

Bouwstenen voor een samenwerkingsvaardige organisatie

Dr. R. van Wendel de Jooide is adviseur en dr. E.A.P. Kaats en dr. W. Opheij zijn partners bij Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers. Zij zijn gespecialiseerd in strategische samenwerkingsverbanden en adviseren opdrachtgevers in het publieke en private domein.¹

Samenwerkingsvaardigheid kan strategisch het verschil maken voor organisaties. Een overzicht van de bouwstenen voor een 'samenwerkingsvaardige' organisatie en, vooral, handvatten voor bestuurders en managers om hun organisatie samenwerkingsvaardiger te maken.

Samenwerkingsvraagstukken en allianties bepalen bij veel organisaties de bestuurlijke agenda. In de bestuurskamer dringt het besef door dat geen enkele organisatie nog 'in haar eentje' de complexe vraagstukken van deze tijd kan oplossen.² Nadat er aanvankelijk veel aandacht was voor allianties en netwerken als organisatievorm,³ en vervolgens voor het proces om tot succesvolle samenwerkingsverbanden te komen,⁴ ontstaat er de laatste tijd meer aandacht voor het vermogen van organisaties om in samenwerkingsverbanden succesvol te acteren. Het aantal samenwerkingsverbanden groeit, maar dat wil nog niet zeggen dat het altijd goed gaat. Ongeveer de helft van het aantal allianties mislukt.⁵ Organisaties zijn daarom op zoek naar een vorm om 'samenwerkingsvaardiger' te worden en hun samenwerkingscompetentie te borgen. In de private sector volgen ondernemingen de voorbeelden van Philips en Eli Lilly en wordt alliantie management actief ontwikkeld. Ook in de publieke sector wordt de samenwerkingsvaardige organisatie een factor van betekenis. Zo zoekt de rijksoverheid naar manieren om met minder mensen betere resultaten te boeken en ziet zij een oplossing in de regio. Gemeenten zijn op zoek naar een organisatie model waarin zij, afgestemd op steeds wisselende bestuurlijke prioriteiten, flexibel kunnen opereren met partners. Wat maakt een organisatie samenwerkingsvaardiger dan andere organisaties? Onderzoek laat zien dat organisaties succesvoller samenwerken naarmate ze beschikken over deskundiger en vaardiger personeel en een meer op samenwerking toege-

spitst managementinstrumentarium.⁶ Blijkbaar doet samenwerkingsvaardig organiseren er toe. Maar wat is dan het verschil?

Onze betrokkenheid bij tal van initiatieven om samenwerkingsvaardige organisaties te ontwikkelen, leert ons dat de meeste organisaties worstelen met deze opgave. Veel organisaties hebben zelfs geen concreet beeld van wat een samenwerkingsvaardige organisatie inhoudt. De aanleiding en het veranderidee zijn vaak wel benoemd ('beter leren samenwerken'), maar de bestemming van de verandering en de wijze waarop samenwerkingsvaardigheid vorm moet krijgen, zijn vaak onduidelijk. Met dit artikel willen we organisaties en hun bestuurders meer greep geven op de ontwikkeling naar een samenwerkingsvaardige organisatie. We onderscheiden daartoe drie bouwstenen voor samenwerkingsvaardig organiseren, elk met hun bijbehorende bestuurlijke vraagstukken (zie figuur 1):

- *Bouwsteen 1 – Een heldere samenwerkingsstrategie:* wat willen we bereiken, welke rol vervult samenwerking daarin, met welke partners werken we in welke prioriteitsvolgorde en onder welke condities samen?
- *Bouwsteen 2 – Succesvol acteren in samenwerkingsprocessen:* hoe ontwikkelen en onderhouden we betekenisvolle en effectieve samenwerkingsrelaties?
- *Bouwsteen 3 – Een organisatie die op samenwerking is ingesteld:* hoe kunnen we de samenwerkingsrelaties die we echt noodzakelijk vinden realiseren, en hoe borgen we dat we

1. Dit artikel bouwt voort op E. Kaats & W. Opheij, *Leren samenwerken tussen organisaties* (Deventer: Kluwer, 2012), waarin de ervaring, kennis en het onderzoek van de auteurs zijn gebundeld.

2. Kaats & Opheij, 2012; zie noot 1.

3. R. Bremekamp, E. Kaats & W. Opheij (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, jrg. 26, nr. 127 (september-oktober), pp. 2-9.

onze ervaring met samenwerken vasthouden en delen?

We beschrijven nu elk van deze bouwstenen en geven aan uit welke ingrediënten ze bestaan. Daarna staan we kort stil bij het proces om een samenwerkingsvaardige organisatie te ontwikkelen.

Bouwsteen 1: een heldere samenwerkingsstrategie

Veel organisaties hebben hoge verwachtingen van de kansen van samenwerkingsrelaties, maar zij hebben dikwijls ook veel moeite om daarin weloverwogen en gefundeerde keuzen te maken. De context is vaak sterk in beweging, de dynamiek in netwerken is soms lastig te doorgronden en vaak ontbreekt het aan een grondslag voor een door-dachte keuze. Met een heldere en gedragen samenwerkingsstrategie los je deze problemen op. Uit casus 1 blijkt dat ook een herpositionering vraagt om het (her)ijken van de eigen samenwerkingsstrategie (zie 'Casus 1 – Herpositionering vraagt heroverweging van samenwerkingsstrategie'). De essentie van deze bouwsteen laat zich ontrafelen in vijf bestanddelen.

