



# 10 vragen over *samenwerken*

Ongevallen ontstaan zelden midden in een team. Ze ontstaan op de naad: tussen ploegen, tussen kantoor en buiten, tussen opdrachtgever en aannemer. Precies daar waar iedereen aanneemt dat de ander het regelt.

## WAT ER AL GEBEURT

- 01 Waar liep de samenwerking laatst juist soepel? Wat maakte dat zo?
- 02 Wanneer sprak iemand van een ander bedrijf jou aan — of jij hem?

## WAAR HET SCHUURT

- 03 Welke informatie krijgen we standaard te laat, of helemaal niet?
- 04 Waar ontstaat elke keer weer hetzelfde misverstand?
- 05 Welke afspraak legt iedereen anders uit?

## DE PROEF OP DE SOM

- 06 Wie op deze klus spreken wij niet aan — en waar zit dat aan vast?

## HOE DAN WEL

- 07 Wat verwachten wij van hen zonder het ooit gezegd te hebben? En zij van ons?
- 08 Wat vindt de ander vanzelfsprekend, wat wij niet weten?
- 09 Welke stap wordt eenvoudiger als één partij hem anders doet?

10 *“Als ik iemand van een ander bedrijf iets zie doen dat niet klopt, dan zeg ik...”*

“Dat is niet mijn man” is de meest gebruikte reden om te zwijgen. En de duurste.

# Waarom juist deze tien

Hoe meer partijen er meekijken, hoe kleiner de kans dat iemand ingrijpt. Dat is geen onwil maar een bekend mechanisme: verantwoordelijkheid die verdeeld is, voelt als verantwoordelijkheid van een ander.

## Doe hem samen

Deze kaart werkt alleen als beide partijen aan tafel zitten.

## Kies er drie

Niet tien. De kaart is een menu, geen evaluatie.

## Laat de stilte vallen

Het antwoord komt meestal ná de ongemakkelijke pauze.

## Sluit altijd af met 10

Zonder eigen zin blijft het bij goede bedoelingen.

### 01 Waar ging het goed?

Begin bij wat werkt, zeker met een partij die niet bij je in dienst is. Een gesprek dat opent met wrijving wordt een onderhandeling; een gesprek dat opent met een geslaagd voorbeeld wordt een gesprek.

### 02 Wie sprak wie aan?

Vraagt naar een concreet moment. Aanspreken over de bedrijfsgrens heen is de moeilijkste vorm die er is — komt er geen voorbeeld, dan is dát het antwoord, en dan weet je meteen waar vraag 6 over gaat.

### 03 Welke informatie komt te laat?

De meest concrete vraag op de kaart en meestal de meest productieve. Ontbrekende informatie is zelden onwil; het is een overdracht die niemand heeft ontworpen. Noteer wie wat wanneer nodig heeft.

### 04 Waar zit hetzelfde misverstand?

Een misverstand dat zich herhaalt is geen misverstand meer, maar een ontwerpfout in de samenwerking. Zoek het patroon, niet de schuldige — die is er meestal niet.

### 05 Welke afspraak leest iedereen anders?

Twee partijen die dezelfde woorden gebruiken en er iets anders mee bedoelen, is gevaarlijker dan twee partijen die het oneens zijn. Bij onenigheid praat je nog; bij een schijnafpraak niet meer.

### 06 Wie spreken wij niet aan?

De scherpste vraag op de kaart. Bijna elke werkplek kent iemand — vaak een inhuurkracht, een onderaannemer, of juist de opdrachtgever — die niemand corrigeert. Het tweede deel van de vraag is de belangrijkste: waar zit dat aan vast? Meestal aan geld, aan hiërarchie, of aan de gedachte dat het niet aan jou is.

### 07 Wat verwachten we, ongezegd?

Onuitgesproken verwachtingen zijn de belangrijkste bron van irritatie tussen partijen. Stel de vraag naar twee kanten; als maar één partij antwoordt, is het gesprek niet gelijkwaardig en levert de rest van de kaart weinig op.

### 08 Wat vindt de ander vanzelfsprekend?

De omgekeerde vraag, en de nuttigste. Elke partij heeft kennis die zo gewoon is dat hij vergeet hem te delen. Precies die kennis mist de ander.

### 09 Welke stap kan eenvoudiger?

Van analyse naar handeling. Zoek de stap die voor de één een kleine moeite is en voor de ander een groot risico wegneemt. Die bestaat bijna altijd, en hij is bijna altijd goedkoop.

### 10 Als ik iets zie bij een ander bedrijf...

Verspreiding van verantwoordelijkheid werkt het sterkst als er meerdere partijen zijn: iedereen ziet het, iedereen neemt aan dat de ander het regelt. Een als-dan-plan doorbreekt dat, omdat het de handeling koppelt aan de situatie in plaats van aan de vraag wiens man het is.

## TWEE DINGEN OM TE WETEN

**Bij vraag 6 zwijg je.** Dit is de vraag waar de opdrachtgever de neiging heeft het antwoord in te vullen ("maar dat mag natuurlijk gewoon"). Doe dat niet. Stel de vraag, houd je mond en laat de tien seconden lopen. Wie hier zwijgt, hoort de echte reden — en die gaat vaak over geld of over een contract, niet over durf.

Reageer nooit verdedigend op een antwoord. Wie hoort dat zijn eigen organisatie informatie te laat aanlevert en meteen uitlegt waarom dat nu eenmaal zo werkt, heeft het gesprek gesloten — en de volgende keer meldt de aannemer niets meer. Noteren, doorvragen, en pas bij vraag 10 kijken wat je ermee doet.