
Is samenwerken kunst + kunde ?

1. *Samenwerken: een 'wonderwerk' ?*
2. *Samenwerkingskunde: combinatie en kanteling van twee oude paradigma's*
3. *Op zoek naar een kader*
4. *Samenwerken is een zijnsmodus*
5. *Samenwerken vergt een complex aan samenwerkings-kwaliteiten*
6. *Wat zijn de voorwaarden voor optimale samenwerking?*
7. *Samenwerken: een oproep*

1. *Samenwerken: een 'wonderwerk' ?*

Het Zuid-Afrikaanse woord 'wonderwerk' betekent 'mirakel'. Is optimaal samenwerken te beschouwen als een mirakel? Is het een mirakel als samenwerkers in een ongekend sterke energie-flow terecht komen, en samen resultaten bereiken die eerder niet voor mogelijk werden gehouden? Hoe verwonderlijk is het, als zij en hun omgeving daarbij vaststellen dat hun talenten 'gevierd' worden, dat onvermoede krachten vrij komen, dat het totaal veel méér wordt dan de som der delen, wat tot een bijna euforische stemming kan leiden? Of is het een toevallige samenloop van omstandigheden die ervoor zorgt dat het stoutst geformuleerde doel véér overtroffen wordt, dat de collectieve prestatie vele malen de 'klassiek' verwachte output overstijgt, dat nog meer mensen erbij willen zijn en willen delen in de vreugde?

Wie – zoals de auteur - zoiets ooit heeft ervaren, verzucht vaak dat samenwerken een kunst is. Laten we er van uit gaan dat deze uitspraak terecht is, en blijft. De vervolgvraag is dan: en zou het daarnaast ook niet mogelijk zijn om deze kunst of de uitingen daarvan te bestuderen? Ieder die deze kunst ooit heeft mee-gemaakt, vraagt zich wel eens af: is dit kunststukje herhaalbaar? en zo ja: onder welke omstandigheden (die dan uiteraard NIET toevallig zouden zijn)? Zijn er bij al die ervaringsflitsen van al die samenwerkers constante factoren of voorwaarden te ontdekken, en indien dat zo is: kunnen deze blijkbaar steeds terugkerende bijzonderheden onze hoop voeden dat het mogelijk is om ook elders de juiste condities te creëren voor het betere samenwerken? Is er met



andere woorden grond om te veronderstellen dat er zich onder de *kunst* van het samenwerken ook een *kunde* aftekent? En zijn er dan ook verklaringsgronden te vinden voor de veelvuldige keren dat een aanvankelijk goedbedoelde samenwerking uiteindelijk niet echt een succes wordt, en verglijdt naar een 'langdurig moeizame samenwerking', of nog erger: gaat vastzitten in een (zwaar) conflictueuze toestand? Wie – ook zoals de auteur – het ontstaan en de gevolgen van dit laatste soort toestand aan den lijve heeft ondervonden, mogelijk zelfs herhaaldelijk, heeft daar wellicht de nodige kneuzingen door opgelopen. De keuze is dan: ofwel terughouding van de eigen kwaliteiten betrachten (met kans op het ontstaan van cynisme), ofwel - zoals bij de auteur – verhevigd op zoek gaan naar positieve contexten voor samenwerking.

“Gelijk scheppen het doel is der kunst, zoo is kunde, nl. kennen en weten, het doel der wetenschap” zegt het Handwoordenboek van Nederlandsche Synoniemen (1908). Biedt derhalve de wetenschap uitkomst bij deze zoektocht? Wie op onderzoek uitgaat naar wetenschappelijke literatuur waarin het fenomeen 'samenwerking' onder de loep wordt genomen, voelt al snel zijn hart opspringen van vreugde, want er is inderdaad wel degelijk een veelheid aan disciplines die elk op eigenzinnige wijze een licht werpen op een of meerdere aspecten van coöperatief gedrag. Een greep uit de vele: de psychologische en (ped)agogische wetenschappen, de sociologie, filosofie, ethiek, antropologie, rechtswetenschap, organisatie-, bedrijfs- en managementwetenschappen, politieke en bestuurswetenschappen, kunst- en cultuurwetenschappen, biologie, wiskunde, speltheorie, computerwetenschap, etc. En dus duikt meteen de vervolgvraag op: is het mogelijk om – met een samenwerkingsbril op de neus – alle nuttige kennis uit deze waaier aan wetenschappen naar boven te halen, en toegankelijk te maken voor allen die (beter) willen samenwerken?

De uitwerking van de beginvraag “Samenwerken: een ‘wonderwerk’ ?” is aldus de opmaat geworden voor een verslag van een fascinerende zoektocht. De ontdekkingsreis gaat langs massa's theoretische kennisgegevens, theorieën, modellen, en concrete ervaringen van zéér veel denkers en doeners uit verleden en heden, uiteraard inclusief die van de auteur. Het zijn er zóveel dat het verwondering wekt waarom totnogtoe niet méér consistente inspanningen zijn geleverd om te pogen een **gemeenschappelijk kader** en **gedeeld vocabularium** te creëren. Een studiegebied met de naam '**samenwerkingskunde**' (het Engelse equivalent heet dan '*cooperation science*' of '*collaboration science*') kan dus ontwikkeld worden zoals andere studie- (en latere vak-) gebieden in de voorbije decennia tot stand zijn gekomen: 'marktkunde' (het latere 'marketing'), 'organisatiekunde', 'bedrijfskunde', 'bestuurskunde' etc., zijn elk oorspronkelijk ontsproten aan meerdere wetenschappen die al veel eerder bedreven werden. Interessante wijsheden en inzichten uit diverse oudere bronnen werden eclecticisch bijeen gesprokkeld en met elkaar gecombineerd, en vervolgens verder doorontwikkeld op het 'nieuwe' kennisgebied. Dit leidde in elk van deze voorbeelden tot een opwaardering als relatief zelfstandig vakgebied, beloond met een eigen benaming.

Wie het bijzonder stimulerende boek '*Making Social Science Matter*' (2001) van de Deense Oxford-professor **Bent Flyvbjerg** leest, zal begrijpen dat ook 'samenwerkingskunde' - als een combinatie van kennis en ervaring - slechts zinvol ontwikkeld kan worden op 'phronetische' wijze. Dit Aristotelianse begrip kan samengevat worden als 'ethiek in actie', met context-afhankelijke en op ervaring



gebaseerde waarden-afwegingen, gericht op de dagelijkse praktijk. De te beantwoorden 'waarde-rationele' vragen ("waar gaan we naartoe?" "is dit wenselijk?" "wat moet daarvoor gedaan worden?"), aangevuld met vragen rond de bestaande en wenselijke verdeling van macht, dienen daarbij als leidraad. Meteen is duidelijk waarin 'phronesis' wezenlijk verschilt van de 'klassieke' benaderingen in de sociale wetenschappen, zoals 'episteme' (leidend tot universele, analytische en context-onafhankelijke wetenschappelijke kennis), en 'techne' (met een instrumentele gerichtheid op productie en op concrete tastbare doelen) (*ibid.*, p. 57 e.v.)

