



# VOORWOORD

*Door Margot van der Velden*

*Directeur Noodhulp, World Food Programme (WFP) van de Verenigde Naties*

Ik ontmoette Nathalie de Man als student en jaargenoot op de universiteit in Wageningen. Ik was meteen geraakt door haar intense diepgang, wijsheid en gedrevenheid om de mensheid te begrijpen en de wereld te verbeteren. Met haar liefdevolle kijk op de wereld zocht ze al heel vroeg naar creatieve oplossingen om de relatie tussen mens en organisatie positief te kunnen beïnvloeden en het grotere geheel beter te kunnen dienen. Het streven naar eerlijke kansen en een betere samenleving voor iedereen, waar ook ter wereld, hadden we met elkaar gemeen, toen als student en later als werkende vrouw.

Na onze studie hebben we dan ook regelmatig contact gehouden, ook al bracht mijn werk me over de halve wereld. We vonden het altijd pret-

tig om onze werkervaringen uit te wisselen en elkaar te begeleiden en te inspireren. Nu heeft zij haar ervaringen en visie uitgeschreven in dit boek over samenspel, een boek waarvan je voelt dat het geschreven is omdat de tijd erom vraagt, een boek waarvan je beseft dat de auteur authentiek en oprecht is en dat zij als niemand anders kon schrijven. In onze huidige wereld van chaos en transformatie, waarin de maatschappelijke uitdagingen uiterst complex en bijna onmenselijk groot lijken, brengt haar visie op samenspel veel licht en een krachtig, nieuw perspectief.

Samenspel is het creëren van synergie tussen mensen en teams waarbij individuen volledig vertrouwen op hun eigen kunnen en op dat van anderen, en zich zodanig welwillend op elkaar afstemmen dat het team én het individu in hun kracht gaan staan. Samenspel laat mensen en organisaties evolueren van kennis naar ervaring en dan naar wijsheid. Vanuit die wijsheid kunnen mensen samen grootse resultaten neerzetten. Nathalie geeft een visie op samenspel in organisaties die culturen, overtuigingen en religies overstijgt en ons in feite leidt naar een universele wijsheid en innerlijke kracht die ook in neurowetenschappelijk onderzoek steeds vaker naar voren komt.

Als directeur Noodhulp van het World Food Programme, de grootste humanitaire organisatie ter wereld, probeer ik mijn steentje bij te dragen aan mondiale problemen van honger, conflict en noodsituaties en werk ik in verschillende landen en met diverse culturen. Ik herken in mijn werk de vele situaties waarin nog niet tot samenspel – zoals Nathalie dat beschrijft – van mensen en organisaties wordt gekomen en de onbenutte mogelijkheden die dat met zich meebrengt. In mijn situatie bijvoorbeeld ligt vertrouwen tussen verschillende culturen niet voor de hand en dan lopen we regelmatig vast, al is de nood nog zo hoog. Om

honger en sterfte te voorkomen is het bouwen aan dat samenspel en het vinden van vertrouwen essentieel. *Samenspel* is daarom uiterst herkenbaar en relevant voor mij. Iedere dag pas ik er wat van toe, steeds een beetje meer, samen met mijn teams. Ik heb bijvoorbeeld zelden de antwoorden op alle vraagstukken die zich voordoen bij het opzetten van onze operaties in landen of gebieden zoals Nigeria, Niger, Soedan of Congo. De problemen zijn groots en complex, het maakt me bescheiden. Ik weet dat mijn team geïnspireerd is, en vol passie en toewijding. Het is aan mij om respect en rust te creëren en te vertrouwen op het samenspel van de multiculturele intelligentie en vindingrijkheid van het team, de partners en de overheden. Samen, en lerend van elkaar, lukt het ons dan keer op keer om boven verwachting succesvolle oplossingen te vinden.

