

DRS. GASTON VILÉ

SPECIAAL VOOR  
HR- EN OD-PROFESSIONALS

# SAMEN- WERKEN ONTRAFELD

HET HUIS VAN SAMEN™

3 ESSENTIES OM SAMENWERKINGS-  
VERMOGEN EN -KWALITEIT  
IN ORGANISATIES TE BORGEN

MENS EN ORGANISATIE

Eerste verschijning, januari 2020

Copyright © 2020 drs. Gaston Vilé

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronical or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the author.

INSPIRE ET EXCITATE

[www.gastonvile.nl](http://www.gastonvile.nl)

+31 6 21 28 36 88

drs. Gaston Vilé

## **Samenwerken ontrafeld**

3 essenties om samenwerkingsvermogen en –kwaliteit  
in organisaties te borgen

# Twee vragen voordat u begint...

Móet uw organisatie *kúnnen samenwerken*  
(intern en extern)?

Is de *kwaliteit van samenwerken* belangrijk voor  
uw organisatie?

# ALS EERSTE

**W**e horen en vertellen allemaal graag succesverhalen, maar iedereen weet dat samenwerken niet altijd van een leien dakje gaat. Sterker nog, vaak lopen samenwerken binnen organisaties en samenwerkingen tussen organisaties en andere partijen in het zand. Voor organisaties is dat bijzonder lastig en vooral kostbaar.

Ik ben in veel organisatieverbanden geweest. Overheden, bedrijven, scholen, kennisinstellingen, stichtingen, verenigingen, profit, non-profit, publiek private samenwerkingen, politieke organisaties en bestuursorganen. Met heel veel mensen heb ik gesproken over het werken met anderen. Ook met mensen die door gedoe 'eruit zijn gegaan'.

Terugkijkend, zeg ik dat ik een spontane en lange ontdekkings-tocht heb afgelegd door een

naamloos gebied dat *samenwerkingskunde* kan heten. Samenwerkingskunde is niet zozeer een onontgonnen gebied, het is een niet aaneengesloten gebied dat zich verspreid als 'eilandjes' in andere gebieden bevindt.

Een groot aantal organisatiekundige, psychologische, antropologische, sociologische, theologische, spirituele, filosofische boeken en niet te vergeten romans, vaak aangereikt door anderen, over het menselijk bestaan, de menselijke conditie, over organisaties en organiseren, over samenwerken en over onderwerpen die daarmee samenhangen, ondersteunden me wel en ook weer niet op die tocht.

De duidelijkste wegwijzers die mij richting gaven, zijn misschien wel mijn eigen ervaringen geweest. Praktijkervaringen die ik persoonlijk met samenwerken

had als betrokkene in verschillende functies en rollen en als partner. Maar natuurlijk ook de ervaringen die ik opdeed als externe onderzoeker, adviseur en facilitator om moeilijkheden tussen werkende mensen op te lossen en het samenwerken te verbeteren.

Onderweg deelde ik wat zich had ontrafeld, wat ik tegen was gekomen en ontdekt had. Tijdens gesprekken bij de koffie met bestaande en potentiële opdrachtgevers en tijdens gesprekken wandelend aan zee, in het bos of ontspannen zittend op terrasjes, op recepties en op verjaardagen met bekenden en onbekenden, herkenden velen zich in de woorden die ik gebruikte. Wat ik te zeggen had, resoneerde.

Tijdens opdrachten om samenwerken op te zetten of te verbeteren maar ook bij andere op-

drachten waar ik 'zomaar' moeilijkheden zoals gedoe tegenkwam, probeerde ik op passende momenten zonder erover te praten uit wat mijn tocht tot dan toe had opgeleverd. Dat was fascinerend, bijzonder spannend en het werkte.

Ik herinner me nog zeer duidelijk de bijeenkomst over Persoonlijke Verantwoordelijkheid, waarin twee mensen hun autosleutels op tafel legden en besloten de organisatie te verlaten. Het thema integriteit was geraakt in termen van 'zijn wat ik zeg door in overeenstemming met mijn woorden te handelen' en zij realiseerden zich én erkenden (!) dat de organisatie voor hen niet meer paste. Dat gaf een zucht van verlichting bij hun collega's en de directeur maar bovenal bij henzelf. Het was een bijna magisch moment. Hun carrière hebben zij succesvol elders vervolgd.

Sommige opdrachtgevers zeiden: "Ik weet niet wat je tegen hem hebt gezegd of met hem hebt gedaan, maar hij is weer helemaal aan boord". Anderen zeiden hetzelfde in andere bewoordingen over enkelingen of hele afdelingen. En enkelen keken mij bij eerdere afronding van de opdracht - want dat teams accelereren, blijkt als je gedoe begrijpt en weet wat je op dat moment moet doen - alleen maar aan en knikten zwijgend. Zij hadden de moed mij mijn gang te laten gaan.