Een gemeenschappelijk denkkader rond samenwerken is de facto deels reeds ontwikkeld, maar moet anderzijds deels nog doorontwikkeld worden (zie verder). Het gegeven dat dit denkkader op 'phronetische' wijze feitelijk verheven kan worden tot op ethisch niveau, maakt het bovendien des te zwaarwegender om tegelijk met het denkkader ook meer werk te maken van een gedeeld vocabularium. In "*Het Land Is Moe*" (vert. van "*Ill Fares The Land*", 2010) betoogt de ondertussen helaas overleden Britse sociaal-economische historicus en professor aan de New York University **Tony Judt** dat we dringend op brede schaal ons openbare debat opnieuw moeten inrichten: "*Zolang we niet anders gaan praten, leren we ook niet anders te denken*". Aan de hand van enkele voorbeelden schetst hij hoe de belangrijkste ontwikkelingen in de historie en in de politiek zich steeds eerst in de taal afspeelden, met een "*op actie gerichte retoriek, die de plaats moest innemen van de oude taal waarin de wetten en de rechten voor het volk waren vastgelegd*" (*ibid.*, p. 171 e.v.). Hier duikt meteen een 'oud zeer' op. Professor **Hans Adriaansens** (o.a. toenmalig dean van de Roosevelt Academy in Middelburg, en voorzitter van de Nederlandse Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling) maakte in 2004 in een gesprek met de auteur duidelijk wat de voornaamste taak van de sociale wetenschappen zou moeten zijn: zichzelf bruikbaar maken voor de samenleving. En hij betoogde dat hiertoe nog een massale vertaalslag noodzakelijk was van alle hoogst interessante maar vooral ook hoogst eigenzinnige en los van elkaar opererende auteurs met al hun vondsten en vocabularia. **Flyvbjerg** formuleert het als "*how social science can matter again*": onder andere door "*getting close to reality*", en "*looking at practice before discourse*".

Als we dichtbij de realiteit en naar de praktijk van het samenwerken gaan kijken, valt meteen op hoeveel lippendienst bewezen wordt aan het belang van samenwerken. We zien dat dit begrip de laatste jaren snel evolueert van 'hot' naar 'hotter' en 'hotst': in steeds meer verhalen over politieke of economische ontwikkeling, of lezingen over regionale belangen, of brainstormsessies over duurzame ontwikkeling, in motivatiepraatjes voor elk team en elke sportclub, in functiebeschrijvingen en actieplannen van wat voor bedrijf of overheid of maatschappelijke organisatie ook, en in een toenemend aantal krantenartikels en nieuwsitems. Het wordt trouwens ook objectief gesproken steeds minder voorstelbaar om de noodzaak aan samenwerking te miskennen. De Canadese milieu-activist **Maurice Strong** (door voormalig VN-secretaris-generaal Kofi Annan de wereldleider op milieugebied genoemd), sprak recent de volgende overtuiging uit: "*In mijn ogen ligt de enig mogelijke oplossing voor het overleven en de ontwikkeling van Planeet Aarde, in wereldwijd samenwerken.*" Dat laat aan helderheid niets te wensen over, nóg breder kunnen we het niet maken.



Het loont derhalve de moeite om ons te beijveren de talloze ervaringen en observaties van doeners uit verleden en heden, te verbinden met alles wat door vele denkers met betrekking tot samenwerken de voorbije eeuwen en decennia is begrepen en bijgeschreven. Dit pad bewandelend, wordt ons doel om de onderweg gevonden bouwstenen en fragmenten te benutten voor de totstandkoming van een eenvoudig denkkader en vocabularium. Beide samen moeten ons in staat stellen om de diverse stromingen en zienswijzen op het gebied van de 'samenwerkingskunde' in kaart te brengen, waar mogelijk misschien zelfs te verzoenen. Het einddoel is dan een coherent nieuw studiegebied dat een motiverende bijdrage levert aan wat het streven van elke generatie zou moeten zijn: deze wereld een beetje beter overdragen aan de volgende generatie.

2. Samenwerkingskunde: combinatie en kanteling van twee oude paradigma's

Paradigma's zijn maatgevende en cultuurbepalende zienswijzen, grondhoudingen, mens- en wereldbeelden, etc...., in een bepaalde tak van wetenschap, in ons geval bij het kijken naar organisaties en naar (de organisatie van) de samenleving. Grosso modo zijn er op dit terrein twee klassieke grote paradigma's te onderscheiden. In hun zuivere vorm komen beide weliswaar niet of niet meer voor, doch zij lopen samen als twee rode draden in diverse onderlinge verwevenheden en gradaties doorheen onze karaktervorming, opvoeding, enculturatie. Daardoor zijn ze ook later steeds immanent voelbaar, bijvoorbeeld als mensen de arbeidsmarkt op gaan van bij hun aanstelling, of elke dag in de omgang met de samenwerkers (die we klassiek 'medewerkers' heten).

Er is vooreerst het eeuwenoude 'traditionele paradigma' dat uitgaat van wat genoemd wordt een 'TOP-DOWN' benadering (ook bv. 'dominantie-denken' geheten, onder andere door de Californische cultuur-historica **Riane Eisler**, tevens voorzitter van het 'Center for Partnership Studies'). Kort samengevat en zwart-wit gesteld, zijn er in deze benadering doorgaans slechts enkelen (de 'top', meestal bestaande uit de leiders, en eventueel bijgestaan door experts) die de over-all doelen stellen. Typerende doelen zijn: gaan voor winst, competitief en concurrentieel zijn, en zo meer. 'Exclusief' denken staat hierbij voorop. Vervolgens zijn het dezelfde of andere enkelingen die de beslissingen nemen, de plannen maken en de structuren uittekenen, daarbij opvallend vaak eerder een welbepaalde oplossing voor ogen houden dan het over-all doel, en zwaar leunen op regels en controle om de beoogde oplossing te realiseren of winst te behalen. En met de velen die instaan voor de uitvoering van de besluiten ('down', bv. op de werkvloer, de burgers, etc.) is in deze aanpak hoogstens sprake van tweewegs-informatie, hier ook wel communicatie genoemd.

En daarnaast is er een even eeuwenoud paradigma dat vertrekt van wat genoemd wordt een 'BOTTOM-UP' benadering (of 'partnership-denken', cf. Riane Eisler). In zijn zuiverste vorm, en even zwart-wit geformuleerd, wordt hierbij meer gefocust op synergie ('inclusief' denken, systeemdenken, denken in samenhangen) tussen zich ontwikkelende mensen en lerende organisaties, met de



klemtoon op gezamenlijke ervaringen en observaties van velen, op meerwegs-communicatie, op begrip en dialoog, op verzoening van standpunten, zorg voor de mensen, bemoediging en motivatie. Sociale vaardigheden en actieve werkvormen, in combinatie met nieuwe media en een nieuw sociaal instrumentarium worden hiervoor aangewend. Kritische punten zijn hier onder andere de vaak zeer aanzienlijke tijds- en energiebesteding die met dit soort processen gepaard gaat, en de beheersing van alle (soms ongekende) krachten die loskomen bij participanten en in hun omgeving.