Casus 1 – Herpositionering vraagt heroverweging van samenwerkingsstrategie

Een zorgverzekeringsorganisatie herpositioneert zich in haar sector. Was zij eerst vooral leverancier van verzekeringen, nu ziet zij haar positie veel breder en onderscheidt zij rollen als inkoper van zorgdiensten, bewaker van zorgkosten en hoeder van patiëntbelangen. Uit de keuze om zich te herpositioneren volgt de noodzaak om nieuwe keuzen over partners, allianties en netwerken te maken. Wie zijn – vanuit de nieuwe rollen gezien – de belangrijkste partners? Welke verbindingen zijn essentieel voor een goede invulling van een rol? Er is urgentie, want niet kiezen leidt tot een onduidelijke positionering. Bestaande partners zien de organisatie prioriteiten verleggen en vragen zich af of de zorgverzekeraar nog wel echt geïmmiteerd is aan de bestaande samenwerking. Potentiële partners vinden de positionering vooralsnog troebel en aarzelen over samenwerking; ze hebben immers slechte ervaringen met partners die niet weten wat ze willen of die niet kunnen kiezen. Een heldere samenwerkingsstrategie schept intern én extern duidelijkheid.

Figuur 1. Drie bouwstenen van samenwerkingsvaardig organiseren



4. R. Bremekamp, E. Kaats, W. Opheij & I. Vermeulen (2010). *Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie*. *Holland Management Review*, jrg. 27, nr. 130 (maart-april), pp. 8-15.
5. A.P. de Man (2006). *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
6. K.H. Heimeriks & G. Duysters (2007). *Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process*. *Journal of Management Studies*, vol. 44 (1), pp. 25-49.

Kennen van de eigen positie in het netwerk

Samenwerkingsvaardig organiseren begint met een realistisch zelfbeeld: wie ben ik, waar sta ik en hoe

Samenwerkingsvaardigheid kan strategisch het verschil maken voor organisaties

zien anderen mij? Zonder een adequaat antwoord op deze vragen wordt samenwerken lastig. Het is noodzakelijk om op zoek te gaan naar de eigen positie in relatie tot die van anderen, de eigen identiteit en de eigen ambitie.

Elke samenwerkingsstrategie impliceert dan ook een overzicht van de stakeholders van de organisatie. Een *netwerkkkaart* is daarbij zeer behulpzaam. De wijze waarop een organisatie haar netwerk visualiseert, zegt veel over hoe zij haar context definieert. De netwerkkkaart draagt bij aan en is gebaseerd op een definitie van die context. Het doel van de netwerkkkaart is vooral het creëren van overzicht en het bieden van inzicht in de samenhang. De kaart geeft ook de uitkomst van een contextanalyse weer. Welke stakeholders zijn essentieel voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie? Met welke stakeholders wordt op dit moment al samengewerkt? Hoe intensief is deze samenwerking en hoeveel geld is ermee gemoeid? Een netwerkkkaart geeft antwoord op deze en andere vragen over de positie van de organisatie in het netwerk.

Weten wat je met samenwerking wilt bereiken

Een stevige verankering van de samenwerkingsstrategie in de organisatiestrategie is van groot belang. Samenwerking is een belangrijk instrument, maar ook 'niet meer' dan dat – ze dient een doel. Verankering zorgt voor een samenwerkingsstrategie met draagvlak en opent de weg naar daadkracht bij besluitvorming over de deelname aan concrete samenwerkingsrelaties (zie figuur 2). Het is in dit verband belangrijk om een onderscheid te maken tussen de algemene samenwerkingsstrategie en de strategie die gekozen wordt bij een concrete en specifieke samenwerkingsrelatie. De algemene samenwerkingsstrategie geeft richting aan de strategie van een specifieke samenwerking die wordt aangegaan. Vice versa geven de feitelijke, specifieke samenwerkingen en de daarbij gekozen strategieën handen en voeten aan de algemene samenwerkingsstrategie. Vanuit de ervaringen met feitelijke samenwerking kan de samenwerkingsstrategie worden aangepast of aangescherpt.

Zowel de onderlinge afstemming van de organisatiestrategie, de algemene samenwerkingsstrategie en strategieën van concrete samenwerkingsrelaties

als het leren van ervaringen zijn belangrijke pijlers voor samenwerkingsvaardig organiseren.

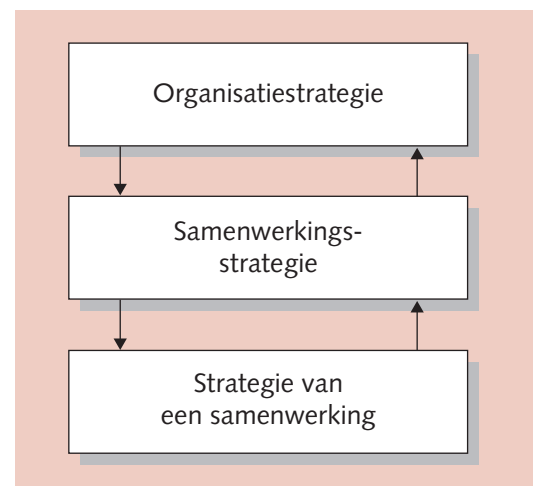
Kiezen van de juiste partners

'Kiezen is verliezen', denken veel organisaties onwillekeurig wanneer ze moeten bepalen met wie ze willen samenwerken in een alliantie of netwerk. Echter, een samenwerking – ondernemen überhaupt – begint met weten wat je wilt, welke doelen je wilt bereiken. Maar dat krijgt pas betekenis als je ook écht een keuze maakt tussen verschillende opties. Bij samenwerking betekent dat ook: kiezen welke partner bij je past.⁷ 'Niet kiezen' maakt kleurloos: het is dan niet duidelijk wat de toegevoegde waarde en betekenis van de organisatie is, waar ze voor gaat. Ook zijn de energie en middelen beperkt – met iedere potentiële partner samenwerken kan niet. Bestuurders die niet kiezen, lopen het risico dat ze veel gesprekken voeren en 'alle ballen in de lucht houden'. In zo'n organisatie wordt ook vaak onvoldoende aandacht besteed aan de contacten met kandidaten voor samenwerkingsverbanden. Gesprekken over samenwerking blijven dan hangen in de verkenningsfase. De organisatie wekt verwachtingen, maar maakt die niet waar. De organisatie die niet kiest, krijgt het etiket onbetrouwbaar te zijn.

