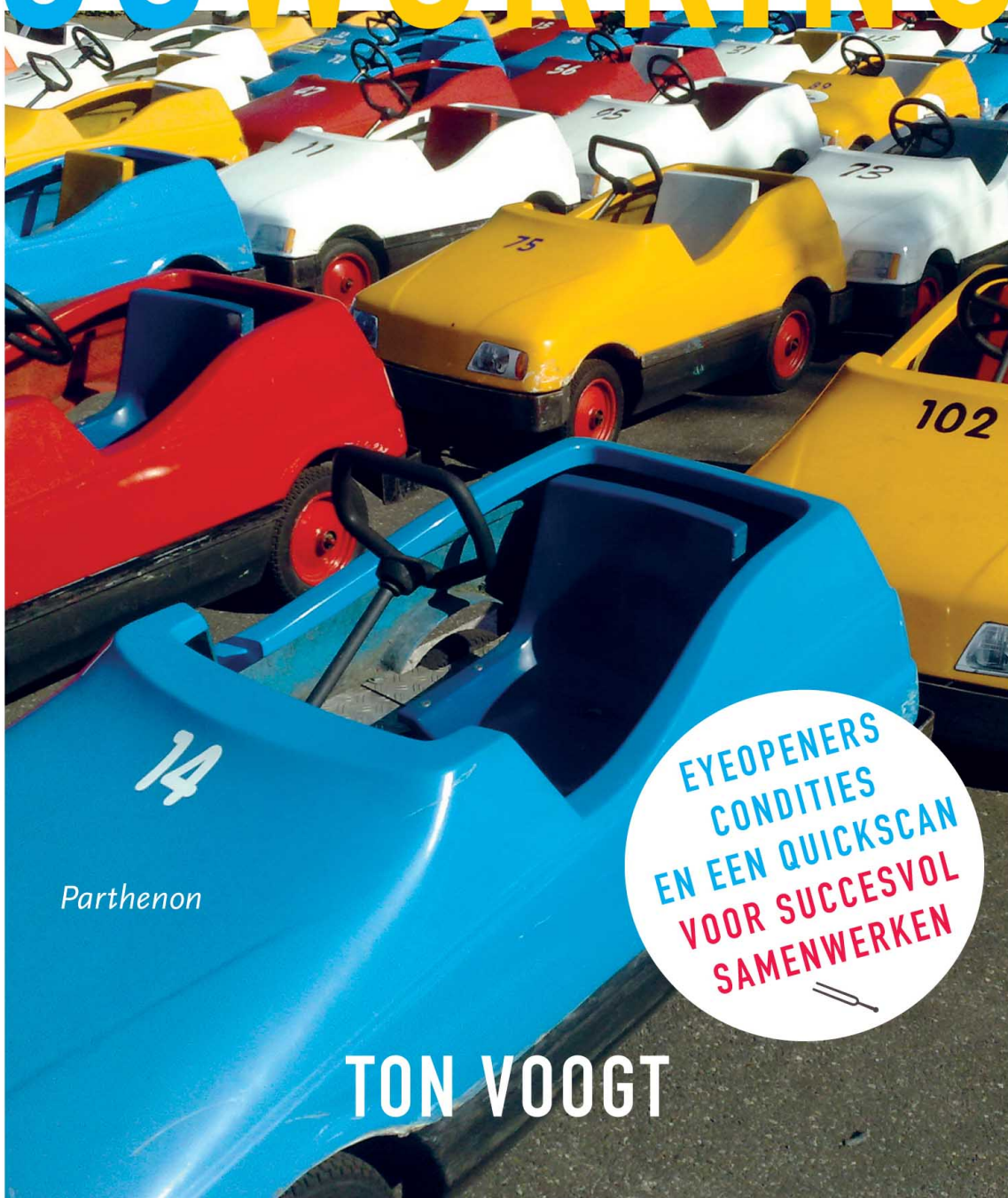


COWORKING



14

Parthenon

EYEOPENERS
CONDITIES
EN EEN QUICKSCAN
VOOR SUCCESVOL
SAMENWERKEN

TON VOOGT

COWORKING:

Eyeopeners, condities
en een Quick Scan
voor succesvol samenwerken

Ton Voogt



Uitgeverij Parthenon
Eikenstraat 39, 1326 AG Almere
www.uitgeverijparthenon.nl

© 2013 Ton Voogt | Uitgeverij Parthenon.

Alle rechten voorbehouden.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan, dient men de wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

Vormgeving: Jan Kees Schelvis, SchelvisOntwerp

Trefwoorden: verbetermanagement, coaching

NUR: 801

ISBN | EAN: 978 90 79578 559

1. Samenwerken van alle kanten bekeken

Abe – De zoektocht – Andere bril op, dan ziet alles er anders uit –
Conditioes voor samenwerken – Werken met dit boek

2. Samenwerken?

Samenwerken: overal en altijd – Wat is heel belangrijk om te leren? –
Op grond waarvan details ordenen? – Integratie in je zelf

3. De negen condities voor samenwerken

3.1. De opbrengst

Een experimenteel model – Het kan verkeerd uitpakken

3.2. Inschatting van anderen

Stereotypen zijn handig – Verwachtingen van anderen
beïnvloeden

3.3. Inschattingen over jezelf

Kan de persoon van de werker uitgeschakeld worden? –
Optimisme. Pessimisme – Aangeleerde hulpeloosheid

3.4. Gedragsrepertoire

Om effectief samen te werken moet je ook ik-gericht zijn,
kunnen wedijveren en altruïstisch geven –
Deze vier gedragingen en managementmodellen

3.5. Afstand

Wel of niet elkaar weer ontmoeten – Hoe meer en dichter bij
elkaar, hoe hoger het IQ

3.6. Eenvoud

Niet begrijpen geeft veel onzekerheid – Samenwerken met
verwarring – Dubbelzinnigheid

3.7. Communicatiestructuur

Luisteren, kijken, spreken, ruiken, bewegen, gebaren –
Ik ken mezelf niet zoals de ander me kent – In samenwerking
hoort strijd

3.8. Tactieken

Wat is een goede tactiek om zoveel mogelijk voor jezelf uit samenwerking te halen? – Kopiëren, een goede manier van leren

3.9. Samenwerkvaardigheden

Doelen helder? – Inschatting van anderen – Inschattingen over jezelf – Ik-gericht – Tactieken – Specifieke samenwerkvaardigheden

4. Quick Scan in Samenwerkbaarheid

Interpretaties van de scores in de scan naar Samenwerkbaarheid – Profielen in samenwerkbaarheid – Negen condities voor samenwerken – Algemene Actie Schema

5. De negen condities realiseren

5.1. Gereedheidskist

De uitgebreide vragenlijst – De samenwerkbaarheid in groepen – De samenwerkbaarheid tussen groepen – De negen condities vergeleken met de 7s'en – Team effectiviteit model

5.2. Implementatie

Van initiatief tot realisatie – Een controle lijst voor de projectleider – Leiderschapontwikkeling – Bescherm altruïsme en samenwerken – Toeval

6. De management agenda

Vrijwilligers – Niveaus van controle

7. Opbouwen van samenwerking. Organisatievoorbeelden

Samenwerken. Een verhaal uit de keten – Samenwerken in de assemblage – Samenwerken in een management team – De Jamewish case – Stellingen over samenwerken

8. Samenwerken in de toekomst

Literatuur

1. Samenwerken van alle kanten bekeken

Abe

Abe Silverstein houdt het grote stuur dat schokkende bewegingen maakt stevig in zijn handen terwijl zijn armen even de onverwachte draaiingen volgen om daarna de wielen weer krachtig te sporen in de richting die hij wil. De Landrover bonkt over een stenige weg net buiten het hek van het lanceerterrein. Alex, de stafmedewerker voor communicatie, vertelde hem over een interessante man die op een heuvel net buiten de lanceerbasis in een camper huist. Een maand lang wil hij daar een boek schrijven. Abe passeert het gebouw waar hij hier begon. Hier sprak hij voor het eerst met de testvliegers die door raketten tot ver boven de aarde geschoten zullen worden.

Hij parkeert aan de voet van een lage brede heuvel. Stapt uit en klimt naar de camper die bij iedere stap meer zichtbaar wordt. Hij hoort zijn schoenen knarsen op steen, een lichte bries beweegt de dorre struiken. Abe kijkt rond, niemand. Bij de caravan roept hij en klopt op de deur. Geen reactie. Abe, vijfenvieftig, ingenieur en leider van het Apolloproject dat tot doel heeft een mens op de maan te brengen, doet een paar stappen terug. Kijkt rond. Zijn blik blijft hangen bij de lanceertorens, nu kleine streepjes in een leeg landschap. Jaren geleden koos hij dit terrein uit. Leeg, vlak, geen mensen. Goede verbindingen, stabiel gelijkmatig weer. Er lag een landingsbaan met twee barakken. Direct na het tweede gesprek met John F. Kennedy was hij hiernaartoe gevlogen. Hij ziet Kennedy voor zich in diens werkruimte. "Abe, jij moet het project leiden om de eerste mens op de maan te zetten. Dat moet een Amerikaan zijn". Weer voelt hij de kracht waarmee hij ja zei. Het was 1961. Hij leerde van kinds af aan 'ja' te zeggen tegen ondernemingen waarvan hij op dat moment geen enkel idee had hoe hij die zou realiseren. Hij zegt ook vaak 'nee'. Een intuïtieve afweging. Dit is binnen bereik, maar dat is een spook. Deze uitdaging voelde binnen bereik.

Een ambitieuze doelstelling, want de technologie om raketten te bouwen was wel bedacht maar nog nauwelijks getest. Gericht schieten met een groot bereik, daar was nog geen sprake van. Alle andere technologie moest ook nog ontwikkeld worden. Hij heeft een geweldig vertrouwen in de ontwikkelmogelijkheden van technici en wetenschappers. Vertrouwen ook in de technische knowhow van alle mensen die op de een of andere manier bij het project betrokken zullen raken. Een gerechtvaardigd vertrouwen. Immers zeer succesvol waren de inspanningen van de afgelopen jaren met de opbouw van legers die op twee fronten, in Europa en in Azië, de uitgewaaierde en bezettende legers versloegen. De technologische ontwikkeling tot de atoombom. Vertrouwen ook in de mogelijkheid om complexe samenwerking tussen zo ontzettend veel verschillende mensen, voorkeuren, disciplines en organisaties tot een succes te brengen.

Knerpende geluiden, rood haar, een hoofd waarin de lippen het deuntje 'We shall overcome' vormen. De man heft zijn arm, een groet. Zij schudden elkaar de hand: Abe en Michael. In de camper foto's van Abe, Kennedy, astronauten, congresleden. Boeken over leiderschap, samenwerken, organisaties. Stapels aantekeningen. Handgeschreven en getypt. Een kleine koffertypemachine op de tafel met eromheen vier koppen. Een halfvol met koude koffie.

Ik bestudeer wat organisaties succesvol maakt. Veel zaken: geld, hulpmiddelen, systemen, steun van opdrachtgevers, maar ik concentreer me op de interne samenwerking. "Je had een goede start", zegt Michael. Je hebt een duidelijk doel en iedereen wil ook dat het gebeurt. Iedere Amerikaan wil dat 'een van ons' de eerste mens op de maan zal zijn. "Dat is ook heel broos", zegt Abe en herinnert zich de aarzeling die veel mensen voelden toen enkele astronauten verongelukten tijdens de voorbereidingen op aarde. Er zijn mensen van wie het leven gevaar loopt. Ook voelt hij nog de intense pijn die hem doortrok toen hij zag hoe John F. Kennedy gedood werd. Zijn droom, zijn bindende kracht, ineens weg. Hij vreesde voor meer. Gelukkig hadden veel mensen de droom omarmd. Er volgde geen blijvende schade. Deze belangrijke conditie voor

samenwerken is nog vervuld, zegt Michael. Zolang iedere Amerikaan er een voordeel in ziet om zich te verbinden met deze droom zal hij ook bijdragen.

Mensen maken fouten

Wat kan dit verbond het meest schaden? “Mensen zijn de enigen die fouten maken”, zegt Michael. Machines niet. Juist, zegt Abe. Ik bouw controles in en weer controle op controle. De motivatie om leverancier te zijn en de deadline te halen is zo groot dat ik voortdurend meer kwaliteitcontroles uitvoer. Hoe krijg ik ze er toe dat ze ondanks de prestatiedruk zelf ook maximaal alles controleren? Dat ze het beste willen, geloof ik direct. Het is geen motivatievraagstuk. We overschrijden steeds de grens van ons kunnen. Daarvoor moeten we innoveren en dus werken we in het begin met grote onzekerheden. Niets kan de eerste keer goed gedaan worden. We leren van fouten. Dat kan alleen wanneer we er over praten. Bij de uiteindelijke testen, wanneer mensenlevens op het spel staan, mag er geen fout gemaakt worden.

Michael schenkt twee koffie in en legt drie donuts op tafel. Ja, je doet natuurlijk alles al wat bekend is. Inderdaad, hoe krijg je ieder er toe om voortdurend het veilige eind resultaat voor ogen te houden. Precies, zegt Abe. Het officiële doel van het project is een man op de maan, maar ik reken mezelf af op een veilige terugkeer op aarde van allen. ‘Onderweg geen mensenleven verliezen’. Een regel die hij uit zijn militaire opleiding meenam: doe alles zo dat de kans dat je zoveel mogelijk man weer heel thuis brengt zo groot mogelijk is. Ik heb al een crew verloren, weliswaar op de grond tijdens een test, dat wil ik niet meer. Dat mag niet meer. Wat kan ik nog meer doen, anders doen? Maak de veiligheid tot het doel van alles, zegt Michael. Ga door, zegt Abe die voelt dat Michael met zijn ideeën te voorschijn komt. Hij opent zijn oren.

Tegenspraak

Bouw meer tegenspraak in in de hele organisatie, in ieder project. Laat mensen meer vragen naar het waarom van een idee. Laat ze vragen bij een stelling, een bewering, of een gepresenteerd feit: is dat wel zo? Dat zeg je nu wel, maar klopt dat ook? Dan moeten mensen hun eigen inschattingen en die van anderen tegen het licht houden. Straf alle acties om voordeel te halen ten koste van anderen direct af. Beloon alle acties die ten voordele van het hele resultaat zijn: vragen stellen, commentaar geven, fouten melden, onzekerheden uitspreken. Straf iedere competitieve actie af en beloon iedere actie die ten doel heeft om het eindresultaat te verbeteren.

Dat zal niet gemakkelijk zijn, zegt Michael. Inderdaad de organisatie loopt vol met ambitieuze, hoogst competitieve mensen, bevestigt Abe. Dat wil ik ook. Grote drang om te scoren. Misschien stuur ik nog teveel op individuele prestaties, misschien moet ik groepsprestaties voorop stellen, denkt Abe hardop. Natuurlijk wil ieder zijn beste kant laten zien. Natuurlijk is er ook veel competitie. Dat mobiliseert persoonlijke energie. De bijdrage aan dit project haalt bij ieder het beste boven: willen deelnemen aan iets groots en er beter van worden. Met de interne controles bewaken we dat egoïstische handelingen geen afbreuk doen aan het totale resultaat.

Eenvoudig?

10

Hoe eenvoudig is je organisatie?, vraagt Michael. Hoeveel managementlagen? Kunnen mensen elkaar gemakkelijk bereiken en staan ze open voor dwarsverbanden? Hm, hm, laat Abe horen. Na de ontploffing van een cabine met astronauten erin bleek dat de man die bij een controle een fout signaleerde, niets durfde te zeggen. Bang om als negatief, verstorend, betweterig gezien te worden. Hij verwachtte geen gehoor te vinden bij zijn directe bazen en hogerop was te ver weg. 'Ze luisteren toch niet.'

Abe realiseert zich dat hij stevige antwoorden klaar heeft wanneer iemand dit soort vragen stelt. Vaak past dat, nu luistert hij. In gedachten

scant hij de tekeningen van de managementopbouw en de communicatieregels. Teveel lagen? Teveel alleen formele communicatie? Zo'n project kan alleen slagen wanneer het alle kennis die er is mobiliseert. In een zo complexe samenwerking brengt alleen eenvoudige en gedeelde taal een goede onderlinge communicatie tot stand.

