

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.

Het is echter lastig om oprecht inzicht in elkaars belangen te krijgen en autonomie op te geven, als je het gevoel hebt dat je elkaar niet echt begrijpt en dat je het eigenlijk over verschillende dingen hebt.⁹ Spraakverwarring tussen de deelnemende partijen is één van de grote problemen bij het omgaan met samenwerkingsvraagstukken.¹⁰ Niet een inhoudelijk verschil van inzicht, maar juist de verwarring die ontstaat door verschillen in taal en verschillen in verwachting en perceptie, is vaak het probleem. In die gevallen kan het helpen om een gemeenschappelijke bril en bijbehorende taal te hanteren om naar de samenwerking te kijken. Zo'n bril hebben wij ontwikkeld met het 'kijkglas voor samenwerkingsvraagstukken.'

Vijf kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk

Voordat wij het kijkglas introduceren, beschrijven we eerst vijf essentiële kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk.

Een grote mate van interdependentie

Ieder van de partners moet een deel van zijn autonomie opgeven in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt. Dit is vaak een grote opgave en vooral een kwetsbaar proces. Want juist omdat bestuurders en managers het moeilijk vinden om autonomie op te geven, kunnen ze in de verleiding komen om het proces te frustreren in plaats van te stimuleren. Partijen beseffen daarbij vaak ook dat 'ze niet zonder, maar ook niet met elkaar kunnen.' Als gevolg van deze interdependentie ontstaat er een complex spel van omgaan met verschillende partners, vorming van coalities, partnerkeuze en positiespel.

Een onduidelijk machtscentrum

In omgevingen waar meerdere partijen de sleutel tot de oplossing in handen hebben maar niemand alleen, is er altijd sprake van onduidelijkheid over het machtscentrum.¹¹

De vraag wie er aan de touwtjes trekt kan niet eenduidig worden beantwoord: macht is over meerdere partijen verdeeld, partijen ontleen macht aan verschillende bronnen, en macht en invloed worden op uiteenlopende manieren en volgens verschillende stijlen uitgeoefend. De macht van partijen wordt vaak onderschat. Waarschijnlijk omdat macht niet altijd goed zichtbaar is. Het is dan ook zaak om de verdeling en toepassing van macht te leren lezen.

Een nieuwe werkelijkheid

In omstandigheden waarin meerdere partijen het met elkaar moeten zien te rooien, creëren partijen en gezamenlijk een nieuwe werkelijkheid.¹² Een samenwerkingsverband vertrekt vanuit het niets en in het begin zijn er slechts een betekenisvolle relatie en een kwetsbaar proces. Dit is een complex proces, niet alleen omdat partijen samen een vraagstuk en een oplossing moeten formuleren, en samen betekenis aan een kans in de markt geven, maar ook omdat de enige basis die ze daarvoor hebben, is gelegen in de onderlinge relaties en interactie. Steeds is het de uitdaging om verschillende belangen en ambities samen te brengen tot een gemeenschappelijk gedragen opvatting over of oplossing van de gezamenlijke problemen.

De aantrekkingskracht van heterogeniteit

Als partij ben je gefascineerd door de ander omdat deze je helpt jezelf te ontdekken. Tegelijkertijd ben je bang voor die ander, omdat hij een bedreiging kan vormen. Deze paradox creëert ambiguïteit, omdat de werkelijke basis voor samenwerking juist door de verschillen tussen partijen wordt gevormd.¹³ Overeenkomsten tussen partijen zijn juist de basis voor competitie en naarmate samenwerkende partijen zich meer op hetzelfde terrein bewegen, is de kans op competitie tussen hen groter. In de praktijk blijkt het moeilijk om deze paradox en de dynamiek ervan te doorzien.

Een dynamische context

Elke poging om een complexe situatie in kaart te brengen is achterhaald op het moment dat de kaart wordt getekend. Causaliteit is zelden zichtbaar, er is eerder sprake van plausibiliteit en niet zelden ook van coïncidentie. Elke handeling maakt dat er steeds sprake is van een nieuwe situatie. Partijen zijn in een samenwerking steeds bezig de situatie in te schatten, omdat de situatie steeds in beweging is. Dat betekent ook dat elk gesprek een element van het opnieuw vestigen van vertrouwen in zich heeft. Dit is nooit vanzelfsprekend en moet steeds opnieuw worden gedefinieerd. Er ontstaat een complexe choreografie van partners die steeds hun onderlinge verhouding definiëren.

Kijkglas voor samenwerkingsrelaties

In situaties van samenwerking met bovengenoemde kenmerken ligt voortdurend spraakverwarring op de loer. Die spraakverwarring maakt dat soms binnen handbereik liggende goede oplossingen uit het gezichtsveld verdwijnen. Ook kan die spraakver-

3. Man, A.P. de (2006). *Alliantiebesturing: Samenwerking als pre-cisie-instrument*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Gomes-Casseres, B. (2003). *Competitive advantage in alliance constellations. Strategic Organization* 1(3), pp.327-335.
- Bamford, J. D., B. Gomes-Casseres & M. Robinson (2003). *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
4. Strikwerda, J. (2003). *Shared service centers: Van kostenbesparing naar waarde creatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Opheij, W. & F. Willems, *Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht*, *HMR* (95), pp.31-44.
5. Child, J., D. Faulkner & S. Tallman (2005). *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
6. Huxham, C. & S. Vangen (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
7. E.A.P. Kaats & W. Opheij (2008). *Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen: Reed Business.