

# Naar een eigen kader voor samenwerkingskunde

## 1. Programma van Eisen

## 2. De opbouw van het kader

### 1. *Programma van Eisen*

De ontwerper van een kader doet er goed aan voor zichzelf vooraf een helder '**Programma van Eisen**' te formuleren waaraan dat kader moet voldoen. Wat waren de vereisten en verwachtingen waarmee de zoektocht naar een kader voor de 'samenwerkingskunde' werd aangevat?

Zoals aangegeven in het artikel Is samenwerken kunst + kunde ? stond voorop dat een samenwerkingskader, inclusief alle bestanddelen en interne samenhangen, een bijdrage moest leveren aan het gemeenschappelijke denken en spreken over samenwerken, door middel van een **vocabulary** dat zich makkelijk zou laten **delen**. Het belang van een **gemeenschappelijke taal** bij pogingen om samen de werkelijkheid te verbeteren, is zeer groot, zoals in datzelfde artikel werd beschreven.

Met een dergelijk kader moest het tevens mogelijk worden om bestaande of nieuwe **stromingen** op het gebied van 'samenwerkingskunde' te **situëren**, te begrijpen en te duiden, en te beoordelen op merites en lacunes.

Met deze twee eisen was reeds meer dan duidelijk dat het voornamelijk om een '**didactisch**' kader zou moeten gaan, ter lering dus. Welke bijkomende vereisten en verwachtingen konden of moesten om die reden ook nog gesteld worden aan het gezochte kader?

Vooreerst moest het mogelijk zijn om de (aangeboren of ontwikkelde) **samenwerkingskwaliteiten** van individuen en groepen **in kaart te brengen**, te analyseren, te interpreteren en evalueren. Anders dan bij een aantal bestaande modellen (zoals op teamniveau bv. de **Belbin** Team Roles en de **Myers-Briggs** Type Indicator) die eerder focussen op persoonlijkheidskenmerken en 'types' van personen, was de voorliggende vraag hier of het mogelijk was deze kwaliteiten te omschrijven in **actieve werkwoord-termen**. 'Labeling' en 'etikettering' van mensen moest dus plaats maken voor acties en activiteiten die zij (kunnen) ondernemen.

Bovendien werd gaandeweg duidelijk dat het samenwerkingskader ook een bijdrage moest kunnen leveren aan het **optimaliseren** van samenwerkingsvormen en –praktijk op '**systemische**' (= systeemtheoretisch verantwoorde) **wijze**. Een inspiratiebron om dit te gaan uitzoeken, werd onder



andere gevormd door de publicaties van professor **Peter T. Coleman**, directeur van het International Center for Cooperation and Conflict Resolution (ICCCR) aan de Columbia University in New York. Het systeemdenken heeft hij volledig doorgedacht én past hij met zijn centrum ook toe in een belendend werkgebied, namelijk bij ‘finding solutions to seemingly impossible conflicts’, zoals ook de ondertitel luidt van zijn boek *“The Five Percent”* (2011).

Het op deze wijze consistent versterken van samenwerking moest zich ook kunnen afspelen **op alle dimensies** en maatschappelijke niveau’s, namelijk zowel:

- binnen teams en groepen
- tussen teams en groepen binnen een organisatie
- tussen organisaties en binnen netwerken
- tussen netwerken, bevolkingsgroepen, culturen, etc.

De bevestiging dat het mogelijk is om vanuit psychologische, sociale en culturele invalshoeken tot relevante handelingen en uitspraken te komen m.b.t. het samenwerken op al de genoemde dimensies, is onder andere te vinden bij **Joseph A. Raelin**, professor aan de Northeastern University in Boston. In *“The Leaderful Fieldbook”* (2010) schetst hij de verwevenheid van gelijkaardig samenwerkend gedrag op individueel, inter-individueel, team-, organisatie- en netwerk-niveau, en hoe belangrijk het is om consistent gedrag te vertonen op al deze niveau’s.