Te weinig directe contacten? Te weinig uitdagende vragen aan elkaar? Abe bouwde een volledig nieuwe organisatie. Met een budget waarbij ieder al direct denkt: daar halen we het niet mee. Een centrum voor plannen. Testplaatsen. Fabrieken en speciale afdelingen die onderdelen ontwerpen en bouwen kunnen alleen goed werken wanneer de leiding alle onderlinge verschillen in afstand, culturele achtergrond, leeftijd en wetenschappelijke discipline overbrugt.

Zijn ogen focussen op die van Michael. Directe vent. Dit gedrag wil ik meer in mijn organisatie. Neemt een hap van de donut, een slok koffie. Dank je, succes met je boek. Twee ferme handen grijpen in elkaar. Een wolkje zandstof blijft lang hangen bij de camper.

Wanneer Armstrong en zijn mannen veilig op aarde terug zijn, belt Abe Michael. Nu ben ik tevreden. Project geslaagd. Ik heb veel meer dan ik vermoedde in mijn organisatie moeten vechten om iedereen fris en op het veilige doel gericht te houden. De doelen zijn goed, de regels zijn goed, de individuen ook, maar het is inderdaad niet vanzelfsprekend dat er goed samengewerkt wordt. Niet uit onwil, maar samenwerken staat altijd onder de spanning tussen realiseren van mijn persoonlijke doel en verband met anderen houden. Gefeliciteerd. Wil je me vertellen wat je gedaan hebt? Mooi dat je naar me wilt luisteren, zegt Abe. Een afspraak. De hoorn op de haak. Abe neemt een hap van een donut en even zit hij in de camper. Straks aan een tafel bij hem thuis.

De zoektocht

Dit boek staat vol met antwoorden op vragen die ik mezelf stel. Het begint met vragen die ik mijn hele leven al stel: hoe kan ik mijn doelen bereiken terwijl ik anderen daarvoor nodig heb? Anderen zijn daar niet vanzelfsprekend toe bereid. Hoe krijg ik ze zover? Wat moet ik doen,

wat laten? Ik lees veel, ik zie wat ik zelf doe, ik zie de reacties van anderen en de effecten van wat ik doe. Ik krijg commentaar. Ik coach anderen in hun persoonlijke en zakelijke opbouw van een samenwerkend verbond. Samenwerken heeft veel voordelen.

Dat er veel wetten zijn die allerlei vormen van samenwerking verbieden kan gezien worden als een aanwijzing dat uit *samenwerken* meer voordelen te halen zijn dan uit *alleen werken*. In het strafrecht zijn de criminele organisatie en samenzwering tegen anderen verboden. Regeringen verbieden vaak bewegingen, verenigingen, samenscholingen, bijeenkomsten. Sommige regeringen verbieden internetplatforms die er toe leiden dat mensen in korte tijd tot gelijkgericht gedrag komen. Het lijken dan organisaties. Heel lichte vormen van samenwerking: Facebook en Youtube kunnen heel sterk zijn.

Onderlinge prijsafspraken tussen concurrenten mogen niet. Kenmerk van de vrije economie is de open competitie om de gunst van een klant. Prijsafspraken tussen leveranciers zijn verboden. Carry-back aan verliezers bij aanbestedingen mag niet. Een staat mag het eigen bedrijfsleven niet te veel bevoordelen.

Ook klanten kunnen economisch samenwerken. Dat is niet verboden. De effecten zijn wel groot. Oproepen tot boycot van artikelen van een firma verandert vaak de houding van de directie. In 1987 zag ik in het nieuws op een Amerikaans televisiestation hoe twee senatoren met bijlen inhakten op Japanse televisies. Koop alleen eigen artikelen, was de slogan. In 1933 maakte de Nederlandse regering reclame met de zin: "Koop Nederlandse waar, dan helpen wij elkaar". In 2012 betaalt Starbucks alsnog een groot bedrag aan belastingen aan het land van vestiging. Via een slimme constructie wilden ze dat ontlopen. De inwoners van dat land pikten het niet. In de negentiger jaren van de vorige eeuw was er een tijdlang een breed nagevolgde oproep om geen Shell benzine te tanken. Bedoeld om Shell te dwingen een meer milieuvriendelijke oplossing te zoeken voor een oud olieplatform. De boycot was een groot succes. Shell veranderde definitief haar opstelling.

Zoek eens uit hoe het zit met 'Samenwerken'

Een studie doen naar samenwerken en van de zoektocht en ervaringen een boek schrijven? Een eerste oriëntatie met de Google zoekmachine levert enorme aantallen hits op. Bij 'Human Cooperation' 239 miljoen. Bij 'Organisational cooperation' 24,2 miljoen. Bij 'Cooperation Skills' 97,3 miljoen. Wikipedia heeft bij 'Cooperation' twee A4-tjes aan tekst, negen referenties en drie links. Ik beperk me en werk dat wat ik binnen mijn uitgangspunten vind uit zonder acht te slaan op wat er allemaal nog meer te vinden is.

Samenwerken beperken tot de eigen groep?

Ik groei op in het begin van de vijftiger jaren in een klein dorp. Het dorp is verdeeld in twee religieuze groepen. Mijn ouders behoren tot de ene groep. Wij mogen niet spelen met kinderen van die andere groep. Wij kopen nooit iets bij winkeliers van de andere groep.

Uitsluiten van samen werken, samen leven, is een veel gebruikt en heel oud middel om ongewenst gedrag te straffen. Dreigen met de straf is een middel om gedrag bij te sturen. Straf achteraf om te laten voelen wie de baas is. Ontslaan en pesten op het werk zijn manieren om ongewenst samenwerkend gedrag te straffen.

Een organisatie verstart wanneer de macht om regels te stellen en ze te handhaven gemonopoliseerd wordt door een kleine groep. In bedrijven zijn dat de eigenaren en hun representanten: de directie. Ingeperkt door wettelijke regels, dat wel. Maar bij handig gebruik vormen ze een mooie schil rond misstanden. Soms goed gecontroleerd en geëlitimeerd zoals in een rechtstaat.

Samenwerking bevorderen

Regeringen bevorderen ook samenwerking. Bijvoorbeeld in de vorm van subsidies voor verenigingen. Een groep ouders die een eigen school willen, kunnen die deels gefinancierd krijgen. Een regering begint vaak stichtingen 'ter bevordering van...' en haalt partijen bij elkaar. Regeringen maken onderling afspraken over vrije handel, samenwerken en stellen

regels op die de samenwerking inperken. Altijd met een duidelijk oog voor de eigen belangen. Alleen samenwerken wanneer het de eigen belangen dient.

Andere bril op, dan ziet alles er anders uit

In de wetenschap die probeert organisaties te begrijpen zijn twee basis modellen in omloop:

Het systeemmodel: De organisatie is een 'geheel', een systeem opgebouwd uit in elkaar grijpende delen.

Het partijenmodel: De organisatie is een conglomeraat van 'partijen', die hun eigen belangen en doelen nastreven en daarvoor verbanden met anderen aangaan.

Het Systeemmodel

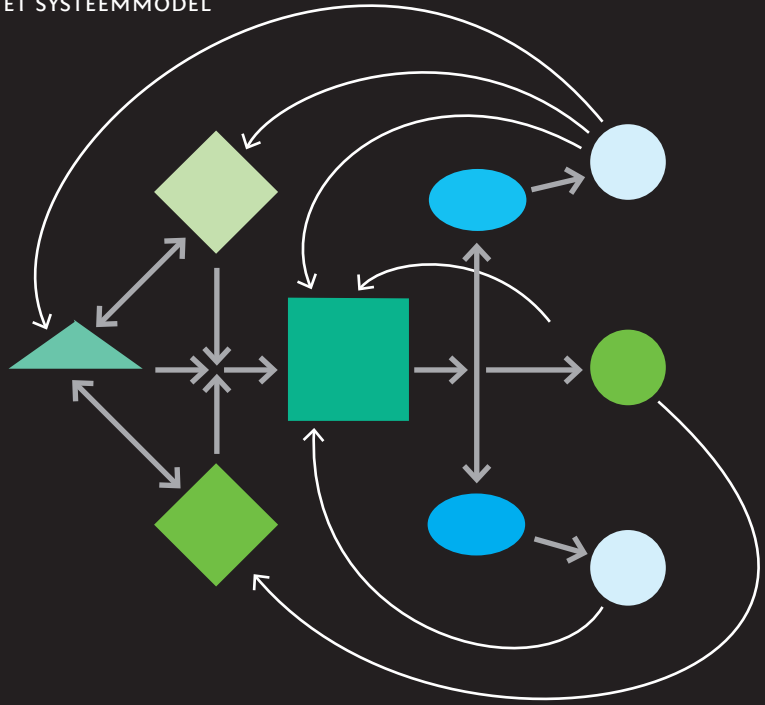
Wanneer iemand met de bril 'systeem' op naar een organisatie kijkt, dan richt de focus zich erop of de delen wel goed in het geheel passen. Of ze bijdragen tot het in stand houden van het geheel, of juist niet. Een systeem is effectief wanneer alle onderdelen precies op de juiste manier in elkaar grijpen. De efficiency is hoog wanneer er weinig storingen zijn die veroorzaakt worden door niet goed samenwerkende delen. Zijn er conflicten tussen het geheel en de delen dan weegt het belang van het voortbestaan van het geheel zwaarder dan het belang van een deel. Een bedrijf met veel activiteiten die verschillend renderen en met te weinig geld om alles in de lucht te houden trekt zich vaak terug op de kern activiteiten om zo het bedrijf in stand te houden.

(ZIE FIGUUR 1.: HET SYSTEEMMODEL)

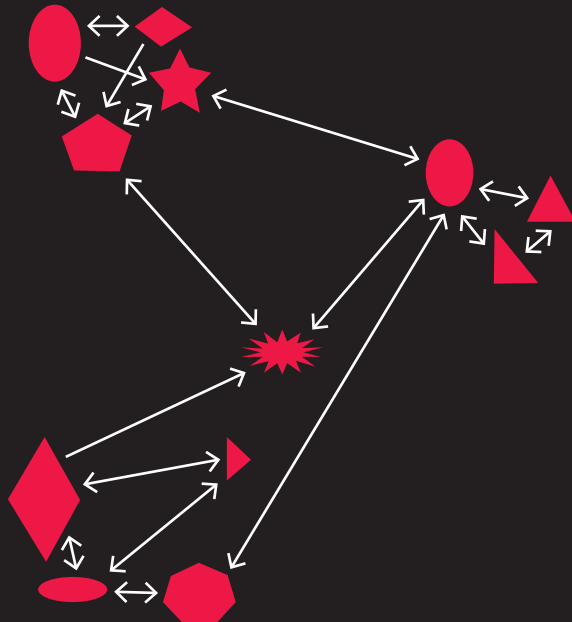
Het Partijenmodel

Zet je de bril van het partijenmodel op dan springen mensen en groepen mensen naar voren die hun belangen uiten en verbanden aangaan met anderen om die te realiseren. Er ontstaat een nieuw gedeeld doel dat bijdraagt tot het realiseren van de afzonderlijke doelen.

FIGUUR 1. HET SYSTEEMMODEL



FIGUUR 2. HET PARTIJENMODEL



De vragen met deze bril op zijn: kan er een gemeenschappelijk doel gevonden worden waarbij iedereen aan zijn trekken komt? Hoeveel verschillen kunnen er meegenomen worden in de samenwerking? Hoeveel stabiliteit zit er in de afspraken? Wat als het even tegen zit?

(ZIE FIGUUR 2.: HET PARTIJENMODEL)

Beide brillen op?

Iedere werkelijkheid kan bekeken worden door de bril van ieder model en door iedere bril ziet men alles anders. Beide modellen hebben zowel het geheel op het oog als ook de delen, alleen ze bekijken het vanuit een verschillend standpunt. De spanning tussen: het belang van een deel en het belang van het samenwerkingsverband wordt in de beide modellen anders benadrukt. In het werken van iedere dag zijn de afzonderlijke eenheden direct tastbaar. Zoals een bos niet aanraakbaar is, de bomen zijn dat wel. Losse klanken kunnen mooi klinken, een patroon van klanken vormt muziek.

Waardoor zijn mensen gemotiveerd?

Een eerste vraag was of 'eigen doelen nastreven' en 'samenwerken' elkaar uitsluiten. Is iets voor jezelf doen minder waard dan in samenwerking iets bereiken of is dat juist meer waard? De constatering dat een mens door twee basismotieven gedreven wordt: het motief om je talenten te realiseren, je dromen, je doelen en het motief om bij anderen te horen, hielp me uit het 'het een, of het ander' denken. Erkenning voor beide motieven tegelijkertijd. Ik herken de spanning tussen beide motieven in iedere keuze. In alle contacten. Tegenspraken en conflicten ervaar ik als normaal, als eigen aan ons bestaan.

Beide modellen liggen in een lijn. De twee basismotieven in de mens lopen door in de twee modellen waarop mensen zich organiseren.

Is 'ik-gericht' belangrijk?

"In sociaal psychologische experimenten gedragen deelnemers zich veel meer gericht op samenwerking en behalen daardoor veel betere

resultaten dan op basis van denken en rekenen verwacht werd”, constateert Colman. Dienen van het eigenbelang was in de gedachten van de onderzoekers een kortzichtige activiteit, die niet tot succes op langere termijn kon leiden. Mensen vinden andere oplossingen die wel goed zijn voor anderen en voor henzelf. Soms stelt iemand systematisch en automatisch zijn eigenbelang achter bij dat van anderen en is daarover tevreden, een ander ontevreden.

Vertrek vanuit ‘realiseren van eigen doelen’ en kom dan tot samenwerking
Ik kies ervoor om te vertrekken vanuit de eigen talenten, de eigen krachten, de eigen doelstellingen, de eigen dromen en dan te zien hoe een organisatie te bouwen met anderen die ook duurzaam hun idealen, doelen en dromen willen realiseren. Zonder de eigen dromen op te geven.

Conditie voor samenwerken

Mijn centrale vraag is: welke condities zijn van invloed op mijn keuze voor samenwerken of wanneer kies ik voor *ik gericht* of voor *competitie*? Ik vind negen condities. Met veel voorbeelden onderzoek ik wat mensen zoal kiezen om de spanningen tussen beide motieven te ontlopen, op te heffen of als een gegeven te accepteren. Bella van den Berg ondersteunt het idee dat teamwerk en eigenbelang op gespannen voet staan met elkaar. Hebben van duidelijke eigen belangen vormt meer een belemmering voor teamwerk dan dat het de samenwerking bevordert, stelt zij. Een motief kan te dominant worden, dan wordt het schadelijk voor de samenwerking.

Nog meer vragen

Welke condities dragen het meest bij om tot samenwerking te komen? Zijn instellingen van mensen wel beïnvloedbaar? Is er niet sprake van heel diep aangeboren voorkeuren die samenwerking mogelijk maken voor de een maar voor een ander juist beperken? Hoe kan het dat op een drukkerij die op de nominatie staat om gesloten te worden en waar de medewerkers de directie buitengesloten hebben, het werk perfect

doorgaat, de orders prachtig afgehandeld worden en tegelijkertijd onderhandeld wordt over een nog betere individuele afkoop? Niemand stapt in die tijd uit om elders een zekere baan te vinden. Hoe komt het dat een groep van honderden gevangenen zich maanden lang voorbereid op een uitbraak en er niets uitlekt. De uitbraak blijft geheim hoewel alle betrokken gevangenen weten dat in het gunstigste geval een enkele gevangene blijvend zal ontsnappen en de anderen het niet zullen overleven.

Overal? Juist bij voetbal

In 2008 analyseerde een sportcommentator het verlies van Barcelona en de winst van Real Madrid als volgt: 'De beste individualisten spelen in Barcelona. Het beste team in Madrid. In Barcelona lukte het de trainer, Rijkaard, niet om de sterke ego's tot een team te maken. In Madrid lukte het de trainer, Schuster, wel'. Zes jaar later is het andersom: Barcelona speelt meer als een team, Madrid mist samenhang.

Vanzelfsprekend?

Samenwerken is ook niet vanzelfsprekend altijd het beste. Misschien is samenwerken op dit moment wel het slechtste om te doen. Misschien is het voordeliger om te kiezen voor competitie, of alleen het eigen belang te realiseren of altruïstisch alleen het belang van de ander realiseren? Op grond waarvan kan ik het beste voor samenwerken kiezen? Welke condities beïnvloeden de keus voor samenwerken? Mijn keus voor samenwerken?