Bieden van handelingskader in samenwerkingsverbanden

Naarmate samenwerking breder is verankerd in de organisatie, groeit de behoefte aan onderlinge afstemming. Een belangrijk effect van een samen-

Figuur 2. Het strategische perspectief van samenwerking



7. M.U. Douma (1997). *Strategic alliances: Fit or failure*. Enschede: Twente University (proefschrift).

werkingsstrategie is dat daarmee een handelings-repertoire wordt geboden aan mensen die in samenwerkingsverbanden acteren en er over beslissen. Zij ontleen aan de samenwerkingsstrategie een handelingsperspectief bij de uiteenlopende keuzen die zij moeten maken. Bijvoorbeeld: aan welke doelen moet de samenwerking bijdragen? Voor welke bedrijfsfuncties is de samenwerking bedoeld? Op grond van welke criteria dienen partijen te worden gekozen? Hoe gaan we om met andere partijen die willen participeren in de samenwerking, en hoe gaan we om met de kennis en producten die voortkomen uit de samenwerking? Met welke partijen gaan wij bij voorkeur in zee? Welke (tussentijdse) beslismomenten bouwen we in om te bepalen of we daadwerkelijk gaan investeren in samenwerkingsverbanden?

Managen van de samenwerkingsportfolio

Een onderdeel van de samenwerkingsstrategie is het beheer en management van de samenwerkingsportfolio: een inzichtelijk overzicht van de samenwerkingsrelaties die een organisatie aangaat. Periodiek zou iedere organisatie moeten nadenken over haar samenwerkingsportfolio: wat is de betekenis en bijdrage van ieder samenwerkingsverband in relatie tot de samenwerkingsstrategie? Dit moet uiteindelijk leiden tot een strategische afweging voor het al dan niet continueren van een samenwerkingsverband.

Een samenwerkingsportfolio kan meerdere inzichten bieden, waaronder inzicht in het aantal samenwerkingsverbanden dat een organisatie onderhoudt, de samenwerkingsverbanden die goed resp. minder goed functioneren, de bijdragen van samenwerkingsverbanden aan een organisatiedoel, en het aantal mensen dat bij een samenwerkingsverband betrokken is. Op basis van het overzicht kunnen strategische keuzen worden gemaakt: doorgaan, bijsturen, vernieuwen, stoppen, partners heroverwegen.

Bouwsteen 2: succesvol acteren in samenwerkingsprocessen

De samenwerkingsstrategie moet haar beslag krijgen in effectieve samenwerkingsrelaties. Samenwerkingsvaardige organisaties zijn herkenbaar aan de manier waarop zij kijken naar het samenwerkingsproces: opportunisme is ingeruild voor een professionele en duurzame manier van aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties.

Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in

een betekenisgevend proces dat recht doet aan de wederzijdse belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities

te scheppen. Een samenghangende manier van kijken helpt de partners om samen de ambitie, belangen en context te analyseren, en te bepalen wat er goed loopt in de samenwerking en waar de knelpunten zitten. De essentie van goede, succesvolle samenwerkingsprocessen kan worden samengevat in vijf aandachtspunten (figuur 3), die wij eerder hebben beschreven en geïllustreerd in *Leren samenwerken tussen organisaties*.⁸

Werken aan een gedeelde ambitie

Een organisatie gaat niet zomaar samenwerken; de samenwerking moet iets opleveren. Wat ze moet opleveren, kan verschillen per samenwerkingsverband en per betrokken partij. Idealiter is er sprake van een ambitie die de partners bindt, een ambitie die van betekenis is voor – en in het verlengde ligt van – de strategie van alle organisaties die deel uitmaken van het samenwerkingsverband. Vaak zien we dat deze gedeelde ambitie ook voor de betrokken bestuurders persoonlijk van betekenis is. Belangrijke vragen rond de ambitie zijn: kunnen we samen meer bereiken dan ieder afzonderlijk? Wat is dan voor ieder van de partners betekenisvol? Hoe voorkomen we dat we in de val van de spraakverwarring trappen? Hoe kan iedere partner door de samenwerking beter concurreren, en welke *no-go areas* zijn er? Is de doelstelling van één partij bepalend, of gaan we volgens de logica van het netwerk op zoek naar de gezamenlijke ambitie?

Recht doen aan belangen

Iedereen heeft belangen, en in een samenwerking gaat het er om dat recht wordt gedaan aan die belangen. Als dat niet gebeurt, gaan partijen dwarsliggen, haken ze af of gaan ze elkaar tegenwerken. Het is de kunst om met respect voor elkaars belangen te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn. Centraal staan hierbij vragen als: wat zijn de standpunten die ieder inneemt en welke belangen zitten daarachter? Als we gaan samenwerken, wat zijn dan de echt spannende onderwerpen waarop het wel eens zou kunnen afketsen? Hoe kan ik komen tot overeenstemming die recht doet aan alle belangen? Hoe krijg ik een goede dialoog op gang, gericht op een gemeenschappelijke oplossing? En

Waarom is de ene organisatie veel succesvoller in samenwerking dan de andere?

