

Samenwerken tussen organisaties

Kiezen van de vorm, bewust van de fasen en een juiste sturing

Inleiding

1. Aanleiding en redenen voor het samenwerken tussen organisaties
2. Vormen van samenwerken tussen organisaties
3. De elementaire factoren bij samenwerken tussen organisaties
 - 3.1. Medewerkers en de invloed van cultuur
 - 3.2. Medewerkers en de invloed van communicatie
 - 3.3. Medewerkers en de invloed van personeelscondities
 - 3.4. Processen en systemen
 - 3.5. Juridische afspraken
4. Fasen bij het samenwerken tussen organisaties
 - 4.1. Fase 1: Initiatief nemen
 - 4.2. Fase 2: Gezamenlijk richting bepalen
 - 4.3. Fase 3: Ontdekken door te doen
 - 4.4. Fase 4: Daadwerkelijk samenwerken
5. Vinger aan de pols houden bij het samenwerken tussen organisaties
6. Richtlijnen bij het samenwerken tussen organisaties
7. Over de auteurs
8. Gebruikte literatuur

Inleiding

Nu de tijd van afwachten en reorganiseren langzaam achter ons lijkt en het weer gewenst is om personeel aan te nemen, kijken bedrijven opnieuw met frisse zin naar de mogelijkheden. Wat is de strategie en het beleid voor de toekomst? Hoe kunnen we dat bereiken? Waar zijn we goed in? Wat kunnen we zelf ontwikkelen en op welke vlakken is samenwerken met een ander bedrijf een aanwinst of zelfs voorwaarde voor het gewenste doel?

Voor organisaties¹ waar - nationaal of internationaal - onvoldoende tijd en middelen aanwezig zijn om zelfstandig doelen te halen of complexe vraagstukken op te lossen, is samenwerken of samengaan met een ander bedrijf dé oplossing.

Het begrip 'samenwerken' heeft een prettige, positieve klank en het lijkt zo eenvoudig. We kennen dit woord allemaal, maar denken zelden na over de exacte inhoud. Een samenwerking is dynamisch en continue in beweging. Tot stand brengen, vormen, uitbreiden, behouden en verbeteren is allemaal noodzakelijk om de gewenste vruchten van samenwerken te plukken. 'Harde' resultaten kunnen op papier worden gezet maar voor de menselijke kant is er geen papieren wet .

Geïnspireerd en gebaseerd op eigen ervaringen als adviseurs, beschrijven Luuk de Groot en Albert Roelofswaard waarom en hoe samenwerkingsverbanden ontstaan, welke vormen van samenwerken er zijn en welk proces wordt doorlopen. Kiezen organisaties de juiste vorm en is men zich bewust van de fasen, dan wordt een sneller en beter resultaat bereikt. In dit artikel staan de fasen beschreven, de vormen en de belangrijke richtlijnen. Natuurlijk behoort bij samenwerken ook onverminderd het menselijke aspect.

Een absolute voorwaarde van een geslaagde samenwerking is nu eenmaal onderling vertrouwen en enthousiasme van medewerkers op alle niveau's uit de organisatie om met elkaar te kunnen samenwerken.

¹ Onder organisaties verstaan wij zelfstandige organisaties, (tijdelijke) organisatieonderdelen en (groepen) medewerkers binnen organisatie(onderdelen).

1. Aanleiding en reden(en) voor het samenwerken tussen organisaties

Samenwerken, dat doen we hier vaker... maar waarom ook al weer?

Samenwerkingsverbanden tussen organisaties bestaan al sinds de weg naar Rome. Op kleine schaal (de bakker in de straat gaat samen met de slager belegde broodjes verkopen) en op grote of zeer grote schaal (zo zijn Nike en Apple bezig de meetresultaten van een chip in de hardloopschoen te tonen op een iPod). Hoe kleiner de alliantie, hoe duidelijker de reden. Maar als het om grote samenwerkingsverbanden gaat, weet iedereen dan nog wel waarom?

De aanleiding tot samenwerken is het slechten van eigen grenzen op het gebied van:

- Organisatie
- Technologie
- Geografie
- Juridische factoren
- Cultuur
- Sociale omgevingen

Samenwerken is gericht op het uitbreiden van eigen mogelijkheden binnen de hierboven genoemde gebieden. Door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere partij, komen beide sneller tot het behalen van de strategische doelstellingen.

De werkelijke reden van de keuze tot samenwerken is belangrijk. Dat bepaalt de strategie, de wederzijdse afhankelijkheid, de vorm en de structuur. Redenen kunnen zijn:

- Resultaat en rendement
- Concurrentiepositie (verminderen aantal concurrenten/betere verkoopprijzen)
- Verbinden van markten (bijvoorbeeld gericht investeren in een globale markt)
- Relatie bouwen door het opdoen van kennis, ervaring en vaardigheden combineren
- Kwaliteit verhogen, kosten reduceren, efficiency verhogen of risico's delen

Tot slot bepalen niet alleen de redenen de keuze voor de samenwerking, maar ook de verwachting van directies en van medewerkers. Het slagen van elke activiteit hangt af van hoe aan de verwachtingen wordt voldaan.

