

(Linkse) samenwerking kun je leren

Filosofen en wetenschappers over samenwerking

David Hume (1711-1777) kan geschaard worden tot het conservatieve kamp van zijn tijd. Dus als het om linkse samenwerking gaat hoeven we misschien niet onmiddellijk bij deze Schotse denker te rade te gaan. Wel bracht hij als één van de eersten de motieven in kaart voor duurzame samenwerking. Welke voorwaarden zijn dat?

Carl Dijkstra

David Hume
omstreeks 1766

In 1739-1740 schreef Hume zijn *A Treatise of Human Nature*. Een van de vele vragen die de sceptische empirist zichzelf stelt, is waarom mensen samenwerken. Hij merkt daarover op dat de mens van nature zwak en slechts beperkt altruïstisch is, maar door in groepsverband te werken worden deze gebreken gecorrigeerd en kan het individu 'zich op gelijke hoogte brengen met zijn medeschepselen'. De samenwerking compenseert al zijn individuele zwakheden en strekkende tot ieders voordeel kan een 'algemeen gevoel van gemeenschappelijk belang' de mensheid tot grote hoogte brengen. Bruggen kunnen ineens letterlijk gebouwd worden.

dat "de lange geschiedenis van de mensheid laat zien dat degenen die het meest effectief hebben leren samenwerken en improviseren, de overmacht hebben gekregen." Zowel Hume als Darwin gingen ervan uit dat samenwerken te leren is. De nadruk komt dan op allerlei vormen van socialisatie te liggen. Echter, hun interesse in dit onderwerp is naar moderne maatstaven beperkt: het hele idee van samenwerking moest de staatsinrichting (Hume) of het proces van evolutie (Darwin) verklaren. Op zichzelf waren zij veel minder in samenwerking als zodanig geïnteresseerd. Dus als we iets willen zeggen over de voorwaarden van linkse samenwerking moeten we een sprong in de tijd maken.

Een groep is nog geen 'team'

Dat samenwerking succesvol is, zoals Hume en Darwin wisten, zegt nog weinig over de concrete voorwaarden voor succesvol samenwerken. Deze voorwaarden hebben alles te maken met het onderscheid tussen een 'groep' en een 'team'. Een groep (bijvoorbeeld irrationale getallen) is wiskundig gezien een verzameling bestaande uit losse elementen. Daar wringt het dan ook onmiddellijk: een



te doen naar de karakteristieken van 'succesvolle teams'. Zijn gedachten over 'teamwork' hebben brede ingang gevonden in de managementwetenschappen. Een analyse van een team aan de hand van de zogenoemde 'Belbin-rollen' (een negental persoonlijkheidstypen) legt bloot waarom het ene team succesvoller opereert dan het andere. Diversiteit van persoonlijkheden binnen een team is één van de succesformules voor geslaagde samenwerking.

Het probleem echter met Belbins theorie is dat het vooral ziet op samenwerking in betrekkelijk klein verband, zoals met kleine teams het geval is. Het is maar zeer de

vormen. Het vergt in ieder geval veel aandacht voor 'teamontwikkeling'.

De piramide van Lencioni

Want de vraag is dan: hoe schep je de voorwaarden voor onderlinge afhankelijkheid en betrokkenheid? Of, hoe waarborg je dat belangen ook gedeelde belangen worden? De zogenoemde piramide van de Amerikaanse organisatiekundige Patrick Lencioni (1965) kan inzicht verschaffen:

Anders dan Belbin, leent de Piramide van Lencioni zich meer voor samenwerkingsverbanden die groter zijn dan kleine teams en bovendien biedt het handvatten voor goede teamontwikkeling. Waar samenwerking nog tot stand moet worden gebracht is het dus van belang om achtereenvolgens vertrouwen te scheppen, gezonde conflictoplossing te hanteren, betrokkenheid te stimuleren, verantwoordelijkheid aan te gaan en te delen, oog te hebben voor een gezamenlijk resultaat en te bouwen aan een gezamenlijke, 'bezielde' missie. Volgens Lencioni kun je langs deze assen zwakke van sterke teams onderscheiden en wanneer samenwerking aangegaan wordt is het belangrijk deze assen in waarden en vervolgens concrete normen te vertalen. Lencioni heeft daarvoor een voorzet gedaan, waarbij onder meer te denken valt aan:

- Er is onderling vertrouwen in een sfeer van veiligheid;
- Er moet open en vrij gediscussieerd kunnen worden over ideeën en onderbouwde meningen;
- Men voelt zich betrokken bij en gehouden aan gezamenlijke besluiten;
- Men neemt verantwoordelijkheid en spreekt elkaar aan op ieders bijdrage;

- De teamresultaten worden gedragen voor gezamenlijke belangen.

