

Samen werken: wat is dat?

Inleiding

"Doing things together" Makkelijk gezegd dan gedaan, want wat betekent dat eigenlijk? Of in goed Nederlands omschreven: wat is samen werken?. In dit artikel laten we zien dat het beantwoorden van die vraag samenhangt met vier elementen: de bereidheid om samen te willen werken, de manier waarop de samen werkenden zich tot elkaar verhouden, de communicatie tussen de samen werkenden en de rol die beelden van de betrokken samenwerkenden bij het "Doing things together" kunnen spelen.

Eerts laten we zien hoe mensen uit organisaties (uit de ziekenhuiswereld en de bouw wereld) spreken over samen werken. Wij distilleren daaruit drie elementen die een rol spelen in het samen werken. Daarna belichten we die drie elementen vanuit de literatuur zonder daarbij een compleet overzicht te geven. Bij elk van de drie elementen geven we aan welke de rol kan zijn van beelden die mensen zich maken van situaties, vraagstukken, doelen e.d.

Tot slot geven we een omschrijving van samen werken met behulp van de vier elementen: bereidheid tot samen werken, wijze van communiceren, manieren van het aangaan van een relatie en het omgaan met beelden

Samen werken: waar hebben we het over?

Wat is samen werken? Op het eerste gezicht lijkt dat duidelijk: samen werken is iets samen doen. Maar wanneer we verder nadenken over samen werken dan komen we er al snel achter dat een echt goede omschrijving van samen werken lastig is. Het omschrijven van samen werken lijkt op het omschrijven van tijd. Iedereen weet of denkt te weten wat tijd is maar bij het helder omschrijven ervan ontstaan toch moeilijkheden. Om toch een omschrijving te maken van het samen werken, hebben we uit twee heel verschillende hoeken omschrijvingen gevonden m.b.t. samen werken. De eerste invalshoek komt uit een jaarverslag van een ziekenhuis waarin uitspraken van diverse betrokken medewerkers over het samen werken zijn opgenomen. De tweede invalshoek komt uit de wereld van de bouw en betreft uitspraken van managers uit de bouw die in het kader van een opleiding bij de TSM business school een gezamenlijk project invulden door een boekje te publiceren over de wijze waarop zij denken dat het samen werken zich zal ontwikkelen.

Samen werken in een ziekenhuis

Een aantal omschrijvingen van mensen die werken in het Delfzicht ziekenhuis in Delfzijl laat goed zien hoe men verschillend kijkt naar het samen werken. Deze omschrijvingen zijn overgenomen uit het jaarverslag 1999 (Jaarverslag 1999, Delfzicht ziekenhuis, Delfzijl 2000). Aan diverse medewerkers was gevraagd om kort en bondig in te gaan op wat samen werken voor hen betekent en waarom samen werken belangrijk is.

Samen werken betekent voor mij:

- Samen kijken welk systeem van het distributie het beste aansluit bij de gebruiker in het verpleeghuis.
- Gebruik maken van elkaars belangen.
- Samen de schouders er onder zetten en samen verantwoording dragen.
- Afstemmen, coördineren en controleren.
- Zo groot mogelijk draagvlak voor het protocol realiseren.
- Werken in een multidisciplinair team en samen doelen stellen en bereiken.
- Kwaliteit van de zorg verbeteren door samen de zorg in kaart te brengen en te stroomlijnen.

- Bekend raken met werkwijze en activiteiten van de ander en zo makkelijker mogelijkheid voor advies en overleg.
- Samen kijken of de activiteiten die wij doen zinvol zijn en afspraken maken voor een beter verloop.

Samenwerking is belangrijk omdat:

- Je daarmee draagvlak voor het uitvoeren van activiteiten vergroot.
- Het de coördinatie van de hulpverlening, de efficiency en vooral de effectiviteit van je handelen vergroot.
- Je de zorg nooit alleen, maar altijd samen met anderen doet en daar duidelijke afspraken over gemaakt moeten worden.
- 'Eendracht maakt macht, tweedracht breekt'. Door samenwerking bereik je beter resultaat en grotere motivatie.
- Samenwerking draagvlak creëert en zorgt voor verbinding.
- Ik alleen niets kan bereiken!
- Zonder samenwerking niets goed gaat!
- Je samen betere en grotere zaken tot stand kunt brengen.
- Je meer begrip krijgt voor elkaar en daardoor eerder gemotiveerd bent aan en gemeenschappelijk doel te werken

Wanneer mensen over samen werken spreken en auteurs daarover schrijven dan bedoelen ze dat samen werken meer is dan een aantal individuen die interacteren met elkaar. In voorgaande omschrijvingen van medewerkers van een ziekenhuis is dat ook duidelijk. Samen werken is meer dan interactie tussen mensen.

