

INHOUD

Voorwoord	5
Voor wie is dit boek?	5
Dank je wel!	6
1. Inleiding	7
1.1 Onderbouwing	7
1.2 Leeswijzer	8
1.3 Terminologie	9
2. Waarom en wanneer samenwerken	11
2.1 Samenwerken definiëren	11
2.2 De essentie van samenwerken	11
2.3 De praktijk: eindeloos vergaderen	13
2.4 Nut of noodzaak: wanneer wel of niet samenwerken?	14
2.5 Voorwaarden voor effectief samenwerken	16
2.6 Factoren die effectiviteit van samenwerken beïnvloeden: een checklist	18
Deel A Groepsdynamiek: commitment creëren	19
3. Commitment om samen te werken	21
3.1 Persoonlijke drijfveren	21
3.2 Verbondenheid	23
3.3 Veiligheid: voorwaarde voor commitment en verbondenheid	25
3.4 Vertrouwen: voorwaarde voor efficiëntie	27
3.5 Motivatie: de motor achter een productieve groep	29
3.6 Overwegingen bij commitment	33
4. Samenwerken bevorderen in de praktijk	35
4.1 Technieken voor coördinatie	36
4.2 Technieken voor leren en kenniscontinuering	41
4.3 Technieken om te verbinden	49
5. Aanpak om een samenwerkingscultuur te realiseren	59
5.1 Stap 1: analyseren van de huidige condities voor samenwerken	59
5.2 Stap 2: samenstellen van een interventieteam	63
5.3 Stap 3: opstellen van het interventieplan	64
5.4 Stap 4: kiezen en trainen van rolmodellen	65
5.5 Stap 5: houden van een kick-off event	66
5.6 Stap 6: evalueren en bijsturen	66

Deel B	Inhoud: synergie en focus creëren	67
6.	Synergie en focus	69
6.1	Kwaliteit van het resultaat	70
6.2	Inzicht in structuur	73
6.3	Draagvlak van de groep	75
6.4	Efficiëntie van het proces	78
7.	Synergie en focus creëren in de praktijk	85
7.1	Een workshop ontwerpen op grond van vier succesfactoren	86
7.2	Resultaatdimensie: de vorm van input	89
7.3	Groepsdimensie: de manier van interactie	97
7.4	Procesdimensie: de manier van informatie verwerken	106
7.5	Complexiteitdimensie: de vorm van structuur	124
8.	Aanpak voor het ontwerpen van een workshop	133
8.1	Stap 1: groep samenstellen	133
8.2	Stap 2: randvoorwaarden analyseren	134
8.3	Stap 3: stappen identificeren	139
8.4	Stap 4: werkvormen samenstellen	141
8.5	Stap 5: materialen kiezen	142
8.6	Stap 6: agenda opbouwen	145
8.7	Stap 7: ontwerp toetsen	148
Deel C	Faciliteren: vaardigheden om de groep en de inhoud te verbinden	151
9.	De rol van de facilitator	153
9.1	Kernwaarden	153
9.2	Taken van een facilitator	154
10.	Facilitatievaardigheden	157
10.1	Procesbegeleiding	157
10.2	Discussie leiden	165
10.3	Een constructieve sfeer	169
Tot slot		173
Bronnen		175
Appendix 1:	Overzicht van technieken voor het bevorderen van samenwerken	179
Appendix 2:	Vragen voor het analyseren van samenwerken	180
Appendix 3:	Overzicht van werkvormonderdelen	181
Appendix 4:	Voorbeelden van werkvormen	182
Appendix 5:	Voorbeeld workshopagenda	183
Appendix 6:	Overzicht van vaardigheden	186
Index		187

VOORWOORD

Samenwerken is steeds vaker een noodzaak. We hebben partners nodig om de oplossingen te creëren waar onze complexe samenleving om vraagt. Maar samenwerken, vergaderen en overleggen kost veel tijd en moet daarom efficiënter. De post-it sessies op de hei zijn niet meer van deze tijd en flip-overs zijn uit de meeste vergaderzalen verdwenen. Toch zijn er nog weinig alternatieven. Goede methoden en technieken om interactief samen te werken zijn moeilijk te vinden. Online vind je wel een eindeloze hoeveelheid platformen, apps en andere tools, maar de organisaties die het voor elkaar krijgen om medewerkers echt effectief te laten samenwerken in deze omgevingen zijn schaars. En als er high-techruimtes met smartboards, video-conferencing en andere gadgets beschikbaar zijn, is er vaak weinig kennis over hoe die effectief ingezet kunnen worden.