Zoals reeds aangegeven, laat de werkelijkheid een veel rijker en genuanceerder palet zien: er is vandaag nauwelijks nog een 'top-down' benadering denkbaar waarin niet ook (minstens enkele) kwaliteiten van de 'bottom-up' aanpak meegenomen worden, en omgekeerd is er niet echt een 'bottom-up' voorbeeld te vinden waarin vroeg of laat niet ook (minstens enkele) 'top-down'-kenmerken optreden. De concrete MIX van beide paradigma's in een bepaalde situatie, leidt onder andere tot een grote verscheidenheid in stijlen van samenwerken en dus ook van leidinggeven, van participatie en besluitvorming, van conflicthantering en motivatie, etc. En in de praktijk van alledag is het precies deze mix van beide paradigma's die voor spanningen en blokkages kan zorgen: bijvoorbeeld wanneer een bepaalde voorkeurmix van beide paradigma's (bv. 80/20) gehanteerd wordt in elke context, ook waar 20/80 beter geëigend zou zijn; of waar een uitgesproken '80/20er' en een even uitgesproken '20/80er' lid zijn van hetzelfde team en geacht worden samen te werken; of wanneer het niet wederzijds expliciteren van de 'voorkeurmixen' binnen een team of organisatie ertoe leidt dat één werkstijl dominant wordt. Als de aangenomen voorkeurmix aanvankelijk op stilzwijgende wijze is gehanteerd of binnengeslopen, komen de spanningen vaak pas heel wat later naar boven, bijvoorbeeld eerst in de vorm van heel concrete, soms kleine incidenten, die vervolgens enorm kunnen gaan escaleren.

De hier uitgewerkte visie op samenwerken wil het nu precies mogelijk maken om de kwaliteiten van beide paradigma's TRANSPARANT EN EXPLICIET TE COMBINEREN.

De bekomen combinatie willen we tegelijk ook nog KANTELEN door een 'MIDDLE-OUT'-benadering te kiezen. Dit betekent vooreerst dat we rekening willen houden met elke unieke context van betrokken individuen, of teams, of organisaties, of netwerken. Het gaat hier om de context van alle belanghebbenden en samenwerkers, van alle aanwezige individuele talenten en tekorten, van de eigen en gezamenlijke voorgeschiedenis, van alle collectieve sterke en zwakke punten, van alle wereld- en toekomstbeelden die voorhanden zijn, en van de concrete omgeving en (proces- of project-) fase waarin de collectiviteit zich bevindt. Dit leidt meteen tot een tweede kenmerk van deze gekantelde benadering: plannen en structuren worden niet zozeer opgehangen aan een vooraf vastgelegde oplossing en de daarbij horende vooraf bedachte randvoorwaarden, maar wel continu aan de waarde en de doelstelling die de collectiviteit wil verwezenlijken. Een echte verbinding met de collectiviteit en met de (hogere) belangen van die collectiviteit vormt hier het kompas voor alle concrete handelingen. Een belangrijk voordeel is dat het enkel in deze benadering echt goed mogelijk is voor de collectiviteit om voortdurend en tijdig bij te sturen waar gekozen oplossingsrichtingen de beoogde meerwaarde en doelen niet gaan helpen verwezenlijken. Dat kan bijvoorbeeld door zoets eenvoudigs (maar in een klassieke top-down- en bottom-up-benadering quasi nooit in praktijk



gebracht) als het formuleren van een klaarblijkelijk aanwezig waarde- of doeldilemma, en dit te blijven meenemen en zelfs centraal te stellen als uitgangspunt. Dit waarde- of doeldilemma wordt dan de bindende factor tussen alle belanghebbenden, want zorgt ervoor dat deze met elkaar in gesprek blijven, ook als de realiteit er ineens anders zou uitzien dan aanvankelijk gedacht.

Op deze wijze wordt onze eerdere keuze voor 'phronesis' ('ethiek in actie') helemaal zichtbaar als grondslag voor verantwoord handelen en voor ons sociaal-wetenschappelijk denken over dit handelen. In elke afzonderlijke concrete situatie wordt namelijk oprecht gezocht naar werkbare antwoorden op het snijvlak van beide geschetste klassieke paradigma's. Bovendien worden deze antwoorden gekanteld tot een aanpak die op een natuurlijke manier dynamisch blijft. Dat gebeurt onder andere door het eenvoudig gegeven dat er in deze benadering geen sprake is van fixatie op oplossingen en randvoorwaarden die zijn ingegeven door een of ander (top-down- of bottom-up-) expliciet of impliciet machtsstreven.

Velen zijn voorgedaan in de hierboven geschetste kijk op samenwerken. Er zijn talloze voorbeelden van visies en stromingen, uit de laatste decennia en vroeger, die steeds op geheel eigen wijze een mix voorstaan van top-down en bottom-up benaderingen, en/of daar middle-out mee aan de slag gaan. Een heel boeiend voorbeeld wordt geschetst door **Flyvbjerg** (ib., p. 88-109), waar hij het denken van de sociaal-filosofen Jürgen **Habermas** en Michel **Foucault** met elkaar vergelijkt en vaststelt dat beiden 'bottom-up' denkers zijn wat betreft beleidsinhouden, maar dat Habermas 'top-down' denkt waar het gaat om de op te zetten (onder andere communicatieve) processen en procedures.

Een greep uit het toenemend aantal recente visies, stromingen en publicaties met elk hun eigen mix en/of kanteling, naast die van de reeds eerder geciteerde auteurs:

Theory-U van **Senge, Scharmer**, e.a., Solutions Focus van **McKergow, Jackson, Szabo** e.a., Appreciative Inquiry van **Cooperrider** e.a., Cooperative Learning Structures van **Kagan** e.a., Large Scale Interventions van **Axelrod, Leith**, e.a., Strengths Based Practice van **Reynolds** e.a., Good to Great van **Collins** e.a., Philosophy of Action van **Tuomela** e.a., Acceptance and Commitment Training en Awareness Management van **Hayes** e.a., Spiral Dynamics van **Beck, Cowan**, e.a., de Leercyclus van **Kolb**, de Quality of Life Indicators van **Calvert & Henderson**, de Partnership Politics van **Eisler**, Motivational Interviewing van **Miller & Rollnick**, het Kleurendenken van **de Caluwé** e.a., de Dynamische Oordeelsvorming van **Bos en Stichting Dialoog**, de Sociocratische KringorganisatieMethode van **Endenburg, Houdijk**, e.a., de Architectuur van Interactief Beleid Maken van **Klinkers & Hovens**, en ga zo maar door. Diverse organisatiewetenschappers en auteurs waren hen trouwens al voorafgegaan en bleken later eigenlijk voorlopers te zijn geweest van het 'systeemdenken', zoals **Spencer, Parsons** en **Buckley** (in de sociologie), **Köhler** en **Lewin** (met de Gestalttheorie), **McGregor** (met zijn X-Y theorie), **Argyris** en **Schön** met hun Model 2 (Double-Loop Learning), enzovoort. Daarnaast zijn er nog vele andere auteurs die eclecticisch vanuit zeer diverse invalshoeken naar samenwerking hebben gekeken (bv. **Leary, Birkman, Belbin, Myers-Briggs**, etc.).