Ik moet ook denken aan de langdurende periode van de coronacrisis, die een grote druk legde op de voedselzekerheid in landen met lage inkomens, maar die ook onze (en andere) programma's dreigde te staken. Met vertrouwen hebben we ons overgegeven en laten leiden door innerlijke bronnen zoals voorstellingsvermogen, intuïtie en medeleven van onze medewerkers. De kracht hiervan herken ik in de visie op samenspel van Nathalie. Uiteindelijk hebben we, ondanks de globale pandemie, niet alleen een recordaantal mensen met voedsel bereikt, maar wisten we ook ons mondiaal logistieke netwerk zo te transformeren dat we nu ook apparatuur, hulpverleners en zieken konden vervoeren voor overheden en partners. We brachten de organisatie naar een nog hoger plan, in lijn met onze humanitaire intentie. Bijzonder was dat we letterlijk op het moment van evaluatie, toen we op een ochtend kritisch naar ons eigen werk aan het kijken waren, het bericht kregen dat de organisatie voor dat werk de Nobelprijs van de Vrede mocht ontvangen. Een ode aan de insteek en de inzet van ons samenspel.

*Samenspel* beschrijft het bijna onbegrensde potentieel dat verborgen zit in onszelf, in het individu, het team en de organisatie en vooral in het samenspel. Het belang van alle processen in de bijkomende interacties kan niet genoeg benadrukt worden als we dit potentieel willen aanspreken. Onvoorstelbare transformaties zijn binnen handbereik als we dit begrijpen, voelen, toepassen en vooral als we hierop durven te vertrouwen. De gedrevenheid en liefde van Nathalie spreekt via het boek tot het hart en leidt naar een innerlijke kracht, en verrijkt ons als mens en organisatie en als samenleving als geheel.

Margot van der Velden,  
Rome, september 2021



# INLEIDING

In organisaties worden de krachten en talenten van mensen gebundeld om zaken te realiseren die voor de samenleving relevant zijn. We werken om onze samenleving vorm te geven en samen te leven. We komen daarbij meer dan genoeg maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen tegen. De diversiteit ervan is enorm. Zo valt het niet mee om te zorgen dat er geen mensen buiten de boot vallen in onze flitsende, veelal gehaaste samenleving. We staan voor grote duurzaamheidsopgaves. Er zijn steeds nieuwe veiligheidsissues. We zoeken hoe we ons zorgstelsel betaalbaar kunnen houden. We willen andere kenniseconomieën tenminste bijhouden. We willen tolerant zijn, zonder discriminatie samenleven. We willen een moderne democratie zijn, met vertrouwen in de samenleving en in elkaar. En dan is de lijst natuurlijk nog lang niet compleet. Veel organisaties hebben een aandeel in het zoeken naar antwoorden op maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen. Dit boek is gericht op

leidinggevend, organisatieadviseurs en andere geïnteresseerden die in dergelijke organisaties werkzaam zijn. Het is in het belang van onze samenleving dat de bijdrage van deze organisaties zo effectief en betekenisvol mogelijk is. We willen dat deze organisaties zo functioneren dat ze zo veel mogelijk positieve impact hebben. Die impact vraagt om samenspel, en daarover gaat dit boek.

## **Wat is samenspel?**

Waarom samenspel? Is dat niet gewoon een ander woord voor samenwerken? Nee. Samenspel gaat over het naar een hoger niveau tillen van samenwerking, een niveau waar niet alleen gebeurt wat van tevoren als resultaat is gedefinieerd, maar waar nog meer waarde en betekenis worden toegevoegd dan van tevoren kon worden bedacht. Samenspel gaat over het creëren van synergie. Over mensen die elkaar op zo'n manier ontmoeten dat ze boven zichzelf uitstijgen. Door samenspel kunnen we dingen realiseren die vooraf ons voorstellingsvermogen te boven gingen. Bij samenspel ervaar je vleugels.