2. Vormen van samenwerken tussen organisaties

Vormen van samenwerken

De volgende stap – na het bepalen van de aanleiding en de reden(en) – is het kiezen van de samenwerkingsvorm die daar het beste bij past. De gekozen vorm bepaalt de intensiteit van het samenwerken en de mate van afhankelijkheid van elkaar, waarmee ook de risico's van samenwerken samen hangen. Hierbij kan daarom maar beter voldoende worden stilgestaan.



De zes vormen van samenwerken (tussen organisaties, organisatieonderdelen en personen) zijn bijeengebracht in afbeelding 1. De mate van intensiteit, van de menselijke impact en de wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties zijn per samenwerkingsvorm in beeld gebracht.

Ter verduidelijking lichten wij twee van de samenwerkingsvormen toe.

Samenvoegen

Fusies en/of overnames zijn voorbeelden van samenvoegen, twee organisaties worden één. De intensiteit en menselijke impact zijn het grootst, maar de wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties het kleinst. Daarmee zijn ook de risico's lager. Immers, als er één organisatie overblijft, kan de leiding altijd invloed uitoefenen op de totale bedrijfsvoering.

Door de samenvoeging kan een geheel nieuwe identiteit ontstaan (nieuwe naam, nieuwe positionering enzovoorts), waardoor de impact groot is op alle medewerkers van beide partijen. Het is ook mogelijk dat een partij wordt ingelijfd bij de ander, waardoor van de medewerkers van de 'verdwijnde' organisatie wel veel flexibiliteit wordt verwacht.

Diensten voor elkaar uitvoeren of activiteiten harmoniseren

Shared service centra, outsourcing en of strategische partnerships zijn voorbeelden van diensten voor elkaar uitvoeren. Hier is sprake van de minste intensiteit en menselijke impact, maar de wederzijdse afhankelijkheid tussen de organisaties is het grootst. De risico's worden daardoor ook groter. De bedrijfsvoering wordt gedaan met de andere partij en niet in eigen beheer. Daar is dus minder of geen invloed op uit te oefenen.

Bij het uitvoeren van diensten of harmoniseren van activiteiten worden onderling afspraken gemaakt. Over service niveaus, over wederzijds behoud van identiteit en als men de samenwerking wil stoppen. Medewerkers behouden veelal hun eigen cultuur en plaats in hun eigen bedrijf en er wordt openheid en vertrouwen verwacht in het daadwerkelijk samenwerken.

3. De elementaire factoren bij samenwerken tussen organisaties

De belangrijkste elementen en partijen

Een organisatie is te typeren als een verzameling medewerkers, processen en systemen. Dit is bij het samenwerken tussen organisaties niet anders. Toegevoegd is echter een vastgelegde set van afspraken tussen beide bedrijven. Expliciete aandacht voor onderstaande elementen is cruciaal voor het succes van een alliantie.

3.1. Medewerkers en de invloed van cultuur

Culturele verschillen bestaan op verschillende niveaus, namelijk het verschil in cultuur tussen de organisaties, tussen de organisatieonderdelen en tussen personen onderling. Deze verschillen versterken of vertragen het samenwerken. Blijven culturele verschillen onopgemerkt of worden ze genegeerd, dan is het zelfs mogelijk dat de samenwerking een verdere ontwikkeling blokkeert.

Onomwonden kan worden gezegd dat hiërarchisch ingestelde organisaties, organisatieonderdelen en individuele personen meer moeite hebben met het samenwerken, dan meer informeel ingestelde elementen en personen. De leiderschapsstijlen bij de organisaties verdienen een belangrijke plek in de sturing van het samenwerken.

3.2. Medewerkers en de invloed van de communicatie

Open, duidelijk en eerlijk communiceren op alle niveaus, van het begin tot het einde, tot je erbij neervalt! Dat is het credo.

Communicatie over de aanleiding, de reden(en), de gewenste doelstellingen, de route, de voordelen en nadelen is nodig voor het verkrijgen van draagvlak in beide organisaties. Het feit dat informele bedrijven elkaar vaak sneller vinden dan hiërarchische, is voornamelijk te danken aan de wijze van communiceren.

De communicatie moet ook nog eens in beide organisaties gelijk zijn! Het klinkt als een open deur, maar hoe vaak komt het niet voor dat medewerkers van bedrijf A een andere perceptie van de samenwerking hebben (of via hun communicatie hebben gekregen) dan de medewerker van bedrijf B? Open, eerlijk en regelmatig communiceren is de basis voor het creëren van draagvlak en het sturen van altijd aanwezige weerstanden in de juiste richting. Gebruik daarbij de bestaande kanalen, maar vergeet ook de wandelgangen niet in te zetten.

Een voorbeeld

'De wens om met een ander bedrijf te gaan samenwerken ontstaat bij de beslissers (directie) in het bedrijf. Zij hebben 'het licht' gezien en weten precies waarom deze keuze de meest logische is. Zij hebben visie op het te bereiken resultaat voor de korte en lange termijn.

Komt de samenwerking tot stand, dan is het de beurt aan de mensen in beide organisaties om hieraan vorm te geven en te implementeren. Tussen de managers en medewerkers van beide partijen krijgt het dagelijkse samenwerken echt gestalte. Men zoekt elkaar op, probeert een beeld te krijgen van de wil bij de ander en bepaalt - vooral op basis van eigen ervaring - de afhankelijkheid van de ander. De managers en medewerkers tasten elkaar af, beginnen toenadering, trekken aan en stoten af. Een zeer onvoorspelbaar en beperkt te beïnvloeden gedrag.