Allereerst zullen mensen wanneer ze samen werken *een gemeenschappelijk doel* moeten hebben. Uit de omschrijvingen kunnen we verder concluderen dat het samen kijken een tweede voorwaarde voor samen werken is, het duidt op het creëren van *een gemeenschappelijk beeld* om vandaar uit verder te werken. Als derde element van het samen werken noemen een aantal mensen het krijgen van een verbinding met elkaar, het afstemmen en elkaar motiveren, kortom *een gemeenschappelijk draagvlak*.

Samen werken veronderstelt dat de betrokkenen van elkaar verwachten dat die gemeenschappelijkheid ook nagestreefd zal blijven in de toekomst. Samen werken impliceert dus ook *een gemeenschappelijk vertrouwen in de ander met betrekking tot toekomstig gedrag* en de consequentie dat men zelf ook te vertrouwen moet zijn met betrekking tot het samen werken.

Het gemeenschappelijke speelt een centrale rol speelt in het samen werken. En dat gemeenschappelijke heeft enerzijds betrekking op iets gemeenschappelijks *hebben* en anderzijds op communicatie om het gemeenschappelijke *te creëren*. Daarnaast zien we een aantal opmerkingen die betrekking hebben de relatie tussen mensen die samen werken.

Samen werken in de bouw

In hun boekje "Ontwikkeling in samenwerken" (interne publikatie TSM business school, 2001, Twente) beschrijven de managers elk afzonderlijk welke ontwikkelingen zij zien in het samen werken in de bouw. In de volgende citaten komen een aantal boeiende kanten van het samen werken naar voren:

- "Door het organiseren van samenwerking kan de situatie bereikt worden dat elke partij zijn doel in het project verwezenlijkt ziet en dat voordelen toevallen aan alle partijen. Wat ons rest is deze samenwerking verder te ontwikkelen" (p. 5) oftewel *samen werken moet je organiseren*
- "Je zou haast vergeten dat de sleutel wellicht meer ligt in het intermenselijk samenwerken: een goede werk relatie tussen mensen, die 'elkaar vinden' en

vertrouwen.” (p. 19) oftewel *samen werken gaat over mensen* die iets met elkaar hebben.

- “Het aanbieden van nieuwe bouwprocesfuncties en externe gerichtheid vereist een samenwerking tussen partijen waarbij integratie een steeds belangrijker rol gaat vervullen” (p. 25) oftewel bij samen werken gaat *het gemeenschappelijke een steeds belangrijkere rol spelen*
- “Het spel van samenwerken is het spel van het creëren van onderlinge afhankelijkheid. Deze afhankelijkheid is het succes wanneer partijen elkaar wat gunnen. Communicatie is hierbij een belangrijk middel. Bovendien wordt het werk gewoon leuker!” (p. 27) oftewel *de afhankelijkheid* is belangrijk en moet niet negatief opgevat worden.
- “Een optimale samenwerking tussen partijen zal leiden tot het delen van macht en invloed. Er zal gestreefd worden naar een open en constructieve houding ten opzichte van elkaar. Het risico is vervolgens dat snel begrip getoond wordt voor elkaars standpunt en relatief gemakkelijk wordt ingestemd met compromissen. De werkelijkheid wordt vaak versimpeld waardoor de uitkomst in de vorm van een compromis de kans loopt verre van optimaal te zijn.” (p. 27) oftewel samen werken is rekening houden met de ander *maar zoek niet te snel het compromis*.
- “Samen werken betekent steeds balanceren tussen coöperatie en conflict en zal elke keer weer een uitdaging moeten zijn om het spel te coördineren” (p. 27) oftewel *samen werken is een balanceren tussen coöperatie en conflict*.