Maar wat samenspel is, is niet heel erg grijpbaar. Het is allereerst een ervaring, iets wat je waarneemt in jezelf, maar wat in de interactie met anderen aanwezig is. Het is niet iets wat je maakt op basis van een doorwrocht plan, maar iets wat je samen creëert. Het ontstaat in een 'open ruimte', waar je dingen laat gebeuren. Niet vanuit willekeur, wel vanuit overgave. Bij samenspel ontmoeten toegewijde mensen elkaar, komen ze samen tot vernieuwende perspectieven en scheppen ze samen een nieuwe realiteit.

In mijn werkende leven kijk ik telkens opnieuw hoe mensen en systemen werken. Na wat omzwervingen werkte ik tien jaar bij een ministerie, waarvan vijf jaar als leidinggevende, een functie waarin ik nauw contact

had met provincies, gemeenten, waterschappen en een verscheidenheid aan belangenorganisaties. Inmiddels werk ik alweer veertien jaar als organisatieadviseur. Ik mag meekijken en meebewegen met een groot aantal verschillende organisaties. Welke ontwikkeling wensen deze organisaties voor zichzelf? Welke patronen houden hen vast in de status quo? Waar kunnen we ingrijpen en zaken anders gaan doen of iets toevoegen, zodat er positieve energie vrijkomt om de status quo te doorbreken? Ik nodig mensen graag uit om te gaan bewegen in de richting van de gewenste ontwikkeling. Ik kijk daarbij welke potentie er aanwezig is, en naar de intentie van de organisatie. Kijken naar het systeem als geheel en aanknopingspunten vinden voor transformatie daarbinnen is mijn werkveld. Ik werk – net als mijn collega-organisatieadviseurs en alle leidinggevendenden – met levende (eco)systemen, gebouwd en in stand gehouden door mensen. Mensen zijn creërende wezens en kunnen zich ontwikkelen, en kunnen daarmee ook de organisatie optillen naar een volgend niveau. Niet als eenvoudige optelsom van de arbeid van individuen, maar door wat er in het samenspel tussen hen kan ontstaan. In de loop der jaren ben ik steeds meer elementen van samenspel gaan zien en herkennen – ik zoek naar overeenkomsten en verschillen met samenwerken, naar aangrijpingspunten om successen te begrijpen. Ik wil weten hoe ik hiervoor een goede voedingsbodem kan kweken.

### **Samenspel speelt op verschillende niveaus**

De vraagstukken die op mijn pad komen, zijn aan de buitenkant meestal verpakt als een verzoek om hulp bij visievorming, leiderschap, projectmatig werken, teamontwikkeling, het verbeteren van opdrachtgever-opdrachtnemerschap, en/of impactverhoging. Onder de oppervlakte blijkt het vaak om samenspel te gaan.

Samenspel is terug te zien op drie verschillende niveaus. Op het niveau

van de organisatie werk je met samenspel in relatie tot de missie, de visie en de strategie. Hoe is de wisselwerking van de organisatie met haar omgeving, met belanghebbenden en externe opdrachtgevers? Welke sturingsfilosofie is hierin helpend? Op een tweede niveau werk je aan de concrete resultaten. Hoe realiseer je de beoogde doelen en verwezenlijk je de visie? Welk samenspel is daarvoor nodig, en hoe laat je dat ontstaan? Dat wil zeggen: hoe realiseer je waardevolle interactie? Hoe loopt dat, waar zijn kansen voor verbetering van de samenwerking, of liever nog mogelijkheden voor samenspel? Hoe nodig je mensen daadwerkelijk uit om samen optimaal te opereren? Hoe verhoog je de impact van een team, van de organisatie?

Daarbij lopen mensen ook tegen zichzelf aan en dienen zich persoonlijke vragen aan: wie ben ik, welke gebeurtenissen in mijn omgeving triggeren mij om effectief of juist niet effectief te reageren? Hoe kan ik constructief bijdragen aan het samenspel? Dat is het derde niveau, daarbij raak je dus het persoonlijke, individuele niveau van samenspel.

