



VAN SAMENWERKINGSIDEE NAAR PARTNERMODEL

Edwin Kaats, Wilfrid Opheij en Tim Dees

SAMENWERKING

Organisaties participeren steeds meer in allerlei allianties en netwerken. Succes of falen daarbij wordt vaak bepaald aan het begin van samenwerkingsprocessen, wanneer partners belangen verkennen en een gedeelde ambitie ontwikkelen. Welke ideeën en instrumenten kunnen daarbij helpen?

Samenwerkingsprocessen zijn kwetsbaar. Ze zijn gevoelig voor spraakverwarring en dynamiek in de context. Ze zijn ook sterk afhankelijk van de 'klik' tussen individuen en er is altijd druk vanuit de achterbannen. Onzekerheid is aanwezig in elk samenwerkingsproces. Cruciaal is de zogeheten 'constituerende fase', waarin de partners de basis leggen voor een kansrijke samenwerking: een kansrijk idee uitwerken tot een werkbare samenwerkingspropositie. Doordachte procesvoering en betere instrumentatie geven de partners meer houvast. Een 'gedeelde ambitie' van de partners speelt in dit proces een sleutelrol. Het is één van de essentiële condities om de samenwerking in beweging te brengen (Kaats & Opheij, 2012).

In dit artikel gaan we eerst in op de sleutelrol van een gedeelde ambitie in een samenwerkingsrelatie. Vervolgens benadrukken we het belang van contextbewustzijn en van het bewustzijn omtrent de geldende logica van het netwerk. Tot slot reiken we instrumenten aan om van een samenwerkingsidee te komen tot een gedeelde ambitie en vervolgens van een gedeelde ambitie tot een werkbare samenwerkingspropositie.

GEDEELDE AMBITIE ALS CENTRALE VOORWAARDE

Samenwerken moet iets opleveren. Wat het oplevert, kan verschillen per samenwerkingsverband en per betrokken partij. Het kan gaan om gezamenlijk schaalvoordeel, een

sterkere onderhandelingspositie, innovatie of een steile leercurve. Soms is het beoogde doel ingegeven door de buitenwereld. Niet 'de klant van het kastje naar de muur sturen' maar 'één loket'. Samen kun je vaak meer bereiken dan ieder apart. Sommige ingewikkelde vraagstukken kunnen door geen enkele organisatie alleen worden opgelost. Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces dat recht doet aan de belangen van alle betrokkenen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen. Een gedeelde ambitie is niet de enige conditie voor effectieve samenwerking, maar vormt wel het hart van iedere samenwerking.

Aanvankelijk is de gedeelde ambitie centraal gesprekstema tijdens de verkenning, daarna is die het bindmiddel tussen de partners. Later in de samenwerking is de gedeelde ambitie ook het vertrekpunt voor afspraken en de gezamenlijke opgave, en niet in de laatste plaats het referentiepunt voor de partners om te bepalen of hun samenwerking op koers ligt. Een gedeelde ambitie mobiliseert en verbindt.

Gedeelde ambitie mobiliseert

In het begin van de samenwerking is er vaak sprake van partijen die elkaar gevonden hebben op iets gemeenschappelijks: een kans, ideaal of probleem. Ze denken op dit punt samen meer te kunnen bereiken dan ieder apart.

Meteen in het eerste gesprek over de eventueel te vormen samenwerking kan er echter al spraakverwarring ontstaan. Ook manifesteren zich vaak al snel verschillen in ‘manieren van doen’, verschillende definities van het vraagstuk, verschillende belangen, overtuigingen en persoonlijke drijfveren. De vraag is: hoe ga je hier mee om? Het is de kunst de verschillen te herkennen, te erkennen, te waarderen en te vertalen naar een ‘gemeenschappelijk verhaal’ waarin de verschillen niet worden ‘gladgestreken’ maar productief worden gemaakt. Dat moet de kracht zijn van een gedeelde ambitie. Een gedeelde ambitie mobiliseert, omdat deze:

- de spraakverwarring vermindert, waardoor je beter weet waar je gezamenlijk aan werkt en voor staat,
- helder maakt wat je samen meer kunt bereiken dan ieder apart,
- voor alle betrokken partijen (partners) aantrekkelijk is om aan mee te werken
- een sterk verhaal is, zowel naar ‘buiten’ als voor ieder van de partners,
- richting geeft aan het gemeenschappelijke handelen en
- mensen persoonlijk bindt.

