

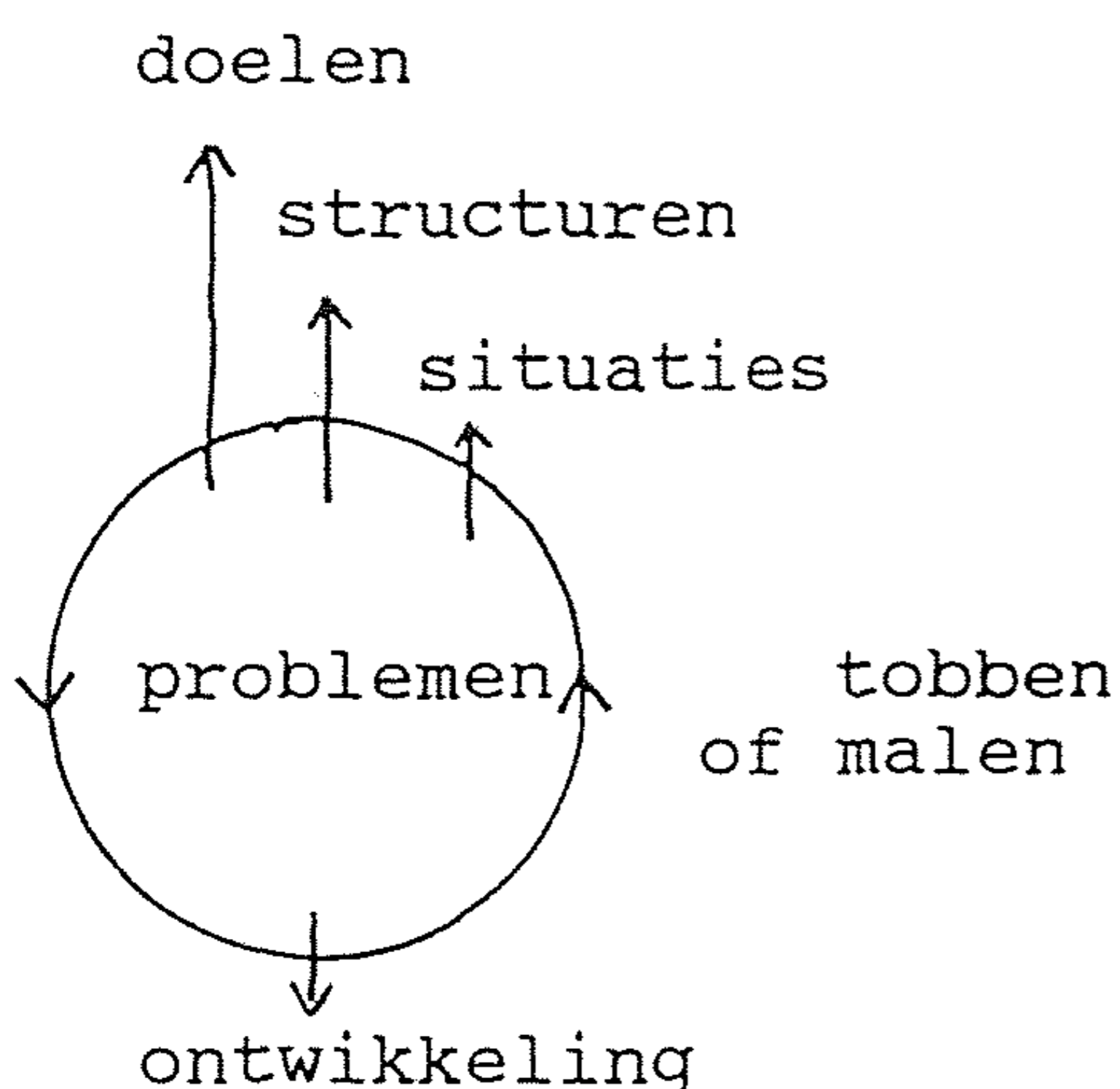
# SAMENWERKING EN PROBLEMEN IN DE PROFESSIONELE ORGANISATIE

A.P.R. van Veen en T.I. Oei

## Inleiding

Samenwerken in een organisatie (als bedrijf, kliniek of groep van medewerkers) vergt veel van de deelnemers; veel van het individu en eveneens veel van de organisatie (of groep). Schematisch (zie figuur 1) kunnen wij ons voorstellen, dat er problemen zijn van individuele werknemers. Deze problemen geven vaak aanleiding tot (on)nodig terugtrekgedrag van het individu door het inwendig verkokerd raken in een maalstroom van terugkerende gedachten. Het individu is dan aan het tobben. Dit tobben is op zichzelf niet onproductief of slecht. Het kan aanleiding geven tot verdieping van bepaalde grondgedachten. Men kan voorts de grondslagen van de eigen werkhouding doordenken.