18

Wat zijn je voorkeuren?

Is het wel voor iedereen mogelijk om voor samenwerking te kiezen? Zijn sommigen niet voorgeprogrammeerd tot een andere keuze, bijvoorbeeld *ik-gericht*. Is beïnvloeden onbegonnen werk?

Voor ieder is de opgave om al doende te ontdekken wat zijn talenten zijn, wat zijn voorkeuren, wat zijn mogelijkheden, wat zijn beperkingen. Ieder kan daar een verschillende waardering aan geven. Om twee uitersten te noemen: ik ben bepaald in mijn mogelijkheden door mijn

genetische aanleg, die ik al doende wel zal ontdekken. Een andere is: wat mijn talenten en beperkingen ook zullen zijn, ik doe wat ik wil en ontwikkel me. Ik streef doelen na, ik droom, en ik zie wel hoever ik kom en dan nog verleg ik mijn grenzen.

Persoonlijke voorkeuren

Persoonlijke eigenschappen spelen een rol. Neem iemand die heel sterk is in assimileren. Denkbeelden en waarnemingen van buiten opnemen, volgen. Op gaan in de buitenwereld. In extreme situaties kan volledig assimileren er toe leiden dat men de eigenheid kwijt raakt. Een ander, sterk in accommoderen (denkbeelden en de wereld buiten mij naar mijn inzicht ordenen) kan ten onder gaan aan een wereld die zich niet laat beïnvloeden.

Assimileren en accommoderen zijn twee basisprocessen in de omgang van mij met mijn buitenwereld. Beide activiteiten doet ieder normaal en afwisselend. Soms de een meer dan een ander. Een sterke, niet meer beïnvloedbare voorkeur leidt tot star reageren op nieuwe eisen van de omgeving.

Hoe is samenwerken in iedere mens verankerd?

In de geschiedenis van menselijke organisaties blijkt dat empathie en altruïsme aan de basis liggen van de ontwikkeling van stabiele organisaties. Individuen en groepen met deze gedragingen hebben een grotere kans om te overleven. Deze mogelijkheden zijn ingebouwd zodat de meeste mensen ze ook als gewoon ervaren.

De laatste jaren is ook veel onderzoek gedaan naar de activiteiten in de hersenen bij 'geven zonder iets terug te krijgen'. Wanneer dat deel in de hersenen wordt geactiveerd zendt het ook prikkels die een prettig gevoel opwekken. Dat deel van de hersenen draagt de naam het 'belooncentrum'. In dit deel van de hersenen wordt de order gegeven een stof aan te maken die het gevoel van 'verbondenheid', van 'liefde' mogelijk maakt. Een ander deel van de hersenen is actief wanneer er beslist moet worden tussen conflicterende belangen.

Empathie

Empathie is het vermogen om je te verplaatsen in een ander persoon en zo antwoord te krijgen op de vraag: 'wat zou hij nu willen, wat zou hij vinden van iets wat ik nu doe?' Een vaardigheid van belang voor het ontstaan en voortduren van samenwerking.

Altruïsme ook basaal?

Altruïsme is noodzakelijk bij diersoorten waar de jongen zonder bescherming geen enkele kans tot overleven hebben. Afzonderlijke dieren zetten hun directe eigen belang volledig opzij. Mensen kunnen dit ook. Bij een ramp in maart 2009 met een Turks vliegtuig vlak voor de landing op Schiphol namen verschillende mensen de leiding om andere mensen te redden, zonder acht te slaan op de gevaren die hen bedreigden. Bij de aanslag op 9/11 in New York redden veel mensen anderen zonder acht te slaan op gevaar voor henzelf. Soms is dit gedrag ook afwezig, zoals uit verslagen in kranten blijkt. Niemand sprong in het water om een man te redden die voor hun ogen in het water viel. Hij verdronk terwijl tientallen mensen keken en niets deden. Het is ook weer niet zo ingebakken dat iedereen dit vanzelf doet.

Voor het voortbestaan van een groep, een soort is dat ook niet nodig. Het blijkt dat zelfs wanneer een kleine minderheid altruïsme ook werkelijk toepast, het gedrag toch aanwezig blijft en niet verdwijnt onder andere gedragingen als ik-gericht en competitie. Altruïstisch gedrag smeedt sterke banden en de mensen die die band hebben zullen elkaar vinden en steunen. Al denkt en handelt negentig procent anders, dan nog verdwijnt altruïstisch gedrag niet uit een samenleving.

In aanleg altruïstisch?

Veel onderzoek komt tot de conclusie dat de voorkeur van mensen voor altruïsme en fairness een aangeboren basis heeft. Meeleven en elkaar helpen heeft een geschiedenis die veel verder terug gaat dan die van de mens. Heel veel voorbeelden van dit gedrag zijn bekend bij dieren. Wanneer een olifant wordt getroffen door een kogel of een verdovingspijn,

trompetteren de anderen heftig en proberen soms urenlang met hun slurf of door tegen het slachtoffer aan te duwen hem weer overeind te helpen. Ook wordt er door soortgenoten hulp geboden wanneer een olifant door een ongeluk gewond raakt, en dat is niet beperkt tot hulp binnen de eigen kudde. Ook helpen dieren mensen. In 1966 redde het gorillavrouwtje Binti Jua een drie jaar oud jongetje dat zes meter naar beneden was gevallen in een primatenverblijf in Chicago, zo noteert de Nederlandse neurobioloog en hersenonderzoeker Dick Swaab. Ook kinderen jonger dan anderhalf jaar helpen elkaar al om hun doelen te bereiken, net zoals jonge dieren dat doen.

In uitzonderlijke situaties wordt dit sterk zichtbaar. E. Galea, een erkent expert die vaak vliegtuigrampen onderzoekt, merkt op: “bij de meeste onderzoeken blijkt dat mensen elkaar helpen. Zelfs als het gaat over leven en dood. Er zijn mensen die bereid zijn anderen te helpen. Soms staan mensen versted van zichzelf”.

Ik-gericht en Competitie ook van belang voor samenwerken

Ik-gericht is een heel gezond gedrag. Het eerste gedrag dat een mens vertoont. Een gedrag waar hij altijd vanuit moet kunnen gaan, op terug moet kunnen vallen. Een ander belangrijk gedrag is: *competitie*. De strijd om het betere, om het beste. Vaak gevoerd om beloningen te krijgen of om een straf af te wenden. En de vierde gedrag is *samenwerken*, gedrag waarbij de personen de winst delen. Soms voor de korte termijn met minder genoegen nemen dan wanneer ze alleen aan zichzelf zouden denken omdat ze op lange termijn voordeel zien.

Welke gedrag is nodig in de samenleving?

Altruïsme is zo belangrijk dat het een doorslaggevende bijdrage levert aan het ontstaan van stabiele organisaties, families, samenlevingen. Maar wanneer er geen *ik-gericht* gedrag zou zijn zou er ook geen doorbraak komen in een samenleving. Zonder *competitie* blijft iedereen even vlak. Geen *samenwerken* dan geen stabiele uitwisseling en handel.

In iedere mens zijn de mogelijkheden voor alle vier die gedragingen gegeven. Bij ieder in meer of mindere mate. Soms wonderlijk weinig van het ene gedrag of een dominante voorkeur voor een ander gedrag. Maar voldoende om voor groepen aan te nemen dat ze alle vier ook bij individuen gegeven zijn.

Voorbeelden te over. Mensen gaan vol vertrouwen relaties aan met mensen die ze helemaal niet kennen, ook geen directe verwanten zijn. In tijden van crises zijn twee reflexen te herkennen: zich terug trekken op het eigen belang en zich isoleren van anderen of zoeken naar oplossingen met anderen die meerdere voordelen tegelijk bieden. Maar kiezen voor samenwerken betekent ook inzien wanneer samenwerken juist geen goede oplossing is. Het blijkt dat chimpansees al in staat zijn om onderscheid te maken tussen 'nu wel' en 'dan niet' samenwerken. En samenwerken met wie? Ook chimpansees maken onderscheid tussen met wie het goed samenwerken is en met wie niet. Ervaringen uit het verleden onthouden ze.

De aard van de mens?

De vooronderstellingen over de aard van de mens uit de klassieke economie blijken niet te kloppen.

De mens handelt rationeel. Een mens handelt vaak niet rationeel. Berekening van de voor- en nadelen van een beslissing is meestal niet de enige basis voor een besluit. Angst voor verlies kan een grote invloed hebben.

Een mens is altijd op eigen belang uit. Een mens kan ook kiezen zich ten dienste te stellen van een ander.

Mensen rekenen hun voordeel in geld en nut. Zelfs in overlevings-situaties geldt vaak dat een warme relatie en ontwikkeling belangrijker motieven zijn.

Veel onderzoek toont aan dat altruïstisch gedrag en het vermogen tot empathie genetisch en neurologische verankerd zijn. Zonder empathie,

zonder indenkten wat een ander kan denken, voelen op dat moment, geen afstemmen met een ander.

Is samenwerken te leren?

Door gewenst gedrag te belonen en ongewenst gedrag te straffen leren we anderen en onszelf gewoonten. Aandacht geven is zo'n gedrag. Wil ik iemand *kalt stellen* dan is het beste hem te negeren. Heeft niemand in de gaten. Maar de persoon kan niet meer functioneren en sterft vanzelf of gaat dwars doen en dat schaadt hem alleen. Toch helpt straffen ook. Straffen hoort, in samenhang met belonen, bij het leren van ander gedrag.

Straffen?

Helpt straffen bij het bevorderen van samenwerking? Straffen van een persoon die nu niet voor samenwerken kiest terwijl jij dat eerst wel deed, door een volgende keer geen samenwerken aan te bieden, kost de persoon van de straffer ook. Of door echt geld te verliezen of door een verkilde vriendschap. Wanneer er geen toekomst voor beiden is leiden deze straffen niet tot een grotere bereidheid om samen te werken. Nee, er moet een oneindige toekomst in het vooruitzicht zijn. Ook een gemeenschappelijk belang. Dan heeft straffen een versterkend effect op de samenwerking. De kosten van straffen zijn in het begin hoog, maar komt de samenwerking eenmaal op gang dan is straffen bijna niet meer nodig en dalen dus de kosten van straffen want het gemeenschappelijke voordeel gaat omhoog.

Werken met dit boek

Allereerst een duik in het prehistorische verleden van mensen en organismen. Een vraag die mensen al heel lang intrigeert: Hoe is samenwerking ontstaan in de geschiedenis van levende organismen? 'Zorgen voor jezelf' is ouder. Dat is het eerste gedrag van alle organismen. Competitie ligt ook voor de hand. Er is altijd wel ergens tekort aan. Dan zal ieder zijn deel willen pakken in gevecht met een ander. Maar dan? Hoe ontstaat dan samenwerken of ook altruïsme? Hoe ontstaat na 'pakken',

‘geven’? Deze inzichten komen ook van pas wanneer we nadenken over gedrag dat nodig is om tot een langdurende profijtelijke samenwerking te komen.

Negen condities voor samenwerken

Mijn studie komt tot negen condities die de keuze tot samenwerken beïnvloeden. Ik beschrijf ze als vragen die iemand stelt wanneer hij voor de keus staat: of samenwerken of niet.

- Wat levert het op? De opbrengst (§ 3.1).
- Welke inschattingen maak ik over anderen? Inschatting van anderen (§ 3.2).
- Welke opvattingen, ervaringen heb ik over samenwerken? Inschattingen over mezelf (§ 3.3).
- Moet je ook ik-gericht, competitief en altruïstisch kunnen zijn om goed te kunnen samenwerken? Gedragsrepertoire (§ 3.4).
- Hoe groot is mijn afstand tot hen met wie ik wil samenwerken? Afstand (§ 3.5.4).
- Ik doorzie de constructie niet? Eenvoud (§ 3.6).
- Is hoe ik contact heb en onderhoud, van invloed? Communicatie structuur (§ 3.7).
- Hoe bouw ik langdurende samenwerking op waarbij ik mijn belang het beste dien? Tactieken (§ 3.8).
- Welke vaardigheden moet ik beheersen om samenwerking op te bouwen en in stand te houden? Samenwerkvaardigheden (§ 3.9).

24

Quick Scan in SamenwerkBereidheid

De negen condities zijn meetbaar gemaakt. Na het beantwoorden van achttien vragen heeft u een eerste indicatie over de bereidheid om samen te werken in de organisatie die u voor ogen heeft (hoofdstuk 4).

De Quick scan is de voorzet voor gesprekken met betrokkenen over de samenwerkbaarheid (hoofdstuk 5).

De management agenda

Hoe deze condities te creëren zodat anderen voor samenwerking kiezen? U wordt uitgenodigd om zich in te denken in de positie van een manager. Aan deze positie zijn specifieke verwachtingen verbonden en specifieke verantwoordelijkheden. (hoofdstuk 6).

Managementliteratuur spiegelt managementpraktijk. Die is voortdurend aan verandering onderhevig. Succesvol optreden van een leider verschilt veel van wat twintig jaar geleden succes bracht. HR managers van de Top 500 bedrijven zijn in 2011 algemeen van mening dat samenwerken in een organisatie de belangrijkste succesfactor wordt. In hun rapport staat: “On Collaboration. Companies are not good at: enable global teams to work more effectively; spread innovation throughout the organisation effectively; preserve critical knowledge; identify individuals with relevant knowledge and skills (fifty-five percent is not good at; nineteen percent somewhat).

What to do:

- encourage formation and use of cross organisational communities around strategic business topics;
- build collaborative capabilities directly into business processes and project management activities;
- sponsor online collaborative events to source and refine ideas and put funding and focus behind the best ideas prioritised by event participants;
- solicit and recognise fresh insights and new thinking from internal and external sources;
- use network visualisation techniques to highlight connections between individuals/work teams;
- create value through the systematic capture and reuse of
- individual work outcomes.”

Voor een manager begint nu de opgave. Hoe komt hij tot effectievere en meer efficiënte samenwerking? Hoe stimuleert hij onverwachte samenwerking? In ieder geval betekent het systematische en voortdurende

aandacht. Een eenmalige 'boost' is een start. Met regelmaat zal de samenwerking in de focus moeten staan. Gemeten wordt er en er is onderhoud nodig. Een voorbeeldprogramma kan helpen om een eigen plan te ontwikkelen. Startend met 'awareness' bij alle betrokkenen, daarna een programma met verbeteringen en uiteindelijk regelmatig onderhoud. Doelstellen, monitoren, steun en beoordeling door management.

Ervaringen bij het opbouwen van samenwerking

Voor het opbouwen van samenwerking bestaat geen blauwdruk. Ieder zal een eigen weg vinden. Er zijn voorbeelden van hoe het niet goed ging en voorbeelden die verbetering inhouden. Gewoon zijn ook de storingen. Daar is ook van te leren. Soms met vermaak. Daarvoor zijn voorbeelden en analyses bijeen gebracht, allemaal verbonden met een van de negen condities. Ook enkele designs van samenwerkingsprojecten. (hoofdstuk 13).

Daarmee sluit ik mijn zoektocht naar het begrijpen van 'Samenwerken' af. De resultaten van deze zoektocht draag ik hiermee over aan u, lezer. Veel werk heb ik verzet in het bruikbaar maken van inzichten tot hanteerbare methoden voor wie niet in staat was om zelf deze zoektocht te ondernemen.

En tenslotte: 'Samenwerken in de toekomst'

2. Samenwerken?

Niemand is volmaakt, zodat iedereen wel iets dierbaars of aandoenlijks heeft,... LEO VROMAN

Samenwerken? Dat is toch heel gewoon. Wanneer je in competitie bent en wilt winnen, niet. Wat zijn antwoorden op de vragen: hoe komt het dat mensen en ook dieren iets doen wat alleen ten voordele van de ander is? Ten opzichte van naasten lijkt het voor de hand te liggen, maar tegenover volledig vreemden? Waarom ook dan? Wat is de functie daarvan? Hoe kon dat ontstaan? Welke voorwaarden in de evolutie zijn nodig? Is samenwerken belangrijk gedrag?