De ontdekkingsstocht is niet voltooid en voltooit zich waar-schijnlijk nooit, maar na al die jaren van bezig zijn met mensen die met elkaar werken, ben ik inmiddels zover dat ik een eerste paar conclusies kan trekken.

Werken met elkaar is mensen-werk en zal altijd lastig blijven.

Zoveel hoofden, zoveel zinnen. En juist daarom is het zo belangrijk om genuanceerder over samenwerken te denken en te praten. Want we zijn er lichtvaardig, te slordig over. We spreken van samenwerken, maar samenwerken is niet altijd samenwerken. Meestal niet zelfs.

En behalve dat we al het werken met elkaar zien en benoemen als samenwerken, scheren we ook vaak alle moeilijkheden over één kam, terwijl zich in werkrelaties gradaties moeilijkheden van lichtere onenigheden tot het zwaardere gedoe voordoen.

Dit zijn twee belangrijke constateringën waaruit een belangrijke conclusie volgt. Want doordat niet al het werken met elkaar samenwerken is en niet elke moeilijkheid tussen werkende mensen meteen gedoe is, kán de aanpak van moeilijkheden niet

altijd en overal hetzelfde zijn, maar moet deze juist verschillend zijn.

In de praktijk echter sturen we zowel bij onenigheid op het vlak van bijvoorbeeld praktische werkuitvoering als bij gedoe over vertrouwen al snel iemand van personeelszaken op 'bemiddelingsmissie', organiseren we een teambuildingsdag of zetten we een training feedback geven en ontvangen in. Daarbij accepteren we dan maar dat de dag houderig verliep of dat de ene keer de training wel en de andere keer niet aansloeg, omdat – en nu volgt een ongetwijfeld bekende blamegame – de trainer, de locatie, het moment niet zo goed waren...

Het is vreemd om te denken en vooral ook om dit te blijven denken, dat een 'one size fits all'-aanpak van moeilijkheden tussen

mensen kan slagen bij zoiets complex als in organisatieverband werken bij en met elkaar.

We moeten de moeilijkheden eerst goed lezen naar zwaarte en oorsprong, voordat we kunnen 'behandelen'. Daarvoor zijn zowel structurele aandacht voor werken aan samenwerken als kennis, passende en onderscheidende vocabulaire en een interpretatiekader nodig. Anders gezegd: *het gaat om het borgen en handhaven van een organisatiediepe levend bewustzijn op samenwerken door van werken aan samenwerken een bedrijfsfunctie te maken waarbij het Huis van Samen™ gebruikt wordt als interpretatiekader bij moeilijkheden tussen medewerkers.*

De beschrijving in dit boek van de ontdekkingen tijdens mijn tocht gaat hierop in. Verschillende aandachtspunten passeren de



revue. Van werken aan samenwerken als bedrijfsfunctie, zorgvuldig taalgebruik, de oorsprong van moeilijkheden tussen werkende mensen, de gradatie in die moeilijkheden tot en met de interpretatie van de moeilijkheden waarvoor het Huis van Samen™ en kennis van gedoethema's en -dilemma's van belang zijn.

Het is hier tot slot, dat ik gezegd wil hebben dat organisaties en hun verbanden die voor hun strategie en voor hun voortbestaan niet afhankelijk zijn van hun kunnen samenwerken en de kwaliteit van hun samenwerken niet hoeven te investeren in het zojuist genoemde borgen en handhaven en het gebruik van het Huis van Samen™.

Dat lijkt me duidelijk. Voor deze organisaties of voor hun specifieke

ke organisatieonderdelen kan het wel eens zo zijn dat juist moeilijkheden en speciaal het gedoe tussen hun medewerkers het bindmiddel vormt. Zonder al die moeilijkheden, het klagen en zuchten en puffen en het er steeds met elkaar over hebben, komen hun medewerkers misschien zelfs niet tot beter functioneren en presteren. Afwezigheid van bijvoorbeeld gedoe en aanwezigheid van de kwaliteit om als organisatie volwassen en gezond om te gaan met moeilijkheden en gedoe, slaan wellicht een 'gat' dat verlamdend en ontbindend voor medewerkers van deze organisaties werkt waardoor het presteren en het functioneren van het geheel van de organisatie op de tocht staan.

Echter, de meeste organisaties zijn wel afhankelijk van hun sa-

menwerkingsvermogen en -  
kwaliteit.

Het lijkt me daarom ook duidelijk  
dat die organisaties dit vermogen  
en die kwaliteit wel in hun orga-  
nisatie moeten borgen, van wer-  
ken aan samenwerken een be-  
drijfsfunctie moeten maken en

het Huis van Samen™ moeten  
gebruiken.

Zij kunnen het zich niet veroor-  
loven dat hun samenwerken  
(slechts) zo sterk is als de zwakke  
schakel van de dynamiek van ge-  
woon-werken, meewerken en  
tegenwerken en schijnwerken.

Garten - vike -