In dit boek ligt het accent op de niveaus van de interactie tussen mensen en de persoonlijke processen in mensen zelf, maar wel binnen de context van de organisatie en de wisselwerking van de organisatie met haar omgeving.

## **Actueel**

Meer samenspel is hard nodig. Keer op keer heb ik bevestigd gezien dat de uitdagingen waar organisaties voor staan zodanig groot en complex zijn, dat we er met alleen 'een goede samenwerking' niet komen. We hebben het niet meer over veranderen alleen, we zullen moeten transformeren. We moeten ons voorstellingsvermogen aanspreken, buiten de gebaande wegen denken, en we hebben moed nodig om op onge-



kend terrein samen op te trekken. De antwoorden dienen zich niet aan in meer van hetzelfde, de bekende structuren, instrumenten en systemen. We begeven ons in onzekerheid, en we verkeren daar samen. Het is de kunst om ons niet te laten ontmoedigen en te vertrouwen op elkaar, om elkaar te vinden, juist in alle onzekerheden en dynamiek, en samen nieuwe manieren van werken te ontdekken en vernieuwing te scheppen. Dat is niet niks. Het is samenspel.

Maar hoe kom je tot dat samenspel? Wat is het precies? Dit boek is een aanzet om aan de beantwoording van die vragen bij te dragen vanuit de ervaring die ik heb mogen opdoen. Dat het onderwerp actueel is, blijkt onder meer uit andere boeken die hier de afgelopen periode over zijn geschreven.

In zijn boek *Veranderen als samenspel*<sup>1</sup> geeft Jaap Boonstra helder aan dat de turbulentie en de onzekerheid die mensen in organisaties ervaren door alle ontwikkelingen en dynamiek in de samenleving (wereldwijd) invloed hebben op het samenspel binnen en tussen organisaties. Om in die omgeving te kunnen veranderen en vernieuwen is moed nodig, moed om te spelen. Want spelen bevordert onze vindingrijkheid. Tegen de achtergrond van het belang van 'speelsheid' presenteert hij een spelmodel, een wegwijzer voor als je je in de mist begeeft, een uitgebreid en gedegen handvat voor wie zich in het speelveld van verandermanagement bevindt en dat speelveld goed wil analyseren en besturen. De tien stappen van geplande verandering zet hij om in tien elementen van het spelmodel: zaken als het speelveld verkennen, spelers in kaart brengen, spelambitie verbeelden en later vormgeven en organiseren. De compe-

---

1 Jaap Boonstra, *Veranderen als samenspel* (Boom, 2018).

tenties die je daarbij als leidinggevende, organisatieadviseur of andere betrokkene nodig hebt, zet hij analytisch op een rij.

Diepgaander aandacht voor dat leiderschap is er in het e-boek van Paulien Assink: *Samenspel*.<sup>2</sup> Zij breekt een lans voor vrouwelijk leiderschap en laat zien hoe dit complementair is aan het mannelijke leiderschap dat zo dominant aanwezig is in onze cultuur, een onderwerp dat vaker terugkomt in de publiciteit. Paulien Assink staat stil bij zowel de fysieke, emotionele en mentale als de spirituele dimensie van leiderschap en geeft praktische tips om het vrouwelijke leiderschap te versterken. Ook ik zie in organisaties de meerwaarde van aandacht voor de archetypisch vrouwelijke en mannelijke aspecten van leiderschap. Ze zijn complementair, en het is belangrijk – ook voor samenspel – dat ze beide als positieve kracht worden neergezet.

## Opbouw van het boek

Dit boek is opgebouwd uit vijf delen.

In het eerste deel wordt het fundament voor samenspel gelegd. Welke krachten zijn van invloed, en welke principes kunnen we daarbij ontdekken als basis voor samenspel? We ontdekken hoe die principes direct een aanspraak doen op het persoonlijke niveau, maar ook dat ze terug te zien zijn in de processen tussen mensen, in de interactie.