Gewoon: samenwerken

Het 'Jaar van Darwin', 2009, daagt schrijvers uit om een overzicht te geven van de stand van de wetenschap. Theorieën en feiten over de oorsprong van samenwerken. Hoe kan het ooit zijn ontstaan? Darwin onderzocht zo'n honderd tien jaar geleden de mechanismen die er toe leiden dat verschillende diersoorten ontstaan. Een evolutieproces waarbij soorten uit elkaar ontwikkelen. Door spontane mutaties in genetisch materiaal en selectie van hen die zich het best aanpassen aan veranderende omstandigheden. Zij hebben meer kans om zich voort te planten. Hun eigenschappen leven voort in de nakomelingen. Een voor hem lastige puzzel waren de werkbijen in de bijenkolonie. Zij werken voor het belang van de kolonie, maar hun inspanningen leiden niet tot het zelf voortbrengen van nakomelingen.

In de natuur zijn veel voorbeelden van samenwerken te vinden. Kleine vissen schonen grote vissen door de bacteriën van hun huid te eten. Wetenschappers publiceren jaarlijks meerdere artikelen over samenwerking tussen de kleinste levende cellen en grote dieren. Enkele titels: 'Altruistic helping in Human Infants and Young Chimpanzees' (Warneken); 'Chimpanzees recruit the best Collaborators' (Melis). Frans de Waal beschrijft veel voorbeelden van samenwerken.

er uit? Hoe kunnen in een organisatie die ‘open keuze’ condities gemaakt worden?

Op grond waarvan details ordenen?

Nu komt de grote sprong. De speurtocht door de studies van anderen levert veel details op. Duizenden onderzoeken, op hele kleine vragen. Honderden modellen. Wat lijkt belangrijk, wat is het niet? Geen grote samenhangende theorieën. Wat is belangrijk? Wat doet er nou echt toe? Het resultaat moet ook praktisch zijn. Ordenen, herordenen. Als richtsnoer voor het ordenen gebruik ik het model van de functie-analyse uit de gedragstherapie. Dit model zoekt naar factoren die een gedrag in stand houden. Wat maakt dat het gedrag blijft voorkomen? Een praktisch model. Met daarin als belangrijke factoren: de terugwerkende kracht van de effecten van een gedrag; het zelfbeeld; de inschatting over anderen; normen en waarden; kans op verandering afhankelijk van omgevingstabiliteit; gewoonten in denken en doen, beschikbare vaardigheden. (ZIE FIGUUR 3.: HET TERUGKOPPELMODEL)

FIGUUR 3. HET TERUGKOPPELMODEL

Dit algemene model lijkt me handig: het is toe te passen op alle gedrag en het is flexibel. Het is mogelijk om nieuwe specifieke variabelen toe te voegen. Het is een dynamisch model doordat effecten direct teruggekoppeld worden zodat directe bijsturing van gedrag mogelijk is. Zo ontstaat een dynamisch model dat in allerlei situaties door een persoon zelf gebruikt kan worden. Het idee van dit model inspireerde tot een model met condities die de kans op een keuze voor samenwerken vergroten. Of verkleinen, afhankelijk van hoe de condities ingericht worden. Het focus ligt op het vergroten van de kans op een keuze voor samenwerken. Een model dat de persoon uitnodigt om zijn gedrag in eigen hand te nemen. Een model ook dat managers in staat stelt om transparant na te streven in het vrij kiezen voor samenwerking in hun organisatie.

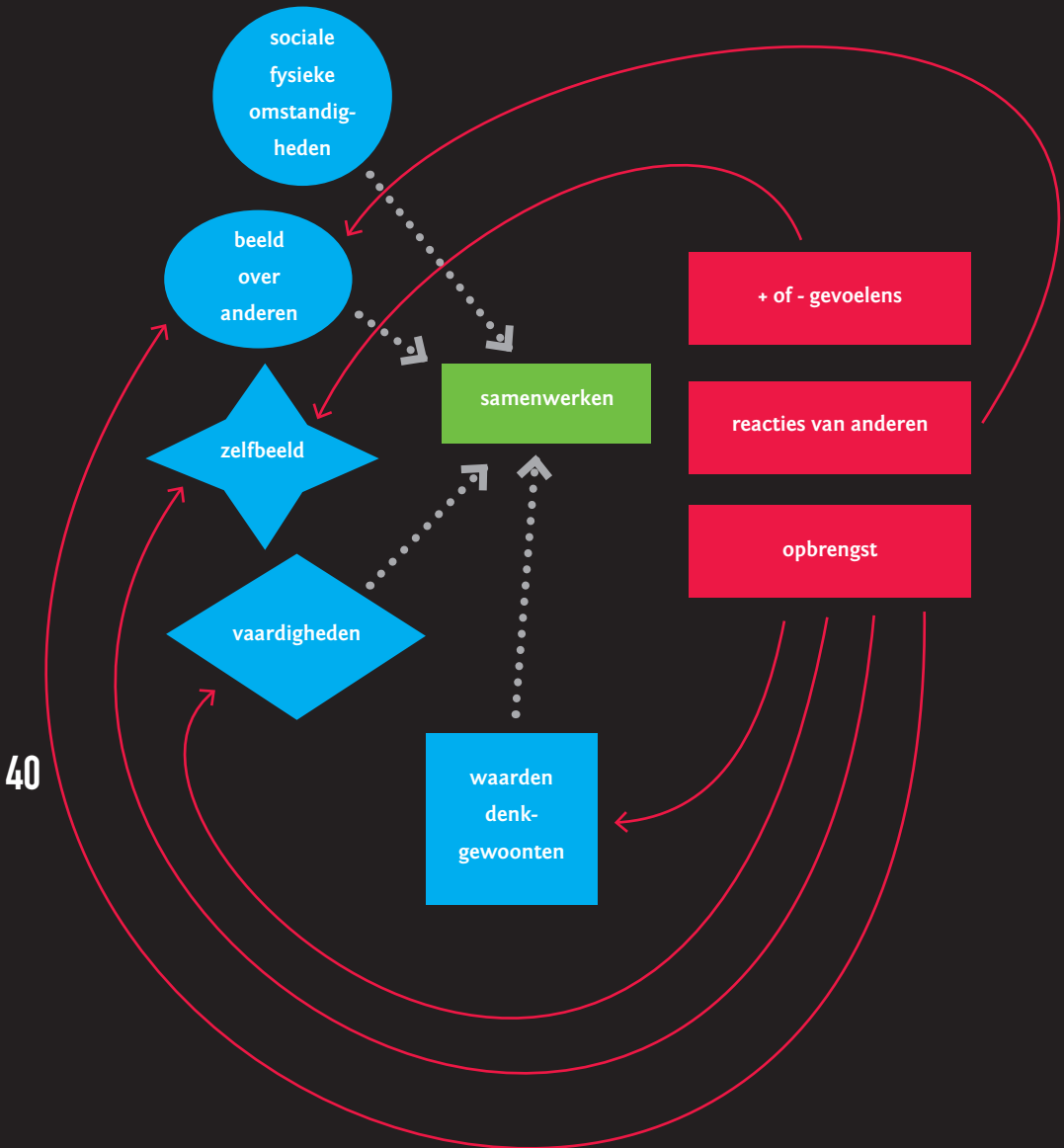
FIGUUR 3. HET TERUGKOPPELMODEL

.....
Conditie

Gedrag

Effecten
.....

Functieanalyse



3. De negen condities voor samenwerken

3.1. De Opbrengst

Wat levert samenwerken mij op? Wat de ander?

De voorgestelde opbrengst voor het aangaan van een samenwerking bepaalt of een samenwerking aangegaan wordt. De werkelijke opbrengst bepaalt of een samenwerking voortgezet wordt. Welke opbrengststructuur bevordert nu een keuze voor samenwerking?

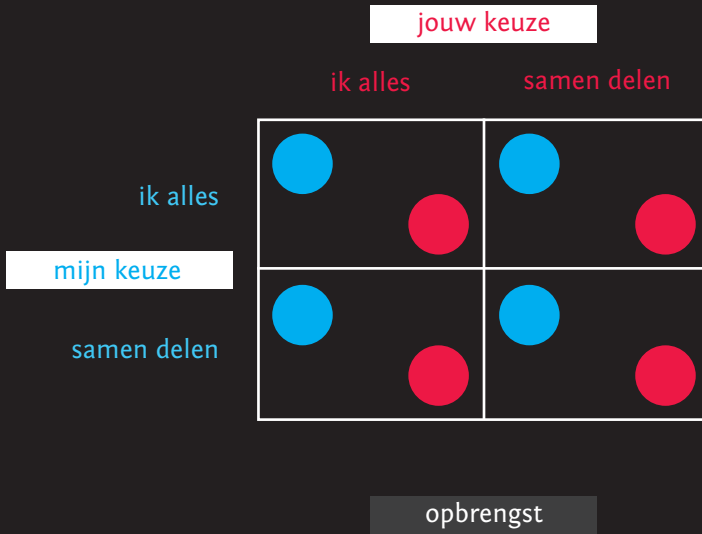
Wanneer een contact met jou mij iets oplevert, wordt de kans groter dat er een volgend contact komt. Ik zoek jou weer op. Wanneer de ander dat ook heeft, dan zoekt die mij ook op. Het effect werkt door in de toekomst. Wil ik de kans vergroten dat ik mijn toekomst in eigen hand houd dan doe ik dat door in te gaan op contacten die mij wat opleveren.

Welke resultaten zijn voor mij voldoende om een hernieuwd contact aan te gaan? Welke doelen wil ik op kortere en welke op langere termijn realiseren?

De ander moet er ook voldoende uithalen, anders gaat hij niet verder. Hoe kan ik ook zijn succes bevorderen zodat zijn succes mijn succes bevordert?

Wanneer we elkaars nagestreefde resultaten erkennen en afspraken maken waardoor mijn resultaten gelijk opgaan met die voor de ander, dan vergroot dat de kans dat wij met elkaar 'zaken' doen. Hoe meer uitzicht op een voor beiden goed resultaat hoe bestendiger het contact. Deze beschrijving klinkt nuchter, berekenend, en is ook zo bedoeld. Ook al praat en denkt men in mooie inspirerende woorden op weg naar een harmonische toekomst voor beiden, onder iedere relatie ligt altijd een schema met opbrengsten. Opbrengsten die volledig verschillend van aard kunnen zijn. In zakelijke termen is het gemakkelijk om in geld of getallen te denken. Ook bij andere motieven: vriendschap, liefde, ontplooiing, uitdagingen, dromen die een realisatie zoeken, maakt u

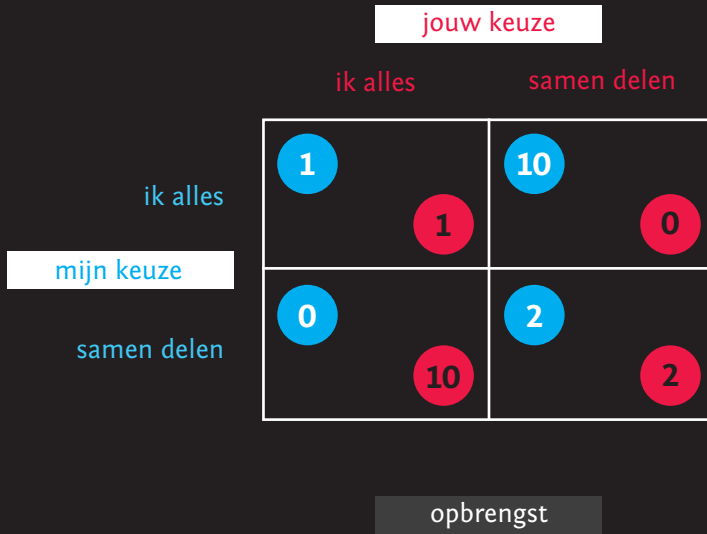
FIGUUR 4 KEUZEOPTIES



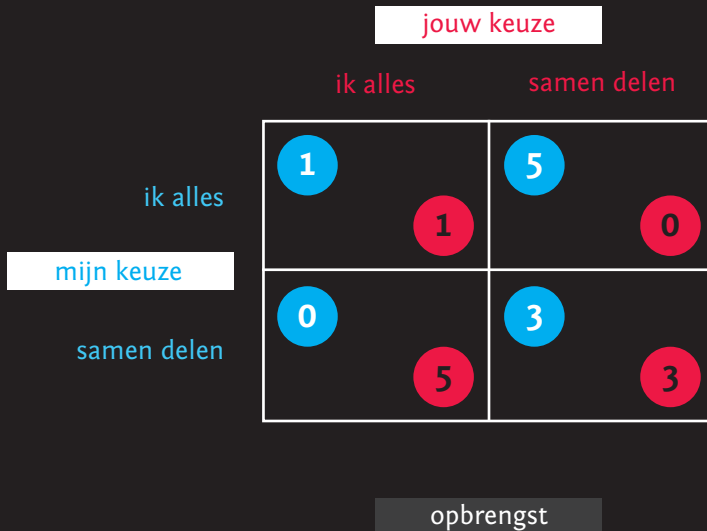
FIGUUR 5 KEUZEOPTIES



FIGUUR 6 KEUZEOPTIES



FIGUUR 7 KEUZEOPTIES



Denken en doen scheiden?

Er zijn organisaties waar de scheiding tussen strategie en implementatie volledig is doorgevoerd. Directies voeren strategisch overleg. Zijn zij eruit dan komen de hoofden van de afdelingen eraan te pas. Die krijgen de opdracht om de besluiten waar te maken. De directeuren gaan hun weg. Deze gescheiden werkorganisatie leidt in organisaties tot veel coördinatie achteraf en voortdurend bijsturen. Harold Leavitt probeert strategie en Implementatie aan elkaar te verbinden. Hij reikt ideeën aan hoe je strategische gevoeligheid overal in een organisatie kunt oppikken. Die is er overal, vinden is de kunst. In iedere management opleiding zit wel een oefening die aantoont dat wanneer je uitvoerders betreft bij probleemstelling en probleemoplossing de oplossing beter is en sneller geïmplementeerd wordt. Zoals auto's die ontworpen zijn met de mecaniciens erbij veel langer meegaan, juist omdat het gemakkelijker sleutelen is.

Een gemakkelijk "ja" nu, is een lastig "nee" straks

Een Franse ingenieur in dienst van een Amerikaanse firma reist door Europa en bezoekt fabrieken van het concern. Hij legt de nieuwste richtlijnen over projectmanagement uit. De projecten moeten overal op dezelfde manier verlopen. In Frankrijk gaat alles snel: mensen nemen op en geven de juiste antwoorden. Italië ook. Polen ook. Duitsland prima. Alleen Nederland. "Zoveel weerstand", zegt hij. "Allemaal maar vragen: Waarom dit? Waarom dit zo?" Zweet op zijn handen. Ze halen het bloed onder zijn nagels vandaan. "Wat een tegenhangers", roept hij. Hij wil helderheid. Ben ik gek of zijn zij het? Na enkele gesprekken denkt hij anders over dat lastige gedrag. Door veel vragen te stellen begrijpen mensen vooraf precies wat de bedoelingen zijn. Wanneer ze dat doen, kunnen ze zelf in nieuwe situaties oplossingen vinden die in lijn liggen met de bedoeling. Na nog twee gesprekken gaat hij de laatste training in Nederland in gewapend met manieren om vragen uit te lokken om daarna samen antwoorden te zoeken. Deze manier levert een veel beter duurzaam resultaat op dan alleen navertellen van de regels.

Terug in de USA regent het e-mails uit allerlei landen in Europa: 'de werkelijkheid was toch wel vaak anders dan de regels die zij geleerd hadden en de methode dus toch niet zo goed'. Uit Nederland hoort hij dat de nieuwe inzichten en regels als een verbetering ervaren worden.

Vakman aan het roer. Liefst wel?

Veel managers komen in een managementfunctie omdat zij goed zijn in hun vak. De beste was altijd de beste omdat hij als eerste de meeste antwoorden in de quiz wist. Een autoriteit. Een autoriteit die verwacht dat wanneer hij zijn mond open doet, anderen zwijgen. Nooit op training geweest en wel een managementpositie, omdat hij al goed was in iets anders. Een ingenieur bij een wereldbekaamd technisch adviesbureau. Hij is 45 en een fantastische carrière loopt vast.

Hij krijgt niet gedaan wat hij wil. Een zondagskind noemt hij zichzelf. Altijd liep alles als vanzelf. Nooit een muur waar hij niet over, onder of omheen kon. Nu loopt hij vast. De directiefunctie is een mislukking. Hij krijgt niemand mee. Alles gaat door elkaar. Hij begrijpt er niets van. Hij heeft alles goed op een rij. 'De anderen, de anderen, de anderen... zij doen het niet'. Ziek thuis moppert hij aan een stuk door: 'De hoofd-directie had hem...'.