8. Kaats & Opheij, 2012; zie noot 1.

hoe organiseren we de onderhandelingen over de punten waarover we het aan het eind toch niet eens kunnen worden? Vanuit deze benadering zijn een duurzame relatie, oprechte interesse in elkaars belangen, transparantie en betrouwbaarheid onontbeerlijk.

Constructieve relaties ontwikkelen

Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke

Organisaties verwachten veel van samenwerking, maar hebben moeite weloverwogen keuzen te maken

argumenten als om persoonlijke verhoudingen en relaties. Samenwerking is altijd een samenspel van mensen die al dan niet iets samen willen. Sommige mensen kunnen genieten van het werken in een samenwerkingsverband, andere vinden het heel onplezierig. Samenwerking overstijgt naar haar aard het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in een samenwerking zichzelf mee. En als er meer mensen samenwerken aan een opgave, is er sprake van sociaal-psychologische processen en van groepsdynamiek. De persoonlijke relaties en verhoudingen spelen altijd een belangrijke rol. In- en uitsluiting: wie doet er mee, en wie niet? Macht: wie heeft het

voor het zeggen, en hoe kun je invloed uitoefenen? Leiderschap: wat is ieders rol in het proces? Conflict: hoe ga je om met meningsverschillen en met persoonlijke relaties die niet 'klikken'? En natuurlijk vertrouwen: wat wekt vertrouwen op en hoe houden we het vertrouwensreservoir op peil?

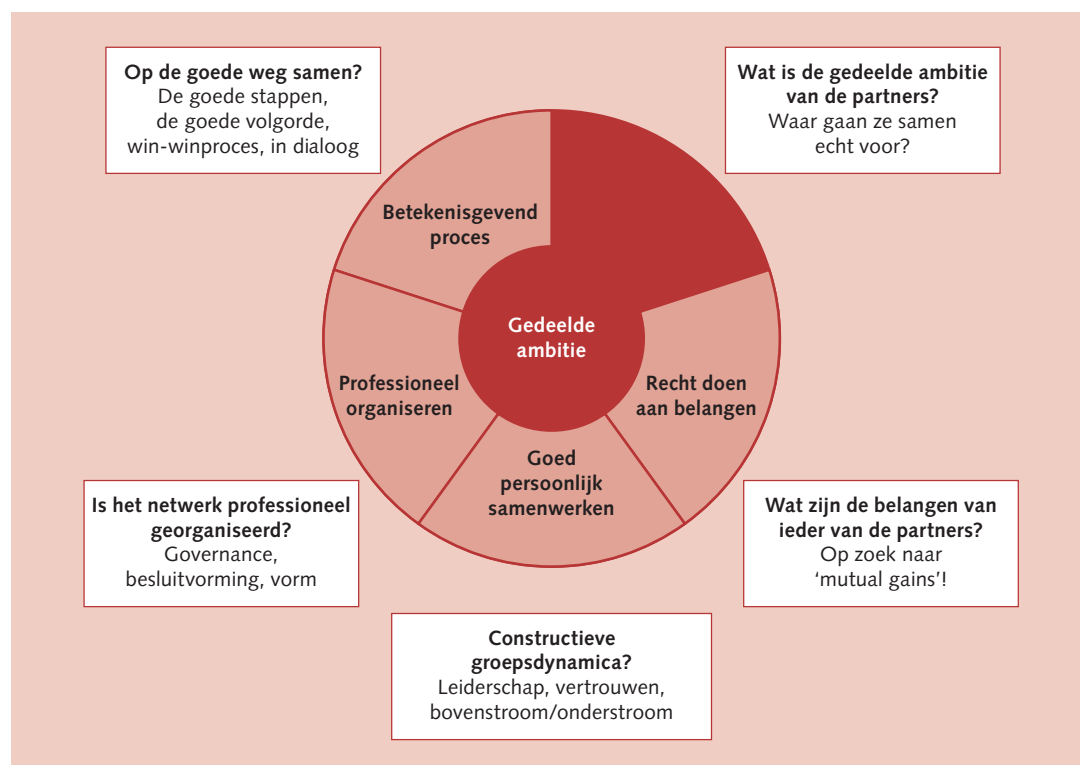
Professioneel organiseren van de samenwerking

Iedere samenwerking moet goed en professioneel worden georganiseerd. Aandachtspunten zijn in dit verband de volgende vragen: wat is de topologie van het netwerk? Hoe geef je de besturing en structuur van het samenwerkingsverband het beste vorm? Welke juridische vorm kies je? Wat zijn de missie en de identiteit van de samenwerking? Hoe zorg je voor daadkracht in het samenwerkingsverband? Hoe gaan we om met elkaars intellectuele eigendom? Het is van belang om de ware aard van de samenwerking te onderkennen en de organisatie daarop af te stemmen.

Vormgeven van een betekenisgevend proces

Een belangrijke vraag voor de start van een samenwerkingsverband is: hoe pak je het aan? Er zijn verschillende mogelijkheden. Zo kan het samenwerkingsproces worden beschouwd als een poli-

Figuur 3. Aandachtspunten bij het samenwerkingsproces



tielk-bestuurlijk proces waarin verschillende spelers met verschillende belangen tot overeenstemming moeten komen; dan beland je bij procesmanagement. Je kunt het ook beschouwen als een klus die geklaard moet worden; dan kom je in de wereld van project- en programmamanagement. We weten in ieder geval dat mensen uit verschillende organisaties met interesse voor elkaar serieus met elkaar in gesprek moeten komen en de principes van een goede dialoog moeten kunnen hanteren. Maar, omdat er verschillende partijen bij betrokken zijn die iets met elkaar moeten of willen, spelen processen van beïnvloeding en verbinding altijd een rol. Het gaat bij het ontwikkelen van een betekenisgevend proces dus om vraagstukken als: hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen? Hoe komen we op een goede manier in gesprek en hoe komen we tot overeenstemming? Welke rol heeft eenieder daarbij, en wie heeft de procesregie? Hoe brengen we de aandacht voor de inhoud in balans met de aandacht voor de processen die nodig zijn om te komen tot overeenstemming? Hoe zorgen we voor voortgang in het proces, zonder al te veel door te duwen en partijen onderweg te verliezen? Hoe bewaken we met elkaar de kwaliteit van de interactie? Hoe komen we tot een goed resultaat?