Steeds vaker zie je daarom organisaties die vergaderen ontmoedigen, staand vergaderen verplichten, faciliteiten voor vergaderen beperken of op andere manieren het samenwerken omzeilen of onder druk zetten. In weer andere organisaties wordt samenwerken wel gestimuleerd met borrels en teamuitjes, maar zonder veel inhoud te geven aan hoe er dan effectief samengewerkt moet worden. Samengenomen is dit niet de weg om te zorgen dat de organisatie optimaal gebruikmaakt van de kennis in huis en zeker niet de weg naar een harmonieuze samenwerking die mensen inspireert en motiveert om voor de organisatie te werken.

Het kan effectiever en efficiënter, met draagvlak en met participatie. Meer dan dertig jaar onderzoek naar elektronisch vergaderen heeft dat aangetoond. Maar datzelfde onderzoek heeft ook laten zien dat niet de tools, maar vooral de facilitatie en de structuur in het proces de belangrijkste succesfactoren zijn. Er zijn dan ook veel mensen die werken als facilitator en groepen begeleiden op allerlei verschillende manieren. Alhoewel veel facilitatoren effectief zijn en vaak goede resultaten bereiken met hun groepen, werken ze meestal op basis van ervaring en praktijkhandboeken. Weinig facilitatoren kunnen uitleggen hoe en waarom de werkvormen die ze inzetten werken en je kan dat ook niet terugvinden in de boeken over facilitatie en werkvormen.

In mijn onderzoek heb ik gekeken naar de essentie van het succes van faciliteren. Veel aanpakken voor het faciliteren van workshops zijn gebaseerd op ervaring. Ik ben op zoek gegaan naar de verklarende theorie om te begrijpen waarom deze methoden en tools werken en wat de kern ervan is. Door op die manier deze kennis aan te bieden wil ik de combinatie theorie en praktijk toegankelijker maken voor iedereen die meer uit groepen wil halen, op een efficiënte manier.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is voor iedereen die groepen begeleidt, coacht, traint, managet, voorzigt, faciliteert, onderwijst of op een andere manier ondersteuning biedt aan een groep die inhoudelijk samenwerkt. Het boek biedt inzicht voor iedereen die samenwerken wil stimuleren en die samenwerken wil stroomlijnen.

Zowel beginners als gevorderden kunnen aan de slag met dit boek. Voor beginners (weinig ervaring in het begeleiden van groepen) biedt het een duidelijke basis en een set bruikbare technieken. Voor gevorderden (ervaren leidinggevend en facilitatoren) biedt het boek inzicht in waarom de methoden en technieken die je graag gebruikt, werken en hoe je ze nog effectiever kan inzetten.

Dit boek gaat over samenwerken in een kennis-inhoudelijk groepsproces. Het gaat niet (of in ieder geval in mindere mate) over sportteams, legers en andere vormen van meer fysieke samenwerking en coördinatie. Het boek gaat ook niet over samenwerken op 'corporate level'. Fusieren, verschillende contractuele samenwerkingsvormen en andere vormen van institutioneel samenwerken zal ik niet behandelen. Het boek biedt wel handvatten voor managers die vervolgens met een nieuw samengesteld team aan de slag moeten en willen werken op basis van het beste van twee (of meer) werelden.

Samenwerken kan je op verschillende niveaus doen. Je kunt al samenwerken als je het werk van iemand controleert, input levert of een revisieslag maakt bijvoorbeeld. Dergelijke samenwerking, waarbij je een product in 'estafette' doorgeeft en aanvult, kan heel effectief zijn, maar is niet voldoende om echt verschillende perspectieven en belangen te integreren. Daar is namelijk meer interactie voor nodig en het ontwikkelen van een gezamenlijk inzicht in zowel het probleem als in de oplossing daarvoor. In dit boek werk ik toe naar een veel intensievere vorm van samenwerken, waarbij je zo volledig mogelijk gebruikmaakt van de kennis, ervaring en inzichten uit de groep. Hierdoor ontstaat een efficiënte en productieve samenwerking en draagvlak voor het resultaat. Dit niveau van samenwerken is dan ook het meest nuttig wanneer je met de groep aan complexe problemen werkt waarbij verschillende belangen en perspectieven verenigd moeten worden. Kortom wil je beter samenwerken, dan is dit boek voor jou.

Dank je wel!