Uiteindelijk is samenwerking mensenwerk. De echt sterke gedeelde ambities creëren en mobiliseren persoonlijke betrokkenheid, zowel bij bestuurders als bij professionals: zij willen horen bij een samenwerking die wordt gedragen door een dergelijke ambitie, zij willen er aan bijdragen, en zij willen er zelfs hun reputatie aan verbinden.

Gedeelde ambitie verbindt

In een samenwerking geeft iedereen een deel van zijn autonomie op in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt. Dat is niet gemakkelijk, want de investering betaalt zich later pas terug. Voortdurend ligt het gevaar op de loer dat een of meer partijen in het samenwerkingsverband zich opportunistisch opstellen en hun eigenbelang zwaarder laten wegen dan het gemeenschappelijke belang. Vooral in het begin is nog onduidelijk of alle partners wel in alle oprechtheid deelnemen aan het samenwerkingsinitiatief. Ook is het dan nog uiterst

onzeker of iedereen kan waarmaken wat hij zegt. In een enkel uur worden meer beloften gedaan dan in een leven kunnen worden waargemaakt. Als partijen op kritische momenten voor het eigenbelang dreigen te gaan of onder aangegane verplichtingen proberen uit te komen, als de twijfel toeslaat, is het goed om terug te kunnen vallen op een gedeelde ambitie: waar waren we ook alweer mee bezig, zitten we nog in dezelfde film en werken we nog toe naar het hogere doel?

BEWUSTZIJN VAN DE CONTEXT EN DE GELDENE LOGICA VAN HET NETWERK

Bij het ontwikkelen van een gedeelde ambitie in een samenwerkingscontext moet je je bewust zijn van de karakteristieken van die context. Aangaan van samenwerking impliceert immers werken in complexe omstandigheden. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid, het is op voorhand niet duidelijk wie aan de touwtjes trekt, er komen uiteenlopende culturen bij elkaar, de omgeving is dynamisch en het samenwerkingsproces is kwetsbaar. Daardoor ontstaat er een complex spel tussen partners die elkaar tot op zekere hoogte wel en niet vinden, posities innemen, wel of niet voor elkaar kiezen en coalities vormen.

Bij ambitieontwikkeling in samenwerkingsprocessen onderscheiden we twee soorten logica (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2004). Enerzijds kun je samenwerken volgens de logica van het netwerk, anderzijds volgens de logica van de hiërarchie (zie figuur 1).

Bij samenwerken volgens de *logica van de hiërarchie* kijk je voornamelijk naar je eigen positie: je wilt zelf zo veel mogelijk ‘binnenhalen’ en daar heb je die anderen voor

nodig. In deze logica bedenk je eerst zo goed mogelijk wat je zelf wilt bereiken en dan ga je met dat gewenste resultaat andere partijen benaderen met de vraag of ze mee willen doen. Je houdt zelf het initiatief over het gewenste resultaat en de realisatie. Je zoekt partners die bereid zijn jou te helpen om

jouw doel te bereiken. Je gaat er vanuit dat je de middelen hebt om anderen te laten doen wat jij wilt. Middelen kunnen zijn: geld, je wettelijke positie, macht, een perfect relatienetwerk.