Bouwsteen 3: een organisatie die op samenwerking is ingesteld

Werken aan samenwerkingsvaardigheid raakt de fundamenteën van een organisatie. We bevinden ons in een overgangsfase van traditioneel denken, vooral gericht op concurreren, naar denken in termen van rivaliteit én samenwerking: je bent succesvol als je zelf een sterke positie opbouwt en tegelijkertijd succesvol en strategisch in ketens, netwerken en allianties participeert. Dat vraagt andere competenties (zie de tabel in figuur 4) en ook andere organisatie modellen.

We staan nog aan het begin van ons denken over nieuwe organisatie modellen waarin samenwerking één van de kerncompetenties vormt. Uit casus 2 (zie 'Casus 2 – Samenwerkingsvaardigheid zit nog niet in de genen') blijkt dat dit zeker nog niet vanzelfsprekend is. De essentie is, dat in een organisatie die op samenwerking is ingesteld, mensen zowel intern als extern gemakkelijker samenwerken. Immers, naarmate je intern beter geëquipeerd bent om samen te werken, kun je dat over het algemeen ook beter met andere partijen. Ook de essentie van een organisatie die op samenwerking is ingesteld 'vangen' we in vijf bestanddelen.

Casus 2 – Samenwerkingsvaardigheid zit nog niet in de genen

Een commerciële organisatie heeft besloten grote delen van haar bedrijfsvoering uit te besteden aan leveranciers. De organisatie begrijpt dat zij hierdoor met deze leveranciers langdurige samenwerkingsverbanden aangaat; er is immers sprake van een grote onderlinge afhankelijkheid. De organisatie investeert vervolgens in opleidingen op het gebied van samenwerken en goed opdrachtgeverschap. Daarnaast vindt een reorganisatie plaats om beter invulling te kunnen geven aan de vernieuwde rol als regieorganisatie. In de praktijk loopt de organisatie al snel tegen allerlei problemen aan. Zo hebben de medewerkers een zeer inhoudelijke en taakgerichte werkhouding. Zij vinden het moeilijk om verbindingen te leggen met leveranciers en integratief te onderhandelen. Er worden wel overleggen gepland, maar die zijn altijd alleen inhoudelijk. De medewerkers investeren te weinig in het leren kennen van elkaar en in het opbouwen van een relatie. Als gevolg daarvan ontstaat er onbegrip en worden onduidelijkheden al snel grote tegenstellingen. Ook blijkt de sterke verkokering in de organisatie een probleem. Medewerkers moeten eerst intern allerlei coördinatievraagstukken oplossen en intern afstemmen alvorens zij afspraken kunnen maken met externe partners. De cultuur van de organisatie helpt in dit alles ook niet mee. Mensen zijn gewend om zelf de operationele uitvoering te doen, en daarbij staat kwaliteit hoog in het vaandel. De impliciete opvatting is dat zij het zelf veel beter kunnen dan de leveranciers; 'die doen het toch alleen maar om het geld', lijkt men te denken. Zo ontstaat er al snel een gevoel van concurrentie en tegenstellingen. Er wordt niet gezamenlijk gezocht naar verbeteringen. In plaats daarvan zijn er wederzijdse beschuldigingen en verwijten. Het onderlinge vertrouwen wordt uitgehold. Blijkbaar zit samenwerkingsvaardigheid nog niet in de genen.

Investeren in de samenwerkingsvaardigheid van mensen

Samenwerken is mensenwerk. Het succes van organisaties in samenwerkingsrelaties wordt dan ook voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit van de mensen die bij de samenwerking betrokken zijn. Er is dus alle aanleiding om te investeren in de persoonlijke samenwerkingsvaardigheden van de mensen in de organisatie. In een eerder onderzoek achterhaalden wij door inter-

views met ervaren ‘verbinders’ tien handreikingen daarvoor:⁹

- Focus op gezamenlijkheid
- Stel belangen en potentieel conflicterende onderwerpen centraal
- Accepteer en gebruik complexiteit en dynamiek
- Bevorder samenwerking door authenticiteit
- Voer het echt persoonlijke gesprek en creëer vertrouwen
- Creëer (onder)handelings- en speelruimte
- Focus op inhoud, argumentatie en besluitvorming
- Benadruk het belang van verbinding
- Weet wanneer je *niet* met elkaar moet samenwerken
- Sta als procesbegeleider boven de partijen (als je de onafhankelijke voorzittersrol vervult).

Juist de menselijke factor maakt vaak het verschil. Vandaar dat in sommige organisaties de belangrijkste interventie op weg naar een samenwerkingsvaardige organisatie is: ervoor zorgen dat je samenwerkingsvaardige mensen selecteert, aanneemt, koestert en opleidt.