Ik wil iedereen bedanken die bijgedragen heeft aan de totstandkoming van dit boek. Alle academische collega's met wie ik het onderzoek voor dit boek heb gedaan en die mijn coauteurs wilden zijn op diverse papers. In het bijzonder denk ik daarbij aan Bob Briggs en Gert-Jan de Vreede die me enthousiast gemaakt hebben voor het onderzoek naar samenwerken. Mijn nieuwe 'collega's': alle entrepreneurs met wie ik de laatste twee jaar samengewerkt heb en die me bijstaan in mijn eerste stappen in het bedrijfsleven. Pieter Parmentier, Arjen Verhoeff, Renée Jaarsma, Wim Luteijn, Frans van Rheenen, Jeffrey Jouvenaar en Robert Tjoe Nij die het geduld oprachten om eerdere versies van dit boek te lezen en te verbeteren en vooral Josje Kuenen, die versie na versie gezorgd heeft voor de scherpste en de vertaling van theorie naar praktijk. Als laatste dank ik graag Bastiaan, Rinske en Richard, die voor mijn engeltjes Nina en Quinn zorgen als ik aan het schrijven ben en me steunen in alles.

Ik ben online en ik hoor heel graag wat jou bezighoudt als het gaat om samenwerken! Je kan me vinden op www.beter-samenwerken.net

Den Hoorn, zomer 2015
Gwendolyn Kolfshoten

1. INLEIDING

“We moeten beter samenwerken!”

Een vaak gehoorde conclusie in evaluaties van projecten en teams is dat er beter samengewerkt moet worden. Samenwerken vind je echter niet vaak in de lesprogramma's van opleidingen terug. Het is de vaardigheid die mensen zien als een 'karaktereigenschap' (teamplayer, empathisch) of scharen onder een algemene vaardigheid (leiderschap, communiceren). Maar het organiseren en ondersteunen van effectieve samenwerking is wezenlijk anders dan traditioneel management of leiderschap waarbij een persoon de visie neerzet en taken verdeelt. Echt samenwerken gaat uit van de kracht van de groep en de kennis en expertise die daarin aanwezig is. Samen begrijpen we het beter, doen we het efficiënter, creatiever, preciezer en kunnen we rekenen op de steun die nodig is om verandering echt in gang te zetten.

Wil je echt gebruikmaken van de kennis en expertise van een groep, dan zoek je niet naar een leider, maar naar een facilitator: iemand die structuur brengt in het proces en de groep helpt om van elkaar te leren. Iemand die de groep handvatten geeft om samen taken te verdelen en input te coördineren. Iemand die de basis van vertrouwen en veiligheid bewaakt, maar niet de regels opstelt. Iemand die kwaliteit bewaakt, maar niet de inhoud bepaalt. In dit boek vind je de theorie om te begrijpen wat de voorwaarden voor effectief samenwerken zijn en de essentiële technieken die je helpen dit te realiseren. Daarnaast biedt het een handleiding voor het ontwerpen van workshops met gebruik van moderne tools en werkvormen en een overzicht van de vaardigheden die daarbij komen kijken. Geen post-it-tsunami op de hei, maar praktische, eenvoudige technieken en moderne technologie die je direct op de werkvloer kunt toepassen.

1.1 Onderbouwing

Voor de theoretische basis heb ik gebruikgemaakt van de literatuur en theorie uit onder andere de psychologie, organisatiekunde, systeemkunde en onderwijskunde. Deze theoretische basis helpt om te begrijpen hoe groepsdynamiek in elkaar zit en hoe procesondersteuning kan helpen om de cognitieve belasting van samenwerken te balanceren.

Voor de praktijk heb ik me gebaseerd op mijn eigen onderzoek naar het ontwerpen en faciliteren van workshops en groepsprocessen. De methoden en technieken uit boeken en van internet heb ik door een filter van logica gehaald en met behulp van experts ontrafeld tot de essentie. Op die manier ontstaat een set bouwstenen waarmee je voor een specifieke situatie een specifieke techniek kan ontwerpen, die de juiste mix van efficiëntie, kwaliteit, inzicht en draagvlak kan realiseren.

De werkvormen en vaardigheden die ik in dit boek beschrijf, heb ik samen met diverse collega's in de loop der jaren verzameld en horen thuis in het portfolio van elke facilitator en trainer die net als ik groepen wil helpen synergie en focus te creëren in een harmonieuze samenwerking. Een overzicht van belangrijke bronnen en literatuurverwijzingen vind je achter in het boek, per hoofdstuk gesorteerd.