Het tweede deel gaat over de manifestatie van dit fundament in de praktijk. Het zoomt verder in op die interactieprocessen binnen organisaties. Hoe ziet het er in de praktijk uit, en hoe werken deze principes door? Welke concrete zaken hebben invloed op samenspel, en wat heeft samenspel nodig om te kunnen ontstaan binnen organisaties? Ik reik hiervoor een aantal puzzelstukjes aan. Er is aandacht voor de inzet van

---

2 Paulien Assink, *Samenspel* (Business Contact, 2009).

dialogoog en het zorgvuldig aangaan van conflicten. Er wordt ingegaan op het nemen van verantwoordelijkheid in de juiste proporties en op hoe je impact kunt realiseren. Het gaat over omgaan met onzekerheden, en hoe we daarbij kennis, waarden en ons voorstellingsvermogen kunnen inzetten. En ten slotte komt samenspel ten behoeve van integraal werken aan de orde.

Het derde deel is gewijd aan het leiderschap dat nodig is voor samenspel. Welke dynamiek zie je, en welke transformatieprocessen vragen aandacht om tot samenspel te komen? Hoe geef je leiding aan samenspel, op welke verschillende manieren kun en moet je interveniëren in de praktijk van jouw organisatie?

Het vierde deel gewijd aan het publieke domein. Hoe komen daar de zaken samen? In het publieke domein ontmoeten de werelden van ambtenaren, bestuurders en de samenleving elkaar. Als samenspel binnen een organisatie soms al complex is, dan wordt hier duidelijk dat de wisselwerking met de omgeving nog meer complexiteit toevoegt.

Het vijfde deel omvat een afsluitend hoofdstuk dat aangeeft hoe samenspel eruit ziet als alles samenvalt.

## Zoektocht

Met *Samenspel* begeef ik me op complex terrein. Weliswaar is het een terrein waarop ik me thuis voel, en dat mij inspireert, maar ik realiseer me dat er ook nog evenzoveel niet duidelijk is. Ik zie mezelf vooral als ervaringsdeskundige en wil graag vanuit die hoedanigheid vertellen en delen. Dit boek is een weergave van de visie op samenspel die ik in de loop der tijd heb ontwikkeld. Deze visie levert geen blauwdruk op, want die bestaat in mijn ogen niet. Het is meer een kunst, de kunst van telkens opnieuw waarnemen en afstemmen – afstemmen op jezelf, de ander en de omgeving. In mijn visie zijn er wel krachten en principes die

daarbij telkens een rol spelen. Met die basis kun je vervolgens van heel veel kanten naar organisaties en samenspel kijken. Aldus is *Samenspel* een weergave van een verzameling puzzelstukjes die ik in de loop der jaren regelmatig heb zien terugkomen en die houvast kunnen bieden bij de zoektocht die in zoveel organisaties gaande is: de zoektocht naar samenwerking, en beter nog: naar samenspel.

## Co-auteurs

Drie hoofdstukken in dit boek zijn voor mij speciaal omdat ze in hoge mate leunen op de ervaringen van drie mensen die ik bereid heb gevonden om mijn co-auteurs te zijn. Ik heb hun gevraagd hun werkervaringen met mij te delen en hun zienswijze te expliciteren. Samen hebben we gezocht naar gedeelde rode draden in ons werk. We hebben verwoord wat we konden ontdekken onder het motto 'geen boek over samenspel zonder ook samen te schrijven, zonder samenspel'. En dat is me goed bevallen.

