



SAMENWERKEN EN LEIDERSCHAP: HET TRANSCEND & INCLUDE FRAMEWORK

Jaap Schaveling, Edgar Karssing en Lieven Callewaert

LEIDERSCHAP

We staan als mensheid voor grootse samenwerkingsuitdagingen waar ons oerbrein niet voor is uitgerust. Dat vraagt van ieder van ons leiderschap door als individu toegevoegde waarde te bieden aan de groep. Maar hoe ziet dat leiderschap eruit? Dat hangt af van het niveau van samenwerken. Is dat bijvoorbeeld met een kleine groep bekenden of met anonieme derden? Het Transcend & Include Framework biedt een handvat om te bepalen hoe de samenwerking in de groep kan worden bevorderd.

Lang geleden leefden we als jagers en verzamelaars in kleine groepen op de savanne. Om te leven, om te overleven, om ons voort te planten, was samenwerking noodzakelijk. Dat lukte: we evolueerden tot sociale wezens. Onze hersenen raakten voorgeprogrammeerd om samen te werken. We werden ‘voorwaardelijke samenwerkers’: geneigd tot samenwerking, mits aan de juiste voorwaarden is voldaan.

Dat is het goede nieuws. Het slechte nieuws is dat de omstandigheden van vandaag dermate verschillen van die van de prehistorie, dat niet langer als vanzelfsprekend wordt voldaan aan de oorspronkelijke voorwaarden voor samenwerking: kleine groepen mensen die elkaar kennen, die weten wie welke bijdrage levert, in een relatief eenvoudige omgeving waarin we de meeste gevaren met onze zintuigen kunnen waarnemen. Vooral de laatste paar honderd jaar hebben de veranderingen zich zo snel voltrokken – eerst de industriële en nu de digitale revolutie – dat ons oerbrein het nauwelijks nog kan bijhouden. De noodzaak tot samenwerken is intussen niet kleiner geworden. Integendeel: tegenwoordig zijn we voor ons eigen succes niet langer slechts afhankelijk van een kleine groep

mensen die we kennen, maar ook van anonieme derden. Door de manier waarop we ons hebben georganiseerd, is die afhankelijkheid bovendien wereldwijd.

Kortom, de huidige wereld vraagt om samenwerking met onze naasten, maar ook met mensen die we helemaal niet kennen. Dan wordt vruchtbaar samenwerken een grootse opdracht. In een tijd waarin de mens in staat is de eigen leefomgeving te vernietigen, staat er ook veel op het spel. Deze wereld vraagt om meer mensen die meer kijken naar de langere termijn, vanuit een bredere invalshoek en met een groter realiteitsbewustzijn, en die meer en beter met elkaar samenwerken.

Om de voorwaarden te kunnen creëren voor succesvolle samenwerking, hebben we mensen nodig die het voortouw nemen, die leiderschap tonen. Met leiderschap bedoelen we: nieuwsgierig zijn naar het moment waarop je als individu toegevoegde waarde kunt bieden aan de groep, in staat zijn het moment te herkennen waarop je dat kunt doen, en bovendien de competentie en de moed hebben om dat moment ‘te pakken’ (Schaveling & Bryan, 2017). De complexiteit van samenwerken vereist van alle groepsleden dat zij leiderschap tonen; de uitdagingen zijn te groot,

te complex voor één leider. Zo gezien is leiderschap een gedeelde verantwoordelijkheid: de leden van de groep vertrouwen op hun eigen vaardigheden en die van anderen om een scala van taken uit te voeren. Ook zullen verschillende contexten verschillende vormen van leiderschap vereisen. Het maakt nogal uit of je samenwerkt met een kleine groep bekenden, of met bijvoorbeeld een grote groep anonieme derden in een inter-organisationale samenwerking.

