets nieuws ontwikkeld en ingebracht moet worden. Om tot dit bewustzijn te komen, is een houding nodig die nogal eens over het hoofd gezien wordt. Wil een groep tot een creatieve aanpak komen bij een bepaalde actie, besluitvorming of probleemoplossing, is het nodig de individuele informaties, meningen, verwachtingen, wensen en suggesties tot algemeen bewustzijn te brengen om ze tegen elkaar te kunnen afwegen, te kiezen of te integreren.

Dat vergt van ieder de terughouding om deze individuele informaties, meningen, enz. niet ongetoetst in de actie te willen laten invloeden, maar eerst tot een beeld van de werkelijke situatie bijeen te brengen. Eigen suggesties en die van anderen moet men voorlopig als gelijkwaardig naast elkaar kunnen leggen. Dit betekent dus een **open**, experimentele houding ten aanzien van alternatieve mogelijkheden.

De verschillende informaties, meningen, verwachtingen, enz., behoren immers tot het werkelijke beeld van de situatie. Deze verschillen kan men dan rustig onder ogen zien en zo nodig wijzigen. De hier bedoelde houding is dus, de bereidheid iets van zich zelf "los te laten", namelijk eigen meningen, "voor de hand liggende" oplossingen, e.d. en de innerlijke vrijheid ten opzichte van hetgeen anderen naar voren brengen. Het is dus vooral een houding van "openhouden".

De voorwaarden kan men het beste leren onderkennen, uitdiepen en oefenen in kleine groepen. Naarmate dat lukt, wordt een groep creatief.

Behalve bewustzijn en houdingen kunnen hier technieken een hulp zijn, zoals b.v. "brainstorming".