Ervan zorgen dat cultuur en identiteit bijdragen aan vertrouwen

Samenwerken betekent dat iedere betrokken partij een deel van de eigen autonomie opgeeft, in het vertrouwen dat ze daar meer voor terug krijgt. Een belangrijke collectieve eigenschap en een belangrijk cultuurkenmerk van samenwerkingsvaardige organisaties is vertrouwen kunnen opbouwen vanuit een sterke eigen identiteit. Vertrouwen opbouwen is de ‘optelsom’ van zelfbewustzijn, oprechte interesse in belangen, transparantie en betrouwbaarheid.¹⁰

Naarmate samenwerken normaler wordt, kunnen er complexere relaties ontstaan tussen organisaties.

Organisaties hebben op uiteenlopende manieren contact met elkaar. Een organisatie met een duidelijke identiteit die bij voortduring laat zien consistent te handelen, wordt door andere organisaties als betrouwbaar gepercipieerd. Men weet wat men aan deze organisatie heeft. Deze betrouwbaarheid leidt in samenwerkingsrelaties tot betere samenwerkingsprocessen en tot betere resultaten. In veel organisaties is de cultuur (nog) vooral gericht op concurreren. Er wordt gedacht en gehandeld in termen van winst en verlies. Organisaties die sterk gericht zijn op korte-termijnresultaten lijken een minder goede basis te hebben om samen te werken. In samenwerking moet je bereid zijn concessies te doen aan je eigen (organisatie)belang – althans tot op zekere hoogte, want de samenwerking moet ook wat opleveren. Dit leidt tot een delicaat evenwicht: enerzijds wordt van de medewerkers verwacht dat ze het belang van de organisatie kennen, uitdragen en beschermen, aan de andere kant is het belangrijk dat ze weloverwogen concessies kunnen doen.

Samenwerking borgen in de structuur van de organisatie

Ook structuur is een belangrijke factor voor de mate waarin organisaties succesvol zijn in samenwerken. Bij structuur gaat het om de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden: wie mag waarover beslissen? Hoe organiseren we het overleg? Dit klinkt wellicht als een open deur, maar de praktijk leert dat het mis gaat als verantwoordelijkheden op het snijvlak van de eigen organisatie en samenwerkingsverbanden niet expliciet worden verdeeld. Het gaat dan bijvoorbeeld over de vraag wie er om te beginnen mag beslissen of een bepaalde samenwerking wordt aangegaan. En wie bepaalt hoeveel mensen en middelen er aan worden toegekend? Wie, bovendien, zal ervoor zorgen dat de organisatie zich houdt aan be-

9. E.A.P. Kaats & W. Opheij (2011). Over ‘vermogen tot verbinden’ gesproken – Succesvolle verbinders aan het woord over hun handelingsrepertoire in allianties en netwerken. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie*, 65 (1), pp. 51-68.
10. M. Wesselink & R. Paul (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.

Figuur 4. Van vermogen om te concurreren naar vermogen om te concurreren én samen te werken

Vermogen om te concurreren	Vermogen om te concurreren en samen te werken
• Elke andere organisatie is of een klant, of een leverancier, of een concurrent.	• Een andere organisatie is in potentie interessant en kan verschillende rollen vervullen: klant, concurrent, leverancier en/of partner.
• Elke samenwerking rekenen we op korte termijn af.	• We werken samen op basis van geloof in de betekenis en toegevoegde waarde op langere termijn.
• We werken volgens de bekende spelregels van inkopen en verkopen.	• Naast de spelregels van verkopen en inkopen hanteren we die van samenwerken en functioneren in een samenwerkende groep.

slissingen die in het samenwerkingsverband worden genomen? En wie bepaalt waar in de eigen organisatie de lessen, die in het samenwerkingsverband zijn opgedaan, worden belegd? En hoe die opgedane lessen worden vertaald in handelingsrepertoire? Het is daarbij belangrijk dat medewerkers en managers die in samenwerkingsverbanden actief zijn voldoende mandaat hebben om zelfstandig te opereren. Niets is zo frustrerend als partijen die voor alle mogelijke beslissingen weer ruggespraak moeten houden met de achterban. De samenwerkingsvaardigheid wordt groter naarmate een organisatie dat mandaat beter in haar eigen structuur verankerd heeft – en daarbij ook expliciet vastlegt hoe breed het is. Als vertegenwoordiger van je organisatie in een samenwerkingsverband spreek je immers niet alleen voor jezelf, en ook niet voor jouw eigen afdeling. Als je participeert in een samenwerkingsverband moet je ook afspraken kunnen maken voor andere afdelingen uit je eigen organisatie. De mensen in het samenwerkingsverband doen immers zaken met jouw organisatie als totaal, en verwachten mandaat daarvoor.

De samenwerkingsvaardigheid moet dus ook tot uiting komen in structuur en vorm. Goed organiseren van interne samenwerking en goed organiseren van externe samenwerking gaan vaak hand in hand. Organisaties waar de samenwerking tussen eigen afdelingen en divisies moeilijk tot stand komt, zijn vaak minder goed in samenwerken met andere organisaties. Het omgekeerde is ook waar. We zien dan ook, dat organisaties die zich bewaamd hebben in het aangaan, onderhouden en verbreken van externe samenwerkingsrelaties ook intern voorzieningen hebben om goed samen te kunnen werken. Door middel van tijdelijke verbanden worden afdelings- en divisiegrenzen geslecht en weet de organisatie zich zo te organiseren dat zij optimaal kan functioneren in een extern samenwerkingsverband. De samenwerking wordt gefaciliteerd met interne verrekenprijzen en winstverdelingsmechanismen waarmee de uren en kosten van verschillende afdelingen en divisies worden verrekend, en de opbrengsten verdeeld.