Als u het vraagt, zal elke medewerker zeggen: 'Ik begin de samenwerking met een open vizier en goede wil'. Helaas is niets minder waar, eigen belang is altijd aanwezig. Dat is een feit en daarmee dient bij de totstandkoming en de uitvoering van de alliantie steeds rekening te worden gehouden.

Nu de beslissers precies weten wat de visie is en welke doelen van belang zijn, moeten zij dat met regelmaat en gedurende langere tijd met de managers en medewerkers blijven delen. Het is niet voldoende om de topmanagers als boodschappers te gebruiken. Ook zij hebben een eigen beeld bij de samenwerking - misschien wel ingegeven door onvrede of onzekerheid - en vertalen dat naar de middelmanager. Deze doet hetzelfde richting de medewerker enzovoorts.

Vertelt de beslisser sporadisch of alleen in het begin wat de partijen uit deze samenwerking willen halen, dan loopt de hij recht voor de fanfare uit, maar zal merken dat de band op enig moment linksaf is geslagen.'

3.3. Medewerkers en de invloed van personeelscondities

In het begin van het samenwerken tussen organisaties zijn de gezamenlijke personeelscondities vaak nog niet duidelijk. Dat maakt het moeilijk. Echter, lange periode van onduidelijkheid hierover vertraagt structureel en effectief samenwerken enorm en heeft een negatieve invloed op individuele weerstand en draagvlak.

Deze onduidelijkheid kan voor verloop van personeel en grote vertraging zorgen, alle communicatie ten spijt. Werktijden, beloningsniveau 's en secundaire arbeidsvoorwaarden spelen in alle samenwerkingsvormen een rol. Bij de ene natuurlijk wat meer dan bij de andere, maar elke medewerker bepaalt vaak binnen enkele minuten wat zijn eerste reactie is op de samenwerking en wat deze zakelijk of privé voor hem of haar betekent. De menselijke impact wordt voor het individu vaak in hoge mate bepaald door de personeelscondities.

De motivatie om het samenwerken tot succes te maken én de mate van individuele weerstand hangt altijd samen met vragen als: Ga ik er op vooruit of moet ik inleveren? Heb ik bij dat andere bedrijf een betere pensioenregeling, of is het slechter geregeld? Moet ik verhuizen? Behoud ik mijn positie, heb ik zelfs meer doorgroeimogelijkheden, of kom ik op een plek zonder toekomstperspectief?

3.4. Processen en systemen

De ontwikkeling van Informatie Technologie heeft nieuwe dimensies gegeven aan het samenwerken tussen organisaties. Er is simpelweg veel meer mogelijk dan enkele jaren geleden, maar niet elke organisatie kan of wil dat in eigen huis ontwikkelen. ICT is daarom een veel voorkomende reden om vaker en intensiever met een ander bedrijf samen te werken.

Internet en nieuwe vormen van telecommunicatie stellen grote groepen mensen in staat op diverse manieren en vooral mondiaal met elkaar te communiceren. Het is daarom niet meer zo'n probleem om een call center in Ierland in te schakelen, en de klant hoeft daar niets van te merken. Ook voor administratieve doeleinden zorgt ICT voor schaalvergroting, specialisatie en geografische verplaatsing van werkzaamheden.

Een vaak voorkomende keerzijde is dat bij het samenwerken tussen organisaties met allebei een eigen, bestaande IT infrastructuur het koppelen van de systemen niet vanzelfsprekend of gemakkelijk is. Maar dan zijn we er nog niet. Bij veel bedrijven is de ICT capaciteit beperkt en bestaan er 'ICT-kalenders' waar de prioriteiten voor de ontwikkeling van het bedrijf in zijn vastgelegd. De plek op de kalender is van grote invloed op het tijdspad van samenwerken.

Het sturen van de koppeling van bestaande IT infrastructuren en van de capaciteit om ook systemen met elkaar te laten samenwerken, dient een grote rol te spelen in keuze van de meest passende samenwerkingsvorm, omdat dit het succes van samenwerken in hoge mate bepaalt. Wordt dit in de besluitvorming meegenomen als 'kritische factor', dan is het niet onlogisch om eerst met een minder impactvolle samenwerkingsvorm te beginnen en er langer voor uit te trekken om tot een andere samenwerkingsvorm over te gaan.

3.5. Juridische afspraken

Na de onderhandelingsfase wordt een intentieverklaring, een verklaring van vertrouwen of een contract opgesteld. Bij aanvang leggen juristen in voorwaarden vast hoe het onderzoek naar de haalbaarheid van de samenwerking gestalte krijgt. In de overeenkomst is ook opgenomen welke wederzijdse rechten en plichten er zijn en hoe de bescherming van gedeelde informatie is gewaarborgd.

Aan te raden is om dan niet direct tot uitvoering over te gaan, maar eerst goed te onderzoeken welke vorm van samenwerken het beste past en meest succesvol kan worden.

In een volgend stadium volgt dan een overeenkomst waarin de werking en de doelen van de samenwerking worden vastgelegd. In deze overeenkomst staan productiedoelstellingen over en weer, procesbeschrijvingen van de te volgen methodieken en service level agreements.