Hoe ziet dat leiderschap eruit, wat betekent dat concreet? Met dit artikel willen we een bijdrage leveren aan het succesvol aanpakken van samenwerkingsuitdagingen, en uiteenzetten welke vorm van leiderschap gewenst is bij welke vorm van samenwerken. We doen dat aan de hand van het door ons ontwikkelde Transcend & Include Framework.¹

SAMENWERKEN LIJKT SIMPELER DAN HET IS

Samenwerken definiëren we als de productieve interactie die ontstaat tussen twee of meer partijen, gevormd om een aandachtspunt of een probleem aan te pakken, een kans te benutten of samen iets leuks te doen. Voor ieder mens afzonderlijk is samenwerken van belang omdat we ermee voorzien in onze belangrijkste levensbehoefte: sociale binding. Daarnaast is samenwerken nodig om onze persoonlijke doelen te realiseren. Ook voor groepen en organisaties is samenwerken van belang. Een organisatie neemt vooral deel aan samenwerkingsverbanden om economische redenen en om haar sociale verantwoordelijkheid als organisatie te realiseren. Of we nu proberen om te gaan met conflictsituaties of lastige sociale dilemma's willen aanpakken, samenwerking heeft aantoonbaar veel voordelen vergeleken met bijvoorbeeld competitie (Beersma, 2015; De Dreu, 2016).

Toch blijkt samenwerking in de praktijk lang niet altijd gemakkelijk te zijn, hoezeer we er – als 'voorwaardelijke samenwerkers' – ook toe zijn geneigd. In de praktijk blijkt samenwerken 'fuzzy' te zijn. We bedoelen het meestal goed, maar maken er toch vaak een puinhoop van (Schaveling e.a., 2012). We doen niet wat we zeggen, we kennen de effecten van ons gedrag op anderen niet. Stommiteiten, vergissingen, maar ook

trauma's – zowel van individuen als van organisaties – verwoesten het sociale betrokkenheidssysteem en verstoren samenwerking, wederzijdse koestering en het vermogen om te functioneren als een productief lid van een groep (Van der Kolk, 2014, p. 473).

Toch is de dynamiek van samenwerking in principe vrij simpel. De ander 'geeft' jou wat, en dat helpt jou om beter te werken, te presteren, te leven en uiteindelijk te overleven. Omgekeerd geldt hetzelfde. Als die wederkerige relatie er niet is, is er geen reden om samen te werken, hoef je geen vergaderingen te hebben, kun je gaan scheiden, alleen maar uitvoerder of toeleverancier worden, etc. Wederkerigheid lijkt dus een simpel, voor de hand liggend basisprincipe van samenwerking te zijn. Wanneer we echter aan de leden van managementteams vragen om dit basisprincipe voor elkaar in te vullen ('wat heb ik van de ander nodig om mijn werk goed te kunnen doen?'), dan blijkt dat dit basisprincipe van samenwerking vrijwel nooit wordt besproken. Vaak duurt het even voordat men de 'puntjes' kan invullen, en vindt men het bijzonder spannend om de vellen papier met aantekeningen op te hangen en de resultaten met elkaar te bespreken. Samenwerken is vaak iets wat onbesproken is en blijft. Partijen komen samen rond een gedeelde zorg en een (vaag) idee dat samenwerking noodzakelijk is. De spannende vraag is natuurlijk of we ook succesvol met elkaar kunnen samenwerken, en aan welke voorwaarden moet worden voldaan om de samenwerking succesvol te kunnen laten zijn. Kunnen we de samenwerking waarmaken? Dan blijkt, zoals gezegd, dat leiderschap nodig is. Maar hoe ziet dat leiderschap eruit?

HET TRANSCEND & INCLUDE FRAMEWORK

De leiderschapsliteratuur staat bol van de modellen en instrumenten. Welk leiderschapsgedrag is nou wanneer nodig? De verschillende typen leiderschap die worden benoemd hebben slechts betrekking op een deelproblematiek en zijn op die manier altijd beperkt en eenzijdig en missen coherentie. Leiderschapsonderzoekers klagen al lang over het gebrek aan integratie in het veld, en die roep om integratie neemt de laatste tijd toe (Anderson & Sun, 2017). Wij hebben een

raamwerk ontwikkeld om te voorzien in die behoefte aan een samenhangende, alomvattende kijk op leiderschap: het Transcend & Include Framework. 'Niets is zo praktisch als een goede theorie', wordt wel gezegd in de wetenschap. Wij hopen dan ook dat het door ons ontwikkelde raamwerk uiterst praktisch is, in die zin dat het een handig referentiekader biedt voor de praktijk van alledag – om wat er gebeurt te interpreteren en vorm te geven aan het eigen gedrag.