Overigens wordt er in organisaties de laatste jaren intensief geëxperimenteerd met organisatievormen die meer ruimte bieden aan variatie en flexibiliteit. De opgaven waarmee organisaties worden geconfronteerd zijn voortdurend in ontwikkeling. Snel en alert optreden is steeds meer gewenst. Organisatieontwikkeling was vroeger veelal gericht op efficiency, voorspelbaarheid en interne onvolko-

menheden glad strijken, maar is er nu meer en meer op gericht om de organisatie af te stemmen op de voortdurend veranderende buitenwereld.

In steeds meer organisaties verschijnen ook 'alliance offices' die het bestuur adviseren, de mensen die betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden ondersteunen, kennis en instrumenten ontwikkelen en kennisoverdracht regelen. Dit helpt organisaties bij het ontwikkelen van een praktijk die gericht is op samenwerken. Belangrijke elementen daarin zijn dat er opleidingen en andere instrumenten worden aangeboden aan de eigen medewerkers. Ook bestuurlijke verankering van en commitment bij een 'alliance office' zijn van groot belang.

Zorgdragen voor een goed gevulde samenwerkingsgereedschapskist

Een organisatie kan beter samenwerken als zij instrumenten heeft geïmplementeerd die gericht zijn op samenwerken. Een voorbeeld van zo'n instrument is het portfoliomanagement van de samenwerkingsrelaties of het maken van een goede business-case voor een samenwerking. De omvang van de gereedschapskist is afhankelijk van de omvang van de organisatie en het belang dat wordt gehecht aan samenwerken. Het instrumentarium kan uitgebreid zijn, en verankerd in een afdeling, zoals bij Philips. Het kan ook om lichtere vormen gaan, zoals periodieke intervisie met de mensen die veel actief zijn in samenwerkingsverbanden. Ook zijn er goede ervaringen met een interne alliantieopleiding, die ertoe leidt dat een gemeenschappelijke samenwerkingstaal wordt gebruikt.¹¹ In organisaties die regelmatig succes hebben met samenwerken zien we dat men die instrumenten in het dagelijkse samenwerkingswerk toepast. Er is een praktijk waarin ervaringen en lessen op het gebied van samenwerken worden vastgelegd en gedeeld. Deze lessen worden vervolgens vertaald in praktische handvatten en instrumenten die anderen weer kunnen toepassen. Er wordt bewust gezocht naar verbetermogelijkheden. Samenwerken wordt gezien als een belangrijke competentie, waarin mensen ook worden opgeleid en getraind. Het leren kan intern worden georganiseerd, maar ook externe samenwerkingsprofessionals kunnen hier een belangrijke rol in spelen. Daarnaast heeft de organisatie een intern

Een samenwerking is kansrijk als mensen en organisaties zich weten te verbinden rondom een betekenisvolle ambitie

11. ASAP: <http://www.strategic-alliances.org>; R. Bremekamp, red. (2010). *Eerste hulp bij Samenwerken. 40 modellen voor succesvol samenwerken*. Amsterdam: Reed Business.

netwerk van professionals die bereikbaar zijn voor ondersteuning en voor professionele toetsing van ideeën en initiatieven.

Inhoud geven aan verbindend leiderschap

In samenwerkingsvaardige organisaties is verbindend leiderschap essentieel. Met 'verbindend leiderschap' bedoelen we

Nieuwe organisatiemodellen waarin samenwerking één van de kerncompetenties vormt staan nog in de kinderschoenen

het vermogen om mensen uit verschillende organisaties voortgang te laten boeken en gemeenschappelijke resultaten te laten bereiken – ook wanneer zij tegengestelde belangen vertegenwoordigen.

Let wel, in een samenwerkingsverband wordt dit verbindend leiderschap niet alleen gevraagd van die ene leider. Ook de teamleden zullen de persoonlijke kwaliteiten aan de dag moeten leggen om organisatie-overstijgende samenwerking tot een succes te maken.

Verbindende leiders¹² zijn personen die partijen bijeenbrengen en hun interacties faciliteren, die neutraal kunnen zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, niet afhan-

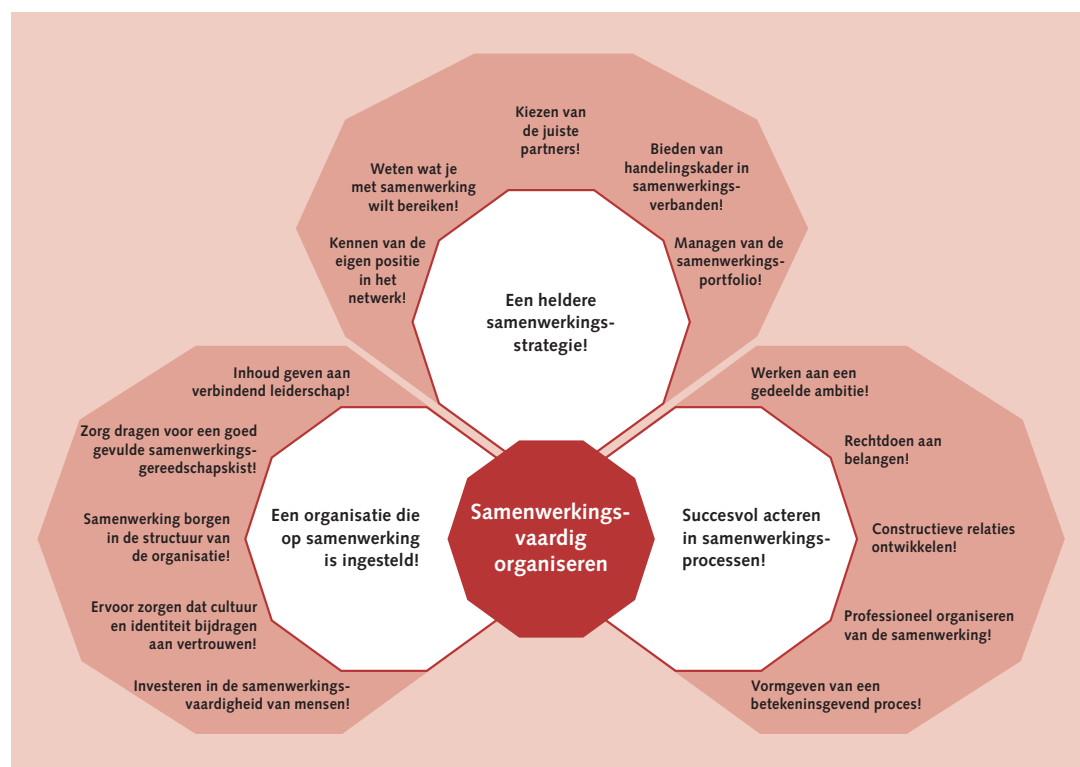
kelijk zijn van positioneel gezag, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen treden.¹³ In modern leiderschap gaat het niet zozeer om het managen van processen en verandering, maar om het faciliteren ervan. Het gaat niet zozeer om het kennen van antwoorden en het geven van instructies, maar om het organiseren van het zoek- en besluitvormingsproces. Het draait niet zozeer om de individuele kracht van de leider, maar om de kwaliteit van de interactie van de teamleden en het onderlinge vertrouwen. Dit alles leidt tot betere beslissingen.¹⁴