Met betrekking tot systeemdenken en complexiteit (dat inmiddels een wetenschap in zichzelf is geworden) nog het volgende.

De **KNAW** (Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen) en de **Sociaal-Wetenschappelijke Raad** zeggen in "*Kwetsbaarheid en veerkracht van maatschappelijke systemen*" (2011) dat er onvoldoende inzicht is in processen die het maatschappelijk draagvlak bepalen en in de gedragsrespons van de individuele burger, en dat systeemkennis daarbij niet alleen van belang is om falen te voorkomen en risico's te beperken, maar ook om de werking van bestaande systemen te verbeteren. Niet alleen in Nederland trouwens wordt voor de systeembenadering gekozen. In "*Social, Behavioral and Economic Research in the Federal Context*" (**National Science and Technology Council**, US, 2009) wordt 'understanding the complexity of human societies and activities' als fundamenteel thema aangedragen, naast hersenonderzoek en genetica. De systeembenadering wordt daarbij gezien als de aanpak die kan leiden tot omvattende multidisciplinaire kennis, die kwetsbaarheid kan identificeren en tot interventies kan leiden die de veerkracht van maatschappelijke systemen versterkt.

Later zullen we een aantal van de hoger vermelde stromingen afzonderlijk en van dichterbij bestuderen, en in kaart brengen welke unieke 'coöperatieve' inzichten zij aan de mensheid hebben bijgedragen.

Deze onderling vaak zeer verschillende stromingen blijken echter wel meteen een aantal van volgende uitgangspunten gemeen te hebben:

- een professionele aanpak van samenwerkingsprocessen, ook met vele stakeholders en participanten
- positief verder bouwen op het verleden, op de onderlinge relaties en op de (complementariteit van) de aanwezige sterktes
- erop vertrouwen dat mensen doorgaans 'het goede' willen
- samen met alle betrokkenen de toekomst bedenken
- de werk- en verbeterpunten samen onder ogen zien en benoemen, en terzelfdertijd in 'real time' de gewenste verandering meteen ook samen inzetten
- in een hoge mate en op duurzame wijze 'momentum' en energie mobiliseren.

En wat dit laatste punt betreft: door een overzicht te bieden van de complexiteit van elke samenwerking (zie Kaders OPTIMALE SAMENWERKING), zal duidelijk worden dat de gemobiliseerde energie maximaal is waar aspecten van top-down en bottom-up benaderingen in een middle-out optimaal geachte mix en in vrede met elkaar samenleven.



3. Op zoek naar een kader

Het gekozen uitgangspunt is: het moet mogelijk zijn om op het gebied van de samenwerkingskunde te komen tot een gedeeld denkkader en vocabularium vanuit alle eeuwenlang opgebouwde kennis en ervaring. En omgekeerd: het te creëren samenwerkingskader moet het ook mogelijk maken de bestaande of nieuwe stromingen in kaart te brengen, te situeren, te begrijpen en te duiden, of bijvoorbeeld te analyseren op merites (bijdrage aan de samenwerkingskunde) en lacunes. Het beoogde samenwerkingskader moet deze potentie hebben ongeacht de reikwijdte (scope) van de samenwerking tussen de actoren. Dus of het nu gaat over de samenwerking van individuen binnen een team, of van teams of afdelingen of departementen binnen een organisatie, of tussen organisaties onderling (bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties, etc.), of met en tussen netwerken en bevolkingsgroepen: het kader moet bruikbaar zijn en zinvol kunnen toegepast worden op elk van deze dimensies en ten aanzien van alle relevante situaties die zich daarbinnen kunnen voordoen.

In het artikel [Naar een eigen kader voor samenwerkingskunde](#) wordt eerst het ‘programma van eisen’ geformuleerd waaraan het beoogde kader moest voldoen, en worden vervolgens de verschillende stappen geschetst die uiteindelijk tot een kader voor de ‘samenwerkingskunde’ hebben geleid.

Maar laten we hier eerst verder gaan met de inhoudelijke benadering van samenwerken, vooraleer naar het kader terug te keren.

4. Samenwerken is een zijnsmodus

“Word wie gij zijt” (Herwig Hensen, 1917-1989)

*Word wie gij zijt. Waag te bedingen
wat nog niet één bedong te voor.
Slechts wie zijn grens durft overspringen,
gaat aan geen grens te loor.*

*Niets is volmaakt, niets is ten einde,
elke verstarring is bedrog:
alles wat was, vloeide in het zijnde,
alles wat is, vloeit nog.*

Samenwerking wordt vaak gereduceerd tot “iets samen uitvoeren”, met daarbij een paar eenvoudige handgrepen zoals “we moeten effectief communiceren”, “je moet elkaar wel een beetje mogen”, “spanningen of conflicten kunnen we missen als kiespijn”, gevolgd door nog enkele voorschriften in verband met het opmaken van een plan, het nakomen van afspraken, het leren feedback geven en dergelijke. Al deze elementen, op zich lovenswaardig en stichtend, leveren bij elkaar opgeteld nog



niet noodzakelijk een collectief gebeuren op dat met recht en rede 'samenwerking' genoemd kan worden, in elk geval niet in de volste ('full-blown') betekenis van het begrip.