Onze centrale boodschap is dat leiderschap ten dienste staat van samenwerking, en dat die samenwerking kan plaatsvinden op vier verschillende 'niveaus'. Om te beginnen is daar het 'micro'-niveau: de samenwerking 'met jezelf'. Dit betreft persoonlijk leiderschap van ieder mens afzonderlijk om op evenwichtige wijze de soms tegengestelde krachten in jezelf te managen. Je ziet het terug in de bereidheid als individu 'je mond open te doen' in de groep, maar je vervolgens ook weer te verbinden aan een nieuwe, na rijp beraad bereikte consensus in de groep. Vervolgens is er de samenwerking op 'meso'-niveau, ofwel de samenwerking van het individu met zijn/haar directe naasten en groepsleden. Het derde niveau is het 'macro'-niveau: de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van een organisatie. En ten slotte onderscheiden we het collectieve niveau, ofwel de samenwerking tussen verschillende organisaties (of de afzonderlijke onderdelen van een bijzonder grote organisatie).

Alvorens elk van deze vier 'niveaus' nader te bespreken, moeten we de onderlinge samenhang ervan uiteenzetten. Die komt tot uitdrukking in de naam van ons raamwerk: transcend & include. Daarmee bedoelen we dat elk volgend niveau het/de vorige overstijgt en omvat. Het mesoniveau omvat en overstijgt om te beginnen het microniveau: terwijl je overlegt met je collega's (mesoniveau), heb je ook te maken met wat je zelf wilt, of je je fit voelt, etc. (microniveau). Als je je niet fit voelt, of als je je onzeker voelt (microniveau), dan heeft dat zijn uitwerking op de groep (mesoniveau). Anders gezegd: de kwaliteit van samenwerken en leiderschap op mesoniveau is als het ware gefundeerd op de kwaliteit van de samenwerking en het leiderschap op microniveau. Kortom, ieder niveau van samenwerking vereist een geheel eigen vorm van leiderschap dat voortbouwt op het voorafgaande niveau.

Op dezelfde wijze overstijgt en omvat het macroniveau het meso- en microniveau. Wanneer individuen niet goed 'in hun vel zitten' (microniveau) en men in groepen bijvoorbeeld geen psychologische veiligheid ervaart (mesoniveau), dan lijdt de kwaliteit van de samenwerking in de organisatie (macroniveau) daaronder. Het collectieve niveau van samenwerking, ten slotte – lees: samenwerking tussen organisaties – overstijgt en omvat het macro-, meso- en microniveau. Ons raamwerk is daarmee metaforisch vergelijkbaar met de bekende matroesjka-poppetjes: elk groter matroesjka-poppetje overstijgt en omvat de kleinere matroesjka-poppetjes. Alles bij elkaar biedt het Transcend & Include Framework een hulpmiddel – een 'mental model' – om te anticiperen op wat er in een bepaalde organisatie, of tussen organisaties, kan gebeuren. Het raamwerk biedt dus geen model om te voorspellen wat er zal of moet gebeuren, maar helpt om inzicht te verkrijgen in de dynamiek van samenwerking, om vervolgens te bepalen hoe je door leiderschap te tonen als individu toegevoegde waarde kunt bieden aan de groep. De uitdagingen zijn groots, er staat veel op het spel – niet alleen individueel succes, of het succes van de kleine groep, maar bijvoorbeeld ook het klimaatprobleem, de vluchtelingenproblematiek, de economische ongelijkheid in de wereld.

We zullen nu elk niveau afzonderlijk bespreken.

SAMENWERKEN EN LEIDERSCHAP OP MICRONIVEAU

De individuele mens is een optelsom van in de loop van de evolutie ontwikkelde instincten die niet vanzelfsprekend met elkaar samenwerken. Je kunt bijvoorbeeld agressief worden tegen iemand van wie je houdt. Of, ander voorbeeld: het ene moment ben je nog geconcentreerd aan het luisteren, het volgende moment denk je: 'Wanneer gaan we aan de borrel?' Vandaar dat de mens ook wel een 'federatie van geëvolueerde instincten' wordt genoemd. Er is eerder sprake van een bedrijfsverzamelgebouw van hersensystemen die vaak niet goed op elkaar zijn afgestemd, dan van het goed geïntegreerde integrale netwerk dat we vaak als beeld krijgen voorgeschoteld of onszelf voorhouden.

