

Thema:

*Samen-
werken*

Jaap Schaveling

"Samenwerken gaat over relaties, een uitgestoken hand"

Vaak is het de angst voor het verlies van identiteit die gemeenten verhindert om samen te werken. Jaap Schaveling, hoogleraar Samenwerken & Leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit, kan hen geruststellen. "Voorwaarde voor een geslaagde samenwerking is dat betrokken partijen hun eigen ambitie en identiteit kunnen behouden. Het draait om de vraag hoe je elkaar kunt helpen om die ambitie en identiteit te realiseren. Wat heb ik van de ander nodig, en wat heeft de ander van mij nodig? Samenwerken gaat over relaties, een uitgestoken hand."

Tekst: Kees Posthumus • Beeld: Sandra Haverman



U weet hoe mensen en organisaties het beste kunnen samenwerken.

Jaap Schaveling: "Soms ga je les geven in wat je zelf te leren hebt ... Onder de vragen rond samenwerken ligt een sociaal basisdilemma: de tegenstelling tussen het individu en de groep. Om te overleven moet je goed voor jezelf zorgen. Maar als iedereen te goed voor zichzelf zorgt, gaat dat onvermijdelijk ten koste van het geheel.

Ik definieer samenwerken als een emergerend proces om met elkaar iets voor elkaar te krijgen. Nee, er is voor 'emergerend' geen goed begrijpelijk Nederlands woord. Denk aan *luctor et emergo*, ik worstel en kom boven. Bovenkomen, opduiken, zich langzaam ontwikkelen. Samenwerking groeit gaandeweg en versterkt zichzelf."

Dreiging

Laat me je meenemen naar een Nederlandse provincie. Elke gelijkenis met bestaande gemeenten berust op louter toeval. Er liggen vier dorpen, niet zo ver van elkaar. In elk dorp staat een kerk waar een plaatselijke gemeente haar diensten houdt. Het wordt moeilijker om in elke dorp de kerk draaiende te houden. De gedachte aan samenwerken ontstaat. Jaap: "Het is mooi dat de kerk nadenkt over samenwerken en niet over fusies tussen gemeenten. Dat laatste gebeurt al te vaak bij de overheid en in het bedrijfsleven. Alsof het als bij toverslag goed gaat wanneer je twee afdelingen of ministeries samenvoegt.

Krachtig is ook dat de Protestantse Kerk decentrale oplossingen voorstaat, in plaats van een centraal geleid proces. Bij dreiging hebben wij de neiging te verkrampen en alles centraal te

regelen. Niet doen. Je kunt een crisis beter het hoofd bieden als er diversiteit is. Dat zie je ook in de natuur: waar diversiteit is, worden bedreigingen beter opgevangen dan in een monocultuur."

Noodzaak

Zo goed en zo kwaad als het gaat, kunnen de vier gemeenten hun eigen zaken. Zij doen hun best, maar op zeker moment verandert samen-

werken van vrijblijvende optie in een keiharde noodzaak.

"Wie wacht met samenwerken tot het water aan de lippen staat, is te laat. Het oude denken is dat samenwerken ontstaat uit noodzaak, *burning platform* noemen we dat.

Het gaat ervan uit dat je voor veranderingen een 'brandend boorplatform' nodig hebt. Dan is het te laat, mensen springen ervan af, de zee in. En verdrinken. Ik geloof niet in deze theorie. Plaatselijke kerken kunnen nu al ontzettend veel aan elkaar hebben en van elkaar leren.

Wie nadenkt over wat een organisatie voor de wereld kan betekenen, heeft altijd hulp van anderen nodig om dat te realiseren. De meeste samenwerking ontstaat uit het

verlangen om iets voor elkaar te krijgen, samen met iemand die je leuk, sympathiek vindt. Wij maken het dikwijls te zakelijk. Een samenwerking kan tijdelijk zijn, misschien valt op zeker moment het belang om samen te werken weg. Ook goed."