Als we naar de thema's kijken uit de omschrijvingen van het ziekenhuis en die vergelijken met de citaten van managers uit de bouw dan zien we hier die thema's opnieuw terug keren en dat er toevoegingen gemaakt worden. Het gemeenschappelijke is inderdaad van belang maar dat komt er niet zomaar (dat moet je organiseren) en er zijn ook grenzen aan het gemeenschappelijke (niet te snel komen tot een compromis, en het balanceren tussen coöperatie en conflict). En aan de relatie die er is bij het samen werken, wordt toegevoegd dat het omgaan met de afhankelijkheid afzonderlijke aandacht vraagt.

Uit deze citaten en de vergelijking van beide werelden concluderen we dat voor het motto: "Doing things together" de bereidheid om samen werken in combinatie met een gemeenschappelijk doel, de manier waarop de relatie daarbij vorm krijgt en de communicatie drie centrale thema's zijn die nader aandacht verdienen.

Samen werken uiteengerafeld

De bereidheid tot samen werken en het hebben van gemeenschappelijke doelen:

Willen mensen samen werken dan moeten ze daartoe bereid zijn en dat ook blijven. Dat geldt ook voor het samen werken in een organisatie. Neem bijvoorbeeld het concept van zelfsturende teams. In organisaties moeten mensen volgens dat concept in teams georganiseerd worden en wel zodanig dat er geen direct leidinggevende nodig is die voorschrijft wat er allemaal gedaan moet worden en vooral ook hoe dat gedaan moet worden. Dat moeten mensen binnen een groep zelf regelen. Maar dan moeten die mensen daartoe wel bereid zijn. We zien dat het organiseren van het samen werken met behulp van zelfsturende teams veronderstelling maakt over de bereidheid van mensen om samen te werken.

Ten aanzien van het realiseren van een gemeenschappelijk doel geeft Barnard al in de jaren veertig aan dat (de eerste druk verscheen in 1938) het hebben van doelen belangrijk is bij het samen werken maar dat lang niet alle doelen eenduidig en helder zijn voor iedereen op elk moment. Hij begint daarbij over doelen die fysiek zijn te omschrijven:

“the difference between the purpose as objectively viewed by a detached observer and the purpose as viewed by each person cooperating as an act of cooperation is ordinary not large or important, and the different cooperative views of the persons cooperating are correspondingly similar” (Barnard, 1945, p. 87). en hij vervolgt “But when the purpose is general, intangible, and of sentimental character, *the divergencies can be very wide yet not be recognized*”. De verschillen in views -beelden- tussen mensen kunnen groot zijn en het is daarbij ook mogelijk dat mensen in een organisatie zich daar niet van bewust zijn. Ondanks deze verschillen gaat Barnard er toch vanuit dat mensen bereid zijn om in een organisatie samen te werken, ook als ze zich bewust zijn van verschillen. In het eerder aangehaald citaat geeft hij echter ook aan dat de verschillen ten aanzien van de doelen niet te groot mogen zijn, met name door de ogen van betrokken organisatieleden.

De omschrijving van Barnard gaat in op een situatie waarin mensen in een organisatie niet met elkaar in conflict zijn en een gemeenschappelijk doel hebben. De mensen zijn bereid om samen te werken en stellen de samenwerking ook niet ter discussie. In het samen werken delen ze een gemeenschappelijke positie. Ze zijn op zoek naar gemeenschappelijke uitgangspunten en een gemeenschappelijk handelingsrepertoire. Het is opmerkelijk dat hij al in 1938 (de eerste druk van dit boek) wees op de human relations als een belangrijke factor in organisaties.

"Doing things together" doet een fors beroep op de menselijke factor: mensen moeten bereid zijn samen te werken en ze moeten bereid zijn om gemeenschappelijke beelden van de doelen te creëren. Zeker als het complexe doelen betreft.