Maar als onze hersenen bestaan uit een wirwar aan onderling botsende krachten, hoe kunnen we dan efficiënt en betekenisvol omgaan met alle impulsen en informatie die we krijgen uit onze omgeving? Hoe slagen we erin om ‘chocola te maken’ van alles wat op ons afkomt, en om specifieke taken uit te voeren? En hoe is het dan mogelijk dat we in staat zijn tot zelfreflectie? Dat kunnen we allemaal doordat onze hersenen in de loop van ons leven patronen ontwikkelen door de ervaringen die we opdoen (de ‘krassen in de ziel’), en die patronen helpen ons om te bepalen wat er aan de hand is en welk gedrag in een specifieke context gepast is. Dit selectieproces leidt in de loop van ons leven tot een meer gestroomlijnde, efficiënte en meer verfijnde manier van denken. Zo ontwikkelen we onze intuïtie, onze ‘default mode’ zagezegd. Die intuïtie is bijzonder handig zo lang we erop kunnen vertrouwen in bekende situaties. We kunnen dan als het ware handelen op de ‘automatische piloot’, zonder er al te veel over na te hoeven denken.

Daarmee hebben we echter meteen ook het probleem te pakken. Die ‘default mode’ functioneert namelijk niet altijd goed, want de situaties waarmee we worden geconfronteerd zijn niet altijd bekend. Sterker nog, we worden tegenwoordig steeds meer geconfronteerd met onbekende en onzekere situaties, en dan vormt de dominantie van onze ‘default mode’ een probleem. Je ervaart onzekerheid, je weet niet precies wat je moet doen, en je valt terug op je ‘default’, op de vaste patronen die je je eigen hebt gemaakt. Je reduceert de werkelijkheid dan tot iets wat je gewend bent (voor een hamer is elk probleem een spijker waarop een klap moet worden gegeven). Daarmee beperk je de mogelijkheden die je hebt om te reageren; je neigt ertoe om te doen wat jouw oude patronen jou ingeven, niet wat echt nodig is of wat jij eigenlijk zou willen toevoegen.

Wat betekent dit nu voor leiderschap bij de samenwerking ‘met jezelf’? Het succes van een groep staat of valt met de mate waarin er een constructieve wisselwerking tot stand komt tussen heterogeniteit en samenwerking in de groep. Dat vraagt om het eerder al even aangestipte ‘persoonlijk leiderschap’: zelfbewust zijn, relationeel transparant zijn, en afgewogen beslissingen nemen, geleid door diepgewortelde normen en waarden. Als individueel lid van de groep moet je naar

voren durven stappen en je mening geven zodra je signaleert dat jouw inbreng van toegevoegde waarde kan zijn voor de groep. Dan kan de heterogeniteit in de groep namelijk worden benut, productief worden gemaakt in samenwerking. Persoonlijk leiderschap betekent vervolgens echter eveneens dat je je aanpast aan de samenwerking, nadat je je bijdrage hebt geleverd. De sociaal gunstigste uitkomsten worden enkel verkregen indien de groepsleden zich conformeren aan het nieuwe, voor de gemeenschap gewenste, gedrag. Dit betekent dat je je verbindt en aanpast aan de nieuwe sociale norm.

Kortom, als individu streef je naar een evenwichtige samenwerking tussen je authentieke zelf en je sociale zelf. Dat is de kern van persoonlijk leiderschap – van het leiderschap op microniveau.

Voor de meesten van ons is dit een uitdaging: uit onderzoek blijkt namelijk keer op keer dat mensen hun mening niet durven te geven in een groep. Ze zijn geneigd zich te conformeren aan het kennelijke meerderheidsstandpunt in de groep en vergeten wat ze zelf belangrijk vinden. Dat gaat ten koste van de open discussie in de groep en is funest voor de zoëven genoemde belangrijke constructieve wisselwerking tussen heterogeniteit en samenwerking in de groep. De eerste stap die je als individueel groepslid dus moet zetten, is om uit je schulp te kruipen: wanneer de groep voor een dilemma staat en er een belangrijke keuze moet worden gemaakt, moet je persoonlijk leiderschap tonen en mag je geen conformist zijn: zeg waar het op staat. Maar werk vervolgens ook mee aan het ontwikkelen van een nieuwe consensus voor de groep. Als je die balans weet te vinden voor jezelf (microniveau), vergroot je niet alleen de kans dat de groep jou voor vol zal aanzien, maar ook dat je leiderschap kunt en durft te tonen op de andere drie niveaus van samenwerking.