Op al deze dimensies tegelijk spelen zich – naast samenwerken – nog een heleboel andere fenomenen af die vaak afzonderlijk aanleiding geven tot diepgaande beschrijvingen en beschouwingen, zoals bijvoorbeeld leidinggeven, dienstverlening, innoveren, projecten managen, etc. Om nog te zwijgen van een hele reeks afgeleide vraagstukken die in de realiteit én in de literatuur uitgebreid aan bod komen, zoals ‘hoe draagvlak creëren?’, ‘hoe klantentrouw verhogen?’, ‘hoe conflicten hanteren?’, etc. De vraag rees dus hoe een samenwerkingskader als context gehanteerd zou kunnen worden om **een zinvol en vernieuwend nieuw licht** te kunnen werpen **op dit soort ‘afgeleide’ fenomenen en vraagstukken**.

En tenslotte moest het didactisch kader ook handige **aangrijpingspunten bieden voor leerwegen en aanbevelingen**

- t.b.v. zelfontwikkeling en zelfmanagement (als samenwerker, samenwerkende partij, leidinggevende, coach, facilitator, etc.)
- t.b.v. training, coaching, begeleiding, opleiding m.b.t. samenwerken
- t.b.v. opvoeding en onderwijs, zodat samenwerken deel gaat uitmaken van cultuuroverdracht.

Wellicht is ondertussen ten overvloede duidelijk dat hierbij steeds moest kunnen uitgegaan worden van de samenwerkingskwaliteiten die bij mensen en organisaties al aanwezig zijn, en dat de aanbevelingen geformuleerd zouden worden in termen van concrete handelingen en werkzaamheden, zodat deze leerwegen voor iedereen open zouden liggen.



## 2. De opbouw van het kader

Voor het ontwerpen van een samenwerkingskader is in essentie uitgegaan van een eenvoudig gegeven, namelijk van een aantal aloude **ontologische en psychologische categorieën**: namelijk (in hun eenvoudigste Nederlandse bewoordingen) ZIJN, WAARNEMEN, SPREKEN, DENKEN, VOELEN, WILLEN, HANDELEN.

Deze categorieën werden verrijkt met inzichten uit een aantal andere theorieën binnen de (organisatie-) psychologie, -sociologie en –filosofie. Zo doende bleken we onder andere heel dicht in de buurt uit te komen van enkele hoofdbestanddelen van het model voor ‘Dynamische Oordeelsvorming<sup>®</sup>’ van **Lex Bos, Stichting Dialoog** e.a. (zie [www.dialoog.net](http://www.dialoog.net)). Misschien is het geen toeval dat het begrip ‘samenwerkingskunde’ opduikt in een recente verwijzing (Jana Loose, 16 januari 2009) naar een menswetenschapper waarbij Bos en Dialoog nauw aanleunen, namelijk **Bernard Lievegoed** (1905-1992, o.a. grondlegger van de organisatie-ontwikkeling in het bedrijfsleven): *“Naar mijn oordeel heeft Bernard Lievegoed gedurende zijn 17 jaren NPI de grondslag gelegd voor een wetenschapsgebied dat er nog niet is, en dat hij zelf nooit zo heeft genoemd: de samenwerkingskunde”*. Een aantal van diezelfde bestanddelen zijn ook elders prominent terug te vinden: zie bijvoorbeeld de uitwerking van o.a. ‘perceiving’, ‘thinking’, ‘feeling’ etc. bij de reeds genoemde **Myers- Briggs** (die hierin op haar beurt schatplichtig was aan **Carl-Gustav Jung**).

