

5,5 min.

Samen wérken

Organisatiefilosoof Mieke Moor deed op Sardinië verrassende inzichten op over de manier waarop wij aankijken tegen samenwerking. Een oude mijnwerker hield haar een spiegel voor.

65 ESSAY

Geschreven door:
Mieke Moor, organisatiefilosoof.

In ons werk prátén we vooral veel (en óver werk), of schrijven we op wat anderen moeten doen. Waarbij bovendien ook noch dat praten, noch dat schrijven als activiteit in zichzelf wordt gezien, maar ook weer als een middel tot iets anders.

In de zomer van 2016 had ik het geluk in gesprek te raken met een man die ruim 33 jaar had gewerkt in de mijnen op het Italiaanse eiland Sardinië. Ik was met hem in contact gekomen via zijn dochter Maria-Laura, die mij en mijn vrienden gidste in de ijzermijn bij het stadje Buggerru. Mijn aandacht werd gewekt door wat zij vertelde over het ‘verdienmodel’ van de mijn: uitbetaling vond plaats op grond van de omvang van de productie, ofwel de hoeveelheid grondstoffen die per dag door de mijnwerkers naar boven werden gehaald. Dat deed mij stilstaan bij de vraag hoe er tussen die mannen werd samengewerkt. Zou het daarbinnen vooral een kwestie zijn van ‘strijd’ – om het behoud van het vege lijf, om het maximale loon eruit te halen (wat in feite het minimum was) – of kwam het vooral op samenwerking aan? Dat laatste leek mij bijna onontkoombaar in die nauwe gangen en bij het spannende werk, maar ik kon mij daarvan, gezien de harde omstandigheden, moeilijk een voorstelling maken. Was het ‘jongens onder elkaar’ of ‘ieder voor zich’? Ik vroeg het aan de gids, we raakten in gesprek en ze stelde voor om haar vader Sylvestro Mocci, die ruim dertig jaar in de mijnen had gewerkt, met ons in contact te brengen.

Cruciaal accentverschil

Tijdens een heerlijke Sardijnse lunch vroeg ik het hem: was het nu samenwerken of niet? Even leek het of Sylvestro mijn vraag niet begreep. Maar al snel bleek dat de *framing* van mijn vraag (‘of/of’) helemaal niet aansloot bij zijn begrip (en ervaring) van wat samenwerken is. En alhoewel hij Italiaans sprak en ik het met een Engelse vertaling moest doen, werd het mij duidelijk (gemaakt) dat het hierin ging om een cruciaal accentverschil tussen ons (mijn) gebruikelijke begrip van samenwerken en het zijne. Waar wij meestal de nadruk leggen op het *sámen*werken

(en er ook één woord van maken), legde hij het accent op *samen wérken*. Waar ik mij samenwerken voorstelde als een keuze, was het voor hem een gegeven dat werk altijd samen gebeurt. En hij legde uit hoe het eraan toeging in die smalle donkere gangen van de mijn, waar iedere man specifiek vanuit zijn eigen vakmanschap onderdeel uitmaakte van het totale werk. Hij liet me zien hoe de explosievenexpert, de man die het gangenstelsel kende, de grondstoffenspecialisten en de houwens met hun op maat gemaakte materiaal als één lichaam bewogen. Hij maakte me duidelijk dat *samen werken* niet zozeer een voorwaarde was voor een goeie productie, maar een *wes*nelijk deel was van het productiewerk zelf.

Eerlijk gezegd was ik hier even stil van. Ik realiseerde me hoe ‘ontkoppeld’ en instrumenteel onze gebruikelijke opvatting van samenwerken is. Hoe het vooral de betekenis heeft van een middel in (een lineaire) relatie tot een doel (productie), in plaats van iets wat in zichzelf iets is. Hoe het als begrip vaak letterlijk weinig om het lijf heeft.

Sylvestro vertelde door. Hij legde uit hoe spannend dat *samen werken* in die mijn was. Hoe het gevaarlijke werk enerzijds gebaat was bij heel heldere afbakeningen tus-

sen verschillende soorten werk en verschillen in rang en stand, en anderzijds afhankelijk was van het vermogen om als één geheel te kunnen opereren. Dat je heel precies op elkaars vakmanschap moest kunnen aansluiten, maar dat je ook afstand moest kunnen houden, bij je eigen werk moest blijven. En dat het nodig was om die spanning uit te kunnen houden, dat die spanning het werk ook de moeite waard maakte. Dat het mooiste werk gebeurde op die grens tussen de een en de ander, dat het alles of niets was. Dat het dus ook weleens misging. En dat er dan doden vielen.

Dingen met je handen doen

Sylvestro’s verhaal zette me ertoe aan om de arbeidssocioloog Richard Sennet, in het bijzonder diens boek over *samenwerken (Together)*¹ er weer eens op na te slaan. Eerder al raakte hij mij met zijn boek over vakmanschap (*The craftsman*)², waarin hij een krachtig pleidooi voert voor de herwaardering van het werk(en) zelf (*practical activity*). Dat is onlosmakelijk verbonden met ‘dingen met je handen doen’, wat bepaald niet is wat de meesten van ons nog in het werk doen. In ons werk prátén we vooral veel (en óver werk), of schrijven we op wat anderen moeten doen. Waarbij bovendien ook noch dat praten, noch

dat schrijven als activiteit in zichzelf wordt gezien, maar ook weer als een middel tot iets anders. Volgens Sennet is dat een enorme verarming, zowel met betrekking tot wát we maken, als voor wat betreft het maken zelf (ons werk).