SAMENWERKEN EN LEIDERSCHAP OP MESONIVEAU

Het mesoniveau betreft de samenwerking met de kleine groepen waarin we ons bevinden. De belangrijkste mechanismen die de evolutie van samenwerking op mesoniveau in de loop der tijd hebben bevorderd,

zijn: bloedverwantschap, directe wederkerigheid en zichtbaar zijn voor elkaar. Dat verwantschap een sterk mechanisme is voor samenwerking, wordt geïllustreerd door het feit dat zeventig procent van alle bedrijven in Nederland familiebedrijven zijn (ZZP'ers niet meegerekend). Samen zijn deze familiebedrijven verantwoordelijk voor bijna de helft van de werkgelegenheid en 53 procent van het Nederlandse bruto nationaal product.

Ook werken we vooral graag samen met mensen die we zeer regelmatig zien, want van hen hebben we het meeste profijt. Hier werkt het principe van directe wederkerigheid. Ofwel: ik geef jou iets, en jij geeft mij iets terug. Het begint met een kop koffie voor elkaar halen en het eindigt met samen een artikel publiceren. Deze 'directe wederkerigheid' betekent dat we vrijwel direct zien of de ander conform onze bedoelingen samenwerkt. Het is samenwerken, we doen het samen en we straffen 'free-riders' (klaplopers). Samenwerking wordt dus bevorderd doordat de groepsleden elkaar vaak zien.

Meso-leiderschap faciliteert samenwerking op mesoniveau doordat het zowel individu- als gemeenschapsggericht is. Leiderschap tonen houdt in dat je helpt psychologische veiligheid te creëren en anderen ondersteunt, inspireert, coacht en aanmoedigt om hun meningen en ideeën te geven. Ook betekent het dat je helpt de gezamenlijke besluitvorming te bevorderen, uitwisseling van informatie en teamwork ondersteunt, en macht deelt. Dit alles om de autonomie van individuen en teams te vergroten. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit ook wel 'empowerment-leiderschap' genoemd. Onderzoek laat zien dat mensen in alle culturen eensgezind zijn over een aantal kenmerken van leiderschap: integriteit, vertrouwenwekkendheid, eerlijkheid en rechtvaardigheid. Leiders die oncoöperatief zijn, niet-sociaal en solistisch, vinden in geen enkele cultuur genade.

SAMENWERKEN EN LEIDERSCHAP OP MACRONIVEAU

Op micro- en mesoniveau zijn relaties nog redelijk overzichtelijk: de een kent de ander en men ziet of belt elkaar dagelijks. Op macroniveau, in een organi-

satie, kennen we de ander echter niet of minder goed. Toch werken we samen. Waarom? Dit blijkt vooral te danken aan indirecte wederkerigheid en de status die het je oplevert wanneer je bekend staat als iemand die samenwerkt. Indirecte wederkerigheid betekent dat ik in de samenwerking niet direct iets van jou terugkrijg, maar iemand anders geeft mij wel wat terug als indirect gevolg van mijn samenwerking met jou. Persoon A geeft iets aan B, B geeft iets aan C, en C geeft iets aan A. Ook als ik weet dat ik niet direct maar pas later wat terugkrijg, zal mij dat aanmoedigen om met anderen samen te werken. Vooral als ik weet dat ik in de toekomst weer met je zal samenwerken, zal dat ons samenwerken bevorderen. De schaduw van een al dan niet gezamenlijke toekomst bepaalt sterk de kwaliteit van onze huidige samenwerking.

Ook status blijkt een belangrijk mechanisme te zijn dat ons stimuleert om in de betrekkelijk anonieme omstandigheden van een organisatie samen te werken. Samenwerken is kostbaar (het kost tijd, energie, investeringen, etc.), maar als je samenwerkt krijg je de reputatie een hulpvaardig persoon te zijn. Je vergroot dan de kans dat anderen met jou zullen willen samenwerken. Wanneer je als leider samenwerking tot een sociale norm verheft, zorg je ervoor dat degenen die voldoen aan die norm meer status krijgen en creëer je ook sociale druk om die norm na te leven. Mensen willen bij een 'stam' horen, een samenleving met haar gewoonten, rituelen, symbolen, typische grappen, de soorten klanten voor wie men werkt, het soort werkproces, etc. Hierdoor en hiervoor werken mensen samen.