‘Pour les besoins de la cause’ weze hier voorlopig en al te bondig vermeld dat we bij de doorvertaling van de ontologische en psychologische categorieën naar **coöperatieve categorieën**, een zeer voor de hand liggende en tegelijk eenvoudige werkwijze hebben toegepast, hiertoe initieel op weg geholpen door **Raimo Tuomela**. In de jaren ‘90 reeds – zoals blijkt in zijn *“Cooperation – A Philosophical Study”* (2000) was deze voormalige professor aan de Universiteit van Helsinki, Munchen en Stanford, die groot was geworden in de praktijk van de ‘sociale actie’, termen gaan hanteren zoals ‘collective reasoning’, ‘collective or joint goals’, ‘joint creation’, ‘cooperative joint action’ en ‘co-action’. Met name dit laatste leidde tot de ingeving om de coöperatieve modus van hogergenoemde werkwoorden (ontsproten aan ontologische en psychologische categorieën) uit te drukken door er eenvoudigweg het voorvoegsel ‘co-’ te laten aan voorafgaan, wat gelijk staat met de bijwoorden ‘collectief’, ‘samen’, ‘mee’, etc. Vandaag wekt deze werkwijze trouwens al lang geen verwondering meer: in de voorbije jaren is er wereldwijd reeds de nodige gewenning opgetreden aan werkwoorden zoals co-produceren, co-financieren, co-creëren, co-assisteren, co-wonen, net zoals aan de substantieven co-piloot, co-ouderschap, co-auteurs, enzovoort. Voor ons thema het meest dichtbij, vanzelfsprekende en ingeburgerde begrip is precies het woord ‘co-operatie’ zelf. Er is dus wel degelijk hoop voor een in de toekomst gedeeld vocabularium op basis van enkele eenvoudige en voor de hand liggende ingrediënten. Concreet: op deze wijze kan de notie ‘samenwerking’ of ‘coöperatie’ uiteengevouwen worden tot de **coöperatieve categorieën CO-ZIJN / CO-WAARNEMEN / CO-SPREKEN / CO-DENKEN / CO-VOELEN / CO-WILLEN / CO-HANDELEN**.

De concrete invulling van de betekenis van het voorvoegsel ‘co-’, hier verwijzend naar ‘coöperatief’, kan vastgelegd worden per samenwerkings situatie of context:



- zo kan het de betekenis krijgen van **collectief**, dus echt samen, gezamenlijk, ‘met zijn allen’;
- of er wordt **interactief** gewerkt, onder andere via meerwegsgedrag
- het kan ook ‘**mee-**’ betekenen, of **participatief**, waarbij minder sterk wordt ingezet op de noodzaak van *continue* rechtstreekse interactie buiten de participatieve momenten om
- in een nog minder intense vorm kan het slaan op het **d.m.v.** actieve en bewuste **delegatie** (bv. via afgevaardigden, woordvoerders, vertegenwoordigers,...), maar wel bij uitdrukkelijk akkoord van de andere samenwerkers die instaan voor het leveren van een afgesproken samenwerkingskwaliteit;
- of in een nog minimalere invulling kan het inhouden dat men elkaar in een continue wisselwerking respecteert en stimuleert om elk **bij te dragen tot** het collectief te leveren.

Als er in een optimale samenwerking ‘gedelegeerd’ wordt, gaat het dus telkens om een collectief en bewust gebeuren. Een uitspraak als “*hij (of zij) is er toch voor aangesteld*” zal hier ervaren worden als te kort door de bocht: men zal hier elkaar juist continu willen bevragen en aanmoedigen, precies met het oog op de collectief gewenste waarde-ontwikkeling, of vanuit de eigen samenwerkingskwaliteiten en coöperatieve bijdragen (zie verder). In die zin komt echt samenwerken ook neer op doorgedreven ‘co-leiderschap’ (zie **Raelin**).

Vervolgens hebben we per coöperatieve categorie een *interne* (of ‘bewustzijns-gerichte’, ‘outside-in’) component en een *externe* (‘vorm-gerichte’, ‘inside-out’) component onderscheiden. **Carl Gustav Jung** en in zijn voetspoor vele anderen hadden hierin veel vroeger trouwens reeds het goede voorbeeld gegeven. Onder hen bijvoorbeeld ook **Carl Rogers**, die de ‘echtheid’ van een persoon beschreef als de ‘congruentie’ tussen enerzijds de ‘innerlijke persoon’ (en wat deze “*innerlijk denkt, voelt en beleeft*”) en anderzijds de ‘uiterlijke persoon’ (en wat deze “*naar buiten toe uit aan gedachten, gevoelens en belevingen*”). Hij liet ook zien hoe mensen – hiertoe geïnspireerd door het voorbeeld van significante anderen – als vanzelf ook leren om congruent gedrag te vertonen. Toegepast op ‘echt’ samenwerken, en na clustering van een grote verscheidenheid aan inzichten uit de sociale wetenschappen, theorieën en modellen, levert dit bij elkaar een hele reeks samenwerkingskwaliteiten op, of ‘co-kwaliteiten’ zoals ze vanaf nu aangeduid zullen worden.