Identiteit

Terug naar de vier dorpen, waar de wil tot samenwerking aanwezig is, maar evenzeer de angst de eigenheid te verliezen.

"Samenwerking slaagt pas wanneer betrokken partijen hun eigen ambitie en identiteit kunnen behouden"



"Ik begrijp die angst. De traditionele opvatting van samenwerken is 'als je niet oplet, lever je je eigen identiteit in'. Het eerste wat samenwerken de banken of bouwbedrijven doen, is de afzonderlijke logo's vervangen door een nieuw logo. Een gezamenlijke ambitie is goed. Nog belangrijker is te weten dat samenwerking pas slaagt wanneer betrokken partijen hun eigen ambitie en identiteit kunnen behouden. Dat feit wordt gestaafd door tal van onderzoeken.

In het geval van kerken: breng de ambitie, of zo je wilt de missie, van ieder van de partijen in beeld. Wat wil deze geloofsgemeenschap betekenen voor het dorp, voor de bewoners, voor haar leden? Onderzoek dan hoe de ander jou kan helpen bij het realiseren daarvan, en andersom.

Goed samenwerken draait om de juiste balans tussen wat jij nodig hebt van de ander én wat je kunt bijdragen om de ander zijn ambitie te laten waarmaken. Wat heb ik van de ander nodig om goed te kunnen functioneren? En wat heeft de ander van mij nodig? Zelfs in managementteams kunnen deze eenvoudige vragen soms niet beantwoord worden. Of erger: er is nooit

over nagedacht. Het is niet zo ingewikkeld: benoem ze, zet ze op een rijtje, wees er eerlijk over. Samenwerken gaat over relaties, een uitgestoken hand. Niet over net zo lang blijven praten tot je het eens bent. Blijf luisteren, stel vragen, leef je in de ander in en creëer samen iets waardoor ieders ambities gerealiseerd kunnen worden."

Wat is er nodig om dat proces goed te laten verlopen?

"Bij samenwerken spelen zaken van hoofd en buik een rol. Hoofd: argumenten en feiten. Buik: gevoel. Het hoofd maakt prognoses, telt het geld en besluit dat het zo niet langer door kan gaan. In sociale gemeenschappen is het hoofd een slechte raadgever. Een gemeenschap

creëer je niet op basis van rationele argumenten. Wees je ervan bewust dat dit zo werkt en besteed aandacht aan gevoelens die leven.

Trouwens, wij denken dat de ratio logische argumenten gebruikt, maar vaak draait het ook daarbij om gevoel.

Een andere belangrijke voorwaarde is psychologische veiligheid. De belangrijkste theorie op dit gebied is de contacttheorie. Mensen willen elkaar regelmatig ontmoeten, elkaar zien, een hand geven. Daarom was de tijd van corona zo moeilijk. Voor psychologische veiligheid is ook structuur en ritme nodig. Een van de slechtste dingen van vorige regeringen is het opgeven

van de zondag als bijzondere dag. Het haalde het ritme uit de samenleving. We onderschatten het belang van dit soort ritmes en kaders."

We willen ergens bij horen, en tegelijk zijn we anders dan de rest.

"Daarover gaat de theorie van de *social distinctiveness*, sociale onderscheiding. Wij zijn groepsdieren. Dat is evolutionair gesproken erg belangrijk.

Voor wie bij een groep hoort is

de kans op overleving groter. Tegelijk willen we ons ook onderscheiden. Als jij je niet onderscheidt, wordt er geen partner verliefd op je. Als ik mij niet had onderscheiden, was ik nooit hoogleraar geworden. Er bestaat een continue spanning tussen de gemeenschap waar je bij hoort en jezelf onderscheiden. In termen van kerk: rationeel zou een gemeente misschien moeten kiezen voor een groter verband. De wens om zich te onderscheiden verhindert dat: 'Wij doen het anders, en beter, dan de kerk in het dorp naast ons.'

In een kerk ervaren mensen de veiligheid van 'erbij horen'. In de samenleving staat dat idee onder druk. Mensen zijn veel meer op zichzelf aangewezen."