Hoe meer we ons verdiepen in de materie van het samenwerken, hoe helderder het wordt dat we initieel en in de kern te maken hebben met iets dat veel dieper geworteld zit in de mens en de mensheid. Wat blijkt is immers dat het 'coöperatieve zijn' een *zijnsmodus* is: een wijze dus (naast andere) om in de wereld te staan, voor sommigen heel gewoon en vanzelfsprekend, voor anderen iets waarvoor ze tijdelijk kunnen kiezen naargelang de omstandigheden, het verband, het perspectief. Wie wel eens een toepassing van het Prisoner's Dilemma speelt met wat voor groep dan ook, ervaart elke keer de verschillende gradaties in vanzelfsprekendheid bij alle deelnemers, tussen naïeve samenwerking enerzijds en anti-samenwerking, competitie en conflict anderzijds. De zijnsmodus echter waarvan sprake, "*the being of the moral person*" (definitie van **Heidegger**), in dit geval dus georiënteerd op samenwerking, is intentioneel gericht op harmonie in plaats van op competitie en concurrentie, gaande van het verbinden van het eigen innerlijke met dat van anderen, tot en met het aanknopen van zinvolle relaties tussen naties, volkeren en generaties. Deze harmonie is zowel 'bewustzijn' als 'vorm', dus zowel verbinding met als ontwikkeling van dat innerlijke leven in voortdurende interactie met anderen en met de wereld. Mensen kunnen dus het '*Sein und Zeit*' van Heidegger ook in hun maatschappelijke taak invullen met '*de magie van harmonie*', zoals bijvoorbeeld bewezen wordt in het gelijknamige boek over het leven en werk van **H.J. Witteveen**, voormalig hoogleraar economie, oud-minister van financiën in NL, en ex-topman van het IMF. Wat dan blijkt is dat deze zijnsmodus spontane aantrekkingskracht heeft op anderen, want mensen merken het echt wel als via oprechte samenwerking de dromen of doelen van velen – dus ook die van henzelf - waargemaakt worden, en dus niet alleen de dromen of doelen van één of enkelen. En in de mate dat dit collectieve streven oprecht en duidelijk is, blijken diezelfde mensen ook tolerantie te kunnen opbrengen voor de grenzen van de haalbaarheid, voor wat níet kan, en zelfs voor menselijk falen.

Hier komt meteen een lastig punt om de hoek kijken: samenwerken als zijnsmodus kan immers op gespannen voet komen te staan met andere zijnsmodi, zoals bv. met 'wij weten alles beter'-managers of met het elkaar bestrijden als grondhouding. Beide laatste houdingen zijn binnen een neo-liberale economie en samenleving vaak dominant. Terwijl de meesten onder ons wel kúnnen samenwerken (op enkele echt onverbeterlijke egotrippers na), dóen we het derhalve niet allemaal of niet altijd, to say the least, wat met name merkwaardig is overal waar samenwerking nochtans op voor de hand liggende wijze tot betere resultaten zou kunnen leiden. Men denke hierbij aan het eenvoudige voorbeeld van topvoetballers die opvallend vaak kiezen voor de eigen onmogelijke score-kans in plaats van voor een quasi gegarandeerd doelpunt via een 'assist' aan een veel beter geplaatste medespeler. Zo gaan ook wij er veelvuldig van uit dat we in ons eentje ver genoeg kunnen komen, wat soms op korte termijn bewaarheid maar over de langere termijn gelogenstraft wordt. Verder is er de courante praktijk dat we er gewoon niet aan denken om (tijdig de juiste) mensen te betrekken. In andere situaties worden we er niet toe gestimuleerd, of wordt het zelfs domweg verhinderd, bv. uit gemakzucht, of omdat de cultuur of de bekende aloude patronen nu eenmaal zo



in elkaar zitten, of omdat voorkomen moet worden dat bestaande machtsverhoudingen verstoord gaan worden. Of wat te denken van de alomtegenwoordige realiteit waarbij de doelen, observaties, uitspraken, gedachten, emoties, beslissingen en plannen van *sómmigen* voorop staan, terwijl de overgrote meerderheid van de *anderen* liever gewoon uitvoert? In het beste geval leven de vele laatstgenoemden met de enkele eerstgenoemden zelfs in een goede verstandhouding samen, maar in een wat minder aangename sequens hebben ze zich bij de situatie neergelegd, en in het slechtste geval hebben ze onderweg de nodige innerlijke kneuzingen opgelopen. Dan wordt bv. de 'externe vertegenwoordiger' naar het werk gestuurd, en wordt de intrinsiek gemotiveerde, bezielde en gedreven persoon gereserveerd voor het privé-domein.

Aan samen *werken* zou dus het volle besef vooraf kunnen gaan dat we samen of 'CO-' ZIJN (Eng. CO-BEING, waarbij 'being' gelijk staat met 'das Sein' in de betekenis van **Heidegger**). Hierbij zullen we dus vooreerst en doorlopend de vraag moeten beantwoorden met wie we een betrekking aangaan (= 'inclusief'), met wie we ons allemaal coöperatief of '**co-' verbinden** (Eng. co-connecting, = de intern gerichte bewustzijns-component). Daar zullen we dan ook het nodige werk moeten voor verrichten, bijvoorbeeld door consequent uit te gaan van de kwaliteiten die de samenwerkers, inclusief wijzelf, en de belanghebbenden kunnen inbrengen. De vraag is dus: waar zijn wij (elk apart én samen) het allerbest in, en hoe bereiken we daar via het collectief versterken daarvan ook nog eens de allerbeste resultaten? Daarnaast is het ook krachtig als we hun en onze minder sterke punten onder ogen durven te zien, en hierop samen de gewenste respons verzinnen. Vertrouwen is een van de resultanten van goede verbinding tussen alle belanghebbenden: via het 'inclusief communiceren' over het integreren van al hun doelen en acties komt dan vanzelf het gezamenlijke of '**co-'ontwikkelen** in beeld (Eng. co-developing, = de extern gerichte vorm-component): namelijk welke *diepere* waarde, zin, betekenis willen we mét en voor elkaar en anderen ontwikkelen? Het niveau van het antwoord is hier niet een bepaald doe- ding of doel- ding, zoals bv. een of andere technische innovatie, of een target à la "volgend jaar 10% klanten méér". Wel beogen we hier, om in de sfeer van **Heidegger** te blijven, een waarde-niveau dat hij '*das primäre Wozu*' noemt. Hier vrij vertaald: mét en ter ere van wie en waartoe willen we welke kathedraal bouwen? of met nog andere woorden: wat willen wij en anderen concreet samen bijdragen aan de zingeving en zinvolheid van het leven, het bruto gezamenlijk geluk, aan de ontplooiing van de samenwerkers? en aan de diepere waarden van al degenen voor wie we aan de slag gaan, of die geraakt (zullen) worden door onze coöperatieve acties of door de resultaten daarvan? Als het goed zit, sluiten deze waarden optimaal aan bij zowel de passie als de 'economische motor' van de deelnemers of deelnemende partijen. En dus is het van wezenlijk belang om de juiste machtsbalans tussen alle belanghebbenden tot stand te laten komen of te beïnvloeden, uitgaand van een principiële gelijkwaardigheid van alle deelnemers, en ten behoeve van een maximaal rendement van alle aanwezige kwaliteiten en mogelijke bijdragen.

Het gedicht van **Herwig Hensen** in de aanhef van dit hoofdstukje (tevens het 'lijfgedicht' van de auteur van 'samenwerkingskunde' sedert zijn 17^e levensjaar) illustreert de creatieve spanning tussen 'zijn' en 'worden', en geeft in poëtische termen weer wat **Heidegger** en zovele andere filosofen, levenskunstenaars en samenwerkers van nature hebben aangeduid als de essentie van samenleven.