Het grote samenwerkingsvraagstuk op macroniveau dat met leiderschap moet worden geadresseerd, is hoe die indirecte wederkerigheid kan worden gestimuleerd, hoe je ervoor kunt zorgen dat samenwerken wordt ervaren als de sociale norm, en hoe je dat saamhorigheidsgevoel kunt creëren. Macro-leiderschap houdt in dat je de gewenste cultuur van de organisatie stimuleert en, indien nodig, erop toeziet dat de normen worden nageleefd: door, zoals gezegd, samenwerken tot norm te verheffen en mensen daar ook op aan te spreken. Dan is het belangrijk dat je kennis verwerft van het werkproces van de organisatie en het sociale weefsel van de relevante partijen in de organisatie of het samenwerkings-

verband. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit 'pragmatic leadership' genoemd. Kennis van zaken kan echter niet zonder visie en waarden. Niet alleen het hoe is van belang, maar ook het waarom. Leiderschap betekent dan werken aan een gemeenschappelijke visie en het proces van betekenisgeving stimuleren.

SAMENWERKEN EN LEIDERSCHAP OP COLLECTIEF NIVEAU

Het 'collectieve' niveau betreft de samenwerking tussen organisaties en in organisaties die zo groot zijn dat mensen uit verschillende afdelingen of bedrijfs-onderdelen elkaar niet kennen of zullen leren kennen. Zowel in de publieke sector als in het bedrijfsleven vinden we veel samenwerkingsverbanden van dit type. Ons oerbrein is toegerust op samenwerken met maximaal 150 mensen. Die 'menselijke' grens wordt in de organisatieverbanden op dit (collectieve) niveau vele malen overschreden.

Het grote samenwerkingsvraagstuk op collectief niveau is dat we nog nauwelijks weten met welke mechanismen de samenwerking op dit niveau kan worden gestimuleerd. Er zijn enige indicaties dat de samenwerkingsmechanismen die we op micro-, meso- en macroniveau toepassen ook op dit niveau kunnen worden toegepast, maar dan aangepast aan het collectieve niveau. Gaertner & Dovidio (2010) suggereren op basis van hun onderzoek dat er drie mechanismen zijn die samenwerking op dit niveau bevorderen. Allereerst is het van belang dat men elkaars grenzen erkent: bestaande groeps-/organisatiegrenzen dienen in stand te worden gelaten en te worden gerespecteerd. Het is belangrijk om verschillen te benadrukken en waardering te hebben voor elkaars verschillen. Dit is in feite een mechanisme dat we op mesoniveau ook zagen: je moet zorgen dat mensen het gevoel hebben dat ze bij een groep horen. Een tweede mogelijkheid om samenwerking te bevorderen, is om de 'schuttingen' tussen de groepen doorzichtig te maken. De nadruk ligt dan op de interactie tussen individuen en groepen. Dit is in feite het samenwerkingsmechanisme dat we op macroniveau zagen: je zorgt dat de groepen elkaar leren kennen en dat ze ontdekken wat men van

de ander op langere termijn kan verwachten. En ten derde kan de nadruk worden gelegd op het promoten van een identiteit op hoger niveau: de groepsgrenzen worden gerespecteerd, maar minder prominent. Door het creëren van een samenwerkingsidentiteit wordt een kader geschapen waaraan mensen identiteit kunnen ontlelen. Op deze drie manieren wordt dus voortgebouwd op het feit dat mensen op macroniveau sterk behoefte hebben aan een identiteit waar zij bij horen. Ziedaar het principe van de centrale boodschap van ons raamwerk, 'transcend & include', in werking. Het 'wij-zij'-denken wordt verminderd doordat er een gemeenschappelijke groepsidentiteit wordt gecreëerd: groepsgrenzen worden weliswaar erkend maar staan de uitwisseling van informatie, kennis, etc. niet in de weg (de groepsgrenzen zijn doorzichtig), en er wordt een gemeenschappelijke identiteit gecreëerd waaraan mensen persoonlijke identiteit kunnen ontlelen.

Leiderschap op collectief niveau houdt in dat diverse groepen en organisaties uit verschillende sectoren tijdelijk bij elkaar worden gebracht om complexe publieke problemen aan te pakken, in het belang van het algemeen welzijn. De noodzakelijke grondhouding daarvan is 'servant leadership', ofwel dienend of faciliterend leiderschap: als leider schep je de voorwaarden die het mogelijk maken om optimaal te profiteren van de verschillende perspectieven, competenties en middelen die de betrokkenen inbrengen, terwijl tegelijkertijd de verschillende partijen hun eigen doelen kunnen realiseren. Om dit te kunnen doen – om het benodigde leiderschap te kunnen tonen – moet je de interesse en motivatie hebben om betrokken te willen zijn bij publieke en/of private dienstverlening. Ook moet je in staat zijn om door middel van sociale contacten vormen van samenwerking te bevorderen. Centraal staan de stakeholders van het samenwerkingsverband, en er worden maatregelen genomen om schadelijke gevolgen voor belanghebbenden en de bredere omgeving (de samenleving) te voorkomen. Collectief leiderschap fungeert als een rentmeester die werkt voor het welzijn van het geheel door, zoals Gaertner & Dovidio (2010) suggereren, een omgeving te creëren waarin de tegenstelling tussen wij-zij door een gemeenschappelijke groepsidentiteit wordt verkleind, zonder dat dit ten koste gaat van de eigen identiteit.