Figuur 1



Tobben kan echter ook leiden tot een impasse, een vruchteloos bezigzijn met een inwendige carrousel van terugkerende, vaak negatieve gedachten. Een en ander krijgt zo de vorm van een neerwaartse spiraalbeweging. Deze neergaande spiraal vraagt

dan om hulp van buitenaf. In deze bijdrage willen wij nader ingaan op het probleemoplossende vermogen binnen organisaties, waarbij projecten worden uitgevoerd om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken.

Samenwerking binnen het project is noodzakelijk. Daardoor kan het oplossend vermogen van de organisatie zoveel mogelijk binnen één functieniveau blijven, i.c. de situatie. Daarbij liggen de accenten op het groepsproces enerzijds en het individuele handelen anderzijds.

Geïllustreerd door een casus uit de Dr. S. van Mesdagkliniek wordt tenslotte het verschijnsel project vanuit een klinisch managementoptiek beschreven.

#### Management van de innovatie

Zakelijk gezien staat in de organisatie de vraag centraal: "Worden de doelen bereikt op deze manier, hier, in deze situatie, met elkaar, door de betrokken individuen?" Dit is een meer inhoudelijk-structurele benadering. Het betrokken individu benadert dezelfde vraag echter van de andere kant: "Kan ik me erin vinden, dat wij met elkaar, hier, in deze situatie, op deze manier aan de doelen werken?" Dit is een meer individueel-situationele benadering (De Jong, 1993).

Bij innovatie gaat het met name om het integreren van deze twee invalshoeken; het gaat erom gebeurtenissen perspectief te geven. In het bijzonder door het onderkennen van aangrijpingspunten voor ontwikkeling, zowel met betrekking tot het individu zelf als tot zijn organisatie. Het is de uitdaging van het management om deze haaks op elkaar staande benaderingen met elkaar te verbinden, en dit in de eerste plaats bij zichzelf. De verbinding ligt erin om de verantwoordelijkheid voor het eigen belang van het individu in de organisatie te verankeren en die voor het organisatiebelang in het individu.

Veel managers hebben weinig of geen tijd. Geen tijd hebben betekent geen prioriteiten hebben. Het ontbreken van prioriteiten duidt op de afwezigheid van beleid. Managers zonder

beleid weten niet wat ze willen. Zij zien zich gedwongen om hijgend achter de feiten aan te hollen. Men kan hen dan beter regelaars dan managers noemen. Management is niet mensen van hun problemen afhelfen, maar hen helpen de verantwoordelijkheid voor hun eigen problemen te zien en te leren hanteren. Marktgerichtheid betekent niet de markt op de oude manier beter benaderen, maar met een nieuwe visie de markt anders benaderen; met de verregeraande consequenties die dit voor produktontwikkeling heeft.

Klantgericht denken is geen motto, doch een ingrijpend leerproces, waarbij de klantenkring wordt uitgebreid tot alle medewerkers binnen een organisatie.

Kwaliteitsmanagement betreft niet alleen de beheersing van processen; het is een ontwikkelingsproces op zichzelf.

Projectmanagement is een werkwijze, die meer met de ontwikkeling van visie, vaardigheid en mentaliteit, dan met herstructurering te maken heeft.

#### Het organisatieprofiel

Het organiserend vermogen binnen een samenwerkingsverband raakt bepaalde uitgangspunten (Van Veen, 1985). Deze betreffen:

- het doelgericht werken (welk produkt wil ik, als producent maken?);
- het oplossingsgericht werken (ik ben als specialist verantwoordelijk voor mijn eigen bijdrage);
- situatiegericht werken (kan ik mijn eigen visie naast die van andere collega's leggen en er samen in deze situatie uitkomen?);
- probleemgericht werken (voel ik de verantwoordelijkheid tegenover mijn organisatie?);
- ontwikkelingsgericht werken (verantwoordelijkheid tegenover mijzelf).