5. Samenwerken vergt een complex aan samenwerkings-kwaliteiten

Uit het voorgaande blijkt reeds dat samenwerken als zijnsmodus niet altijd een gemakkelijke, en wel steeds een spannende keuze is. Het kan een keuze zijn die heel wat vergt, niet alleen van degene die deze keuze maakt, maar tegelijk ook van alle anderen die meedoen. Samenwerken veronderstelt dat het 'samen zijn' heel reëel neergezet wordt in de werkelijkheid van elke dag. Zoals uitgewerkt in het artikel Naar een eigen kader voor samenwerkingskunde, zullen we hiertoe een aantal coöperatieve kwaliteiten inzetten die we voortaan 'co-kwaliteiten' zullen noemen. We gaan daarvoor uit van de coöperatieve categorieën 'co-zijn' (zie hierboven), gevolgd door 'co-waarnemen', 'co-spreken', 'co-denken', 'co-voelen', 'co-willen', en 'co-handelen', waarbij we telkens een intern gerichte en een extern gerichte component zullen onderscheiden, samen aanleiding gevend tot 14 co-kwaliteiten.

Let wel: de volgorde waarin we deze kwaliteiten behandelen is niet normatief bedoeld, en suggereert dus GEEN noodzakelijke of in alle omstandigheden te respecteren volgtijdelijkheid als een ideale sequens in elk samenwerkingsproces. Hierin wijken we dus bewust af van verschillende eerder genoemde (ook hedendaagse!) visies en stromingen die wél een dergelijke ideale sequens lijken voorop te stellen. De motivatie hiervoor ligt in de aanpak die we voorstaan en onder andere geïnspireerd is door het systeemdenken. De start van of een interventie bij een samenwerkingsproces kan derhalve een aangrijpingspunt vinden bij eender welke co-kwaliteit of deel-actie daarvan, mits de verbinding met andere daarmee zichtbaar gecorreleerde aspecten meteen wordt meegenomen.

De eerste categorie waarmee het CO-ZIJN concreet gerealiseerd kan worden, is het samen of 'CO-WAARNEMEN (Eng. CO-PERCEIVING). Het gezamenlijk of 'co-ervaren (Eng. co-experiencing) is de intern gerichte bewustzijns-component daarvan: het samen de tijd nemen om naar de werkelijkheid binnen en buiten te kijken, te luisteren, of anderszins (zintuiglijk) gewaar te worden. Essentieel hierbij is dat waarheidsvinding tot stand komt in de gezamenlijke dagelijkse (of in elk geval rechtstreekse) beleving van de realiteit of praktijk. Collectief uitgestraalde kracht kan dan juist ontstaan door samen het hele systeem te overzien, en daarin alle positiviteit en tegelijk ook alle verandermogelijkheid te ontdekken die in het systeem aanwezig zijn. Van belang is om wat we daarbij menen vast te stellen ook zó te gaan 'co-onderzoeken (Eng. co-researching, = de extern gerichte vorm-component), dat heel verschillende kennis-invalshoeken en perspectieven met elkaar in contact gebracht worden. Zo komt een levendige, actuele en veelzijdige know-how tot stand, wat vaak op zich reeds bij elk van ons een soort ingebouwd motivatie-mechanisme op gang brengt om vooral coöperatief verder te denken en te doen. Waar het klassieke paradigma graag 'de neuzen in dezelfde richting' heeft, is een gezamenlijke waarnemingsfase gebaat bij neuzen die in vele verschillende richtingen staan, want dan ruiken (plus zien en horen) ze samen gewoon méér.

Ondertussen zijn we dan al lang begonnen met 'CO-SPREKEN (Eng. CO-SPEAKING), wat als het goed is, ook al een wonder op zich is: namelijk een combinatie van echt 'co-begrijpen enerzijds (Eng. co-understanding, = de intern gerichte bewustzijns-component) met anderzijds precies vanuit dat



wederzijds en allesomvattend begrip proberen samen te komen tot helder **'co'-dialoogvoeren** (Eng. co-dialoguing, = de extern gerichte vorm-component). Actief luisteren leidt tot een breder, dieper en gerijpt inzicht in de gedachten, emoties en intenties van alle anderen. Bij het vervolgens wederzijds overbrengen van wat we denken, voelen en verwachten, hopen we dan ook te bevorderen dat kennis echt gedeeld kan worden. Dit soort verbindende communicatie is doorvoeld contact: het wederzijds geraakt worden door de verschillen tussen ons, leidt onder de juiste voorwaarden tot wederzijds respect, en paradoxaal genoeg ook tot een verhevigde beleving van wat we ondanks alles toch gemeen hebben.

Doorheen het proces van samen ervaren, onderzoeken, begrijpen en dialoogvoeren, is het **'CO-DENKEN** een coöperatieve categorie die het waard is om er de nodige tijd aan te besteden. Sereniteit en de nodige stimulansen zijn voorwaarde om samen kritisch te kunnen **'co'-reflecteren** (Eng. co-reflecting, = de intern gerichte bewustzijns-component) op wat waargenomen of gezegd is, en om tot argumentatie en standpuntbepaling te komen die gedragen wordt. Flexibel denken over en valoriseren van verleden en heden, kan uitmonden in gedeelde wereldbeelden, via de aldus ontdekte dwarsverbanden tussen de onderscheiden ideeën en meningen. Het surplus dat dan kan ontstaan, ligt op het gebied van het creatieve denken en de verbeeldingskracht: het **'co'-ontwerpen** (Eng. co-designing), de extern gerichte vorm-component van samen denken. De vrijgemaakte geesten zijn dan in staat om samen innovatieve vondsten te bedenken of zelfs collectief hele toekomstscenario's uit te tekenen. Beide co-kwaliteiten, co-reflecteren en co-ontwerpen, of kritisch en creatief denken, zijn basis voor wat we straks uiteindelijk concreet samen willen gaan creëren of realiseren. Hieraan tijd durven verliezen in een beginfase, is er achteraf veel winnen. Door het voorkomen van eenzijdigheid van één of enkelen, en het beroep doen op de gezonde denkkraft van velen, ontstaat een veelzijdiger en rijker (toekomst-)perspectief.

Emoties dreven ons wellicht al de hele tijd toen we ons afvroegen wie te betrekken en waartoe, en toen we samen keken en luisterden naar de werkelijkheid om ons heen, en toen we probeerden elkaar en anderen te begrijpen en er wat van over te brengen, en toen we samen kritisch of creatief nadachten. Bij het samen of **'CO-VOELEN** (Eng. CO-FEELING) gaat het er (intern bewustzijns-gericht) om hoe we enerzijds die hele smeltkroes van emoties bij onszelf en anderen konden **'co'-verzoenen** (Eng. co-reconciling), en anderzijds (extern vorm-gericht) hoe we elkaar en anderen bovendien ook kunnen **'co'-aanmoedigen** (Eng. co-encouraging). Ook hier geldt dus dat het 'samen' er ons op wil wijzen dat we het niet overlaten aan één persoon om anderen te verzoenen (door spanningen positief te hanteren, conflicten aan te pakken, mensen te herenigen) of aan te moedigen (door hun motivatie te bevestigen, hen te enthousiasmeren, obstakels te overwinnen). Al te vaak wordt dit soort klussen gedelegeerd aan de leider of aan een specialist terzake, en worden de kansen en potentie van alle teamleden of van alle interne betrokkenen op dit (emotionele) pad onderschat, ook door henzelf trouwens.

