

1

Waar gaat dit boek (niet) over, verantwoording

1.1 Inleiding

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. Om te kunnen samenwerken, moeten partijen 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 je autonomie op te geven als je het gevoel hebt dat je elkaar niet echt begrijpt en je het eigenlijk over verschillende dingen hebt. Spraakverwarring tussen de deelnemende partijen is een van de grote problemen bij het omgaan met samenwerkingsvraagstukken (Bremekamp, Kaats en Opheij, 2009). 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. In dit boek bieden wij mensen die betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden zo'n gemeenschappelijke bril en taal. Daarnaast willen wij met dit boek een overzicht bieden van de verschillende invalshoeken bij samenwerking en voor ieder van die invalshoeken ook inzichten geven die het mogelijk maken ermee aan de slag te gaan.

We beginnen hier met onze visie op samenwerking.

'Een samenwerking is kansrijk als mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen.'

Wij gaan hierna in op het belang van dit onderwerp en de achtergrond en focus van dit boek.

1.2 Op zoek naar inzicht én overzicht

Samen kun je dingen bereiken die voor individuele organisaties ondenkbaar of onmogelijk zijn. Daarnaast worden we in maatschappelijk opzicht met vraagstukken geconfronteerd die geen enkele organisatie alleen kan oplossen en samen sta je sterker tegenover de bedreigingen van buiten. Alleen samen kunnen wij de uitdagingen en vragen van deze tijd aan. Ook vanuit historisch, sociologisch en organisatiekundig perspectief lijkt het onontkoombaar dat organisaties meer gaan samenwerken.

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.

1.2.1 *Verdieping geeft inzicht*

Wij schreven – samen en met anderen – diverse boeken en artikelen over samenwerking in allianties en netwerken met een verschillende focus en intentie. In ons boek *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties* (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005) hebben wij beschreven welke bedrijfskundige principes van toepassing zijn bij het kiezen van positie in samenwerkingsverbanden, bij het aangaan van samenwerkingsrelaties en bij het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheid. In het boek *Samenwerking in concurrentie* (Opheij, Broekema en Van Essen, 2006) hebben we samenwerkingsprocessen in de zorg onderzocht en beschreven. In ons proefschrift, getiteld *Bestuurders zijn van betekenis, allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief* (Kaats en Opheij, 2008) stonden de rol en betekenis van bestuurders in allianties en netwerken centraal. Daarnaast zijn we in diverse artikelen ingegaan op verschillende aspecten, zoals het samenwerkingsproces (Bremekamp et al., 2010) of de samenhang tussen alle invalshoeken van samenwerking, verbeeld in een samenhangend ‘Kijkglas’ op samenwerking (Bremekamp, Kaats en Opheij, 2009).

Bij het ontwikkelen van inzicht, de reflectie en het schrijven maakten we uiteraard ook gebruik van publicaties en onderzoek van andere onderzoekers en schrijvers over dit onderwerp. Er zijn al vele pogingen ondernomen om samenwerkingsvraagstukken

te modelleren en 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. Het besturen van samenwerkingsrelaties is vaak te ingewikkeld en vindt te veel ad hoc plaats. Veel benaderingen belichten bovendien slechts één aspect van samenwerkingsvraagstukken. Denk daarbij aan de focus op de inrichting van samenwerkingsrelaties, zoals bij *Organiseren tussen organisaties* (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005). Andere benaderingen zijn bruikbaar gemaakt voor één specifieke soort samenwerking, zoals management in netwerken (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004), alliantiebesturing (De Man, 2006), of shared service centers (Strikwerda, 2003). Iedere samenwerking doorloopt een aantal fasen en een van die fasen is de ontwikkeling van een samenwerkingsstrategie. Ook daarnaar is uitstekend onderzoek gedaan (Child, Faulkner en Tallman, 2005). Een ander belangrijk aspect is het management van samenwerkingsverbanden; ook dat is onderzocht (Huxham en Vangen, 2005). 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 (Kaats en Opheij, 2008).

1.2.2 **Samenhang geeft overzicht**

Er zijn publicaties die samenhang beogen door verschillende onderzoekers te vragen een bijdrage te leveren (o.a. Camps et al., 2004; Boonstra, 2007; Cropper et al., 2008). Dit levert wel overzicht van het vakgebied Inter-Organisationele Samenwerking op, maar er is nauwelijks inhoudelijke samenhang te onderkennen tussen ieder van de bijdragen. Dit gebrek aan samenhang wordt bijvoorbeeld ook geconstateerd door de auteurs van het 780 pagina's tellende overzichtswerk *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (Cropper et al., 2008) in hun afsluitende hoofdstuk. Bij de samenstelling van dit boek is aan internationaal gerenommeerde onderzoekers gevraagd om een overzicht te bieden voor hun specifieke invalshoek op samenwerkingsverbanden. Dat alleen al levert een namenindex en onderwerpindex op van wetenschappelijke onderzoekers en van subjects van ieder meer dan twintig pagina's. John Bell en collega's stellen: *'The academic literature on the dynamics of cooperation is at the brink of irrelevance'* (Bell, Den Ouden en Ziggers, 2006). Zij geven aan dat er sprake is van zowel een 'scientific relevance gap' als van een 'managerial relevance gap'. Het onderzoek naar allianties en netwerken is versnipperd én sluit onvoldoende aan op de toepassing in de praktijk.

