

## **SAMENWERKINGSVAARDIGHEDEN**

### **Samen-werken**

In elk bedrijf en in elke maatschappelijke instelling doet zich de noodzaak tot samenwerking voor. In een klein bedrijf, waar iedereen zich nog direct bij de onderneming betrokken voelt, spreekt dit voor de medewerkers nog vanzelf. Naarmate de organisatie groter wordt en de werkzaamheden van de medewerkers onderling meer verschillen gaan vertonen, wordt de behoefte duidelijker gevoeld om tot een meer bewuste samenwerking te komen.

Van samen-werken is sprake, wanneer een aantal mensen met verschillende inbreng (kennis, kunde) en verschillende taken aan eenzelfde doel werkt. Deze taken moeten zo samengevoegd worden, dat een gemeenschappelijk resultaat het gevolg is. Meer van buiten gezien geschiedt deze samenvoeging door "organisatie", d.w.z. afgrenzing en onderlinge afstemming van taken, meer van binnen gezien door samenwerking, d.w.z. hetgeen de medewerkers van zich uit moeten doen om het vereiste samenspel in wisselende omstandigheden tot stand te brengen. Organisatie en samenwerking zijn dus het noodzakelijke complement van de arbeids(ver)deling (splitsing van taken en specialisatie).

### **Kunnen samen-werken**

Het werken in een organisatie vraagt van elke medewerker:

- bereidheid tot samenwerken;
- kunnen samenwerken.

Wat houdt dit kunnen eigenlijk in en is het leerbaar?  
Om de aard van dit kunnen beter te begrijpen willen wij drie soorten vaardigheden onderscheiden en met elkaar vergelijken.

Er is een belangrijk verschil tussen:

- het werken met dingen;
- het werken met mensen;
- het werken met ideeën.

De daartoe benodigde vaardigheden duiden wij als volgt aan:

- technische vaardigheden;
- sociale vaardigheden;
- conceptuele vaardigheden.

## Technische vaardigheden

Wanneer ik iets in de wereld van de materie tot stand wil brengen, hangt het resultaat af van mijn eigen kundigheid en inspanning.

Immers, het materiaal, de middelen en de fysieke omgeving willen niets en doen niets uit zichzelf. Ze wachten om zo te zeggen af, hoe ik hen zal gaan gebruiken. Mijn verhouding tot de dingen is dan een "instrumentele", ze worden als middelen gezien, om een door mensen gesteld doel te bereiken. De doelmatigheid van het werk en de waarde van het resultaat hangen af van een reeks van "kundigheden", die we als technische vaardigheden aanduiden. Het woord "technisch" is hier in de ruimere betekenis gebruikt, ook b.v. de boekhouder, de huisvrouw of de kunstenaar heeft technische vaardigheden nodig om het werk te kunnen doen.

Dit houdt in, dat ik over enig "technisch inzicht" moet beschikken, d.w.z. de mogelijkheden en begrenzingen van materialen, gereedschappen, natuurwetten, enz. ken, zodat ik weet waarom en hoe ze te gebruiken zijn. Een algemene (theoretische) kennis is echter niet voldoende, de genoemde eigenschappen en mogelijkheden moeten ook in de praktische situatie waargenomen en herkend worden om tot een juiste aanpak te komen. Voorts is nodig een ontwerp en een plan (volgorde van bewerkingen b.v.); dat vereist voorstellingsvermogen en fantasie. Tenslotte moet ik over bepaalde praktische vaardigheden (zoals handigheid) beschikken om het werk goed, eventueel in een zeker tempo, uit te voeren.

## Sociale vaardigheden

Zodra echter iets tezamen met andere mensen tot stand moet worden gebracht - zodat verschillende, maar met elkaar samenhangende verrichtingen tot één resultaat leiden - wordt nog op een ander vermogen een beroep gedaan.

De andere mensen zijn geen passieve gegevens, maar denken, voelen en willen zelf. Om te kunnen samenwerken moeten gemeenschappelijke doelen worden vastgesteld, informatie uitgewisseld en meningen en wensen op elkaar afgestemd. Dit gebeurt door het "gesprek" - de interactie tussen mensen.

Of het nu een simpele mededeling is of een diepgaand overleg, of men om de tafel zit, schriftelijk communiceert of door middel van tekens - er is steeds sprake van een gesprek. De kraanmachinist en de man in het ruim van een schip zijn tijdens het werk ook in gesprek met elkaar.