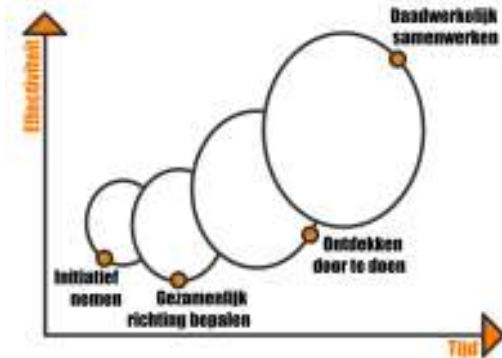
Ook de verschillen en afhankelijkheden van juridische factoren per branche horen plek te krijgen in deze overeenkomst. Te denken valt aan fiscale verschillen bij samenwerken over de grens of de rol van toezichthoudende instanties. De Nederlandse Bank, de Europese Unie of anderen die toezicht houden op kartelvorming, bepalen of een samenwerking is toegestaan. Dan gaat het niet alleen om 'samenvoegen' (overname of fusie), maar het kan ook verboden zijn om bedrijfsonderdelen te laten samenwerken, zoals de vereiste 'Chinese Walls' bij banken.

Het behoeft weinig betoog om duidelijk te maken dat het sturen en secuur invullen van deze overeenkomst zeer belangrijk is. Onduidelijkheden achteraf kunnen tot vervelende kwesties leiden en het succes van de samenwerking onder grote druk zetten.

4. Fasen bij het samenwerken tussen organisaties

Nu de aanleiding, de redenen en doelstellingen duidelijk zijn

Het voorgaande deel ging over de belangrijkste vormen, elementen en factoren van samenwerken. Zaken om niet te vergeten in de besluitvorming en om te komen tot de meest passende samenwerkingsvorm. Welke fasen doorlopen organisaties om samenwerken echt succesvol te maken?



Er zijn vier fasen bij samenwerken, beginnend bij het idee dat ontstaat bij de beslisser tot aan gemotiveerde, goed samenwerkende medewerkers. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau lopen de groepen medewerkers, van hoog tot laag, deze vier fasen door. In het kort:

- Het top management is belast met het continue in contact blijven met de business partners om aan de verwachtingen te voldoen en de doelstellingen te behalen. Zij bedenken de samenwerking, maken dit contractueel rond en communiceren met de eigen achterban. Zij geven op hoofdlijnen vorm en inhoud aan de ideeën
- Leidinggevenden vertalen de doelstellingen in projecten, maken afspraken met de andere partij of onderdelen daarvan en dragen hun kennis over. Zij communiceren met hun medewerkers en leggen vast wie welke rol speelt in de samenwerking. Deze groep bepaalt in hoge mate de brede perceptie van de samenwerking
- Op operationeel niveau zijn het de medewerkers die in de projecten experimenteren met de samenwerkingsvorm en op deze manier de optimale samenwerking vorm geven. Zij laten zich vaak niet leiden door wat moet, wat mogelijk is of door een vooraf bepaald tijdsplan. Zij vullen dit in afhankelijk van hun eigen motivatie. Op hun beurt leveren de medewerkers hun input aan de leidinggevenden en het top management over hun ervaringen en het verloop van de samenwerking

4.1. Fase 1: Initiatief nemen

Voordat er sprake is van de wens om met een andere partij samen te werken, heeft de organisatie (de beslisser) al een paar constatering gedaan. Men heeft ambities in het behalen van resultaten en heeft een groeiverwachting voor ogen. De volgende conclusie kan zijn dat het invullen van deze ambitie niet door het bedrijf alleen gedaan kan worden, maar het beste kan door samen te werken met een andere partij.

Wat volgt is het maken van een profiel van de meest geschikte partner. Gaat het om één of meerdere allianties? Wat is strategisch mogelijk of welk rendement is haalbaar? Past de ander qua producten en is de cultuur inpasbaar? Zijn er juridische onmogelijkheden, zoals kartelvorming? En natuurlijk spelen ook de persoonlijke, informele contacten tussen de directies een belangrijke rol in het bepalen van de juiste 'fit'.

De volgende stap, na het vinden van een geschikte partner, is het doen van een haalbaarheidsonderzoek. Op grond van de haalbaarheid van de wederzijdse doelstellingen, ambities, en de gewenste samenwerkingsvorm valt het besluit om wel of niet voor een korte of langere periode te gaan samenwerken.

Samengevat zijn de activiteiten om te komen tot de intentie voor samenwerken:

- Eigen doelen en ambities vaststellen
- Partnerselectie doen
- Haalbaarheid onderzoeken
- Due-diligence onderzoek uitvoeren

Op een positief besluit tot samenwerken volgt het opmaken en ondertekenen van een intentieverklaring tussen de organisaties, waarin is verwoord op welke gebieden deze twee organisaties gaan samenwerken, welke inbreng beide organisaties hebben, welke resultaten ze willen halen, in welke periode en welke bescherming ze elkaar garanderen.

Het samenwerken tussen de organisaties is nu een feit. Het is absoluut onmogelijk om deze fase in het geheim te laten plaatsvinden. Om te voorkomen dat er allerlei rumoer ontstaat en dat in deze fase de perceptie onnodig negatief wordt beïnvloed, dient de eerder besproken sturing van de communicatie bij medewerkers nu al te starten. Hoe? Dat is te lezen in fase 2.

4.2. Fase 2: Bepalen van een gezamenlijke richting

Het besluit om een mogelijke samenwerking tussen twee organisaties te onderzoeken leidt direct tot verschillende reacties bij de medewerkers in de beide organisaties. Prachtige rationale ideeën aan de top van een organisatie zijn niet altijd te begrijpen of inspirerend.