(zie tabel 1).

Tabel 1

## BELEIDSNIVEAUS

---

doelgericht werken

## DOELEN

---

oplossingsgericht werken

## STRUCTUREN

---

situatiegericht werken

## SITUATIES

---

probleemgericht werken

## INDIVIDUEN

---

ontwikkelingsgericht werken

## ONTWIKKELEN

---

Deze wijze van werken is naar de structuur gericht op de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer binnen de organisatie. Indien we kijken naar de situatie als richtlijn, komen er vragen vanuit:

- het doelgericht werken: "kan ik nu aan mijn doel werken";
- het oplossingsgericht werken: "is mij duidelijk wat ik moet oplossen?";
- situatiegericht werken: "is er voldoende draagvlak?";
- probleemgericht werken: "zit ik ergens in vast in deze situatie?";
- ontwikkelingsgericht werken: "waarbij of wanneer kom ik hier in de problemen?".

(zie tabel 2 en 3)

Tabel 2

ontwikkelingsgericht werken	probleemgericht werken	situatiegericht werken	oplossingsgericht werken	doelgericht werken
verantwoordelijkheid tegenover mijzelf	verantwoordelijkheid tegenover mijn organisatie	verantwoordelijkheid als teamlid voor afstemming bijdragen onderling	verantwoordelijkheid als specialist voor mijn eigen bijdrage	verantwoordelijkheid als producent voor mijn eigen bijdrage
waarbij of wanneer kom ik hier in de problemen?	zit ik ergens in vast in deze situatie?	is er voldoende draagvlak?	is mij duidelijk wat ik moet oplossen?	kan ik nu aan mijn doel werken?
wat belemmert mij daarbij in mijzelf?	waar kom ik niet uit voor mijzelf?	waar heb ik in deze situatie last van?	waar leg ik mijn grenzen?	wat wil ik bereiken?
mijn weerstanden	mijn betekenissen	mijn visies	mijn maatstaven, criteria	mijn streven

Tabel 3

DOELEN	ontwikkelingsgericht werken	probleemgericht werken	situatiegericht werken	oplossingsgericht werken	doelgericht werken
STRUCTUREN	verantwoordelijkheid tegenover mijzelf	verantwoordelijkheid tegenover mijn organisatie	verantwoordelijkheid als teamlid voor afstemming bijdragen onderling	verantwoordelijkheid als specialist voor mijn eigen bijdrage	verantwoordelijkheid als producent voor mijn eigen bijdrage
SITUATIES	waarbij of wanneer kom ik hier in de problemen?	zit ik ergens in vast in deze situatie?	is er voldoende draagvlak?	is mij duidelijk wat ik moet oplossen?	kan ik nu aan mijn doel werken?
INDIVIDUEN	wat belemmert mij daarbij in mijzelf?	waar kom ik niet uit voor mijzelf?	waar heb ik in deze situatie last van?	waar leg ik mijn grenzen?	wat wil ik bereiken?
ONTWIKKELINGEN	mijn weerstanden	mijn betekenissen	mijn visies	mijn maatstaven, criteria	mijn streven

### Tobben en haar effecten

Het malen kan leiden tot een nadere analyse van de structuur waarmee men als individu werkt. In welke vorm ben ik bezig? Op welke manier wil ik een doel bereiken? Ook kan het inwendig doorlichten van de eigen situatie vruchtbaar zijn. Welke afhankelijkheidsgevoelens koester ik in mijn werksituatie jegens wie? Leg ik het emotionele en programmatische (wat ik wil) zwaartepunt voornamelijk (of vaak) bij mezelf of bij de anderen?

Het tobben over moeilijke zaken resulteert in een revisie van de eigen persoonlijke opvattingen en overtuigingen, van de eigen wensen en verlangens, behoeften en idealen. Deze revisie kan een gevolg zijn van de vraag: Waar kom ik niet uit voor mezelf?, of Wanneer leg ik de eigen problemen bij mijzelf? en Wanneer leg ik ze ergens buiten mij, eventueel bij een ander?