"Wie wacht met samenwerken tot het water aan de lippen staat, is te laat"

De kerk is een democratische gemeenschap, hoe werkt dat?

"Om draagvlak te creëren voor verandering hebben wij nieuwe werkvormen nodig. De tijd van een bestuur dat het weet en de rest die heeft te volgen is voorbij. In de advieswereld werken we met vormen als *worldcafé*, *open space* of *deep democracy*: vormen die gericht zijn op een open dialoog. Daar worden dure adviseurs voor ingehuurd, maar dat kun je zelf ook. Organiseer de democratie door de dialoog te openen. Creëer settings waarin mensen met elkaar in gesprek gaan. We hebben ouderwetse opvattingen over vergaderingen, met een straffe agenda, de kerkenraad achter de tafel en de gemeenteleden in de zaal. Dat kan anders en beter, en ook daar kun je elkaar bij helpen."


Hoe staat u tegenover kerk en geloof?

"Ik ben de eerste acht jaar van mijn leven kerkelijk opgevoed, daarna niet meer. Als ik een kerk binnenkom, voel ik wel iets. Of dat nu God is? Of het spirituele? Ik ervaar er veel, zonder daar woorden aan te kunnen geven. Ik schaam mij dat ik al drie jaar in Joppe woon en er nog nooit de kerk ben binnengelopen. Ik maak me zorgen dat organisaties als de kerk zo in betekenis afnemen. Er is zo veel behoefte aan instituten die mensen mogelijkheden en ruimte geven om betekenis te vinden en te hebben. Daarvoor is samenwerking echt nodig. In kleine, op zichzelf staande gemeenten is het gevaar van groepsdenken groot. Grenzen beperken het denken, samenwerken is essentieel: andere ideeën horen. Mensen hebben grote behoefte aan betekenisgeving. Daarvoor is een persoonlijke benadering nodig, centralisatie helpt niet. Als kerk wil je voldoen aan de behoefte aan betekenis. Dat

ligt overal anders. Behoud je lokale benadering, zoek mogelijkheden om elkaar daarin te ondersteunen. Mensen willen ergens bij horen. Daarvoor is een gemeenschap nodig met een identiteit die zich vormt in ontmoetingen. Mensen gaan met elkaar in gesprek en horen ergens bij waar ze betekenis aan ontleen."

In de kerk is leiderschap een spannend thema.

"Wat nodig is: leiderschap dat de verbinding legt met en uitgaat boven 'ieder voor zich'. Leiderschap vraagt om nieuwsgierigheid naar de ander, naar nieuwe ontwikkelingen, naar wat je zelf niet weet en wat je daarvan kunt leren. Kerkbesturen kunnen hierin het voortouw nemen, de zaak opengooien en wegen zoeken om de ander te leren kennen. Kijken hoe je elkaar kunt ondersteunen in je missies. Kennismaken, nieuwsgierig zijn is al een prachtig begin van een samenwerkingstraject. Leiderschap is niet de baas spelen. Het is nieuwsgierig zijn naar en het moment zien waarop jij toegevoegde waarde hebt, in dit geval voor de kerk. En de moed hebben het moment te pakken. Leiderschap hoort bij ieder van ons en niet exclusief bij de mensen die we ervoor hebben aangesteld.

Onze wereld vraagt om een goede omgang met diversiteit. Samenwerken is een belangrijke manier om daaraan te werken. Oplossen van bovenaf gaan daarbij niet helpen. De wereld heeft voorbeeldgedrag nodig: hoe doe je dat met elkaar? De bestuurders van de kerk moeten in hun gedrag laten zien hoe je met anderen omgaat. Het helpt echt niet wanneer ieder op zijn eigen eiland zijn eigen gelijk gaat zitten vieren." 

(Met dank aan classispredikant Peter Verhoeff)

"Samenwerken gaat niet over net zo lang blijven praten tot je het eens bent"