Zwakke signalen herkennen

Onderzoekers merken op dat er in natuurlijke systemen duidelijke kantelpunten zijn waarop een stof ineens van de ene toestand in een andere overgaat: het ene moment is iets water, het andere moment is dezelfde stof ijs. Het ene moment is de vijver helder, het andere moment troebel. Het gaat om plotselinge totale veranderingen. Een vijver kan de ene dag nog voor de helft bedekt zijn met kroos, de volgende dag helemaal. Alle kroosjes hoeven zich maar een keer te vermenigvuldigen. Deze gedachte past Marten Scheffer toe op samenlevingen en organisaties. Hij richt zich voor al op het vinden van de kleine aanduidingen die signalen zijn voor naderende plotselinge grote veranderingen. Hij noemt:

1. Een langzamer herstel na een storing. Dit is de belangrijkste aanwijzing dat een samenhangend geheel zo onder een spanning komt dat een totaal nieuwe situatie kan ontstaan.
2. Er zijn altijd kleine storingen in wat voor organisme dan ook. De afwijkingen blijven binnen bepaalde grenzen. Echter wanneer de afwijkingen groter en meer verschillend worden, dan duidt dat op grote spanningen en een mogelijke plotselinge verandering van toestand.
3. Wanneer de samenhang in de groep heel sterk wordt en variatie meer en meer ontbreekt.

Toegepast op de bereidheid tot samenwerken:

1. Wanneer storingen in de samenwerking moeizamer opgelost worden dan voorheen, kan dat een aanwijzing zijn dat een algehele verandering van de bereidheid tot samenwerken plaats heeft. Er is niet meer sprake van een geïsoleerd incident.
2. Worden de storingen groter, frequenter en meer divers, dan kan dat ook een teken zijn van het verdwijnen van de algehele bereidheid tot samenwerken. Acties alleen gericht op herstel na een storing zijn onvoldoende.
3. In open processen en organisaties komen normaal afwijkingen voor. Worden fouten gemaakt. Ontstaan ineens discussies die anderen dachten allang achter zich te hebben. Komt gedrag naar boven dat allang verdwenen was. Of ineens nieuw gedrag dat er daarvoor niet was. Wanneer deze dynamiek van afwijkende initiatieven verdwijnt en een perfecte harmonie lijkt, dan kan dat een aanwijzing zijn dat er aan de oppervlakte een toneelstuk opgevoerd wordt en er onder geen samenhang is of een andere samenhang ontstaat. Deze situatie kan ontstaan in teams die onder hoge druk een specifiek resultaat moeten brengen. Het verschijnsel 'groupthink' is het eerst beschreven bij de besluitvorming in een regeringsonderzoeksteam ter voorbereiding van beslissingen over een oorlog in Vietnam. Alle signalen die niet pasten werden genegeerd.

- Toekomstoriëntatie: de mate waarin de leden gewaardeerd worden in uitstel van beloning en investeren in de toekomst.
- Prestatie oriëntatie: de mate waarin prestatie verbetering en excelleren beloont wordt.

In dit model komt de dimensie assertiviteit voor. Assertiviteit als de mogelijkheid om gedrag te kiezen dat zowel je eigen belangen dient als de relatie met de ander verbetert.

In de daarvoor besproken modellen is weinig waardering voor ik-gerichtheid en competitie. Altruïsme en samenwerken worden meer gewaardeerd.

Keunig noemt 'samenwerken, teamwork' als een belangrijke succesfactor voor de effectiviteit van organisaties. Ook wijst hij erop dat samenwerken belemmerende vormen kan aannemen: prestaties drukken, vernieuwing tegengaan.







Meet jezelf eens

Op internet staan allerlei tests. Soms zonder kosten, soms moet je betalen. Ik vul een test in over ik-gerichtheid en altruïsme. Het blijkt dat ik in achtenzestig procent van mijn keuzen een voorkeur heb voor altruïstisch gedrag. Automatisch ontvang ik als commentaar:

“Your simple and sometimes even extravagant gestures of kindness likely go a long way to really making someones day. To feel as a part of humanity and good about yourself, you likely realise that it is important to commit acts of kindness, not only for your own sense of happiness but that of others as well. Just make sure that in the process in doing so much for others, your own needs and welfare are not left unacknowledged. You deserve just as much as you give.”

Een test om je competitieve houding te meten is ontwikkeld door Rijckman. Hieronder staan een aantal stellingen. Geef bij iedere stelling aan in welke mate de stelling voor jou waar is:

1 = nooit; 2 = zelden; 3 = soms; 4 = vaak; 5 = altijd.

nr	vraag	1	2	3	4	5	
1	ik voel me als persoon veel krachtiger door in competitie te winnen.	1	2	3	4	5	
2	ik gedraag me competitief zelfs in situaties waar dit niet direct verlangd wordt.	1	2	3	4	5	
3	mijn tegenstrever in de competitie zie ik niet als een vijand.	1	2	3	4	5	
4	ik ben in competitie met anderen ook al zijn ze niet in competitie met mij.	1	2	3	4	5	
5	succes in een sportieve competitie maakt niet dat ik me beter voel dan de ander.	1	2	3	4	5	
6	door in een competitie te winnen ben ik geen waardevoller mens.	1	2	3	4	5	

De directie nodigt een team van buiten uit dat er tegenaan gaat: vragen stellen, doorvragen, met andere feiten komen. Alle vooronderstellingen blootleggen en bevechten.

Open, open, invloeden binnenhalen

Welke activiteiten maakten in de begintijd van de mensheid dat een groep succesvoller was in overleven dan een andere groep? De eerste actie is het ontwikkelen van altruïstisch gedrag: opofferen. In strijd met andere groepen maakte dat die groep sterker. De veerkracht om tegenslagen op te vangen en de onderlinge steun zijn groter wanneer leden in de groep zich willen opofferen ten voordele van de hele groep. De tweede actie is opnemen van vreemde invloeden: van andere mensen en gebruiken. De toename van de diversiteit in combinatie met de samenhang versterkende invloed van altruïsme. Deze dubbele beweging: onderlinge samenhang versterken en open staan voor nieuwe ideeën, mensen en gebruiken, wordt ook door Amy Chua genoemd in haar analyse van de opkomst en neergang van grote rijken. Zij merkt op dat gemeenschappen groeien en blijven bestaan als zij open staan voor invloeden en tolerant zijn naar andere gewoonten en gedachten. Op het moment dat een gemeenschap zich afsluit is dat het begin van het einde.

Hoe helder heeft uw organisatie de eigen normen en regels?

140

Hoe gesloten is de groep?

Mag er met buitenstaanders gepraat worden?

Worden buitenstaanders uitgenodigd?

Zijn er afwijkende meningen?

Wat gebeurt er met de dragers van die meningen?

Welke slogans zijn in zwang in uw organisatie?

- We trekken als één front op.
- Onze kracht is onze eenheid.
- Meningsverschillen uitspreken brengt verdeeldheid.
- Liever dat hij uit de tent piest, dan erin.

Welke slogan stelt u voor?

Ik heb haar aangenomen. Ze weet wat ze moet doen. Ik hoef haar niets uit te leggen

Een nieuw gestart bedrijfje. Van de starters heeft de oprichter 20 jaar managementervaring. Alle mensen die aangenomen zijn werken in verantwoordelijkheden die ze nog nooit hadden. Ook de office manager niet. Zij heeft een beeld in haar hoofd van een receptioniste. Kan ze dat precies omschrijven? Nee. Een goede receptioniste weet wat ze moet doen. Selectie en een receptioniste wordt aangenomen. “Je weet wel wat je moet doen?” “Ja”. De receptioniste gaat aan de slag, naar wat zij geleerd heeft om te doen. De office manager ziet eerst kleine handelingen die de receptioniste anders doet dan zij zou willen. Dan meer. De lijst wordt groter. Ze zegt niets tegen de receptioniste. Die merkt alleen dat de office manager meer afstand houdt.

“Is ze vaak humeurig?”, vraagt ze een andere medewerkster. “Ja, nogal”. De receptioniste besteedt er verder geen aandacht aan. Dan op een dag, na drie maanden, moet de receptioniste bij de Office Manager komen. “Je doet het helemaal niet goed. Je bent ontslagen.” Stomme verbazing bij de receptioniste. Ze pakt haar spullen en vertrekt. Ze vraagt zich af wat ze fout deed. Ze komt er niet achter, ze zal andere receptionisten eens vragen. De office manager neemt zich voor om de selectie nog strenger te maken. Nog meer te letten op de werkervaring in specifieke bedrijven.

Isoleren van verschillen

Brownstein constateert dat het in Amerika steeds moeilijker wordt om compromissen te maken voor wetgeving en voor richtlijnen voor de uitvoerende macht. Dat komt omdat de twee belangrijkste politieke groepen, de Democraten en Republikeinen, steeds meer geïsoleerd van elkaar leven. Ze komen elkaar nauwelijks meer in hun privélevens tegen en ook niet op het werk. Politieke vertegenwoordigers zijn heel direct verbonden met hun eigen kiezers in de districten. Deze districten worden sterk gedomineerd door aanhangers van een opvatting. De blik van de vertegenwoordigers is alle tijd gericht op de groep eigen kiezers. Volgens Brownstein heeft dat er toe geleid dat er al tien jaar geen belangrijke nieuwe wetgeving is gevormd in Amerika.

- Bent u het liefst in gezelschap van gelijkgezinden?
- Gaat u er wel eens op uit om ‘andersdenkenden’ te ontmoeten?
- Hoe geïsoleerd werken de verschillende afdelingen in uw bedrijf?

Heilig verklaren

Een waarde, een norm of een gedrag heilig verklaren is een manier om een duidelijke grens te trekken. ‘Wanneer je daarover heen gaat, hoor je niet meer bij ons en moeten we je buitensluiten of vernietigen’. In de taak van gezagsdragers, managers is de eerste waarde: de bestaande ordening handhaven en alle bedreigingen direct aanpakken. Heel nuttig. Of zo’n clash tot vernieuwing of verdieping van de samenwerking leidt, is afhankelijk van het wel of niet ontstaan van een open gesprek na de clash.

Wat heeft u heilig verklaard?

Wat doet u wanneer u tegen iets aanloopt dat door een ander heilig verklaard is?

Voorspelbare communicatie

De volgende maatregelen bevorderen samenwerking:

Een vaste reeks met afspraken. Op een vast moment, met vaste tussenperiodes. Minstens een jaar vooruit.

Een vaste agenda met terugkerende punten:

1. Wat zijn de doelen? Hoever zijn we er nog vanaf?
2. Hoe staat het met de beschikbare middelen?
Besteden we die binnen de grenzen?
3. Is iedereen nog betrokken en draagt ieder bij wat afgesproken is?
4. Hoe staat het met de buitenverbanden?
5. Werken we volgens onze kwaliteits- en efficiëncynormen?

Altijd ook het agendapunt: wat kunnen we doen om de samenwerking te bevorderen?

Bij ieder agendapunt de vraag: wie moet nog meer moeten weten wat we hier bespreken en besluiten?

Na iedere bijeenkomst: schriftelijke actielijst met acties, wie wat uitvoert, voor wanneer. Aparte besluitenlijst en communicatie acties.

Afspraken over

- Aanwezigheid.
- Manier waarop inbreng aangeleverd wordt.
- Manier waarop besluiten verspreid worden.
Aan wie mondeling? Wie schriftelijk?
- Tijdig voorkoppelen bij niet kunnen nakomen van afspraken.
- Ter sprake brengen van storingen.
- Samenwerk vraagstukken: direct bespreken met betrokkenen, niet in de wandelgangen met anderen.

Ieder agenda punt altijd beginnen met een verbinding met de grote doelstellingen. Wie daaraan werken en hoe. Daarna inzoomen op een detail.

Bereid alles voor in aparte gesprekken. Voorkom verrassingen. Laat meetings bevestigingen zijn of open uitdrukkelijk een gesprek. Minstens ieder half jaar thematische gesprekken over de doelstellingen; de manieren waarop er gewerkt zal worden, over de middelen, over ieders bijdrage, over de samenwerking.

Wat neemt u uit deze lijst mee naar uw werk?

Verrijken van uw zelf constructie

Voeg in de ruimte van je zelf toe: 'ik als oplosser van misverstanden', 'ik als brenger van tegengeluid', 'ik als organisator van de communicatie'. Voeg zelf ook toe 'ik als...'.
Voeg bij ieder uitspraak ook het voorbeeld waar u aan dacht toen u het opschreef.

3. 8. Tactieken

Wat is een goede tactiek om zoveel mogelijk voor jezelf uit samenwerking te halen?

Antwoorden op deze vraag zijn uit veel bronnen te putten. De eigen persoonlijke levenservaring. 'Ik leerde in mijn leven, dat...'. Levenservaring van anderen die men doorgeeft: "mijn vader zei altijd..." In gezegden en spreuken leeft volkswijsheid door. 'Wanneer je hem een hand geeft, moet je daarna je vingers tellen'. Lessen uit een ver verleden die opgeslagen zijn in heilige boeken en door aanhangers uitgedragen worden. 'De wijzen, goden, leren ons dat we ons moeten gedragen volgens de geboden:...' Een andere bron is experimenteel wetenschappelijk onderzoek.

FIGUUR 12 KEUZEOPTIES

		jouw keuze									
		ik alles	samen delen								
mijn keuze	ik alles	<table><tr><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>5</td><td>0</td></tr></table>	1	1	5	0	<table><tr><td>5</td><td>0</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr></table>	5	0	3	3
	1	1									
5	0										
5	0										
3	3										
samen delen	<table><tr><td>0</td><td>5</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr></table>	0	5	3	3	<table><tr><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr></table>	3	3	3	3	
0	5										
3	3										
3	3										
3	3										

opbrengst

*De belangrijkste tactieken**(C) = Coöperatie, (E) = Egoïst*

- Ik begin met samenwerking aan te bieden (C). Wanneer mijn tegenspeler zijn eigen voordeel alleen speelt (E) in de eerste ronde, dan speel ik in de volgende ronde ook (E). Dat blijf ik spelen zolang de tegenspeler (E) speelt. Wanneer de ander (C) speelt, dan is mijn aanbod in de volgende ronde dat ook. Blijft de andere toch regelmatig (E) kiezen, dan straf ik hem meerdere keren ook al biedt hij weer samenwerken (C) aan. Heeft de tegenspeler voldoende straf gehad en een puntenachterstand opgelopen, dan begin ik opnieuw met een schone lei. (Tideman)
- Ik begin met samenwerking aan te bieden (C). Daarna doe ik steeds wat de ander doet in de voorgaande ontmoeting. Speelt mijn tegenspeler meerdere keren (E) dan ga ik straffen: onafhankelijk van wat hij doet bied ik geen voordeel delen aan (E). Iedere keer wanneer die ander weer (E) inzet, krijgt hij een zwaardere straf. Ik zet dan steeds vaker (E) in. (Nijdegger)
- Ik begin met een aanbod om samen te werken. Ik zet de eerste tien keer (C) in. Kiest de ander dan nog (E), dan betekent dat voor mij dat hij niet wil samenwerken. Ik ook niet meer en kies vanaf dan altijd (E). (Davis)
- Ik begin met (E), dan weet de ander dat ik dat kan. Zet de ander (C) in dan speel ik dat ook heel consequent. (Friedman)
- Ik laat de ander goed merken dat ik kies voor de 'voordeel delen tactiek'. De eerste vier keer zet ik (C) in, wat de ander ook doet. Daarna volg ik de ander in zijn tactiek uit de vorige ontmoeting. Na iedere vijftien ontmoetingen kijk ik eens terug en zie of mijn tegenspeler niet zomaar soms punten pakt. Per ongeluk. Merk ik dat, dan wil ik niet meer samenwerken en zet consequent (E). (Stein)

Ook: 'ik als verzamelaar van kennis vn dat wat anderen bereikten',
'ik als pionier', 'ik als iemand die ervaringen deelt met anderen'.

Veranderen ik-posities in uw ruimte van plaats? Wilt u enkele benamingen veranderen? Wilt u sommige verwijderen? Komt u nu op nog andere?

3. 9. Samenwerkvaardigheden

Effectief handelen in elk van de negen condities vraagt om specifieke samenwerkvaardigheden. Natuurlijk bovenop de gewone sociale vaardigheden.