De analyse van de persoonlijke ontwikkeling kan - indien de probleemanalyse niet leidt tot besef en inzicht in eigen (on)mogelijkheden, waardoor het tobben als bezigheid onproductief wordt - de natuurlijke volgende stap zijn voor het individu. Er dienen zich dan vragen voor als: Waar sta ik?, Wat heb ik tot nu toe in dit project (in de ruimere zin van het woord) bereikt?

Het project kan dus een concreet werkdoel betreffen, maar ook een persoonlijke doelstelling als "ik wil brandweerman worden", of "ik wil flexibeler reageren op situaties, die ik onverwacht tegenkom".

### Het samenwerkingsproces in een projectgroep

De aanloop van een groepsproject (bijvoorbeeld "kliniekstaf", "observatieteam", "managementteam", "afdelingsteam", "supervisie- of intervisiegroep" en dergelijke) bestaat uit het telkens aftasten (en eventueel daarop inspelen) van eigen en elkaars wensen, verlangens, behoeften enerzijds en de wijze van probleemstelling en - inventarisatie (Waar gaat het om? Welke punten moeten worden behandeld?) anderzijds. Het gaat erom een kader (een gemeenschappelijk communicatiemiddel) te



scheppen, waarin de groepsleden elkaar kunnen vinden en elkaar erop kunnen aanspreken. Situatiegericht werken is derhalve bij uitstek een groepsdynamisch instrument.

Aldus wordt er een sfeer gecreëerd, waarin veiligheid en vertrouwddheid een rol spelen. De groepscohesie kan zich dan ontwikkelen. Wel is het zo dat deze cohesie zich pas kan vormen, indien binnen het project met open vizier naar elkaar wordt gekeken. Valkuilen voor dit proces zijn, dat men (on)terechte etiketten jegens de andere (project-)leden gebruikt. Maar ook kan een (on)terechte hantering en etikettering van de eigen (on)mogelijkheden of (non-)kwaliteiten (ik ben nu eenmaal zo...) een probleem vormen voor het op gang brengen van de cohesie van de groep.

Indien de cohesie wordt bereikt, is het mogelijk dat er een authentiek groepsproces ontstaat. Een proces, dat eruit bestaat dat de individuele leden van de groep zichzelf dusdanig manifesteren, dat de groep als geheel er "beter" van wordt.

#### Het oplossen van problemen

De (project-)leden vervullen derhalve een groepsfunctie.

"Het geheel is meer dan de som der delen".

Op het niveau van de problemen komen onderwerpen ter sprake als vertrouwddheid, regels, normen, waarden, inzichten, visies, bezwaren, tegenwerpingen, overtuigingen en idealen. Deze inbreng steunt op eigen ontwikkelingsgegevens: persoonlijke smaak en achtergrond, mogelijkheden en onmogelijkheden.

Op actueel niveau is het, als groepslid, soms mogelijk, om flexibel in te gaan op telkens wisselende behoeften en mogelijkheden van de groep(-sleden). Dit niveau van handelen wijzigt zich (qua niveau en qua inhoudelijk programma) naar gelang de vraagstelling en de probleemsituatie. Soms is het mogelijk met één niveauverschil te reageren. Het kan dan nodig zijn om een probleemstelling verder te onderzoeken, bijvoorbeeld in de situatie van het hier en nu: als twee of meer groepsleden irritaties jegens elkaar willen ventileren (zie

ook tabel 3 bij situatie en situatiegericht werken). Als vervolgens de probleeminventarisatie zich verder voltrekt in de groep (of individueel) wordt de probleemidentificatie (dat wil zeggen het herkennen, accepteren en je eigen maken van problemen) mogelijk. In een enkel geval is het niet mogelijk met een "bovenliggend niveau", c.q. situationele analyse (\*), structuuranalyse (\*\*) of doelmanalyse (\*\*\*), de gerezen vraagstelling te beantwoorden. In dat geval is de analyse van de persoonlijke ontwikkeling door middel van zelftherapie of psychotherapie "on analytic lines" (c.q. psychoanalyse) aan de orde. Dit gebied vormt in het bijzonder het werkterrein van de gekwalificeerde psychotherapeut, resp. psychoanalyticus.

