

Alliantievertrouwen

Een beetje inzicht doet wonderen

Vertrouwen (trust) is een vereiste om uw alliantie uitmuntend te maken. Vertrouwen binnen een alliantie in Nederland blijkt zich volgens een vast patroon te ontwikkelen. Dat is niet alleen het geval bij grote allianties als tussen Cisco en KPN, maar ook bij een Joint Venture als Public Transport Systems te Eindhoven. Als we weten hoe het vertrouwenproces verloopt, dan hebben we handvatten om te sturen en te agenderen. Het aantal strategische allianties neem toe, ook in Nederland. Allianties lijken hét middel te zijn om concurrentievoordeel te halen en te behouden. Dit komt met name doordat organisaties snel en flexibel toegang krijgen tot machines, kennis, markten en vakkundigheid.

Helaas kleven er grote risico's aan allianties. De cijfers verschillen iets, maar ongeveer de helft van alle allianties moet als 'niet succesvol' worden gezien. Daardoor gaan investeringen verloren, worden (persoonlijke) relaties gebroken en kunnen 'best practices', relatiernetwerken en unieke vaardigheden uit de organisatie verdwijnen. Vertrouwen (trust) wordt in de literatuur beschreven als hét antwoord op alliantierisico's zoals afhankelijkheid. Door voldoende vertrouwen kan de samenwerking een stootje hebben, worden transactiekosten geminimaliseerd en wordt de relatie hecht. Er kan dan daadwerkelijk geleerd worden van elkaar.

Als alliantievertrouwen het antwoord is op onze problemen, waarom gaat het dan nog zo vaak mis? We weten toch allemaal wat vertrouwen is? Het probleem is dat we er niet

Tom Peters gaf in 1002 reeds het volgende voorbeeld in "Liberation Management":

We verliezen vaak de wedstrijd om dat we halfslachtig te werk gaan bij de verbeteringen. De kern van het probleem is "er bestaat geen halfvertrouwen". Je moet doorgaan tot het uiterste, mensen met een groot verantwoordelijkheidsgevoel nemen afgewogen besluiten, aldus Karlene Roberts, hoogleraar Universiteit van Californië.

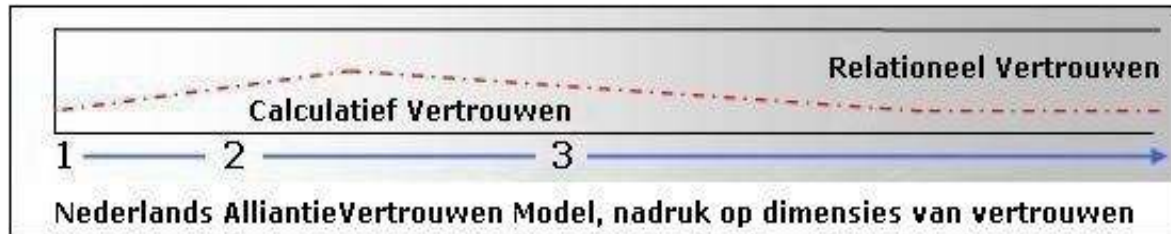
makkelijk over praten en dat er weinig praktische literatuur over verschenen is. Het actief managen van vertrouwen blijft daarom lastig en onderbelicht. Dit, ten koste van het bedrijfsresultaat. Jelte Eshuis, alliantiemanager bij IBM, stuurt dan ook niet alleen op financiële cijfers: "Met alleen financiële indicatoren kan maar beperkt uitspraak gedaan worden over de 'gezondheid' van een alliantie". IBM ziet in dat harde sturing op zachte componenten winst oplevert.