In *Together* staat Sennet stil bij het *samen*-werken (de vertaler zet weer een streepje tussen de woorden) dat hij ook weer typeert als iets in zichzelf, namelijk als iets wat in het werk gebeurt, in plaats van dat het een voorwaarde is voor het werk. Wat er dan precies gebeurt, heeft volgens hem te maken met een gezamenlijke betrokkenheid op iets, waar iedereen vanuit zijn eigen vakmanschap (expertise, professionaliteit) aan meewerkt, in plaats van zich vooral druk te maken om het *samen* ergens over eens te worden. In deze uitleg raakt ook Sennet het punt van de ‘spanning’ aan. Volgens hem zijn wij in het streven naar (goede) samenwerking veel te veel gericht op wat hij noemt *sympathy*, ofwel met het sympathiseren met de andere partij. Mee willen gaan met de ander (of van de ander vragen dat met jou te doen), met als doel consensus te bereiken, in plaats van met aandacht kijken naar het andere van de ander (*empathy*) en juist dát waarderen als de grond van het ‘samen’. Sennets geliefde voorbeeld

“Wij leggen vaak de nadruk op sámenwerken, in plaats van op samen wérken”



hierin is de manier waarop musici samen muziek maken: “Cellisten en violisten hoeven niet bevriend te zijn, of loyaal aan elkaar, ze kunnen uit alle hoeken van de wereld bij elkaar gekomen zijn – als ze maar betrokken zijn bij wat ze dóen.”³

Vet, was en vilt

Een andere associatie die het verhaal van Sylvestro bij me oproept, betreft het werk van de kunstenaar Joseph Beuys (1921-1986) en zijn ‘ontdekking’ van het fenomeen spanning in het werk. Beuys was een fysicus die ten tijde van de Tweede Wereldoorlog tot de dienstplicht geroepen, met zijn gevechtsvliegtuig neerstortte in een onherbergzaam gebied. Zijn leven werd gered door een nomadenvolk dat zijn wonden behandelde met vet, hem tegen de kou insmeerde met bijenwas en hem opgerold in vilt verborg voor de ogen van de vijand. Na de oorlog heeft hij zich intensief beziggehouden met de materialiteit van vet, was en vilt, de dode materialen die zijn leven hadden beschermd en gered. Wat hij echter ontdekte, was dat die zogenaamd dode materialen op moleculair niveau springlevend waren. Dat de materie wezenlijk bestond in de spanningsbeweging tussen wat hij de ‘warmte- en koudepolen’ noemde – net zoals energie bestaat in de spanning tussen de plus- en minpool. Als kunstenaar heeft hij die ontdekking van die spanningsbeweging ‘toegepast’ op sociale processen.⁴ Hij liet zien hoe ook relaties tussen mensen, individueel en in groter maatschappelijk verband, de spanning nodig hebben van het verschil. Hoe het opheffen van verschillen tussen mensen, groepen mensen, juist iets uitdooft – zoals het licht ook uitgaat als we een van de elektriciteitspolen weg nemen.

‘Still a miner’

En zo kan je dat ook zien met werk. Zo liet Sylvestro Mocci mij dat zien: dat juist in de spanning van de nauwe mijnschachten de ruimte voor de samenwerking groter werd. Dat juist in de erkenning van ieders eigenheid (in vak, in persoon) iets gezamenlijks kon ontstaan. Dat samen werken vooral betekent sámen wérken.

Zijn enthousiasme over wat hij daar had meegemaakt (in de dubbele betekenis van het woord) ontlokte mij de vraag of hij het werk in de mijnen miste (iets waarvan ik nooit had gedacht dat dat een vraag zou kunnen zijn). Hij keek me aan, schudde zijn hoofd en zei: *“I’m still a miner.”* En toen ik vroeg wat dat dan was, *a miner*, zei hij: *“I can work in the dark.”* En hij legde uit dat wat hij wezenlijk had geleerd in die mijn, het vermogen was om in alle omstandigheden ter plekke oplossingen te kunnen verzinnen voor problemen die zich voordoen.

Maar hij miste zijn maten wel.

“Ook relaties tussen mensen hebben de spanning nodig van het verschil”

GERAADPLEEGDE BRONNEN

1. Sennet R. Together. The rituals, pleasures & politics of cooperation. London, New York: Penguin Books Ltd; 2012.
2. Sennet R. The Craftsman. London, New York: Penguin Books Ltd; 2009.
3. Breebaart L. Integratie is een verkeerd idee. In: Trouw; 21 mei 2016: p. 13.
4. Harlan V. Was ist Kunst? Werkstattgesprach mit Beuys. Stuttgart: Verlag Urachhaus; 1986.