Cynisme en ongelooft zijn niet zelden de eerste leidraad, simpelweg omdat veel medewerkers niet voldoende op de hoogte zijn om de strategische voordelen te zien, zoals de beslissers die wel zien. Ze begrijpen het niet. Zelfs als de medewerker wél begrijpt waarom het nodig is, dan nog is dat geen aanleiding om zich er direct comfortabel bij te voelen. Immers, er komen altijd persoonlijke onduidelijkheden en onzekerheden bij kijken. Wat betekent dit voor mij, zowel zakelijk als privé? Met de vaststelling dat er cynisme en ongelooft is, of op zijn minst onbegrip, starten we deze volgende fase.

Aan 'wederzijds begrip' in beide organisaties die gekozen hebben voor een samenwerking wordt in deze fase extra aandacht besteed. De communicatievorm is 'informerend', om zo de motivatie te verbeteren. Blijf daarom duidelijk maken waarom de organisatie gaat samenwerken en welke individuele kennis en kunde ingezet kunnen worden.

Medewerkers die werken in een bedrijf waar vaker allianties zijn geweest, nemen dat als referentiekader. Ging het toen goed of niet? Anderen nemen het hele proces niet serieus of zien de samenwerking niet zoals deze wordt gecommuniceerd. Zij weten gewoon zeker dat het een voorbode is tot de meest impactvolle vorm 'samenvoegen', ofwel een fusie of overname. Dan is de motivatie natuurlijk geheel afhankelijk van hoe de medewerker deze fusie of overname ziet. 'Zit ik bij het bedrijf dat een andere organisatie gaat overnemen (dan wordt het persoonlijke risico klein gevonden), of werk ik bij het bedrijf dat wordt overgenomen (een grote verandering en dus grote onzekerheid).'

Bij een verkeerde aanpak en met het accent op verkeerde intenties, zoals korte termijn rendement, kan het gevoel van cynisme lang blijven voortduren. In elk geval langer dan nodig is. Dit leidt tot het uitblijven van succes en bemoeilijkt het doorstromen naar de volgende fase.

Cynisme en ongeloof zijn te overwinnen door de eerste activiteiten in gang te zetten met een kleine groep medewerkers. Deze groep brengt de verschillen op zakelijk, cultureel en personeelsgebied in kaart en zet het samenwerken in beweging. Nadat de doelstellingen, noodzaak, achtergronden en motieven transparant zijn, kunnen ze worden gecommuniceerd. Op de meest voor de hand liggende vragen en bezwaren worden antwoorden gezocht én gegeven, passend bij de situatie binnen beide organisaties. Informeren en blijven informeren dus!

De activiteiten die helpen om weerstanden te overwinnen zijn:

- Gezamenlijk definities vaststellen en de vorm van samenwerken kiezen;
- Stellen van concrete gezamenlijke doelen en ambities, uiteraard in het verlengde van de strategische doelstellingen.
- Uitvoeren van een cultuurscan om de relationele kant in beeld te brengen.
- Opstellen van een SWOT voor de twee organisaties en één voor de gekozen samenwerkingsvorm.
- Vroegtijdig en regelmatig communiceren om onzekerheden weg te nemen en draagvlak te vergroten.
- Stimuleren van samenwerken door middel van workshops en interactieve bijeenkomsten.

4.3. Fase 3: Ontdekken door te doen

In deze fase gaan de medewerkers met elkaar aan de slag om samenwerken vorm te geven en in te richten. De medewerkers van de twee organisaties leggen, van hoofdlijnen tot details, de manier vast voor het organiseren van het samenwerken in beide organisaties.

Openheid, kwetsbaarheid en de ruimte om te experimenteren is cruciaal. Het is dodelijk als de medewerkers van bedrijf A bijvoorbeeld niet open en eerlijk zijn over wat er binnen hun systemen wel of niet kan, of geen ruimte geven aan de medewerkers van bedrijf B om dit te testen. Onjuiste informatie beschadigt het vertrouwen enorm en vertrouwen is altijd de basis voor een goede samenwerking.

In deze fase starten verschillende projecten, ingericht op basis van de vastgestelde doelen. Producten of diensten integreren, gezamenlijke procesbeschrijvingen en werkinstructies opstellen, systemen parameteriseren of aanpassen enzovoort. Dit alles vindt plaats binnen de diverse projecten.

Het dagelijkse contact tussen medewerkers bestaat vooral uit 'ontdekken door te doen'. Ze zoeken naar werkbare en praktische oplossingen, dragen kennis en kunde over en maken gebruik van elkaars sterke punten op commercieel, procesmatig of systeemtechnisch gebied. Mits, natuurlijk, iedereen zich daar ook open en kwetsbaar in durft op te stellen.

Deze dagelijkse contacten zijn ook bepalend voor de ervaringen bij beide organisaties over hoe de cultuur over en weer in elkaar zit. Wat is bij de één wel mogelijk, maar bij de ander niet of pas na lange besluitvorming? Medewerkers ontdekken dat je veel aan elkaar hebt en mooie resultaten kunt behalen, vooral als de ander iets heeft waar jij geen beschikking over hebt.