Voor een vruchtbaar gesprek is nodig:

- bereidheid tot communicatie, d.w.z. uitwisseling van informatie, "openheid" en het elkaar willen verstaan;
- bereidheid tot ontmoeting. Dit veronderstelt aanvaarding van de anderen als medespelers, ook als zij verschillende meningen, geaardheid en behoeften hebben;
- bereidheid tot interactie, d.w.z. om op elkaar in te gaan, wederzijdse beïnvloeding mogelijk te maken, nieuwe inzichten op te doen, eigen meningen te wijzigen of niet passende eigen doelen op te geven. Dit berust op het vertrouwen, dat verschillen te overbruggen zijn.

De resultaten van een samenwerkende groep hangen niet alleen af van de technische vaardigheden van de afzonderlijke leden, maar ook van de mate, waarin een vruchtbaar gesprek tussen hen plaatsvindt.

Een bevredigende en vruchtbare samenwerking berust dus op de bereidheid en het vermogen van de leden om met elkaar in gesprek te treden. Wij spreken i.v.m. dit vermogen van sociale vaardigheden.

Van de sociale vaardigheid willen we een aantal aspecten onderscheiden.

Wanneer ik mijn vaardigheid in het samenwerken op een hoger peil wil brengen zal ik in de eerste plaats behoefte hebben aan algemene inzichten omtrent verschijnselen van interactie, groepsvorming, enz. Een wetenschappelijke benadering daarvan vindt men in de sociale psychologie. Is deze niet alleen als uiterlijke kennis opgenomen, maar door ervaring verdiept, dan ontstaat sociaal inzicht, waardoor ik de mogelijkheden en begrenzingen van sociale situaties kan zien en kan begrijpen waarom bepaalde verschijnselen zich in de samenwerking voordoen.

In de tweede plaats moet men sociale verschijnselen kunnen waarnemen in de concrete situatie. Het opmerken van wat zich nu in de groep afspeelt, berust op een zekere gevoeligheid (sensitiviteit), die kan worden ontwikkeld. Het gaat daarbij b.v. om waar te nemen:

- wat de ander eigenlijk bedoelt, uit welke "betekeniswereld", achtergronden, ervaringen hij spreekt. Op grond daarvan kan men b.v. misverstanden in een gesprek signaleren;
- hoe datgene wat iemand zegt of doet (ook ik zelf!) door anderen wordt beleefd en gewaardeerd. Op grond daarvan kan een houding worden herzien of een mening worden gerelativeerd;
- hoe datgene wat mensen doen of laten op het groepsproces werkt.

Waarneming en inzicht tezamen geven de mogelijkheid om gebeurtenissen in de concrete situatie te doorzien, dus te begrijpen wat deze betekenen en hoe ze tot stand kwamen (diagnostische vaardigheid).

Het begrip sociale vaardigheid houdt echter ook in dat men - op grond van het bewustworden van wat zich tussen mensen afspeelt - iets onderneemt om de samenwerking effectiever te maken.

Wanneer ik bepaalde verschijnselen waarneem en begrijp, dan komt de vraag op hoe ik in het proces moet ingrijpen. De op dit moment juiste bijdrage volgt niet alleen uit het inzicht in wat zich heeft voorgedaan, maar vraagt om het vinden van het passende antwoord, in deze concrete situatie. Het vinden van het juiste antwoord veronderstelt een zekere gevoeligheid. Doe ik dat meer bewust, dan is er sprake van beoordeling van de situatie i.v.m. het doel van het gesprek. Men moet zich daarbij voorstellen hoe een bepaalde bijdrage zal gaan werken. In ruimere zin gaat het erom hoe men het gesprek als geheel gestalte moet geven. Daarvoor is fantasie nodig; we spreken in dit verband van sociale fantasie.

Tenslotte is het van belang, dat de actie die ik onderneem ook de gewenste uitwerking heeft (niet verkeerd aankomt e.d.). Het gaat daarbij om tact, kiezen van het juiste tijdstip, zich duidelijk kunnen uitdrukken e.d. In ruimere zin gaat het om methoden (technieken) om een gesprek tot een zo goed mogelijk resultaat te leiden. We kunnen hier spreken van sociale techniek.

Sociale vaardigheid is dus een geheel van:

1. Sociaal inzicht.
2. Sociaal waarnemingsvermogen.
3. Sociale fantasie.
4. Sociale techniek.

Een dergelijke onderscheiding is van belang om sociale vaardigheid leerbaar te maken en tevens om een aantal eenzijdigheden te begrijpen.

Houdt iemand zich b.v. alleen bezig met sociaal inzicht, dan zal hij niet veel anders doen dan theoretiseren over samenwerking en gesprek. Inzicht in combinatie met sensitiviteit doet de "psycholoogtoeschouwer" ontstaan, iemand die situaties doorziet en beoordeelt, maar er nooit "inspringt" noch verantwoordelijkheid op zich neemt.