Dit zou in een 'code of conduct' zeker niet misstaan. Maar de werkelijkheid is weerspanniger: de meesten zullen deze uitgangspunten wel onderschrijven, maar nog los van de precieze invulling die eraan gegeven wordt in de vertaling naar concrete normen, is de vraag hoe je aan vertrouwen bouwt of hoe gezamenlijke belangen helder gearticuleerd krijgt. Dergelijke vragen gaan, ook bij linkse samenwerking, aan al het andere vooraf.

Trage vragen en 'deep democracy'

Deze vragen worden door de kritisch humanist Harry Kunneman (1948) 'trage vragen' genoemd. Vragen die niet vatbaar zijn voor een eenvoudige technische beheersing, ook al lijken de modellen van Belbin en Lencioni daar wel op aan te sturen. Trage vragen gaan immers over vragen waar geen pasklaar antwoord voor is, omdat ze gemoeid gaan met (emotionele) ambivalenties en ingebed moeten worden in een narratief. Voor goede samenwerking, waar het draait om bouwen aan vertrouwen en het articuleren van gemeenschappelijke belangen,

bestaat nu eenmaal geen handleiding (wat de managementboeken ook mogen beweren). Samenwerking kun je zeker leren, zoals Hume en Darwin al wisten, maar een invuloefening kan je het niet noemen.

Dat lijkt misschien een onbevredigende gedachte. Maar dat hoeft het niet te zijn. Veel van wat Belbin en Lencioni aan werk hebben verzet, heeft ingang gevonden in het studiegebied dat 'deep democracy' heet. Binnen 'deep democracy' gaat het allesbehalve om het afvinken van een set van voorwaarden voor samenwerking, maar juist om oog te hebben voor 'de wijsheid van de minderheid'. Je zoekt dan niet zo zeer naar het compromis, maar naar werkelijke consensus. Daarbij worden tegengeluiden gekoesterd. Misschien omdat het einddoel nooit vastligt, (in de woorden van Stuart Mill) omdat "de eenling het oordeel van de meerderheid onderuit kan halen, is vooruitgang een kwestie van zoeken en proberen." Dat vergt tijd, maar kan een manier zijn om aan vertrouwen te bouwen, gezamenlijke belangen te articuleren en breed gedragen consensus te bereiken. Ik kan mij niet anders voorstellen dan dat 'deep democracy' een belangrijk thema is voor nadere linkse samenwerking. ●

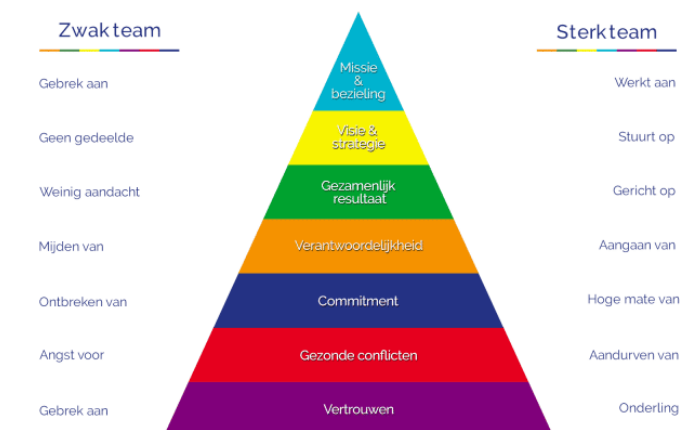
'Voor goede samenwerking bestaat nu eenmaal geen handleiding.'

Van Hume naar Darwin

Hume, een man van de Verlichting, kon nog niet bevroeden dat een dikke honderd jaar later de evolutieleer van Darwin (1809-1882) opgeld zou doen. Hoezeer het sociaal darwinisme later ook getracht heeft de evolutie als het strijdtooneel van de 'selfish gene' te zien, Darwin zelf had, net als Hume voor hem, wel degelijk oog voor de voorwaarden en voordelen van samenwerking. In zijn *The Descent of Man* (1871) schrijft hij namelijk

groep hoeft geen gemeenschappelijk belang te hebben, waardoor de onderlinge afhankelijkheid en betrokkenheid beperkt kan zijn. Dat is dan ook het verschil tussen een 'team' en een 'groep'. Bij een team is sprake van een gemeenschappelijk doel, waaraan men door samenwerking bouwt en waarmee er een grote mate van onderlinge betrokkenheid en afhankelijkheid bestaat. Meredith Belbin (1926) begon in de jaren vijftig onderzoek

vraag of zijn denken één op één ook van toepassing is op 'bredere samenwerking'. Aan een analyse op het niveau van persoonlijkheidstypen heb je waarschijnlijk weinig als het gaat om een tamelijk brede linkse samenwerking bijvoorbeeld. Hoe belangrijk diversiteit in een team ook is, als je te maken hebt met grotere groepen waar minder gevoel van onderlinge afhankelijkheid en betrokkenheid bestaat, zou diversiteit zelfs een afbreukrisico kunnen



Piramide van
Lencioni
(mymotivation.com)