1.2 Leeswijzer

Dit boek is opgedeeld in drie delen waarin ik achtereenvolgens de groep, de inhoud en de verbinding van beide door middel van facilitatie bekijk. Deel A is voor managers en andere leidinggevendenden die hun team, groep, afdeling of organisatie willen uitdagen om optimaal gebruik te maken van de kennis en expertise die in huis is. Deel B biedt werkvormen die je gebruikt om een workshop of een (online) interactief groepsproces te faciliteren om zo met een groep gericht te werken aan een specifiek inhoudelijk doel. Deel C geeft inzicht in de rol van de facilitator, met als doel het verenigen en verbinden van de inhoudelijke uitdaging en de belangen in de groep. Dit boek geeft je daarmee het ‘hoe-en-waarom’ van effectief samenwerken, maar dan wel in de juiste volgorde, eerst de theorie (waarom) en dan de praktijk (hoe). Eerst denken, dan doen. Deel A en B beginnen eerst met een theoriehoofdstuk. Vervolgens is er een hoofdstuk met technieken of werkvormen om de praktijk handvatten te bieden. Tot slot is er steeds een hoofdstuk met een aanpak om met de technieken of werkvormen aan de slag te gaan. In deel C is dat iets anders. Deel C gaat over de rol van de facilitator en de vaardigheden die de facilitator nodig heeft. Ik start daar met ‘kernwaarden’: de uitgangspunten voor faciliteren, vul dan de taak van de facilitator in en sluit af met de benodigde vaardigheden.

Deel A: Groepsdynamiek: commitment creëren

Voor de groepsdynamiek kijk ik eerst naar de theorie achter een gecommiteerde groep. Hoe zorgen we ervoor dat een groep wil samenwerken? Hoe krijgen we een groep die gemotiveerd is en met vertrouwen werkt aan een gezamenlijk doel? En hoe zorgen we dat deelnemers betrokken en gemotiveerd blijven? Feedback, veiligheid en natuurlijk plezier zijn daarbij belangrijke factoren. Na de theorie beschrijf ik een set eenvoudige technieken en tools om commitment te realiseren. Daarbij bied ik handvatten om gebruik te maken van sociale media en eenvoudige hulpmiddelen voor effectieve coördinatie en communicatie. Het laatste hoofdstuk van deel A beschrijft een aanpak om met deze technieken aan de slag te gaan om samenwerken te stimuleren en te werken aan een cultuurverandering, gericht op beter samenwerken.

Deel B: Inhoud: synergie en focus creëren

Om inhoudelijke resultaten te creëren met een groep, is het van belang om in eerste instantie het proces te structureren. Het proces van informatie verwerken kent drie belangrijke fasen: brainstormen, organiseren en kiezen. In dit proces ervaren deelnemers vaak cognitieve overbelasting: er is simpelweg te veel informatie om te bevatten. Bovendien zijn er vaak verschillende perspectieven waardoor het gezamenlijk begrip onvoldoende tot stand komt. Daarom is synergie en focus creëren zo belangrijk. Met synergie zorgen we voor inzicht in de complexiteit van de inhoud en kwaliteit van het resultaat. Met focus zorgen we voor draagvlak vanuit de groep en efficiëntie van het proces. Ook hier volgt de praktijk na de theorie, met werkvormen om in iedere fase van het proces gestructureerd te werk te gaan. Hierbij kiezen we een gedragen manier van interactie en een passende vorm van resultaten. Na de beschrijving van deze werkvormen volgt een aanpak waarmee je een workshop kan samenstellen in de vorm van een agenda en een passende set tools.

Deel C: Faciliteren: vaardigheden om de groep en de inhoud te verbinden

Het laatste deel besteedt aandacht aan de vaardigheden die je nodig hebt om een workshop te

faciliteren. Ik beschrijf eerst de kernwaarden die ten grondslag liggen aan een harmonieuze en effectieve samenwerking. Vervolgens beschrijf ik de rol en taken van een facilitator, de vaardigheden die nodig zijn om een groep te begeleiden en te betrekken in het proces. Daarnaast beschrijf ik hoe je een discussie leidt en hoe je omgaat met conflicten die daarin voor kunnen komen en hoe je een productieve en prettige sfeer bewaakt.

1.3 Terminologie

Een aantal termen in dit boek zal ik kort toelichten om verwarring te voorkomen.

Groep. In dit boek zal ik het hebben over de groep en haar deelnemers. Met groep kunnen we het hebben over een team, een afdeling of een andere groep mensen die samen een doel hebben.