Degene die éézijdig de sociale fantasie bezit, zal allerlei op zichzelf zinvolle dingen voorstellen en

proberen, maar daarmee in de concrete situatie weinig effect hebben.

Tenslotte neigt diegene die vooral sociale technieken heeft geoefend ertoe te menen, dat het volgen van een bepaalde procedure en het toepassen van allerlei "techniekjes" een goed gesprek waarborgt.

Het geheel van de genoemde aspecten maakt pas de sociale vaardigheid uit.

Sociale vaardigheid is echter niet mogelijk zonder een sociale instelling (bereidheid tot samenwerken).

### **Samen willen werken**

De sociale instelling hebben we boven al gekarakteriseerd als bereidheid tot communicatie (openheid), tot ontmoeting (aanvaarding van de ander) en interactie (op grond van vertrouwen), die een vruchtbaar gesprek mogelijk maken.

Sociale vaardigheid zonder sociale instelling leidt tot het manipuleren van mensen of groepen, om daardoor iets voor zichzelf (of een eigen groepering) te bereiken (gelding, specifiek belang, macht). Afgezien van eventuele morele bezwaren zal dit op den duur wantrouwen en tegenwerking oproepen.

Sociale instelling zonder sociale vaardigheid daarentegen leidt ertoe, dat men niet verder komt, dan het verkondigen van morele waarden of een sentimentele benadering van sociale verhoudingen.

Het belang van sociale vaardigheid is dat "het sociale" en "het werk" geïntegreerd worden tot samenwerken. Veelal is het nog zo, dat naast de werkorganisatie "iets voor de mensen gedaan wordt".

Sociale vaardigheden kan men ook benutten om groepen te manipuleren. Daarmee is bedoeld, dat een groepslid zich gedraagt alsof hij als gelijkwaardige deelnemer aan de oplossing van een probleem meewerkt, maar ongemerkt de groep tracht te sturen in een richting die met zijn belangen overeenkomt. Dege-  
ne, die de groep manipuleert, zal in een groep capabele mensen verzet oproepen. In een groep, die dit niet "doorheeft" of die het "neemt" ontstaan gewoonlijk achteraf gevoelens van onbehagen, die een verdere positieve samenwerking belemmeren. Om misverstand te voorkomen: manipuleren is niet hetzelfde als directief leidinggeven. Dit laatste zal noodzakelijk zijn bij een niet voldoende kundige of rijpe groep en zal, wanneer "sociaal-vaardig" gehanteerd, door de groep ook geaccepteerd worden. De manipulator echter probeert de groep ongemerkt voor eigen doelen te gebruiken, hij treedt niet werkelijk in gesprek met de anderen.

Door het manipuleren worden de anderen tot object gemaakt, men gaat mensen, naar analogie van de technische vaardigheden, instrumenteel behandelen.

Tenslotte nog iets over:

### **Conceptuele vaardigheden**

Elk werk is gericht op de bevrediging van bepaalde behoeften door produkten of diensten (ook ten behoeve van andere onderdelen in het bedrijf). De behoefte bepaalt hoe het resultaat van het werk eruit moet zien. Om dat resultaat te kunnen bereiken is dus altijd een vooruitzien nodig, een idee wat men zal gaan doen en hoe.

Het stellen van een doel, het vormen van een beleid, het ontwerpen van plannen en het vinden van ideeën om een concreet probleem tot oplossing te brengen - al deze geestelijke activiteiten veronderstellen de aanwezigheid van een conceptuele vaardigheid. Daarbij gaat het dus om het onderkennen van behoeften, mogelijkheden, gelegenheden, aan de gang zijnde ontwikkelingen en het concipiëren van ideeën, die daaraan tegemoet zouden kunnen komen.

Men moet een perspectief zien, een weg voor zich zien, op gevolgen van handelingen anticiperen, kortom omgaan met iets wat er nog niet is. Dat ligt natuurlijk in de eerste plaats opgesloten in de taak van de leidinggevenden. Naarmate echter bij alle medewerkers iets van de conceptuele vaardigheid tot ontwikkeling is gekomen, wordt het meedenken en intelligent handelen in de zin van het geheel door een brede groep van medewerkers mogelijk.

Voor de uitvoerenden (technische, administratieve medewerkers, specialisten, enz.) zal het accent blijven vallen op de aanwezigheid van technische vaardigheden. Bij de leidinggevenden op de conceptuele vaardigheid - des te meer naarmate zij voor een groter gebied verantwoordelijk zijn - terwijl de sociale vaardigheid eigenlijk bij allen ontwikkeld zou moeten zijn.