Communicatie

Dingen in een organisatie gedaan krijgen (let other people do things together) vindt plaats via ingewikkelde mechanismen tussen mensen in organisaties waarbij het management een beroep moet doen op verantwoordelijkheidsgevoelens bij anderen en bij hen ook iets moet oproepen van wat Barnard 'moral creativeness' noemt: “The distinguishing mark of the executive responsibility is that it requires not merely conformance to a complex code of morals but also the creation of moral codes for others. The most generally recognized aspect of this function is called securing, creation, inspiring of 'morale' in an organization. This is the process of incalculating points of view, fundamental attitudes, loyalties, to the organization or cooperative system, and to the system of objective authority, that will result in subordinating individual interest and the minor dictates of personal codes to the good of the cooperative whole. This includes (also important) the establishment of the morality of standards of workmanship” (Barnard, 1945, p. 279).

Anderen dingen laten doen is des te moeilijker als we ons realiseren dat het exact voorschrijven door managers aan andere organisatieleden van wat er gedaan moet worden en hoe dat gedaan moet worden lang niet altijd mogelijk is. In de praktijk van het managen kunnen we veronderstellen dat indien de taak simpel is, de manager kan volstaan met gewoon voorschrijven en wordt er maar marginaal beroep gedaan op de bereidheid tot samen werken. Maar indien de taken complexer worden dan zullen de medewerkers zelf ook een voorstelling moeten maken van datgene wat de manager wil. Het beroep op zijn bereidheid wordt groter. De manager moet een beroep doen op de anderen om zijn bedoelingen te willen begrijpen en zelf verder in te vullen. Kortom de manager zal zijn voorstelling van die taak en de manier van uitvoeren moeten overbrengen. Hij zal bij de anderen bereidheid moeten vinden om zelf een voorstellingen te maken van wat de manager zich voorstelt van de gewenste taak en de manier waarop deze moet worden uitgevoerd. Vanuit zo'n visie op organiseren spelen overtuigingen, interacties tussen mensen, voorstellingen van mensen vertaald in beelden een cruciale rol. In het samen handelen zijn beelden van belang om interactie mogelijk te maken die kan leiden tot een gemeenschappelijk gedeeld standpunt/uitgangspunt.

Bij complexe zaken moet de manager een beroep doen op de beelden van anderen om de taak die hij verricht wil hebben, uitgevoerd te krijgen. Of hij moet er voor kiezen om de taak uit te splitsen in minder complexe taken. In het geval van minder complexe zaken is het voor een manager eenvoudiger om alle handelingen van een ander voor te schrijven. Maar in de meeste gevallen is dat onbegonnen werk.

Kortom hoe een manager het wendt of keert, hij zal in veel gevallen een beroep moeten doen op de beelden van anderen en op de bereidheid om dat te willen. Samen werken met mensen, ook in organisaties is een boeiende zaak.

"Doing things together" vereist communicatie en in organisaties betekent dat bij met name complexe doelen een beroep op de bereidheid van de ander en een beroep op beelden van mensen.

Manieren van omgaan met elkaar

Wanneer managers samen willen handelen is het niet alleen van belang om te vragen *of* ze dat willen (het coöperatieve handelen van Barnard), maar ook *hoe* ze willen samen handelen.

Om dat samen handelen te beschrijven maken we gebruik van drie modellen van Habermas ontwikkelt in een andere context en met een ander doel maar volgens ons goed bruikbaar om manieren van omgaan in het samen werken te typeren. Samengevat bood Habermas ons drie modellen om het samen werken van mensen te beschrijven. En wij passen die modellen op management situaties toe. De eerste manier wordt getypeerd als 'instrumenteel'. Wanneer een manager instrumenteel handelt dan is er geen sprake van *samen* werken. De anderen worden gezien als objecten die te beschrijven zijn, voorspelbaar en niet veranderbaar. De manager maakt een plan, voert dat uit en bij het maken van het plan hebben anderen geen inspraak. De tweede manier van handelen werd door Habermas getypeerd als 'strategisch'. Deze vorm van handelen houdt rekening met belangen van de anderen en die belangen worden betrokken in het plannen maken en uitvoeren. Anderen hebben weliswaar belangen waarmee rekening gehouden moet worden maar verder dan dat gaat het niet. In de derde manier, getypeerd als communicatief, wordt in het handelen de ander het meest betrokken. Zowel bij het definiëren van de situatie, als bij het maken van de plannen en bij de uitvoering. De ander is niet een instrument of een actor met een eigen omljnd belang die te manipuleren is maar een mede-plannen-maker.