Vertrouwen kan grofweg worden verdeeld in twee onderdelen:

- a. Calculatief vertrouwen; dit vertrouwen is gebaseerd op geloofwaardige informatie (zoals reputatie, certificering en diploma's) en rationele keuze (op basis van bijvoorbeeld contracten, safeguards en economische redenen)
- b. Relationeel vertrouwen; dit deel is gebaseerd op informatie uit de relatie en op ervaren geloofwaardigheid en betrouwbaarheid; karakteristiek zijn de groei van emotie, affectie, loyaliteit en geloof in positieve intenties

Voor goed alliantie management is het belangrijk om te begrijpen hoe deze dimensies van vertrouwen zich ontwikkelen in de tijd. De juiste nadruk op de twee dimensies is essentieel voor een succesvolle samenwerking. Voor veel managers en vooraanstaande onderzoekers, zoals Das en Teng, blijft de juiste verhouding tussen calculatief en relationeel vertrouwen een gebied van verder onderzoek.

Op basis van een literatuurstudie en veldonderzoek bij twintig experts/alliantiemangers in Nederland ben ik gekomen tot een model, dat ik het Nederlands AlliantieVertrouwen Model noem. Dit 'NAV-Model' geeft de nadrukken weer op de twee dimensies van vertrouwen in alliantie-ontwikkelfasen.



Een alliantie kan worden gezien als een samenwerking met een levenscyclus. In die cyclus bevinden zich grofweg vier fasen: (1) kennismaking, (2) bevestiging, (3) uitvoer en afsluiting. Het gebied boven de stippellijn geeft de nadruk weer op het relationeel vertrouwen, de ruimte onder die lijn staat voor de nadruk op calculatief vertrouwen. Dit model start bij de eerste kennismaking tussen de partijen, doorgaans voorafgegaan door een businesscase.

Het NAV-Model is ideaaltypisch. In eerste instantie (1) wordt veel besproken en koffie gedronken in restaurants langs de snelweg. We tasten elkaar af, de nadruk ligt sterk op het relationele vertrouwen tijdens deze gesprekken. Vervolgens moeten zaken concreet op papier worden gezet (2), de nadruk ligt daarbij op het calculatieve vertrouwen. Bijvoorbeeld: Hoe verdelen we de opbrengst? Hoe gaan we met elkaar om bij ontevredenheid over inzet of resultaat? Het doel is uiteindelijk om de nadruk op het relationele vertrouwen te leggen, zonder calculatief vertrouwen te laten verdwijnen (3). Juist dan worden kosten lager, bijvoorbeeld door minder controles en vergaderingen. Ook vallen barrières deels weg om daadwerkelijk kennis en bronnen te delen en echt van elkaar te leren.

Het alliantievertrouwen tussen Dell en Getronics ontwikkelde zich anders. Zij hebben van meet af aan de nadruk gelegd op relationeel vertrouwen. Toen het even wat minder goed ging in de IT-branche kwamen ze tot de conclusie dat de calculatieve component niet genoeg aandacht heeft gehad. Het resultaat is dat ze op dit moment de drie fasen doorlopen zoals in het NAV-Model weergegeven staat. Deze 'herhaling' gaat direct ten koste van veel tijd en energie van medewerkers en dus van de winst.

Het model biedt veel praktische aanknopingspunten. Het maakt met name de calculatieve component bespreekbaar op het juiste moment. Wij Nederlanders stellen dat nog wel eens wat uit. Het inzicht kan ook gebruikt worden om personen duidelijk te maken hoe deze processen in Nederland werken. Zo gebruikte Don Kuijer, alliantiemanager bij Accenture, dit model om de Nederlandse situatie toe te lichten aan het hoofdkantoor. In de Verenigde Staten gaan ze er van uit dat de eerste ontmoetingen tussen potentiële partners moeten resulteren in een contract.

Een wellicht belangrijkere toepassing van dit model is een zogenaamde 'alliantie health check'. Dit kan door twee eenvoudige vragen te stellen: A: waar in het model bevinden we ons? B: welke acties moeten we uitvoeren om verder naar rechts te schuiven in het model? Door middel van de bovenstaande inzichten wordt het concept vertrouwen tastbaar en kan het beter gestuurd worden. Alliantievertrouwen kan gemanaged worden en zo een bijdrage leveren aan een hoger rendement.

drs. ing. Andres Jansen