Wat we concreet gezamenlijk **'CO-WILLEN** (Eng. CO-WILLING) is ondertussen door toedoen van alle vorige coöperatieve acties reeds komen bovendien. Of het was al eerder intuïtief voorhanden als vooraf gegeven streefdoel, of moet nog vastgelegd worden. In elk geval is door **'co'-focussen** (Eng.



co-focussing, = intern gerichte bewustzijns-component) nu iedereen nóg helderder voor de geest komen te staan welke concrete doelen – uit de weelde van alle mogelijke opties - op de meest wenselijke en haalbare wijze beantwoorden aan de beoogde waarde-ontwikkeling (zie hoger). Naast het bewaken van en energie richten op deze doelen, is het nu ook van belang om over te gaan tot **'co-'beslissen** (Eng. co-deciding, = de extern gerichte vorm-component): door mensen te autoriseren, agenda's te integreren, knopen door te hakken, kiezen en vast te leggen wat er nu precies moet gaan gebeuren. Daar is mogelijk een fase aan voorafgegaan waarin de manier, methode of model om tot besluiten te komen is vastgelegd. Als het goed is, is hierbij consequent rekening gehouden met de beoogde waarde-ontwikkeling bij alle betrokkenen, zodat er steeds afwegingen mogelijk zijn van de beoogde efficiëntie en effectiviteit van besluitvorming, en van de zorgvuldigheid en het respect ten opzichte van alle belanghebbenden.

Het **'CO-' HANDELEN** (Eng. CO-ACTING) tenslotte is zowel de integratie als het sluitstuk en de finaliteit waar alle voorgaande samenwerkingskwaliteiten in uitmonden. Dus alles wat - eerder of ondertussen - gezamenlijk waargenomen, besproken, bedacht, gevoeld en gewild werd, komt uiteindelijk samen uit bij het concrete en zichtbare *doen*. Het is vooreerst het **'co-'organiseren** (Eng. co-organizing, = de interne bewustzijns-component), wat neerkomt op het inzetten van hulpbronnen, plannen maken en structuur aanbrengen, faseren, taken verdelen, en alles doen om de uitvoering voor te bereiden. Het is tenslotte ook het **'co-'creëren'** (Eng. co-creating) van een gewenste werkelijkheid, zijnde de extern gerichte vorm-component, die bestaat uit het opzetten van concrete initiatieven, het implementeren van processen en het vormgeven van producten, en de goede mix zoeken van de vooropgezette planning volgen en professioneel improviseren. Het bewerkstelligen van de meest werkzame combinatie van vrijheid en zelfdiscipline is hier dus onderliggend een handelingsprincipe van eerste orde. En uiteindelijk is het wel déze finaliteit, het in vrijheid samen dingen doen, die bruggen slaat tussen mensen, het is dít feestje dat leven geeft aan teams, organisaties, gezinnen, en aan hele samenlevingen.

Dat samenwerken vaak ten onrechte wordt herleid tot de rubriek van het 'samen handelen', is hopelijk ondertussen voldoende aangetoond. De hier beschreven diversiteit en rijkdom van het gehele palet aan onontbeerlijke samenwerkingskwaliteiten en coöperatieve activiteiten, laat toe alle betrokkenen inzicht te geven in de complexiteit van zoiets 'alledaags' als samenwerken. Om die reden is het adagium *'to be informed by complexity'* van **Peter T. Coleman** hier van even groot belang als bij de langdurige en ogenschijnlijk onoplosbare conflictsituaties die hij in 'The Five Percent' beschrijft. Ook het gevaar dat hij schetst om in de analyse-fase in een al te grote vereenvoudiging of in een eenzijdig wij-zij-denken te blijven hangen, is volkomen analoog. Dit gegeven zal daarom ook mee onze werkwijzen kleuren zoals we die weergeven in ons [AANBOD: CO-INTERVENTIES](#).



6. Wat zijn de voorwaarden voor optimale samenwerking?

Hoe kan een optimale samenwerking bevorderd worden door al wie samenwerkt, in wat voor rol dan ook? Bv. als lid van een team of als teamleider, als projectmedewerker of projectleider, als 'hogere' leidinggevende, als beleidsmedewerker of beleidsmaker, als externe belanghebbende, als externe coach, adviseur of anderssoortige ondersteuner: what to do, how to proceed?

Zonder hier nu reeds al te diep in te gaan op deze vraag, kunnen we uit al het voorgaande toch al afleiden dat goede samenwerking veel meer kans heeft om te ontstaan én bestendig te worden, daar **waar alle noodzakelijke samenwerkingskwaliteiten (zie hoger) aanwezig zijn en alle ruimte krijgen**. Het is dus mogelijk dat er begonnen moet worden met het durven innemen van de nodige ruimte en tijd voor samenwerking, bijvoorbeeld ruimte die anders vanwege de bestaande cultuur of door leidinggevendens ingeperkt zou dreigen te worden tot 'solo-werk' of tot 'binnen de bestaande hokjes blijven', of tijd die anders bijvoorbeeld ingepalmd zou worden door wie *niet* meedoet, dat ook niet van plan is, liever de competitie of concurrentie aangaat, etc.

Verder vergt het van alle betrokkenen dat zij **willen oefenen en sterker worden** in alle samenwerkingskwaliteiten en -capaciteiten die zij (paradoxaal genoeg) momenteel nog vaak louter toeschrijven aan en verwachten van de 'voorbeeldkracht' van hun leiders: om te beginnen bijvoorbeeld het inschatten, respecteren en inzetten van de eigen en andermans samenwerkingskwaliteiten ten bate van de beoogde doelen en uiteindelijk gezamenlijke waardeontwikkeling. Velen moeten dus **durven, willen en mogen investeren in bewuster en beter samenwerken**: pas dan kan het een antidotum worden tegen de inspiratie- en futloosheid die wereldwijd het werkzaam leven van al te velen kenmerkt. Mede dank zij authentieke coöperatie kan zich een veel vervullender werk- en levenspad aan de horizon aftekenen.