Hier volgt een grote reeks vaardigheden met direct een aantal suggesties om de vaardigheden in praktijk te brengen:

Doelen helder?

Weten wat je wilt

Voor welk optimaal resultaat wil je gaan?

Welke kosten in de relatie met anderen heb je daarvoor over?

Welke balans tussen eigen voordeel en behoud of verbetering van een relatie wil je?

156

Wanneer je je doel wilt bereiken met de inspanningen van anderen, wil de ander weten wat je doel precies is. Wat gaat het bereiken van het doel je opleveren?

Ervaringen, belevingen blijken meer stimulerend om je in te spannen dan geld.

Een man, zes en zestig, haalde met zijn groep de top van de Kilimanjaro. Thuisgekomen vroeg iemand "Hoe was het voor je toen je op zesduizend meter stond?" De man antwoordde "Jammer, de tocht is voorbij".

4. Quick Scan in samenwerkbaarheid

De Quick scan levert een eerste indruk van de bereidheid tot samenwerken en een profiel van de negen condities geeft in detail zicht op de situatie in de organisatie die u onderzoekt.

Achtereenvolgens

- Leest u hoe u de Quick Scan invult.
- Vult u de scan in en berekent de totaal score.
- Noteert u uw eigen eerste indrukken.
- Leest u de algemene analyse en suggesties.
- U vult het profiel in en vergelijkt dat met het optimale profiel. U noteert uw gedachten.
- U leest het rapport over de afzonderlijke condities. U vindt suggesties.
- U leest de gedetailleerde uitleg van de Negen Condities en het werkmodel.
- Wanneer u actie wilt ondernemen leest u het Algemene Actie Schema.

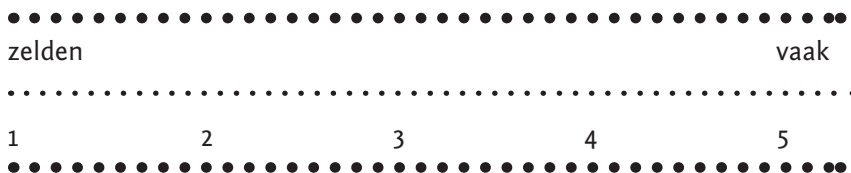
Aanwijzingen voor het invullen van de vragen van de Quick scan

Een: U kiest een organisatie die u wilt onderzoeken. Dat kan een specifieke groep zijn of de organisatie in haar geheel of de samenwerking met een specifiek ander.

Het onderzoek richt zich op:...

Twee: U omcirkelt het getal dat het best uw waarneming weergeeft.

vraag: Hoe vaak bieden mensen samenwerken aan?



Drie: U telt alle hierna omcirkelde getallen op en schrijft deze som onderaan in de regel 'totaal'. Daarna brengt u dat getal over naar de volgende bladzijde.

Vier: U vergelijkt dat getal met het optimale getal en schrijft uw eerste indrukken, gedachten en gevoelens op.

Daarna leest u wat u dan doet.

Omcirkel het getal dat het best uw waarneming weergeeft.

.....
 Rij nr. vraag

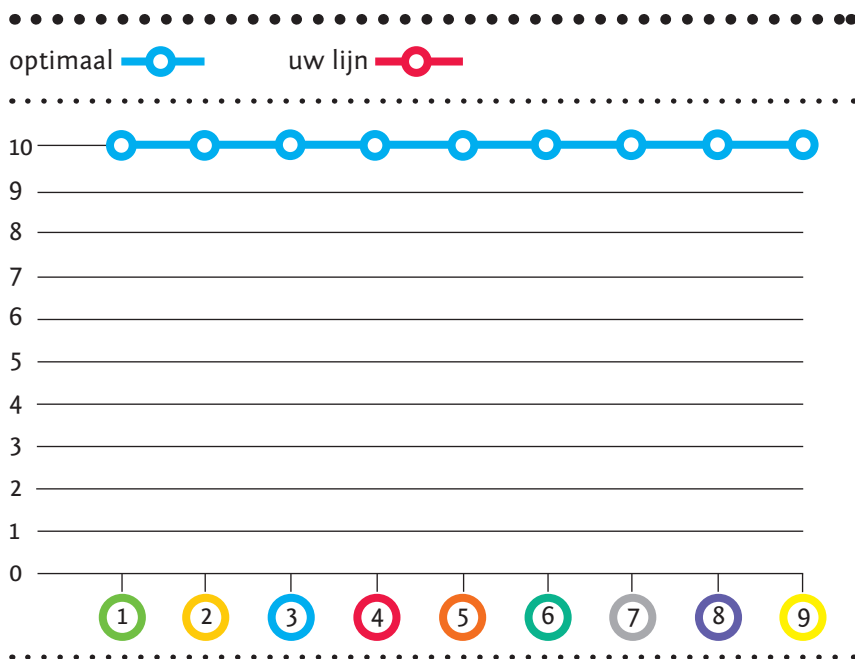
1	Mensen in deze organisatie nodigen anderen uit om deel te nemen in een samenwerkverband.	1	2	3	4	5
2	Iedereen die deelneemt in de samenwerking deelt mee in het succes.	1	2	3	4	5
3	Tijdens de samenwerking is er regelmatig contact over hoe de samenwerking verloopt.	1	2	3	4	5
4	Mensen in deze organisatie geloven dat hun doelen goed te bereiken zijn door met anderen samen te werken.	1	2	3	4	5
5	Op een uitnodiging om samen te werken wordt veelal enthousiast gereageerd.	1	2	3	4	5
6	Wie een samenwerking gebruikt om er teveel aan eigen voordeel uit te halen wordt gestraft.	1	2	3	4	5

nr. van de rij	score op die rij	somscore	conditie	conditienr.
2		Opbrengst	1
12			
4		Inschatting van anderen	2
14			
5		Inschatting over jezelf	3
10			
8		Het gedragsrepertoire	4
16			
7		Afstand	5
11			
9		Eenvoud	6
17			
3		Communicatiestructuur	7
18			
6		Tactiek	
15			
1		Samenwerkvaardigheden	9
13			

Hieronder ziet u een figuur.

De optimale score per conditie is tien: de optimale lijn is getrokken.

Teken het profiel in. Horizontaal de negen condities, Verticaal de score per conditie.



- De condities:
- 1 = Opbrengst
 - 2 = Inschatting van anderen
 - 3 = Inschattingen over jezelf
 - 4 = Gedragsrepertoire
 - 5 = Afstand
 - 6 = Eenvoud
 - 7 = Communicatie structuur
 - 8 = Tactieken
 - 9 = Samenwerkvaardigheden

Uw eerste indrukken wanneer u de twee lijnen vergelijkt:

Analyse van het profiel van de Negen Condities voor Samenwerken

1. *Het gehele profiel*

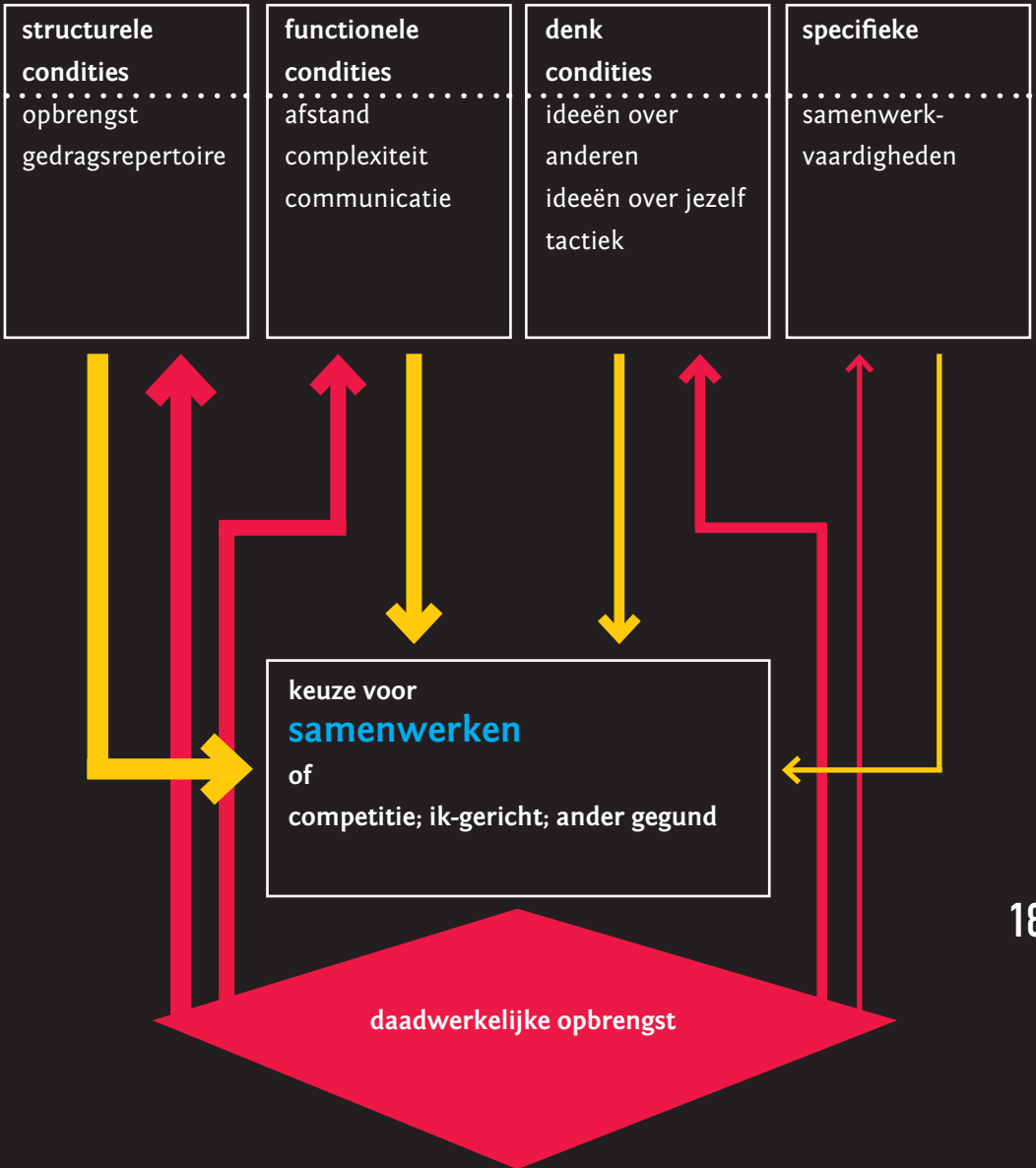
- a. Het door u ingevulde profiel van de negen condities volgt het optimale profiel op een lager niveau, maar niet meer dan twee punten er onder.
- Bedenk dat dit het profiel is van een persoon. Wanneer meer mensen hetzelfde waarnemen, dan hoeven er geen alarmbellen te gaan rinkelen. Wel is er te winnen, maar niet veel. Dit niveau behouden is al een hele prestatie.
 - Richt de aandacht eerst op de condities opbrengst en gedrags-repertoire. Deze condities raken de structurele afspraken in de organisatie en veranderen vraagt om alles rakende management beslissingen.
- b. Het ingevulde profiel blijft als geheel beneden de zes punten. Alarm bellen rinkelen. Om samenwerking spontaan te laten ontstaan zijn de condities niet voldoende daarop gericht. We nodigen u uit om:
- I Meer mensen de Quick Scan in te laten vullen. Nadat de indrukken gedeeld zijn en de gemeenschappelijke indruk in een zelfde richting wijst, vorm dan een taakgroep die met prioriteit dieper onderzoek doet.
 - II De uitgebreide vragenlijst te gebruiken om meer precies de plekken te vinden die als eerste aan te pakken zijn. Het kan zijn dat u ervoor kiest om de zwakste plekken eerst aan te pakken. Er is ook veel voor te zeggen om eerst de niet zo slechte condities te versterken en op dat succes verder te gaan.

2. *De score op de afzonderlijke condities*

Opmerking vooraf: wanneer een score niet meer dan twee punten onder het optimale niveau ligt, dan zit het wel goed met die conditie. Geen noodzaak tot verdere actie

Wanneer de score op de conditie *opbrengst* meer dan drie punten lager is dan optimaal, gebruik dan de uitgebreide vragenlijst om meer

FIGUUR 13



Verklaring bij het model van de negen condities

De negen condities zijn geordend in vier groepen afhankelijk van de relatie die ze hebben met de organisatie.

Structurele condities;

Functionele condities;

Denkcondities of mindset condities en

Specifieke vaardigheden die met samenwerken te maken hebben.

Structurele condities zijn onderdeel van de wijze waarop de organisatie in haar basis georganiseerd is. In de manier waarop doelen gedefinieerd zijn. De opbrengstconditie. En de basisgedragsvormen uit het gedragsrepertoire die in de cultuur van de organisatie bevorderd worden.

1. De *opbrengstconditie* voor een persoon in een organisatie kan gedefinieerd worden als:
 - a. variërend van een volledig vast salaris tot een volledig variabel salaris afhankelijk van de individuele prestaties. En alle combinaties daartussen.
 - b. een combinatie van individuele prestaties en groep prestaties en daaraan gekoppelde beloningen en bonussen. Groepsbonussen gekoppeld aan de prestaties van de eigen groep tot bonussen gekoppeld aan prestaties van het hele bedrijf.
 - c. carrièremogelijkheden gericht op de individuele prestaties en ook op de bijdrage aan het bedrijf als geheel.
 - d. prestatiedoelen van managers kunnen volledig in lijn zijn met de prestaties van een groep, in relatie met de prestaties van gekoppelde groepen en met de prestaties van de hele organisatie.
2. De conditie *gedragsrepertoire* betekent de mogelijkheid of onmogelijkheid om de vier basisgedragingen, ik gericht, competitief, samenwerken, altruïsme, alle vier te hanteren. Organisaties hebben soms voorkeuren en afkeuren voor een of meer van deze vier gedragingen.

5. De negen condities realiseren

Scheppen van condities die de keuze voor samenwerken bevorderen

U krijgt nu nog meer inzicht en munitie voor in uw gereedschapskist.

5.1. Gereedschapskist

De uitgebreide vragenlijst

Tien vragen per conditie om een conditie dieper onder de loop te nemen.

Conditie(s) om nader onder de loop te nemen:

.....

Wat u ook kunt doen is alle negentig uitspraken hieronder doornemen en dat gedrag eruit pikken dat naar uw idee heel goed is en welke naar uw idee echt moeten veranderen.

Opbrengst

Samenwerken levert meer op dan alleen werken.

Bevorderen dat de ander succes heeft.

Samenwerken levert een stabiele opbrengst.

Gaan voor het resultaat van de hele organisatie.

Ik ga voor geld: dat brengt vrijheid.

Mijn mogelijkheden ontplooiën, mijn ideeën realiseren is voor mij de mooiste opbrengst.

De verschillen in beloning ervaar ik niet als fair.

Meer hebben dan anderen motiveert me.

Voor andere opbrengsten dan geld is in deze organisatie veel aandacht.

De bonus bij goed gezamenlijk resultaat is aanzienlijk.

Inschatting van anderen

Samenwerken? Zolang het het eigen voordeel dient.

Samenwerken gaat boven competitie.

Het eigen doel blijft voorop staan.

Wanneer u deze inschatting vergelijkt met de algemene inschatting die u maakt, geeft u de mogelijkheid om interventies te onderscheiden in die welke voor de hele organisatie effectief zijn en die welke specifiek voor een bepaalde groep van nut zijn.

De Samenwerkbaarheid tussen groepen

De negen condities zijn in negen groepen gebundeld concreet gedrag. Door u nu af te vragen welk gedrag feitelijk voorkomt tussen verschillende groepen krijgt u zicht op de samenwerking tussen de groepen. Gebruik de uitgebreide vragenlijst en vul in welke gedrag de onderlinge samenwerking bevordert en welk gedrag de samenwerking belemmert. (ZIE FIGUREN PAG 203)

Opbrengst in de samenwerking tussen groepen

Toegespitst op de opbrengst uit de samenwerking tussen groepen is het heel behulpzaam om de volgende analyse uit te voeren.

Om de eigen doelen van een groep te bereiken zijn ze vaak onderling afhankelijk. Ieder heeft wat van de ander nodig en moet wat aan anderen geven om de eigen doelen en de doelen van de ander te bereiken.