De keerzijde is dat in deze fase ook zichtbaar wordt waar de samenwerkingsvorm niet in voorziet. Welke onderwerpen of stappen bij de start zijn vergeten of niet eerlijk zijn verteld. De openheid en kwetsbaarheid waartoe medewerkers bereid moeten zijn, blijken soms tussen beslissers achterwege te zijn gelaten.

Het beste resultaat bij samenwerken wordt behaald door de juiste balans in het doen van aanpassingen te vinden. Het is onverstandig om een product, productcategorie of systeem direct volledig aan te passen aan de omgeving van de andere organisatie. Door dit niet te doen voorkomen de organisaties fouten in processen en frustratie bij medewerkers. Het werkend krijgen van een commercieel mooi, maar technisch onhaalbaar idee, kost tijd, geld én kostbaar vertrouwen van medewerkers.

Het uitdenken en bovenal uitvoeren van gezamenlijke projecten is de basis voor duurzaam en praktisch samenwerken. Hier leren mensen elkaar en beide organisaties kennen, dit kost tijd maar is cruciaal voor het opbouwen van vertrouwen. Bij leidinggevenden of deelnemers aan de projectgroepen bestaat de neiging dit proces te willen versnellen, in het licht van ambities, marktintroductions of andere doelstellingen, vaak komend vanuit de top van beide organisaties. Ook de front-office loopt niet zelden te ver voor de back-office uit.

Bij het opbouwen van vertrouwen is een belangrijke rol weggelegd voor cultuurdragers binnen beide organisaties. Cultuurdragers (ook wel ambassadeurs genoemd) zijn medewerkers die hun visie op de relatie met de andere partij uitdragen.

De medewerkers binnen de projectgroepen waar het samenwerken begint, hebben een rol in het stimuleren van vertrouwen bij elkaar en bij de andere medewerkers in het eigen bedrijf. Juist van hen wordt positief commentaar en gedrag verwacht.

Vertrouwen krijgt snel navolging zodra sleutelfiguren uit de beide organisaties dat in elkaar hebben. Het uitdragen hiervan verstrekt de beeldvorming bij de anderen en is een voorbeeld waarop zij hun gedrag bepalen. Vertrouwen hebben én uitstralen is als een olievlek in de volgende fase van het samenwerken.

Activiteiten om de samenwerking te starten en te ontdekken wat er mogelijk is:

- Programmatische aanpak en projectmatig werken.
- Opstellen van een samenwerkingsovereenkomst.
- Opstellen van service level agreements.
- Vastleggen van werkafspraken in procesbeschrijvingen en systeemaanpassingen.
- Vastleggen van de communicatie- en organisatiestructuur binnen organisaties.
- Regelmatige toetsing of de afgesproken werkzaamheden tussen beide organisaties aansluiten op elkaar en bijsturen van suboptimale processen.
- Controleren of de gestelde normen juist en haalbaar zijn, en bij afwijkingen hierop sturen.
- Blijven communiceren voor het vergroten van draagvlak en vertrouwen.
- Blijven communiceren om onzekerheden, scheve of onrealistische verwachtingen te sturen.

Na fase 3 zorgvuldig te hebben doorlopen, is het de medewerkers op tactisch en operationeel niveau in beide organisaties duidelijk wat er wordt verstaan onder samenwerken. Het begrip heeft nu inhoud, er is vertrouwen onderling en de vorm is door hen gezamenlijk bepaald.

4.4. Fase 4: Daadwerkelijk samenwerken

Met het overwinnen van cynisme en ongeloof door gezamenlijk richting te bepalen (fase 2) en met het opbouwen van vertrouwen door vorm en inhoud te bepalen (fase 3) is het fundament gelegd.

Beide organisaties weten nu wat ze aan elkaar hebben, wat ze onder samenwerken verstaan en wat er mogelijk is binnen systemen en processen. De juridische context is ingevuld en misschien wel overtroffen door de medewerkers. Het breed in de organisaties invullen van de afspraken en het inrichten van de nieuwe werkwijze is nu mogelijk. De kennisniveaus zijn bekend, de culturen brengen geen verrassing meer met zich mee, het onderlinge vertrouwen is opgebouwd en verwachtingen zijn op elkaar zijn afgestemd. Tijd om te excelleren.

In deze fase is het belangrijk om regelmatig te toetsen of de afgesproken werkzaamheden nog steeds op elkaar aansluiten. Bijsturing van de processen, indien nodig, versterkt het vertrouwen en is de basis voor een duurzaam samenwerken.

Na verloop van tijd groeit de samenwerking tot een zelfstandige organisatievorm en wordt door de medewerkers ook zo ervaren. Ook hier gaan nieuwe groei-doelstellingen en veranderingen in inzichten de aanpak bepalen voor de komende jaren, net zoals in elke organisatie 'normaal' is. Daadwerkelijk samenwerken is: Duurzaam investeren en duurzaam ondernemen.

Nadat de basis van het samenwerken is ingericht, komen volgende stappen aan de orde. In deze fase denkt de organisatie na over hoe de eigen identiteit behouden kan worden, zonder afstand te doen van de nieuwe en gezamenlijke identiteit welke wordt vormgegeven door de medewerkers uit beide organisaties die echt met elkaar samenwerken. Daar ontstaat toch, ten opzichte van de oorspronkelijke organisatie, een (licht) afwijkende cultuur.