Naar een samenwerkingsvaardige organisatie

We hebben in dit artikel de bouwstenen beschreven waarmee een samenwerkingsvaardige organisatie kan worden opgebouwd (zie figuur 5). We willen nu tot besluit nog ingaan op de volgende vragen:

- Is er een universele manier om tot een samenwerkingsvaardige organisatie te komen?
- Wanneer is werken aan een samenwerkingsvaardige organisatie geboden?

Figuur 5. Drie bouwstenen van samenwerkingsvaardig organiseren



12. D.D. Chrislip & C.E. Larson (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass Publishers.

13. S.G.L. Schruijer & L.S. Vansina (2005). *Leadership & interorganizational Collaboration as perceived by directors and managers*. In N. Gould (red.), *Engagement*, pp. 271-280. Exeter: Short Run Press.

14. E.A.P. Kaats & W. Opheij (2008). *Bestuurders zijn van betekenis – Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen: Reed Business (promotieonderzoek).

Het antwoord op de eerste vraag is simpelweg: nee, er is geen universele manier om tot een samenwerkingsvaardige organisatie te komen. Organisaties verschillen nu eenmaal. Verschillende factoren blijken van invloed op de bepaling van de veranderbestemming en het bijpassende veranderproces: is de organisatie publiek of privaat? Hoe zijn de cultuur en de werkstijl? Wat is de geografische oriëntatie, etc.? Daarnaast heeft elke branche zo haar eigen geschiedenis, eigen mores en spelregels, en een eigen taal en stijl van samenwerken. Samenwerkingsverbanden functioneren in verschillende contexten heel verschillend. In eigen onderzoek hebben we gezien dat samenwerking in de Bouw heel andere aanleidingen, vormen en uitingen kent dan samenwerking in de Zorgsector. Samenwerken in 'open source communities' is weer anders dan samenwerking tussen gemeenten. Het is belangrijk om daarmee rekening te houden. De definitie van de context is van groot belang bij het organiseren van samenwerkingsvaardigheid. Generieke concepten en visies op veranderekunde kunnen wel worden gebruikt, maar zullen iedere keer moeten worden afgestemd op de specifieke veranderopgave.

We kunnen wel aangeven in welke omstandigheden het van groot belang is om een samenwerkingsvaardige organisatie te ontwikkelen en uit te bouwen. Dat is belangrijker naarmate:

- De organisatie groter is
- De aard van samenwerkingsrelaties sterker varieert
- De gepercipieerde complexiteit van de context groter is
- Er meer 'gedoe' is in de organisatie over het aangaan, onderhouden en verbreken van samenwerkingsverbanden
- Meer mensen in de organisatie met samenwerking te maken hebben
- Meer mensen met dezelfde samenwerkingspartners samenwerken
- De organisatie een grotere en meer gevarieerde samenwerkingsportfolio onderhoudt
- De organisatie en haar medewerkers in complexere samenwerkingsverbanden actief zijn
- De organisatie sterker afhankelijk is van de resultaten van de allianties en netwerken die zij onderhoudt
- Vanuit meer organisatieonderdelen met dezelfde samenwerkingspartners wordt samengewerkt.

Bij de veranderekundige opgave is het van belang zich te realiseren dat de samenwerkingsvaardige or-

ganisatie gebruik maakt van een ander idioom en een ander handelingsrepertoire dan organisaties die meer naar binnen gericht zijn. Ze spreekt andere competenties aan. Afhankelijk van de omvang van de verandering kan dit betekenen dat de organisatie zich een mentaliteit eigen moet maken die gericht is op verbinden en samenwerken. Het idioom van doelen stellen, ontwerpen, implementeren is daarbij niet zonder meer hanteerbaar. Dat idioom wekt de suggestie dat de samenwerkingsvaardige organisatie op een tekentafel tot stand komt, terwijl de praktijk leert dat ze zich ontvouwt in de interactie tussen mensen die vorm geven aan hun onderlinge samenwerking. Samenwerking is een leerproces. In ieder geval weten we zeker dat in een tijdperk, waarin netwerken, partnerships, ketens en allianties een steeds belangrijkere rol spelen, het vermogen om dat leerproces serieus te nemen de kansen op succes aanmerkelijk vergroot. ■