#### Casuïstische beschrijving van een project

In de Dr. S. van Mesdagkliniek werd voorjaar 1991 het plan opgevat om een projectwerkgroep in te stellen om een psychose-afdeling te organiseren (Oei en Van der Mark, 1992). Het doel was vooropgezet, de structuur ook, de duur van het project, de werkwijze en de verdere middelen waren aangegeven. Het aantal mensen was wel duidelijk, ook wie er aan deelnamen. De verantwoordelijkheden voor de voorbereidingsfase waren gedelegeerd aan de projectleider en deze informeerde de verschillende deelnemers over de noodzakelijke taken en verantwoordelijkheden bij uitvoering van het project. Binnen zes weken na het begin van de installatie van de projectwerkgroep was er een rapport (Oei en Van der Mark, 1992). Dit rapport was uitgangspunt voor de uiteindelijke implementatie van de psychose-afdeling, die precies vijf maanden na het verschijnen van het rapport operationeel was. Het enthousiasme van de projectdeelnemers die voor een groot deel zelf op de psychose-afdeling zouden werken, bepaalde in belangrijke mate het succes van het project. Ook het cohesiemechanisme was een indicator van doorslaggevende aard. De psychose-afdeling werd voornamelijk bemensd door de sociotherapeuten van een bestaande afdeling. Er werd slechts een cosmetische verandering aangebracht bij deze afdeling waardoor de reeds bestaande onderlinge ver-

trouwdheid en samenwerking bleef gehandhaafd. Belangrijk was ook de cursus psychosebehandeling, die gedurende een maand aan de groep sociotherapeuten werd gegeven onder auspiciën van de projectleiding vlak voor de opening van de nieuwe afdeling.

De problemen van diverse deelnemers werden voornamelijk situatiegericht behandeld. Evaluatie na één jaar leverde wel inhoudelijke problemen op (zoals het "aanslibfenomeen" van langdurige opnamen), maar geen problemen in engere zin voor de organisatie, dus geen uitstroomproblemen van medewerkers, of heftige conflicten met partijvorming.

#### Samenvatting en conclusie

In dit artikel wordt de samenwerking in een organisatie nader besproken, waarin gebruik wordt gemaakt van projectwerkgroepen. In de beginfase is er een aanloop nodig voordat er cohesie binnen het projectteam ontstaat. Valkuilen, zoals onproductieve etikettering van individuen of van de eigen persoon, belemmeren het cohesieproces. Indien er een cohesie is gevormd, kan het samenwerkingsproces gestalte krijgen. Dit samenwerkingsverband ondervindt in de regel probleemsituaties, die nu eenmaal eigen zijn aan het individueel functioneren. Gewoonlijk is oplossing ervan mogelijk met behulp van een pragmatisch, erboven liggend functieniveau. In geval van het oplossen van persoonlijke problemen, ligt het niveau op het situationele vlak. In welke situatie komen problemen van deze werknemer vooral aan het licht en wat is er dan aan te doen. In bepaalde gevallen is het tobben een overigens nare, maar noodzakelijke fase, voor het individu om zelf uit de problemen te komen. Het is ook begrijpelijk dat deze problemen slechts de hulp van een ander (zoals gekwalificeerde psychotherapeut) behoeven, indien zij oorzakelijk op een - ontwikkelingspsychologisch - dieper niveau liggen. Tenslotte wordt aan de hand van een voorbeeld geïllustreerd hoe een project (vooral doelgericht) kan verlopen.

Literatuurlijst:

Jong, A.Tj. de: Effectief besturen. Stichting Teleac Utrecht, 1993.

Oei, T.I. en Mark, J.M. van de, red. De psychose-afdeling van de Dr. S. van Mesdagkliniek. Intern Rapport, 1992.

Veen, A.P.R. van: Effectiever functioneren. In: Dagelijks Beleid, 4, 6, 9-12, 1985

\* situationele analyse: uitvoerige doorlichting van de elementen, die bijdragen aan de betrokken situatie.

\*\* structuuranalyse: welke structuur of structuren zijn noodzakelijk om het (de) gestelde doel(en) te bereiken.

\*\*\* doelanalyse: aan welk(e) doel(en) willen wij als organisatie werken?