Dit betekent onder andere óók dat de rol van het leidinggeven nog verder zal verschuiven. Mogelijk zet een (voor 'waarnemers' reeds lang zichtbare) trend zich verder, namelijk dat **het ware leidinggeven** steeds verder evolueert naar het behartigen van de hierboven beschreven 'zijnsmodus', zijnde de combinatie van **samenwerkend verbinden van mensen en ontwikkelen van waarde**. Het kan voor leiders in het begin natuurlijk even wennen zijn om te proberen hun rol in essentie steeds consequenter hiertoe te herleiden. Toch kunnen zij ook nu reeds – in de huidige fase van de 'menschheidsontwikkeling' – al vrij snel vaststellen dat de daardoor vrijkomende coöperatieve vermogens en investeringen duizendvoudig gaan lonen. De reeds vermelde **Jim Collins** doet in zijn boek "Good to Great (2001)" verslag van een onderzoek waarbij hij met zijn medewerkers gedurende 11 jaar een aantal Amerikaanse bedrijven volgde. Hierbij kon hij bij deze bedrijven een periode van 30 jaar bedrijfsactiviteiten en –prestaties overzien, en bij de bedrijven die echt succesvol en op consistente wijze van 'good' naar 'great' waren gaan presteren, het volgende vaststellen: "*Leading from 'good' to 'great' does not mean coming up with the right answers and then motivating everyone to follow your messianic vision. It means having the humility to grasp the fact that you do not yet understand enough to have the answers, and then to ask the questions that will lead to the best*



possible insights.” Dit betekent dat de best mogelijke inzichten vanuit alle hoeken van het team, de organisatie of de samenleving kunnen komen, *als we ze maar boven water krijgen*. Waar samenwerking volgens de regels van de kunst en de kunde verloopt, borrelen alle nodige inzichten op vanuit alle hersendelen van alle deelnemers, en dat in elke fase van het proces of project. Dat mensen bij voortduring precies dit soort bijdrage kunnen en mogen leveren, leidt dan tot ongekend enthousiasme en engagement, tot het bruisen en gonzen van alle beschikbare energie, en tot de meeste en beste innovaties, zoals professor **Keith Sawyer** van Washington University illustreert in *“Group Genius – The Creative Power of Collaboration”* (2007). Dáárdoor is het dat samenwerkers vaak in staat zijn om reeds na vrij korte tijd vele mijlen verder te komen (en nog veel sneller ook) dan verwacht kon worden op basis van een optelsom van alle individuele targets bij elkaar. Wat zouden leiders en samenwerkers zich nog meer kunnen wensen?

Een laatste voorwaarde voor optimaal samenwerken die we hier noemen, is het **kwaliteitsvol faciliteren** ervan, en heeft te maken met de fase waarin onze ‘kantelende’ samenleving zich bevindt. Zoals in enkele decennia het ‘projectmatig werken’ is geëvolueerd tot ‘integraal projectmanagement’, waarbij tegelijk een nieuwe rol en zelfs een baan ontstond, namelijk die van de ‘projectmanager’, en in de wereld van conflicten en rechtspraak de rol van ‘mediator’ bestaansrecht heeft gekregen, zo is op analoge wijze op het gebied van samenwerken de rol/baan van ‘**samenwerkingsfacilitator**’ zich voor onze ogen aan het ontwikkelen. Hier alvast enkele voorbeelden van invulling zoals deze momenteel ontstaan en in de literatuur opduiken:

- een facilitator voor Large Scale Interventions trajecten: zie bv. bij **Axelrod, Leith** e.a.
- een onafhankelijke coördinator als brug tussen overheden, instellingen en familiesystemen: zie bv. de Family Group Conferences in Nieuw Zeeland, **Doolan**, de **Eigen Krachtcentrale**, e.a.
- de CCO of Chief Collaboration Officer op hoog niveau binnen bedrijf of organisatie: zie bv. **Hansen** en **Tapp**, in de Harvard Business Review.

In AANBOD: CO-INTERVENTIES zal de inhoud van deze nieuwe rol en functie als samenwerkingsfacilitator uiteraard ook vanzelf komen bovendrijven. Dergelijk kwaliteitsvol faciliteren zal slechts mogelijk zijn mits een aantal kenmerken die essentieel zijn om de brug te kunnen slaan tussen de partijen die geacht worden (beter) samen te werken, namelijk onder andere:

- zelf beschikken over vele samenwerkingskwaliteiten in de hoogst mogelijke mate
- kundig zijn in het begeleiden van samenwerkingsprocessen
- onpartijdig complexe systemen en processen kunnen overzien
- werken met professionele methoden en instrumenten
- focussen op verbinding tussen en waarde-ontwikkeling voor alle betrokkenen.



7. Samenwerken: een oproep

Betere samenwerking op deze planeet komt tot stand dank zij miljarden mensen vóór, met en na ons. Het faciliteren daarvan, zodat we coöperatief kunnen waarnemen, denken, voelen, willen, spreken, handelen en dus 'zijn', is een dagelijkse bezigheid van velen, elk op hun eigen en vaak unieke wijze: overheidsmensen, klanten, bedrijfsmensen, burgers, onderwijsmensen, studenten, en verder trainers, onderzoekers, schrijvers, denkers, coaches, beslissers, teamleden, leidinggevers, leidingkrijgers, organisatiedeskundigen, vormgevers, kunstenaars en alle andere mensen met een visie dan wel visionairen. Zoals vele van deze personen, heeft ook de auteur flitsen van het 'full-blown' soort samenwerking zoals hier beschreven, enkele keren in zijn leven aan den lijve mogen ervaren en letterlijk mee-maken. Deze ervaring van wat sommigen 'flow' noemen, een soort euforische staat van collectieve kracht die tot ongeziene en onverwachte resultaten leidt, kan bij een mens sporen achterlaten. Sporen blijven ook achter als het (weer) *niet* lukt, of als voor de hand liggende kansen om samen te werken gemist worden. Een mix van eigen en andermans falen kan tot ontuchtering of frustratie leiden over 'la condition humaine', of een sociale toestand kan van verontwaardiging een sterke intrinsieke motivator maken. Een aantal van deze 'getekenden' blijven toch op zoek naar herhaling van gebeurtenissen van de eerste categorie, namelijk van de hevig positieve en vervullende samenwerkings-ervaringen, "*seeking common ground*" en "*to make this world a better place to live in*" zoals de Amerikaanse president het zou noemen. Opdat dit soort ervaring vaker en eerder te beleven zou zijn voor velen, werkt de auteur aan 'samenwerkingskunde'. Zoals voor een toneelspeler alles een podium is en voor een filosoof alles filosofie, ziet een teamplayer alles als ... samenwerking. Ook als het gaat over het uitwerken van een visie op samenwerken. Vandaar deze **oproep**: de auteur hoopt dat velen die de realiteit herkennen van wat hier geschetst werd, in de pen klimmen. Met alle binnengekomen reacties (voorbeelden, goede praktijken, correcties, kritieken, aanvullingen,...) moet het mogelijk zijn verdere stukjes en publicaties tot stand te brengen, die weer anderen kunnen gaan inspireren om niet in een status-quo te blijven hangen, maar over te gaan tot 'wonderwerken' (zie 1. Samenwerken: een 'wonderwerk'?). En daarmee is de cirkel van dit artikel alvast helemaal rond.