Ook binnen deze modellen spelen beelden een rol. Bij het strategisch handelen kan rekening gehouden worden met beelden van de ander maar dan wel binnen het eigen kader. Het is op een berekende wijze beelden van anderen betrekken binnen de eigen beelden. Bij het communicatieve handelen zullen samen werkenden beelden op elkaar moeten afstemmen zonder dat daarbij op voorhand vast staat binnen welk kader dat zal gebeuren. Dat wordt bij een dergelijke manier van samen werken nl gezamenlijk uitgewerkt. Het zal duidelijk zijn dat bij het instrumentele handelen beelden nauwelijks relevant zijn want binnen dat model is er nauwelijks sprake van samen werken.

Doing things together roept vragen op aangaande de wijze waarop mensen elkaar beschouwen en als gevolg daarvan tijdens het samen werken de relatie inhoud geven en daarbij spelen beelden een rol en kan de manier van omgaan met beelden een indicatie zijn met welke intenties mensen willen samen werken en op welke manier ze een relatie vorm geven.

Wat is de kern van samen werken?

Samen werken is meer dan interactie tussen mensen. Het samen werken -"Doing things together"- vraagt om een coöperatieve houding zoals Barnard (1945) die al beschreef: 'de

bereidheid om samen iets te realiseren'. Die bereidheid krijgt vorm door het hebben van een gemeenschappelijk doel. Barnard zo schreven we al eerder heeft daarbij aangegeven dat mensen wanneer ze samen werken daar wel enigszins verschillend over mogen denken maar een zekere gemeenschappelijkheid moet er wel zijn. Het duidt op het creëren van een *gemeenschappelijk beeld* om vandaar uit verder te werken.

Willen mensen samen iets realiseren dan zullen ze met elkaar moeten communiceren. Men zal aan elkaar duidelijk moeten op welke wijze men de gemeenschappelijke doelstelling wil realiseren. We hebben laten zien dat ook hier beelden een (centrale) rol spelen. Naarmate de doelen complexer zijn is een groter beroep op beelden noodzakelijk.

Wij hebben verder modellen van Habermas gebruikt om te wijzen op het belang van het expliciet maken van welke intenties managers gebruiken om samen iets realiseren (Kunnenman, 1986). De intenties kunnen instrumenteel, strategisch of communicatief zijn. Waarbij met name de laatste twee van belang zijn. Wanneer de intenties in hoofdzaak instrumenteel zijn, dan kan er geen sprake zijn van samen werken. De ander wordt dan immers niet beschouwd als een mens met bedoelingen die aan verandering onderhevig kunnen zijn. Het onderscheid tussen strategisch en communicatief kan volgens ons omschreven worden als de wijze waarop managers zich tot elkaar verhouden. Is die verhouding met name berekend binnen het eigen kader of is er de bereidheid om ook over een gemeenschappelijk kader te praten.

Om terug te keren op de vraag bij aanvang van dit artikel: wat is samen werken? is het antwoord: samen werken in een concrete situatie omschrijven vraagt om een invulling te geven aan de wijze waarop betrokkenen beelden van hun gemeenschappelijke doel bespreken, de manier waarop ze communiceren en daarbij een beroep doen op beelden en de wijze waarop ze hun relaties onderling vorm geven. Bij dat laatste kan het het spreken over beelden en omgaan met beelden helpen om het onderscheid tussen strategisch en communicatief handelen helder te maken.

Literatuur

- Barnard, C. (1945). *The functions of the executive*, Cambridge, Massachusetts.
- Jaarverslag Delfzicht ziekenhuis 1999, Delfzicht ziekenhuis, Delfzijl 2000.
- Koningsveld, H. en J. Mertens (1986). *Communicatief en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas*, Coutinho, Muiderberg.
- "Ontwikkeling in samenwerken" interne publicatie TSM business school, 2001, Twente,
- Pennink, B.J.W. (1997) *De kracht van het verbeelden oftewel hoe kunnen managers door het gebruik van beelden in teams beter samen werken*. uitgegeven ter gelegenheid van het 30-jarig bestaan van de Vereniging van Hoofden Personeelszaken in de Gezondheidszorg, 1997.