Wij hebben in dit boek oorspronkelijke en recente inzichten over allianties en netwerken opgenomen, maar wel een selectie gemaakt van relevante wetenschappelijke

kennis. De diepgaande wetenschappelijke finesses zijn buiten beschouwing gelaten. Het boek biedt meer overzicht dan detailkennis. Ook hebben wij een selectie gemaakt van onderzoekers die zich vooral richten op dat overzicht.

1.2.3 ***Het gaat om samenwerking tussen organisaties***

Samenwerking tussen mensen vindt natuurlijk overal plaats, van het sportveld tot op Twitter. In dit boek richten wij ons op samenwerking tussen organisaties en de samenwerkingsverbanden die daarbij van betekenis zijn. Focus van dit boek zijn juist die samenwerkingsverbanden zelf, hun achtergrond, de manier waarop ze tot stand komen, hun wijze van functioneren. De manier waarop organisaties en mensen zich eraan verbinden én de manier waarop mensen erin functioneren.

Wij geven hier aan welke samenwerkingsprocessen wij buiten expliciete beschouwing laten:

- samenwerking *binnen* organisaties, tussen mensen die werken bij verschillende afdelingen;
- samenwerking van directie-, management- of uitvoeringsteams binnen een organisatie;
- persoonlijke samenwerking tussen mensen, zonder directe koppeling naar verschillende organisaties;
- sociale netwerken en sociale media waarbij ICT in verschillende vormen een rol speelt (bijvoorbeeld Twitter, web 2.0), en de invloed van die sociale media op organisaties. We kijken meer naar de trends onder samenwerkingsprocessen dan naar de laatste media op dit gebied (web 3.0);
- ontwikkeling van hiërarchische organisaties tot netwerkorganisaties; wel gaan we in op de samenwerkingsverbanden die vanuit die organisaties worden aangegaan en de wijze waarop dat tot organisatorische netwerken leidt;
- de aspectbenadering: wat betekent samenwerking voor specifieke aspecten als huisvesting, personeelsbeleid en ICT-strategie? Dit komt wel even aan de orde, maar het is geen expliciete focus van dit boek.

Hoewel we deze punten buiten expliciete beschouwing hebben gelaten, staan ze wel in nauwe relatie met samenwerking. De inzichten uit dit boek kunnen daarom wel bruikbaar en toepasbaar zijn.

1.3 Voor wie is het boek geschreven

Dit boek is meer gericht op de toepassing en de praktijk dan op de wetenschap. Als ‘reflective practioners’ willen wij door inzicht en overzicht te geven andere mensen helpen die in de praktijk samenwerkingsverbanden tot stand willen brengen, hun functioneren willen verbeteren of willen evalueren. Het boek is geaard in de wetenschap, maar geschreven voor de praktijk. Daarbij valt te denken aan:

- alliantie- en netwerkmanagers die hun regierol beter vorm en inhoud willen geven;
- mensen met een bestuurlijke verantwoordelijkheid die bestuurlijke vraagstukken rond samenwerking willen doorzien en effectief bestuurlijk willen handelen, gericht op succesvolle samenwerking;
- mensen die dagelijks of incidenteel werken in allianties en netwerken en die proberen de vaak onnavolgbare dynamiek daarvan beter te doorzien, opdat zij zelf effectiever kunnen handelen;
- studenten die op zoek zijn naar een theoretische basis en toegang zoeken tot praktijkervaring op het gebied van samenwerken;
- adviseurs die inzicht zoeken in de bijzondere dynamiek van samenwerking en zich willen professionaliseren op het gebied van samenwerking.

Het boek is een koppeling van opgedane inzichten en ervaringen, wetenschappelijke inzichten en best practices. In de verschillende hoofdstukken gaan wij in op de naar ons oordeel vijf cruciale invalshoeken van samenwerking: ambitie, belangen, relatie en groepsdynamica, organisatie en samenwerkingsproces. Ieder hoofdstuk begint met een case en eindigt met de belangrijkste inzichten, succesfactoren en mogelijke interventies die je aan die specifieke invalshoek kunt koppelen.

Het boek is echter geen ‘handboek soldaat’. Het biedt geen kant-en-klaar stappenplan en kant-en-klare methode. Het vraagt van alliantie- en netwerkbouwers om zelf te blijven nadenken over de toepassing in de eigen en persoonlijke praktijk.

1.4 Het gaat over verbinding

De centrale boodschap van dit boek is dat een samenwerking kansrijk is als mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. De grote opgave is om daarvoor de juiste condities te scheppen. Bij de uitwerking daarvan hebben we het schema gebruikt uit figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 *De inhoudsopgave van het boek schematisch weergegeven*

In hoofdstuk 2 geven we een positionering van het begrip ‘samenwerking’. Waarom doet het ertoe, wat is het, waarom begin je eraan (of juist niet), wat kan het opleveren. Tevens gaan we in hoofdstuk 2 in op de samenhang in het boek.

Daarna gaan we in de hoofdstukken 3 t/m 7 in op de vijf invalshoeken van samenwerking, te weten ambitie, belangen, groepsdynamica, organisatie en proces. In ieder van die hoofdstukken beschrijven we de essentie van deze vijf invalshoeken. Vervolgens gaan we thematisch op basale en recente inzichten in en koppelen we deze aan allianties en netwerken. Ieder hoofdstuk eindigt met succesfactoren.

In hoofdstuk 8 verbinden we de inzichten uit voorgaande hoofdstukken. We bieden in dit laatste hoofdstuk handvatten om samenwerkingsverbanden te beoordelen. Tevens gaan we in op veelvoorkomende problemen in samenwerkingsverbanden en bieden we mogelijke interventies voor die problemen.