Een ander belangrijk element in deze fase is het behalen van successen. Het uitdenken en implementeren van de samenwerking vergt aanzienlijke investeringen, maar als het eenmaal zo ver is moet er ook resultaat worden behaald. Echter, succes kent niet alleen een theoretisch gewin. Het behalen van succes geeft de medewerkers van beide organisaties het gevoel dat hun inspanningen en gegeven vertrouwen worden beloond en niet voor niets zijn geweest. Het maakt én houdt samenwerken leuk.

Quote van de schrijvers

'Het is iedere keer weer fantastisch om te ervaren waar samenwerken aan de gang is en wanneer het stopt. Het is soms frustrerend om te zien dat vooraf bedachte doelen niet worden gehaald. Het is aan de andere kant mooi om te zien dat niet voorziene positieve effecten optreden. Medewerkers die cynisme en ongeloof ombuigen in vertrouwen en nieuwe relaties ontwikkelen.

Vragen zoals; "Wie is er nu eigenlijk de baas over het samenwerken tussen de organisaties?", "Op welk moment kent iemand zichzelf het leiderschap toe, of blijft het gedeeld leiderschap?" komen altijd ruim aan bod. De interactiepatronen van aftasten, toenadering, aantrekken en afstoten blijven door de onvoorspelbaarheid en beperkte mate van beïnvloedbaarheid wonderlijk om te zien en te ervaren. Het van dichtbij mogen meemaken van het uitwisselen van kennis, het van elkaar leren en daarmee mooie resultaten neerzetten geeft ontzettend veel energie.'

5. Vinger aan de pols houden bij het samenwerken tussen organisaties

Een mooi voorbeeld van iemand die het nooit echt gelukt is volledig met de pers samen te werken, maar wel een uitgesproken visie heeft op ideaal samenwerken is Louis van Gaal.

Er is sprake van effectief samenwerken als het resultaat van de samenwerking voldoet aan de verwachtingen. In een groot aantal samenwerkingsverbanden ontstaan vroeger of later problemen. Deze zijn veelal terug te voeren op de essentie van daadwerkelijk samenwerken.

Duurzaam samenwerken vraagt uitdrukkelijk om tijdens het hele proces steeds de verwachtingen van de organisatie en van medewerkers in het oog te houden. Om te blijven beseffen welke rol de organisatie speelt en wat het gezamenlijke belang ook al weer was. Er zijn voorbeelden genoeg die laten zien dat gemaakte afspraken langzaam wijzigen, dat er net even iets meer wordt 'genomen' dan was bedoeld en dat zo heel subtiel steeds over grenzen wordt heen gestapt. Vinger aan de pols houden is belangrijk.

Ik wil dat het elftal zich als een levend organisme over het veld beweegt en in staat is om zelf zonder tussenkomst van de trainer van systeem te wisselen.

Dat kan alleen maar als de spelers in staat zijn de wedstrijd te lezen. De posities moeten zodanig zijn bezet dat de balcirculatie van hoog niveau kan zijn.

Ik heb dus multifunctionele spelers nodig. Spelers die verschillende rollen aankunnen en op meer plaatsen inzetbaar zijn. Met dit soort spelers kun je veel bewegingsvoetbal creëren, met veel positiewisselingen.

Ik wil geen nummer 11, geen linkerspits die alleen maar aan de buitenkant kan spelen. Zo'n man is voorspelbaar, altijd met hetzelfde kunstje. In de toekomst zal een rechterspits ook linksback kunnen spelen, al zijn dat tegenpolen van elkaar. Iedere speler moet een ander gedaante kunnen aannemen.

Daarnaast wil ik dat de jongens naast mooi voetbal, naast scoren en winnen leren hoe ze zich als mensen moeten gedragen. Respect voor de medemens, daar gaat het om.

Louis van Gaal in Vrij Nederland en Elsevier

6. Richtlijnen bij het samenwerken tussen organisaties

- **Stel duidelijke doelen en prioriteiten en doe dit in begrijpbare termen**

Het hebben van een duidelijk inspirerend doel, afgestemd op de verschillende niveaus van de betrokken partijen en mensen, maakt dat iedereen zich kan en wil inzetten voor het gezamenlijk belang. Wees specifiek en definieer verwachtingen over en weer open duidelijk en meetbaar.

- **Creëer een gemeenschappelijk kader**

Door samen de definities vast te stellen, de samenwerkingsvorm te kiezen en de manier waarop je wilt samenwerken, creëer je een gemeenschappelijk kader. Dit helpt bij de communicatie in beide organisaties over het hoe en waarom. Het verhaal zal dan in elk geval in bedrijf A niet volledig afwijken van dat in bedrijf B.

- **Bekijk hoe het samenwerken zich verhoudt tot bestaande relaties**

In de huidige netwerk-economie moeten beide organisaties het samenwerken tegen het licht houden van andere (bestaande) samenwerkingsverbanden. Er zijn misschien al onderdelen van de bedrijfsvoering uitbesteed die worden geraakt door een nieuwe samenwerking. Bestaande afspraken moeten misschien worden gewijzigd of kunnen zelfs strijdig zijn met elkaar.

