

Vaardig

Drie

Three is a crowd: samenwerking met een ander is nog net te overzien, voeg er een derde aan toe en het wordt onoverzichtelijk. We zien dat in trainingen vaak. Om dezelfde samenwerkingsopdracht tot een goed einde te brengen heeft een trio beduidend meer tijd nodig dan een duo. Niet alleen kost het meer tijd om iedereen aan het woord te laten; het met elkaar eens proberen te worden is de ware *efficiencykiller*. De leden van een duo denken als het moeilijk wordt: we zitten in hetzelfde schuitje. Van een trio vragen de individuele leden zich dan af: in welk schuitje zitten die andere twee eigenlijk? Met hetzelfde gemak waarmee een duo zich tot elkaar veroordeeld weet, dreigt een trio uiteen te vallen.

Vier

Heel anders, en veel moeilijker te voorspellen, werkt het met een viertal. Dat is soms nog sneller klaar dan een duo. Meestal hebben de leden dan niets met elkaar. Wie het hardste roept, wint en het resultaat presenteert men onder het mom van gezamenlijkheid. Kunnen ze het daarentegen goed met elkaar vinden, dan laat een resultaat vaak lang op zich wachten

(iedereen mag aan het woord) - maar dat is dan wel veelzijdig en veerkrachtig.

Et cetera. De interactie tussen de partners maakt samenwerken tot een activiteit die voor deelnemers én waarnemers hoogst complex, instabiel en onzeker kan zijn. In een artikel dat we met Thinka Bor schreven in het Tijdschrift Controlling van mei 2013 presenteerden we risicobewust handelen als hulpmiddel om het waagstuk van samenwerking tot een goed einde te helpen brengen. Meervoudigheid blijkt dan de zonzijde van complexiteit, vrijheid die van onzekerheid en instabiliteit. En in meervoudigheid en vrijheid is het prettiger samenwerken.

Praktijk

Wat er nodig is om risicobewust handelen tot ontwikkeling te brengen in mensen en organisaties, werken we in twee aanvullende artikelen verder uit. Artikel twee verscheen in het septembernummer van TC (en het derde artikel in oktober). Ze gaan over de vraag hoe je een werkproces kunt laten evolueren tot een professionele praktijk van risicobewustzijn en risicobewust handelen.

In ieder geval is daar een set van ontwikkelbare, kwalitatief en kwantitatief verifieerbare vaardigheden voor nodig – wat moet je kennen en kunnen om risicobewust te handelen, en hoe en wanneer pas je dat adequaat toe? Een

delicate stap, omdat je een evenwicht moet vinden tussen van bovenaf opleggen (de strategie van de organisatie vertalen) en van onderop laten groeien (de kennis en kunde van de professional benutten). Deze stap is te faciliteren door er met elkaar een professioneel gesprek over te voeren: met heldere kaders, procedures en verantwoordelijkheden.

Vervlechten

Heb je met elkaar zo'n set vaardigheden benoemd, dan is het zaak die te vervlechten met de drie kenmerken die alleen tezamen van een medewerker professional maken. Hij moet een helder beeld hebben welke van die vaardigheden hij in welke mate bezit, en wat de toepassing ervan oplevert voor zowel zijn opdrachtgever als zijn organisatie.

Last but not least is het zaak om die ontwikkelbare vaardigheden ook daadwerkelijk tot ontwikkeling te laten komen. Een setting van informeel, werkend leren past daar prima bij, omdat je praktijkkennis en ervaring onmiddellijk aan elkaar kunt koppelen. Een valkuil is, werkend leren te licht op te vatten – dat vraagt om een nauwkeurige facilitering en kan daardoor bijdragen aan een veerkrachtige borging van risicobewust handelen. Maar daarover meer in TC in oktober.

(091213)