

Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken

Robin Bremekamp, Edwin Kaats en Wilfrid Opheij zijn werkzaam bij Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers, respectievelijk als adviseur en partners. Zij zijn gespecialiseerd in strategische samenwerkingsverbanden en adviseren opdrachtgevers in het publieke en private domein. Dit artikel bouwt voort op het onderzoek uit het proefschrift 'Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief', waarop Edwin Kaats en Wilfrid Opheij in 2008 aan de Universiteit van Tilburg gepromoveerd zijn.

1. Kaats, E.A.P., P.J. van Klaveren & W. Opheij (2005). *Organiseren tussen organisaties: Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
2. Bruijn, J.A. de, & E.F. ten Heuvelhof (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.
- Grandori, A. & G. Soda (1995). *Interfirm networks: Antecedents, mechanisms & forms*. *Organization Studies* 16(2), pp.183-214.

Samenwerkingsvraagstukken zijn bij veel organisaties de bestuurlijke agenda gaan bepalen. In de bestuurskamer dringt het besef door dat geen enkele organisatie alléén kan overleven en zonder andere organisaties de complexe vraagstukken van deze tijd kan oplossen. Samenwerken is dus nodig, maar zeker niet vanzelfsprekend. Struikelblok is vaak spraakverwarring en verschil van inzicht tussen de verschillende partijen. Een gemeenschappelijk kijkglas kan uitkomst bieden.

Op basis van analyse van een groot aantal samenwerkingsrelaties ontwikkelden wij een wijze van kijken die tegemoetkomt aan de behoefte om samenwerking te doorzien. In deze bijdrage gaan wij eerst in op de stand van zaken met betrekking tot het instrumentarium, teneinde samenwerkingsvraagstukken in hun complexiteit te doorzien en te besturen. Daarna beschrijven wij de essentiële kenmerken van samenwerkingsvraagstukken en een kijkglas om samenwerkingsverbanden te beschouwen. Dit kijkglas kan als gemeenschappelijke bril gehanteerd worden. We sluiten af met indicatoren waarmee het functioneren van een samenwerkingsverband beschreven kan worden. Door dit kijkglas en de daarin gehanteerde taal met partners te delen kan de spraakverwarring rond samenwerkingsverbanden worden verkleind.

Instrumentarium voor samenwerken: stand van zaken en specifieke behoefte

Er zijn al vele pogingen ondernomen om samenwerkingsvraagstukken te modelleren. Dat heeft interessante en bruikbare invalshoeken en instrumenten opgeleverd. Niettemin hebben wij ervaren dat het bestaande instrumentarium ontoereikend is om de complexiteit van samenwerkingsvraagstukken inzichtelijk te maken. Hierdoor is het besturen van samenwerkingsrelaties vaak te ingewikkeld en vindt het te veel op ad-hocbasis plaats. Veel benaderingen belichten slechts één aspect van samenwerkingsvraagstukken. Denk daarbij aan de

focus op de inrichting van samenwerkingsrelaties, zoals bij organiseren tussen organisaties.¹ Andere benaderingen zijn bruikbaar gemaakt voor één specifieke soort samenwerking, zoals management in netwerken², alliantiebesturing³, of *shared service centers*.⁴ Iedere samenwerking doorloopt een aantal fasen. Eén van die fasen is de ontwikkeling van een samenwerkingsstrategie. Ook daarnaar is uitstekend onderzoek gedaan.⁵ Een ander belangrijk aspect is het management van samenwerkingsverbanden; ook dat is onderzocht.⁶ Tot slot is een kenmerk van veel benaderingen dat ze de persoonlijke invloed van bestuurders en managers op het vraagstuk buiten beschouwing laten, of juist helemaal op de betekenis van bestuurders focussen.⁷

Geen enkele organisatie kan de grote private en publieke vraagstukken van deze tijd alleen oplossen. Of het nu gaat om innovatie, goede zorg, economische ontwikkeling, duurzaamheid, openbare orde en veiligheid, het te boven komen van een recessie, samenwerken is altijd nodig. Bij al deze samenwerkingsvraagstukken is er sprake van verschillende belangen op individueel én collectief niveau.⁸ Dé uitdaging bij samenwerken is al die belangen inzichtelijk te maken en te zorgen dat de betrokken partijen een oprechte interesse krijgen in elkaars belangen. Partijen moeten in staat zijn om een deel van hun autonomie of resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat ze er meer voor terug krijgen.