Deelnemers. Deelnemers kunnen zowel medewerkers als leidinggevendenden zijn en zowel interne als externe betrokkenen; iedereen dus die deel uitmaakt van de groep.

Oprachtgever. Een aparte rol is weggelegd voor de opdrachtgever. De opdrachtgever is een verzamelbegrip voor de probleemeigenaar, de (interne) klant, sponsor of de leidinggevende die een vraag heeft aan de groep. De opdrachtgever is de persoon die het resultaat van de samenwerking in ontvangst neemt en daar ook eindverantwoordelijke voor is.

Project. Alles wat valt onder de taak, missie of het geheel van werkzaamheden noem ik het project. Dat wil niet zeggen dat dit boek alleen gericht is op projectmanagement. Ook een afdeling of een samenwerkingsverband dat doorlopend werkt aan een of meerdere gezamenlijke doelen kan gebruikmaken van de hier beschreven methoden en technieken. Een taak kan dan als een project gezien worden.

Technieken, werkvormen, vaardigheden en aanpakken. Om verwarring te voorkomen gebruik ik in deel A de term technieken en in deel B de term werkvormen. In deel C behandel ik vaardigheden. Alle drie bieden ze praktische handvatten, zeg maar recepten, die je kan gebruiken om samenwerken te ondersteunen. De verschillen in benaming zijn vooral zodat het onderscheid tussen deze sets duidelijk is. In hoofdstuk 5 en 8 vind je verder een overkoepelende aanpak om de technieken en werkvormen toe te passen.

Workshop. De term workshop is ook een begrip dat op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. De workshops die we ontwerpen in deel B zijn zeer intensieve groepsprocessen waarbij kennis en inzet van alle deelnemers wordt gecombineerd om een resultaat te bereiken. Dat resultaat heeft bij voorkeur draagvlak en consensus, zodat het resultaat duurzaam is en ook daadwerkelijk tot actie en vervolg leidt. Een workshop is hier dus niet een praktische, 'hands on' training met als hoofddoel kennisoverdracht. Het is een interactief proces, waarin de groep zelf samen resultaten creëert.

Facilitator. Een facilitator is een procesbegeleider. Iemand die de groep ondersteunt in het bereiken van haar doel. De facilitator is niet de leider of voorzitter en ook niet de inhoudelijk

eindverantwoordelijke. De facilitator helpt de groep om goed samen te werken en om commitment, synergie en focus te creëren.

2. WAAROM EN WANNEER SAMENWERKEN

Om het inzicht over samenwerken goed te verankeren is het belangrijk om eerst samenwerken te definiëren. Bovendien is het goed om op dit punt stil te staan bij de redenen om samen te werken en ook bij de situaties waarin je beter niet kan samenwerken. Samenwerken is in veel gevallen waardevol, maar niet in alle gevallen. In dit hoofdstuk zet ik de kaders en randvoorwaarden neer die ik zal hanteren voor het begrip samenwerken.

2.1 Samenwerken definiëren

Samenwerken definieer ik als een gezamenlijke inspanning van een groep, gericht op het bereiken van een doel. Vaak gaat het ook om een gezamenlijk doel, maar het kan ook dat deelnemers verschillende doelen hebben, die ze op een of andere manier verenigen. Bij een groepsproces hebben we ook steeds te maken met persoonlijke doelen en drijfveren die op een of meerdere manieren gerelateerd zijn. De één hoopt bijvoorbeeld op een promotie door goed zijn best te doen in een project, de ander hoopt een nieuwe vaardigheid te leren. Beiden kunnen dus gedreven zijn om in het project te werken, soms zelfs zonder dat ze echt interesse hebben in het eindproduct.

Met een groep bedoel ik meer dan een handjevol mensen. Bij zeven personen ligt ongeveer (afhankelijk van de complexiteit van de inhoud) de zogenaamde 'span of control' het aantal mensen dat goed te 'managen' of coördineren is voor een persoon. Heb je een kleinere groep, dan zijn veel van de hier beschreven technieken en werkvormen niet echt noodzakelijk. Dat betekent overigens niet dat ze niet nuttig en effectief zijn in die context. Onderzoek laat zien dat wanneer de groep groter wordt of het doel inhoudelijk complex is, het steeds moeilijker wordt voor groepen om zichzelf te sturen. In deze groepen is de impact van goede ondersteuning en hoog commitment groter en ze hebben daarom bij uitstek baat bij facilitatie en het gebruik van gestructureerde werkvormen.