- **Leg een exit-scenario vast voor beide organisaties**
Voor de meeste vormen van samenwerken is het goed om de route vast te leggen voor het beëindigen van een samenwerking. Dit is geen blijk van wantrouwen, maar krijgt helder wat de consequenties zijn van een eventuele beëindiging. In alle openheid over negatieve aspecten kunnen praten, draagt zeker ook bij tot het opbouwen van vertrouwen.
- **Zorg voor een projectteam dat elkaar goed verstaat**
Hoewel het samenstellen van een ideaal team met elkaar perfect aanvullende personen en vaardigheden zeldzaam is, verdient het zeker aanbeveling om dit te proberen of in elk geval te bespreken. Het team moet in staat zijn om elkaar zo goed mogelijk te verstaan en begrijpen. Het vroegtijdig in beeld hebben en sturen van mogelijke lacunes in het team, is veel beter dan er later achterkomen dat de verkeerde mensen bij elkaar zijn gezet.
- **Zorg voor tijd en mogelijkheid**
Geef mensen de tijd en de mogelijkheid om relaties op te bouwen. Als de top er gezamenlijk uit is, is er in (grote) organisaties vaak nog een lange weg te gaan tot de medewerkers op werkvloer elkaar ook hebben gevonden.
- **Zorg voor een win-win situatie**
Starten met samenwerken vanuit alleen financieel gewin of uitgaand van een eigen tekort is vaak geen vruchtbare grond voor een samenwerking. Samenwerken is balanceren tussen eigen belang en goede intenties.

Het uitbesteden van een bepaald bedrijfsonderdeel dat te duur wordt bevonden aan een noodlijdende IT dienstverlener die 'het veel goedkoper kan' (en op zoek is naar een stabiele cashflow), kan dan wel een partnerschap heten maar is dat het ook?

Samenwerken met een andere partij moet ook lonend zijn met een productverlies van 20% gedurende de beginperiode, wanneer het hoe, waarom en de persoonlijke consequenties nog onduidelijk zijn.
- **Laat het tempo bepalen door de ontwikkeling en niet andersom**
Onderhandelingen in een samenwerking lopen in de pas met het ontwikkeltraject van de samenwerking zelf. Er is een afhankelijkheid tussen de snelheid en tijd die ontwikkeling van samenwerken vergt. Zo geeft een vroeg in het samenwerkingstraject afgesloten overeenkomst vaak geen volledig en/of bruikbaar beeld.

7. Over de auteurs

Luuk de Groot (1962) heeft bedrijfseconomie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit met als afstudeerrichting Commerciële Beleidsvorming. Na afronding van zijn studie heeft hij bij verschillende verzekeraars en makelaars gewerkt in diverse functies, op het gebied van business development, distributie en procesverbetering.

Het begeleiden en doorvoeren van samenwerkingsvormen is door zijn werk als consultant en interim manager een rode draad in zijn dagelijkse werkzaamheden. Zijn geloof is dat het succes in samenwerken wordt bepaald door de verbinding tussen organisaties, afdelingen en personen.

Deze verbinding wordt gerealiseerd door de creativiteit en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te combineren met een ingericht prestatie-model. Om de verwachtingen van samenwerken over een lange periode op elkaar af te stemmen, is het meetbaar en stuurbaar maken van de resultaten een essentiële randvoorwaarde.

‘Van dichtbij meemaken en laten zien hoe medewerkers samenwerken tot een succes kunnen brengen, zonder eigen doelstellingen en belangen uit het oog te verliezen is elke keer weer leuk’.

Luuk de Groot is directeur van het bedrijf Were2 Interim professionals.

Albert Roelofswaard (1973) is afgestudeerd op de Haagse Hogeschool in de richting Informatiekunde en heeft diverse aanvullende opleidingen gedaan, onder andere bij SIOO.

Het begin van zijn carrière speelde zich voornamelijk af op het snijvlak tussen Informatie Technologie en Bedrijfs-/Organisatiekunde. Als sinds enkele jaren is hij bezig met het vormgeven en implementeren van veranderingen zoals fusies en andere samenwerkingsverbanden bij middelgrote en grote organisaties, voornamelijk in de financiële dienstverlening. Informatie Technologie is, hoewel altijd aanwezig, slechts één van de aspecten bij de veranderingen waar hij mee te maken krijgt.

‘Ik ben gefascineerd geraakt door de dynamiek van het samenwerken tussen organisaties en onderdelen van organisaties. Veel is in modellen of structuren te vatten en kan worden beïnvloed, maar zeker niet op alle aspecten. Het is een uitdaging en zeer inspirerend om partij te kunnen zijn in het bereiken van succes’.

Albert Roelofswaard is Management Consultant.

8. Gebruikte literatuur

- Divers, Harvard Business Review on Strategic Alliances, Harvard Business School Press, 2002
- Fluit, E. v.d., Samenwerken in concerns, hoe breng ik het op gang en bereik ik resultaat?, Management Consultant Magazine, 2004
- Kaats, E. & P. v. Klaveren & W. Opheij, Organiseren tussen organisaties, Scriptum, Schiedam, 2005
- Katzenbach, J.R. & D.K. Smith, Het geheim van teams, Scriptum, Schiedam, 1997
- Larkin, P. & S. Larkin, Communicating Change, McGraw-Hill, New York, 1994
- Man, A. de, & H.T.M. van der Zee & D. Geurts, Succesvol samenwerken, Pearson Education Uitgeverij, Amsterdam, 2000
- Man, A. de & G.M. Duysters, Samenwerking en Innovatie, Ministerie van Economische Zaken, september 2002
- Taillieu, T. & L. Vansina, Organisaties als netwerk: Multi – partij management, Leuven, 1996