Met Marieke van Toor, organisatieadviseur van de gemeente Zoetermeer, trek ik al een aantal jaren met enige regelmaat op en ik heb mee mogen kijken in haar werk. Ik heb haar gevraagd om te reflecteren op de weg die ze – met collega's – heeft afgelegd. Ze weet veel wijze dingen te zeggen over het realiseren van impact. De oogst van deze evaluatie lees je in het hoofdstuk 'Impact'. Met Hero Prins, organisatieadviseur, trainer en vriend, deel ik een achtergrond bij een ministerie, en de passie voor het 'samenspel tussen bestuurders en ambtenaren'. Het leiderschap dat goed samenspel daarin vraagt, vind je in het gelijknamige hoofdstuk. Dat hoofdstuk wordt gevolgd door een hoofdstuk waarvoor ik Iris van Veen vroeg te reflecteren op haar werk. Als strategisch communicatieadviseur bij de gemeente Amersfoort heb ik haar vaak vol passie zien vertellen over de kwetsbare en inspirerende interactie tussen overheden en bur-

gers. Met ons hoofdstuk over participatie en transitie is het deel over het samenspel in het publieke domein compleet.

## **De voorbeelden**

Door het boek heen illustreer ik wat ik bedoel met voorbeelden uit mijn werkpraktijk. Die voorbeelden komen uit heel veel verschillende organisaties. In alle gevallen heb ik namen en situaties gewijzigd, zodat ze niet te herleiden zijn naar specifieke individuen of organisaties. Mocht je bij het lezen denken een organisatie of individu te herkennen, ga er dan van uit dat het toeval is. Mocht je jezelf herkennen, dan mag dat natuurlijk altijd. Ook al was je niet degene die ik in gedachten had, de reflectie die dat oplevert, is altijd waardevol.

Want dat is wat ik met dit boek beoog: dat er tijd wordt gemaakt voor reflectie, dat het leidinggevend, organisatieadviseurs en mensen met passie voor samenspel helpt om meer dialoog tot stand te laten komen, opdat we vaker waardevolle ontmoetingen hebben en meer synergie weten te creëren. En opdat we nieuwe, vruchtbare wegen vinden om met maatschappelijke opgaven om te gaan.



# INLEIDING TOT SAMENSPEL

Samenspel is een wat ongreepbaar begrip voor interacties tussen mensen om samen tot creatie te komen. Samenspel is geen status quo die je kunt bereiken, het is een toestand die telkens opnieuw gevoed en gecreëerd moet worden. Het is spelen, een activiteit, een creatie in zichzelf. Als we samenspel ervaren, lijken we elkaar blindelings te vinden, elkaar woordeloos – of met een half woord – te begrijpen en alles valt op zijn plek. Je komt samen figuurlijk op plaatsen die je nog niet kende en nauwelijks kon vermoeden. We stretchen onszelf en onze creativiteit. Bij samenspel tillen mensen elkaar op naar een hoger niveau.

*Hoe verschilt samenspel dan van samenwerken, wat is het meer, en hoe is het anders?*

De basis van samenwerken is het onderkennen van onderlinge afhankelijkheden, het uitspreken van vertrouwen om vanuit die afhankelijkheden

# SAMEN SPEL

Overal wordt samen gewerkt,  
maar zelden samengewerkt.  
Wil je problemen echt oplossen,  
kies dan voor samenspel.

Is iedereen in jouw organisatie op zijn hoede? Werken mensen langs elkaar heen? Doet iedereen aardig, maar laat niemand het achterste van zijn tong zien? Dan is het tijd voor samenspel.

Samenspel ontstaat alleen als jij en de mensen om je heen bereid zijn om hun ego los te laten en vol overgave aan het werk te gaan. Pas als je angst vervangt door vertrouwen, verandert samenwerken in samenspel.

Dit boek laat zien hoe organisaties en leidinggevendenden lastige vraagstukken op een vernieuwende manier kunnen aanpakken.



*Nathalie de Man is als organisatieadviseur en coach een van de drijvende krachten binnen Kern Konsult. Nathalie voelt aan wat er binnen organisaties speelt en helpt leidinggevendenden en medewerkers om het beste uit zichzelf en uit elkaar te halen.*