Deze **14 co-kwaliteiten** noemen we:

	<i>‘outside-in’</i>		<i>‘inside-out’</i>
[co-zijn =]	<b>CO-VERBINDEN</b>	+	<b>CO-ONTWIKKELEN</b>
[co-waarnemen =]	<b>CO-ERVAREN</b>	+	<b>CO-ONDERZOEKEN</b>
[co-spreken =]	<b>CO-BEGRIJPEN</b>	+	<b>CO-DIALOOGVOEREN</b>
[co-denken =]	<b>CO-REFLECTEREN</b>	+	<b>CO-ONTWERPEN</b>
[co-voelen =]	<b>CO-VERZOENEN</b>	+	<b>CO-AANMOEDIGEN</b>
[co-willen =]	<b>CO-FOCUSSEN</b>	+	<b>CO-BESLISSEN</b>
[co-handelen =]	<b>CO-ORGANISEREN</b>	+	<b>CO-CREËREN.</b>



Deze 14 co-kwaliteiten worden in kort bestek gesitueerd en toegelicht in het artikel Is samenwerken kunst + kunde ? (zie 4. Samenwerken is een zijnsmodus en 5. Samenwerken vergt een complex aan samenwerkingskwaliteiten).

En tenslotte moest er nog een werkwijze gevonden worden om – voor elk van deze 14 co-kwaliteiten – de concrete invulling ervan, met handvaten en acties, te destilleren en te benoemen. Ook hier weer vertrekkende van alle beschikbare en gedetailleerde inzichten uit de reeds genoemde sociale wetenschappen, theorieën, modellen etc.. De clusteringen van deze inzichten kwamen mede tot stand door middel van het hanteren van twee bijkomende principes: namelijk *'alles hangt samen met alles'*, en *'zo klein, zo groot'*. Deze principes kunnen simpel klinken als vertaling van systeemdenken, maar ze leiden er wel toe dat elk van de 14 co-kwaliteiten 1) gelinkt zal moeten zijn aan alle andere, en 2) deze andere ook allemaal zal moeten omvatten. Als we dus bijvoorbeeld elke co-kwaliteit koppelen aan de verschillende coöperatieve categorieën (behalve uiteraard aan de categorie waar het zelf deel van uitmaakt), dan bekommen we reeds  $14 \times (7-1) = 84$  verbindingslijnen, waarbij op elke verbindingslijn 'samen-acties' geformuleerd kunnen worden.

Ter illustratie hier slechts enkele voorbeelden van deze **samen-acties**:

[co-verbinden d.m.v. co-waarnemen →]	<b>SAMEN BELANGHEBBENDEN BETREKKEN</b>
[co-ontwikkelen d.m.v. co-willen →]	<b>SAMEN MACHT SPREIDEN</b>
[co-aanmoedigen d.m.v. co-zijn →]	<b>SAMEN MOTIVATIE BEVESTIGEN</b>
etc.	<b>etc.</b>

Een eerste overzicht dat op deze wijze bekomen wordt is te zien in de Kaders OPTIMALE SAMENWERKING. Hier werd op elke verbindingslijn alvast 1 samen-actie geformuleerd, met telkens een korte toelichting aan de hand van mogelijke concrete activiteiten die daaronder thuis horen. Zo wordt een eerste overzicht bekomen van 84 samen-acties met een veelvoud van onderliggende activiteiten, die bij elkaar reeds een aardig beeld opleveren van de complexiteit van samenwerken in de realiteit. De 7 coöperatieve categorieën, de 14 co-kwaliteiten en de 84 verbindingslijnen met daarop alle samen-acties, bieden allemaal aangrijpingspunten en wegen ter optimalisering of bijsturing van samenwerking.

Hoe samenwerkers met deze kaders zelf aan de slag kunnen gaan, is te vinden in het document Concreet: aan de slag.

Welke interventies mogelijk zijn op basis van deze kaders, is te vinden in het document Samenwerkingskunde.nl : mogelijke co-interventies.