Samenwerken behelst een proces met veel interactie. Als een groep simpelweg de taken verdeelt en de eindresultaten samenvoegt, dan vinden we dat ze maar beperkt of niet samen-gewerkt hebben. Bij samenwerken verwachten we dat mensen elkaar helpen, aanvullen, dat er synergie is: één plus één is meer dan twee. Bijvoorbeeld omdat er nieuwe oplossingen ontstaan of extra efficiëntie of gewoon meer plezier.

2.2 De essentie van samenwerken

Effectief samenwerken kent twee uitdagingen: allereerst de dynamiek van de groep en in de tweede plaats de inhoudelijke uitdaging. Om de groepsdynamiek te faciliteren hebben we ingrediënten nodig als commitment, vertrouwen en de wil om er samen voor te gaan. Aan de inhoudelijke kant moeten we naar overzicht, inzicht en structuur zoeken om de kennis en informatie van iedereen op een effectieve manier te bundelen en het draagvlak daarvoor te verankeren. In andere woorden, logisch nadenken, grondig werken en effectief communiceren

door toegewijde mensen. Dat klinkt eenvoudig, maar dat is het niet.

Die interactie heeft namelijk ook een keerzijde. Als je individueel werkt, is het niet nodig om uit te leggen wat je doet of te begrijpen wat anderen ervan vinden; je hoeft ook niet af te stemmen hoe je samen te werk gaat. Samenwerken vergt dus een hoop extra communicatie en coördinatie in vergelijking met individueel werken. Bovendien is samenwerken niet makkelijk te sturen of te controleren.

Als we 'samenwerken naar een doel' zien als een productiesysteem (zie figuur 1), dan zijn de belangrijkste 'grondstoffen' voor dat proces: inspanning en kennis (en koffie natuurlijk). Inspanning en kennis zijn niet tastbaar en de inzet ervan hangt af van de bereidheid van mensen om bij te dragen aan het groepsproces. Daarom zijn er twee essentiële factoren voor effectief samenwerken:

1. Commitment: deelnemers moeten bereid zijn om kennis te delen en inspanning te doen,
2. Structuur: deelnemers moeten hun kennis integreren en hun inspanning coördineren om het doel te bereiken.

Effectief samenwerken komt daarom alleen van de grond wanneer de deelnemers een gezamenlijk doel kunnen formuleren, dat rekening houdt met individuele doelen. Daarom is het ook zo belangrijk om het doel van een project duidelijk te formuleren: wanneer het onduidelijk is waar de groep naartoe werkt, dan is de drijfveer van deelnemers om zich in te zetten voor dat doel ook vaak onduidelijk. Naast een duidelijk doel, moet het ook een gedragen doel zijn. Deelnemers moeten willen samenwerken; met inzet en kennis dragen ze actief bij aan het doel. Daarom moeten we commitment ontwikkelen: de neuzen dezelfde kant op, focus, de wil om samen te werken, voldoende motivatie en vertrouwen in de eigen groep. En als de groep dan betrokken is, is het ook nog een kunst om ze betrokken te houden. Dat vergt investering in een langdurige relatie en een constante vinger aan de pols om bijvoorbeeld loyaliteit, motivatie, veiligheid en vertrouwen te bewaken.

Maar ook een groep die heel gedreven en volledig gefocust is op een bepaald doel, is niet effectief als deelnemers niet in staat zijn om hun inspanning af te stemmen en vooral hun kennis te integreren. Gezamenlijk overzicht en inzicht zijn hiervoor essentieel, helemaal wanneer deelnemers verschillende achtergronden hebben in bijvoorbeeld cultuur, taal, opleiding of vakgebied. Bij de inhoud ligt de essentie daarom bij structuur. Samenwerken is een cognitief intensieve bezigheid. Het integreren van verschillende perspectieven vergt creatief nadenken en duidelijk communiceren en coördineren. De inhoudelijke kant is daarmee complex en vereist goede structurering en het creëren van gezamenlijk begrip.

De crux van samenwerken (zie figuur 1) is daarom het balanceren tussen enerzijds de groepsdynamiek en het werken naar commitment en anderzijds de inhoudelijke complexiteit en het creëren van synergie en focus. Door facilitatie (procesbegeleiding) en ondersteuning door het gebruik van structurerende werkvormen en tools, kunnen we deze balans inbrengen. De rol van de facilitator is daarin van essentieel belang.