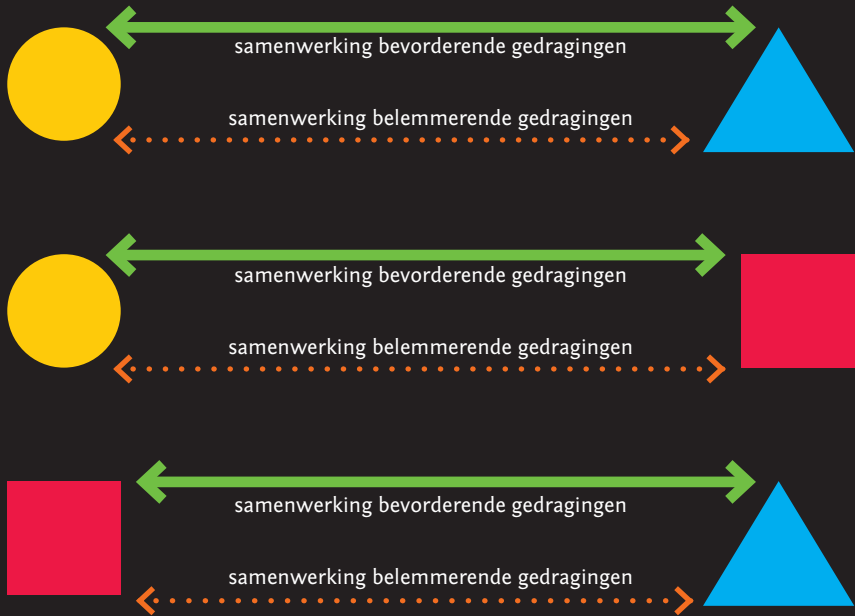
Maak voor uzelf de volgende analyse. Later komt de analyse terug in de Implementatie van verbeteringen in het Organisatie Ontwikkel traject. U stelt een groep centraal en plaatst andere belangrijke groepen er om een. In de tekening staan er vier, mogelijk zijn er wel tien. De afstand en de grootte geven een indicatie voor het belang van die andere groepen voor de centraal gestelde groep.

(ZIE FIGUUR 15)

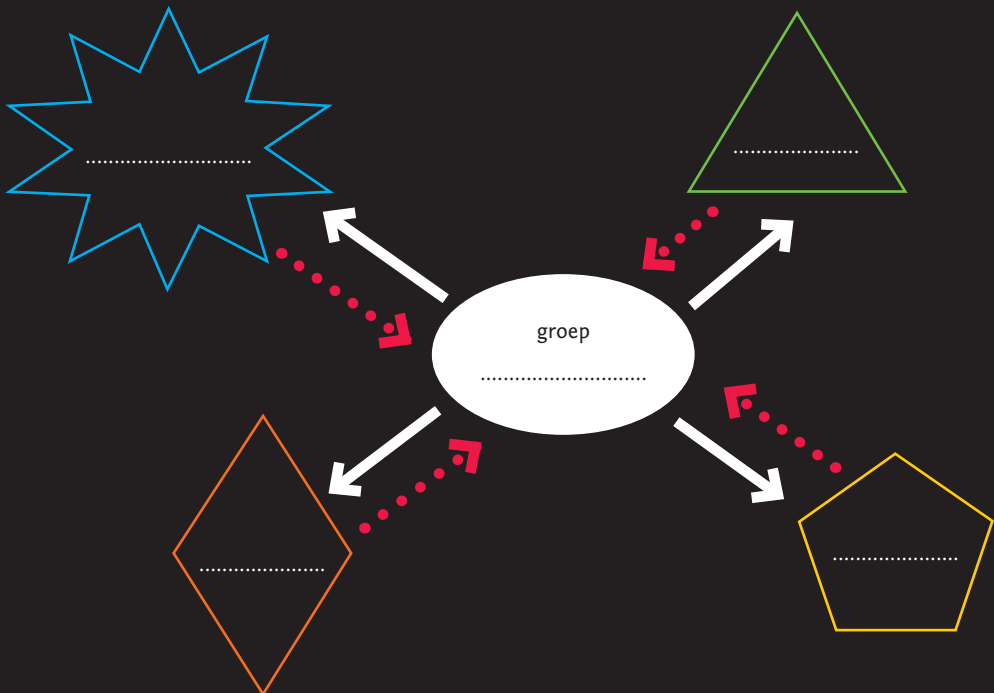
Vanuit de centraal gestelde groep stelt u twee vragen aan iedere andere groep:

Krijgt de centraal gestelde groep wat de groep nodig heeft om zijn doel te bereiken? ●●●●➔

Geeft de centraal gestelde groep aan de andere groepen wat die groepen nodig hebben om hun doel te bereiken? ←



FIGUUR 15

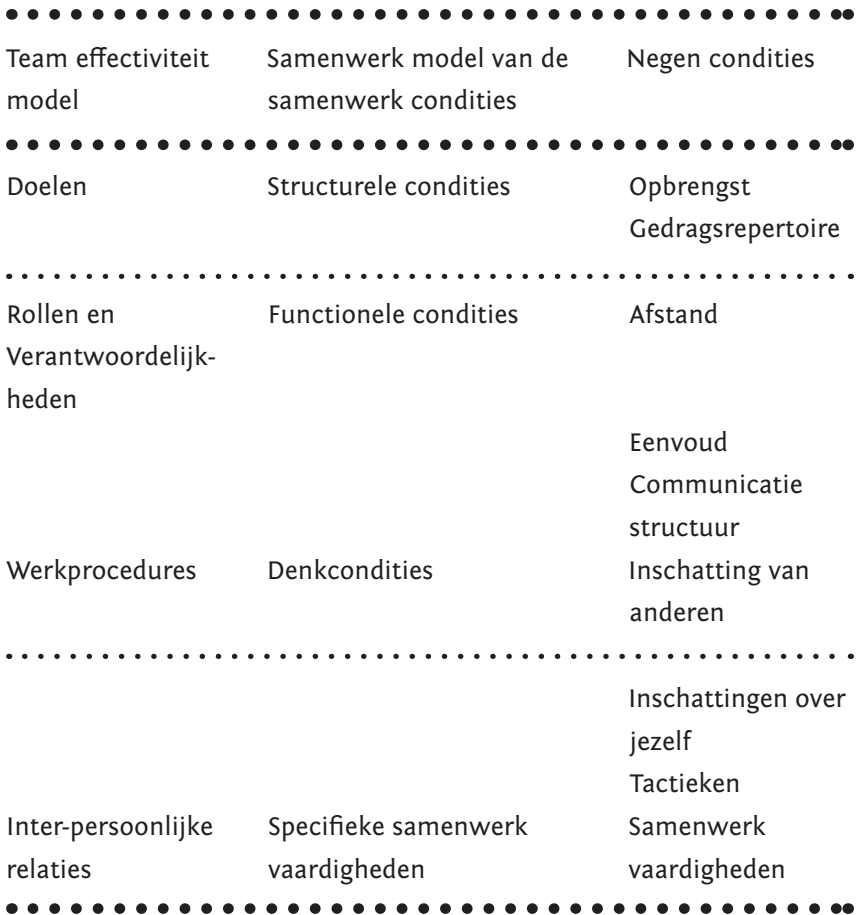


Samenwerkvaardigheden conditie. Specifieke vaardigheden die nuttig zijn voor het opbouwen, onderhouden en afsluiten van een samenwerking.

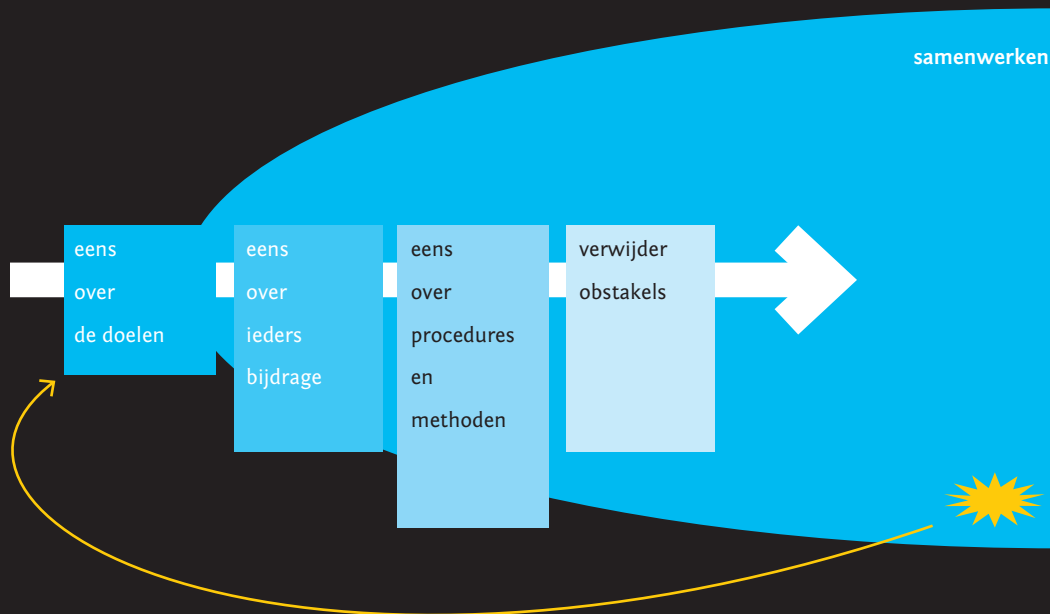
- Samenwerkvaardigheden.

Team effectiviteit model

Nog een hulpmiddel dat bij het bevorderen van de samenwerk-condities handzaam is: dit model van de Negen Conditie in relatie tot het bekende Team effectiviteit model.



FIGUUR 17 DE VOLGORDE VAN ACTIES BIJ HET BOUWEN VAN SAMENWERKING



Om de samenwerking te bevorderen benoem een storing en ga terug naar het begin:

Hebben we nog hetzelfde doel?

Hebben we nog overeenstemming over ieders bijdrage?

Zijn we het nog eens over de te volgen procedures en methoden?

Zijn er nieuwe andere obstakels?

Een gang langs knoppen waaraan u kunt draaien of waarop u kunt drukken. Zo veelzijdig als het werkelijke leven, zo veelzijdig de ideeën en acties. U komt er vast tegen die u direct kunt toepassen. Andere bewaart u voor later.

6. De Management Agenda

Welk systematisch managementgedrag bevordert het best de samenwerking? Een reeks tips voor de unieke bijdrage van een manager:

Vrijwilligers

Heel uitdagend is de uitspraak van Peter Drucker: “De organisatie van de toekomst is een organisatie van vrijwilligers”. Alleen een organisatie van vrijwilligers kan de flexibiliteit en kracht opbrengen die nodig zijn om allerlei tegenslagen te overwinnen en nieuwe kansen op succes te scheppen.

Denk aan verhalen van mensen die de beurskrach in Amerika en Europa in de dertiger jaren meemaakten. Ze gingen er daarna gewoon tegenaan. Zo zijn ze er bovenop gekomen. Dat zal steeds gebeuren. Niet door ieder individu, maar door de groep als geheel: vooruit!

De manager die zijn groep mensen als een vrijwilligersorganisatie wil zien heeft hierin een voordeel. Niet vrijblijvend, maar op afspraak. Afspraken tussen vrije mensen. Geen orders voor slaven. De manager die met deze gedachte wil slagen zal zelf een optimistische instelling hebben. Zal ook weten hoe hij afhankelijke mensen kan leiden naar meer onafhankelijk gedrag.

Een manager leidt een vestiging op grote afstand. Op grote afstand managen, dan stuur je vooral op de grote getallen en losse signalen, waarvan je niet weet of het incidenten zijn of voortekenen uit een reeks. Die manager gaat regelmatig op bezoek. Ze hoort hoe twee mensen hun toekomstige reis voorbereiden. Ze zit er boven op, nog niet met acties maar wel met haar ogen en oren. Gelukkig legt zewat ze doet en hoort voor aan haar baas. Die ontdooit heel zacht haar ijzige negatieve gedachten. Wanneer ze vloeibaar worden stromen ze weg om plaats te maken voor gedachten die meer uitgaan van het vertrouwen in zelfstandige mensen die ook heel goed met eigen oplossingen kunnen komen. Dat geeft rust in het hoofd. De waakzame aandacht blijft wel.

Een manager, denkend en werkend vanuit het idee van een vrijwilligers organisatie, moet heel vaardig zijn in :

Maken van goede afspraken.

Opvolgen van afspraken.

Direct bespreken van wat goed en wat niet goed gaat.

Geen moment het voorbeeld geven dat afspraken niet meer nagekomen hoeven te worden.

Ik ben hier goed in?

Dit is zijn unieke bijdrage. Veel meer nog dan ideeën aanbrenge, kritisch doordenken van de consequenties, oplossingen zien, technisch superieur zijn. Dat kunnen in principe anderen ook, maar de unieke bijdrage van de manager is het samenspel werkend houden.

Zakelijk succes en samenwerken

Frost & Sullivan, een van de grote adviesbureaus, liet onderzoek doen naar de invloed van goed samenwerken op het succes van een organisatie. Een goede strategie is natuurlijk belangrijk, maar als de belangrijkste factor voor succes luidt: samenwerken.

Ook belangrijker dan goed inspelen op de turbulentie van de markt of technologisch bij de besten zijn. Een goede samenwerking komt vooral tot uitdrukking in:

hoge klant tevredenheid

hoge arbeidsproductiviteit

hoge Innovatie

hoge productkwaliteit

Zelfs op winstgroei, winstgevendheid en verkoopgroei heeft goed samenwerken een grotere invloed dan de factor strategie.

Even een snelle test voor uw organisatie:

score voor klanttevredenheid is ...

score voor arbeidsproductiviteit is ...

score voor innovatie is ...

score voor productkwaliteit is ...

winstgroei afgelopen jaren ...

winstgevendheid ...

verkoopgroei ...

De score op uw quick scan voor samenwerkbaarheid?...

Tevreden?

Wat zijn de gedragskenmerken voor een goede samenwerking?

- Aanraakbaarheid van iedereen, ongeacht functie en verantwoordelijkheid.

Hoe is dat in uw organisatie?

- Decentrale organisatie met uitstekende onderlinge communicatie.

Hoe is dit in uw organisatie?

- Naast gemakkelijk elektronisch communiceren, voldoende vaak ook persoonlijk contact. In Europa geeft men voorkeur aan *face to face* contact. Dat is een belangrijke succesfactor. Die is niet vervangbaar door techniek. Techniek maakt het mogelijk dat het effect van *face to face* contact verlengd wordt.

Hoe is dit in uw organisatie?

Overdracht van kennis

Een half jaar lang organiseren twee vrouwen voor een bedrijf dezelfde activiteit: presentaties aan toekomstige klanten. De presentaties worden steeds beter. In alle opzichten. Dan, het werk wordt overgenomen door twee anderen. Wat blijkt: er staat niets op papier. Er is geen draaiboek. Alle ervaringen zijn toegepast in leeractiviteiten, maar alleen opgeslagen in die twee personen. De twee nieuwe personen moeten weer van voor af aan beginnen.

Een organisatie met een langlevend doel heeft dus beschrijvingen nodig: draaiboeken, scrips, procedures waarin staat hoe iets gaat. Dit te voorkomen dat bij wisselen van personen het bedrijf weer van voor af aan

7. Opbouwen van samenwerking

Organisatievoorbeelden

De aller-moeilijkste vraag die men mij stelt is: "hoe moet ik dat nu toepassen?" E. SCHEIN.

Er bestaan blauwdrukken. Echter iedere situatie is anders. Iedere situatie vraagt om een uniek antwoord. Hieronder een aantal incidenten waarvan geleerd kan worden. Vermaak ook. Een caleidoscoop van observaties en analyses. Allemaal verbonden met de negen condities. Voorbeelden van designs voor projecten.

Straffen, ook al heb je er zelf nadeel van, bevordert dat samenwerken?

Ja. De overtreder straffen en daardoor een tijd lang een slechte relatie oplopen en niet aangekeken worden, loont alleen wanneer er een lange termijn horizon is met de hoop dat de ander verandert en de personen voordelen zien in samenwerken. Wanneer ze elkaar kunnen ontlopen, dan werkt het niet. De bereidheid om te straffen en daardoor zelf in het begin nadeel te ondervinden is een belangrijke variabele om lange termijn samenwerking te ontwikkelen. Ook versterkt het het samenwerkingsverband op de lange duur, doordat de kosten voor het straffen nu opwegen tegen de voordelen van samenwerken later.