Mensen zijn voorwaardelijke samenwerkers, tot samenwerken geneigd. De voorwaarden voor succesvolle samenwerking komen echter uit een voorbije wereld. Dat gaat knellen nu de wereld snel complexer wordt, en de wederzijdse afhankelijkheid door mondialisering en digitalisering ongekend groter. Het geschetste Transcend & Include Framework helpt naar wij hopen om voor de huidige complexe wereld het vereiste leiderschap in kaart te brengen. Het raamwerk toont een ordening van samenwerking op micro-, meso- en macroniveau en op een collectief niveau. Voor elk van deze niveaus gelden eigen mechanismen en worden andere eisen gesteld aan het leiderschap dat de samenwerking moet bevorderen. Deze niveaus overstijgen en omvatten elkaar. Naar wij hopen geeft het geschetste raamwerk medewerkers en managers de benodigde houvast om de opties voor hun handelen te doordenken. Als je er ook maar even over nadenkt, is waarachtig samenwerken een grootse opgave. Er is echter alle reden om die opgave aan te gaan, want er staat veel op het spel.

Over de auteurs

Prof. dr. J. Schaveling is hoogleraar Samenwerken & Leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit. Hij doceert, publiceert en geeft workshops op het terrein van systeemdenken, samenwerking in teams en in en tussen organisaties, leiderschap, en (organisatie)trauma's. Zijn missie is om mensen, teams en organisaties te stimuleren om als zelforganiserende, lerende systemen hun toegevoegde waarde voor de samenleving verder te ontwikkelen. Dr. E.D. Karssing is als universitair hoofddocent Beroepsethiek en Integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Als onderzoeker, docent en publicist verdiept hij zich in ethiek, integriteit en compliance in zowel de publieke als de private sector. Drs. L. Callewaert is een internationaal expert op het terrein van samenwerkingsverbanden tussen verscheidene partijen. Hij wil mensen en organisaties verbinden met wat echt belangrijk voor hen is, en hen ondersteunen met de benodigde tools en perspectieven om hun doel te re-

aliseren. Hij woont in de omgeving van Vancouver en werkt wereldwijd.



Noot

1. Dit artikel is ontleend aan de oratie van Jaap Schaveling (2018) bij zijn aanvaarding van het hoogleraarschap Samenwerken & Leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit. Zie deze oratie voor een uitgebreide literatuurlijst.

Literatuur

- Anderson, M.H. & P.Y. Sun (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), pp. 76-96.
- Beersma, B. (2015). *De kracht van coöperatie*. Oratie, Vrije Universiteit Amsterdam.
- De Dreu, C.K. (2016). *De rem op samenwerking; over de rol van angst en heilzucht*. Oratie, Universiteit Leiden.
- Gaertner, S. L. & Dovidio, J. F. (2010). Reducing intergroup bias: The Common Ingroup Identity Model. In P.A.M. van Lange, A.W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (pp. 439-457). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica; theorie en praktijk van organisatieverandering*. Amsterdam: Academic Service.
- Schaveling, J. (2018). *Transcend, Include & Be Curious – Samenwerken en Leiderschap in Complexe Tijden*. Oratie, Nyenrode Business Universiteit.
- Schaveling, J. & B. Bryan, B. (2017). *Making Better Decisions Using Systems Thinking: How to stop firefighting, deal with root causes and deliver permanent solutions*. Berlijn: Springer.
- Schaveling, J., B. Bryan & M. Goodman (2012). *Systeemdenken: van goed bedoeld naar goed gedaan*. Amsterdam: Boom.
- Uhl-Bien, M. & M. Arena (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1), pp. 89-104.
- Van der Kolk, B.A. (2014). *The body keeps the score: Brain, mind, and body in the healing of trauma*. Londen: Penguin Books.