Direct aanspreken

Een ingenieur die lange tijd bij Rijkswaterstaat hoofdopzichter was bij grote weg- en waterwerken had de naam dat wanneer hij constateerde dat iets niet goed ging hij meteen het werk stil legde. Eerst wordt de fout goedge maakt. Zonder meer. Hij woont in een dorp en speelt tennis, iedere donderdag met een vaste groep. In die groep speelt ook een wethouder mee. Hij vertelt zo al wat hij, wanneer hij door het plaatsje

Nog meer tips...

Afkomstig van Isaksen. Opgesteld als helplijst voor het Amerikaanse ijshockeyteam:

- Geef tijd. Tijdsdruk en het gevoel geen tijd te hebben belemmeren samenwerken.
- Gebruik steeds dezelfde woorden.
- Maak ieder eigenaar van de gezamenlijke activiteit. Dan voelt iedereen zich 'in'.
- Leer gezamenlijk vraagstukken oplossen en gezamenlijk nemen van beslissingen.
- Biedt als eerste samenwerken aan. Ga in op een aanbod van anderen.
- Deel middelen en informatie.
- Leg meer nadruk op de prestaties van de groep dan op de individuele prestaties.
- Geef het voorbeeld.
- 'Geven' geeft een goed gevoel. Je voelt jezelf er veel beter bij, een beter mens.

De Jamewish case

Deze case toont hoe alles in een organisatie samenhangt en eenvoudige deeloplossingen op zich onvoldoende zijn, maar wel een begin van grotere veranderingen kunnen vormen.

Een partner kent de directeur van een Strategisch Brandingbureau. Ze vindt dat de directeur wel mooie ideeën over de marktpositionering van andere bedrijven heeft, maar volledig voorbij gaat aan de samenwerkcultuur in de organisatie. De menselijke interacties in de organisatie en met klanten en leveranciers veranderen niet door de woorden in de reclamecampagne. De directeur is niet overtuigd, maar staat open voor een gesprek met de andere partners. Eerst op kantoor, een uur, dan direct een uitnodiging voor een lunch met een grote zakenrelatie. Hij heeft een dubbele afspraak. Dan naar een rustige plaats waar hij alle vragen die hij heeft open neerlegt.

Hij vertelt een succesvol project.

Een instituut dat toekomstig hotelmanagement traint vindt het lastig om voldoende nieuwe cursisten te werven. Verschillende adviseurs zijn uitgenodigd om met een plan te komen dat dit probleem oplost. Het plan dat ze kiezen is heel precies in de oplossing en in de wijze waarop de oplossing ingevoerd moet worden. Het begint met de doelen over vijftien jaar. Het instituut staat bekend als het meest vooraanstaande opleidingsinstituut voor hotelmanagement en de alumni zijn zeer succesvol voor de organisaties waar ze werken. De eisen aan de leerkrachten worden afgeleid uit de competenties van succesvol hotelmanagement en daarna in detail beschreven. Ook de verwachtingen waar de studenten aan moeten voldoen komen in detail op papier. De unieke kern van deze hotelmanager wordt in één woord samengevat: 'de glimlach'. Een nieuw logo en ieder jaar zijn er verkiezingen voor de student met de mooiste glimlach. De implementatie is spectaculair met veel enthousiaste sessies en gepassioneerde acties. Met voordoen en kopiëren worden de nieuwe gedragingen ingeoeffend. Studenten krijgen beloningen voor alle gedrag in lijn met het verwachte gedrag. Iedereen in de organisatie is een jaar lang volledig opgenomen in dit project.

De notitie na het eerste gesprek met de eigenaar/directeur.

1. Een succesvolle ondernemer die zijn klanten volledig nieuwe merkoplossingen aanreikt. Hij ontwerpt en leidt de uitvoering. Hij bezoekt veel klanten en haalt voortdurend nieuwe klanten binnen, nieuwe projecten. Veel erkenning en een goede naam in de markt. De specialisten die hij nodig heeft zijn voor een deel in dienst en verder verbindt hij freelancers per project.
2. Hij stuurt in alle delen van het werkproces: verwerven van klanten, projecten. Tot in details ontwerpt hij de oplossingen en zorgt dat ze zo uitgevoerd worden. De kernmensen werken al vijf tot tien jaar met hem. Hij prijst hen voor hun bijdrage.
3. Wat zijn de eerste indrukken van zijn werkstijl? Hij ontwerpt tot in detail alles zelf. Heeft hij een ander idee, dan gaat hij

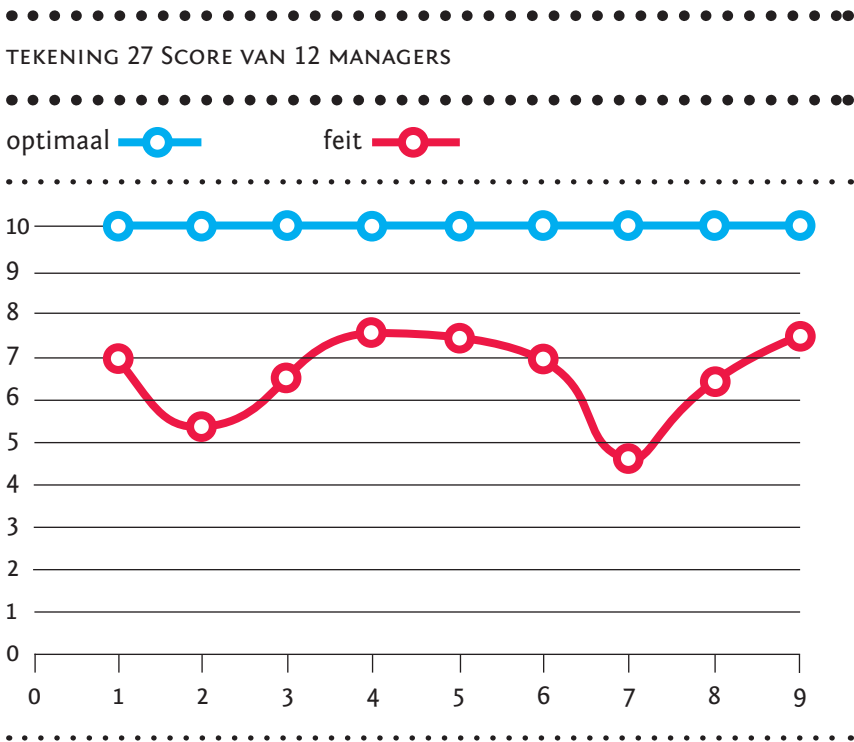
direct naar de persoon die daar mee bezig is en verandert. Impulsief, snel veranderend. We merken dit bij de organisatie van de locatie voor een tweedaagse sessie. De secretaresse zal alles afhandelen, maar hij komt er vaak direct tussendoor met andere ideeën, die hij ook weer wijzigt. In gesprekken met haar en andere medewerkers klagen zij over zijn dominante werkstijl. Maar hij weet op een charmante manier alle gevoelens van ongenoegen teniet te doen.

4. Hoe is zijn stijl van optreden? Hij vertelt met passie over zijn projecten. Hij maakt grappen. Stelt vragen. Hij voelt zich op zijn best in gesprekken met klanten, hun vragen en het ontwikkelen van nieuwe designs. Ook zakelijk is hij succesvol. Alles draait om het zien van zakelijke mogelijkheden. Zijn kantoor kamer is opgeruimd en schoon. Ook de werklokalen zijn ordelijk. Geen stapels papier: alles is opgeruimd. Dat sommige artistieke mensen shabby gekleed zijn valt op. Hij is strak in pak.
5. Bij een smaakvolle kop thee in een theehuis met zicht op een bloemige tuin vertelt hij zijn zorgen: Wie kan hem opvolgen in het bedrijf? Zijn middelmanagers zijn te zwak. “De klanten zijn allemaal aan mij persoonlijk gebonden. Ik zie niemand die projecten kan verwerven. Ik moet me overal mee bemoeien, ik kan niets overlaten aan anderen: niemand is goed genoeg”. Op de achtergrond zijn zorg: “ik kan niet weg anders stort alles in”.

Op zich geen uitzonderlijk vraagstuk. Veel bedrijven beginnen met de competenties van één persoon, zijn ideeën. De oprichter, eigenaar, professional geniet van de nieuwe creatieve oplossingen. Hij of zij verwerft zeer prestigieuze opdrachten, zoals logo en lay-out voor de Olympische spelen. Hij heeft een methode, een aanpak en beschrijft deze ook. Hij heeft geen herhaalbare oplossingen die hij gestandaardiseerd verkoopt. Een bedrijf dat kant en klare oplossingen verkoopt, wil hij niet. Mensen met de passie, ideeën zoals hij erbij halen? “Die beginnen voor zichzelf”.

Een dilemma. De directe werkverhoudingen intern kunnen ook wel verbeteren. Zegt hij, en zeggen de medewerkers. Besloten wordt om een twee dagen durende conferentie te beleggen. Het thema van de conferentie is: bevorderen van samenwerking. De conferentie is opgebouwd rond het design van de negen condities voor samenwerken. Beginnend met cognities en oefeningen in de verwachting dat in de loop van de dag of dagen het gesprek onderling meer direct en open wordt gevoerd.

Tien belangrijke mensen in de organisatie, die totaal 35 medewerkers telt, vulden vooraf de Quick Scan voor Samenwerkbaarheid in. Het resultaat:



De condities: *Inschatting van anderen, inschattingen over jezelf, communicatiestructuur* en *tactieken* scoren onder een zeven. *Communicatiestructuur* is de conditie waar het meest voordeel te halen is, en daarna *inschattingen over jezelf* en de *inschatting van anderen*.

Het tweedaagse programma:

1. De eigen ideeën over een goede samenwerking worden geïnventariseerd en gebundeld. Daarna geordend in het model van de negen condities. De vraag is: waar zal het eerst resultaat gehaald worden? De resultaten van de Quick Scan geven mede richting.
2. Verbinden van de persoonlijke doelstellingen met de doelen van de organisatie, deelorganisaties. Onderlinge gesprekken om de doelen transparant en concreet te krijgen. Daarna uitwisselen om te zien of er committent op dezelfde doelen is. Op dit moment worden deelnemers al meer persoonlijk.
3. Om succes te hebben heeft ieder van de anderen iets nodig en moet de anderen ook wat geven. Hoe zit het bij hen?
4. Onderzoek naar gedrag dat nodig is om goed samen te kunnen werken: duidelijk doel, belonen wie samenwerkt, straffen wie niet, samenwerking aanbieden, elkaar helpen om beter te worden. Met opdrachten wordt in verschillende groepen gewerkt.
5. Oefeningen om de eigen vooronderstellingen over anderen te toetsen. Eigen zelfbeeld.
6. Uitwisselen van de ervaringen om samen te werken in deze organisatie. Dit is aan het begin van de tweede dag. Het gesprek in de hele groep gaat direct en open. Waardering en bevragen van elkaar. Van de directeur naar medewerkers. Van medewerkers aan de directeur. Onduidelijkheden worden met rollenspelen verhelderd. Nieuw gedrag uitgetoet. Stap voor stap worden verschillende verstoorte relaties geopend. Eén relatie blijft tot in de middag onbesproken. De begeleidster richt direct de aandacht op de interactie tussen de directeur en zijn meest trouwe medewerker. Deze opening leidt tot veel opluchting bij de anderen in de organisatie. Een begin van open uitwisseling van teleurstellingen en niet gerealiseerde verwachtingen die alle positieve bijdragen overschaduwden.
7. De samenwerking tussen de verschillende afdelingen in de organisatie. Alles wordt doorgewerkt. Verbeterlijsten opgesteld.

Algemene opluchting bij de jonge medewerkers, de oudste is tweeënveertig, in de organisatie.

De directeur wil verder. Hoe nu? Verder? Wat te doen?

We houden de focus op de onderlinge samenwerking. Zijn drie belangrijkste vraagstukken zijn nog niet mee opgelost, maar dit maakt de samenwerking wel meer inspirerend.

De suggestie wordt gegeven om goed door te praten met de belangrijkste medewerker in de organisatie. “Kom op één lijn, wordt vrienden of neem afscheid”. Verder is het nodig dat de communicatie in organisatie structuur krijgt.

Omdat de kennis van organiseren niet groot is wordt ervoor gekozen om vanuit een karakterisering van de organisatie naar de communicatiestructuur te schrijven. Waardoor de eigenheid van de organisatie beter begrepen wordt en de vraagstukken die dat meebrengt beter onderkend. De volgende notitie wordt naar de directeur gestuurd.

Over een communicatiestructuur

1. De structurering van de communicatie is in een op resultaat gerichte organisatie waar het werk verricht wordt in unieke projecten, doorslaggevend voor succes. De tijdlimieten zijn strak en de eisen van de klanten veranderen in de loop van het project. De beloften aan de klanten zijn gebaseerd op ruwe tijdschattingen. De projecten zijn nieuw en geen toepassingen van een standaard. Jamewish is een sterk resultaatgedreven organisatie.

Enkele regels voor een resultaat gerichte organisatie:

- Alle taken hebben een vooraf overeengekomen moment van leveren.
- Kwaliteitspecificaties zijn vooraf gegeven.
- Middelen (geld, tijd van mensen; materialen) zijn bekend en deel van het projectplan.
- De behoefte aan training en coaching is vooraf bepaald.
- Vooraf afspraken over de rapportagemomenten en de inhoud.
- Vooraf afspraken over hoe te handelen in geval van een probleem.

Literatuur

- Atran, S., Axelrod, R., & Davis, R., *Sacred Barriers to Conflict Resolution*. In: Science, 2007, August 24, 1039-1040.
- Axelrod, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: Perseus-Books-Group, 1984.
- Axelrod, R. *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. Princeton (New Jersey): Princeton U.P., 1997.
- Badcock, C., *The Problem of Altruism*. Oxford (UK): Basil Blackwell Ltd., 1986.
- Barclay, P., *Trustworthiness and competitive altruism can also solve the "tragedy of the commons"*. In: Evolution of Human Behavior, 2004, July 7, 209-220.
- Berg, B. van den., *Net het Echte leven*. Leiden: Sidestone Press, 2009.
- Bhattacharjee Y., *The Value of the stick: Punishment was a Driver of Altruism*. In: Science, 2006, June 23, 1727.
- Bignami, G. F., *A Crystal ball for our blue planet*. In: Science, 2009, March 20, 1563.
- Bonnet, R.-M., & Woltjer, L., *Surviving 1,000 Centuries: Can we do it?* Chichester (UK): Praxis Publishing, 2008.
- Boo, M., *Rituele soortendans*. In: NRC Handelsblad, 2008, February 17, 39.
- Bos, J., & Jonker, S., *Cultuuromslag bij banken*. In: Het Financieel Dagblad, 2012, January 10, 1.
- Bowles, S., *Did warfare among ancestral hunter-gatherers effect the evolution of human social behaviors*. In: Science, 2009, June 5, 1293-1301.
- Browstein, R., *The second civil war*. New York: Penguin Press, 2007.
- Brugh, M. A., *Hulp en straf*. In: NRC Handelsblad, 2008, May 3, 29.
- Bruin, E. D., *Groeidenken helpt*. In: NRC Handelsblad, 2006, June 4, 46.
- Brummelman, W., *Bhutan Bergstaatje gaat maanden stemmen, nu het van absolute monarchie verandert in constitutionele monarchie*. In: NRC Handelsblad, 2008, March 22, 5.
- Cao Xueqin., *The story of the Stone*. New York: Penguin Books, 1973
- Colman, A. M., *Rationality assumption of game theory and the backward induction paradox*. In: Rational models of cognition, 1998, 353-371.
- , *Beyond rationality: rigor without mortis in game theory*. In: The behavioral and brain sciences, 2003, 180-198.
- , *Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction*. In: The behavioral and brain sciences, 2003, 139-153.
- , *Depth of strategic reasoning in games*. In: Trends in Cognitive sciences, 2003, 2-4.
- Colman, A. M., & Pulford, B. D., *Overconfidence: Feedback and item difficulty effects*. In: Personality and individual differences, 1997, 125-133.
- Chua, A., *Day of Empire: how Hyperpowers Rise to global dominance-And why they fall*. New York: Anchor books, 2007.