**SUCCESS OF FALEN VAN
SAMENWERKING WORDT
VAAK BIJ DE START
BEPAALD**

FIGUUR 1. LOGICA VAN DE HIËRARCHIE VERSUS LOGICA VAN HET NETWERK

Logica van de hiërarchie	Logica van het netwerk
Eén partij kan bepalen en mag leiden	Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid
Er is een probleem (gedefinieerd door de leidende partij)	Er is een probleemperceptie
Doelstelling is referentiepunt (idem)	Doelstelling is momentopname
Informatie is robuust en objectief	Informatie is intersubjectief en geconstrueerd
Na besluit staat de koers vast	Na besluit is er een nieuwe ronde met nieuwe kansen
Uitvoering: probleem en doel zijn gegeven	Uitvoering: men is alert op nieuwe kansen
Norm: doelrealisatie leidende partij	Norm: gesorteerd effect en tolerantie

Handelend vanuit *de netwerklogica* neem je bij de ontwikkeling van de ambitie van het samenwerkingsverband naast het eigen belang ook het belang van de andere partijen mee. Uitgangspunt is dat niemand de (hiërarchische) macht heeft om een vooraf uitgedacht gewenst resultaat zonder anderen te realiseren. Je bent wederzijds afhankelijk en niemand kan de ander dwingen. Het is dan de kunst om een vraagstuk of thema te agenderen en daar relevante partijen rond te organiseren; dit zijn partijen die een bijdrage kunnen leveren en waarmee goed valt samen te werken.

Voor een verantwoorde operationalisering van de gedeelde ambitie in een samenwerkingsproces is het essentieel om zich bewust te zijn van complexe omstandigheden en de geldende logica van het netwerk. Met de specifieke kenmerken van de logica van het netwerk (zie figuur 1) moet steeds goed rekening worden gehouden als je in de constituerende fase aan de slag gaat in samenwerkingsverbanden. Daarbij helpen de drie instrumenten die hierna aan de orde komen: de belangendialoog, het brengen-halengesprek en het partnermodel Canvas.

VAN IDEE NAAR CONCRETE SAMENWERKING

In de constituerende fase gaat het erom vast te stellen wie er met elkaar in zee gaan en rond welk thema. Vervolgens is het belangrijk om een goede dialoog te voeren en

het brengen-halenschema en het partnermodel Canvas op een goede manier in te zetten.

Wie gaan er met elkaar in zee en rond welk thema?

Een idee voor samenwerking kan op verschillende manieren ontstaan: via de stappenplanroute, de sociale route of de strategische groepsroute. Bij de *stappenplanroute* neemt één van de partijen het initiatief en start een partnerselectieproces. De *sociale route* wordt bewandeld wanneer bestuurders, managers en professionals actief zijn in netwerken, elkaar daar ontmoeten, gesprekken voeren over wat inhoudelijk, professioneel of persoonlijk van betekenis is en zaadjes leggen voor samenwerkingsverbanden. Van de *strategische groepsroute* is sprake wanneer een aantal partijen zich strategisch tot elkaar (willen gaan) verhouden omdat ze geografisch met elkaar verbonden zijn of in dezelfde sector werken (Gomes-Casseres, 2003).

Partijen die het initiatief nemen hebben een geweldig voordeel: zij kunnen bepalen wat het thema is van de samenwerking en wie ze benaderen om mee te doen. De prijs die ze hiervoor betalen is dat ze dikwijls een belangrijk deel van de systeemverantwoordelijkheid dragen. Dat betekent dat ze, zeker in het begin, energie moeten steken in het organiseren van de samenwerking en daarvoor soms ook extra concessies moeten doen. Initiërende partijen kunnen dus het vraagstuk of de kans definiëren en kiezen welke partijen zij, al dan niet formeel, benaderen.

VOORKOM DAT DE
TRAAGSTE PARTNER
HET TEMPO BEPAALT EN
DE MEEST KLEURLOZE
DE KLEUR

Bij het benaderen van potentiële samenwerkingspartners dient te worden gelet op de volgende belangrijke criteria:

- Hebben ze een belangrijke relatie met het onderwerp van de samenwerking?
- Wil de initiërende partij een open netwerk, waarbij ook potentiële concurrenten meedoen, of een gesloten netwerk, waarbij zij een concurrentievoordeel wil gaan opbouwen?
- Wat zijn de samenwerkingservaringen met die partijen en in hoeverre klikt het persoonlijk?
- Hoe breed wil de initiërende partij het maken?
- Is een behapbaar en hanteerbaar aantal partijen mogelijk; wat is nog werkbaar?

Samenwerking verloopt het best met partners die de wil hebben om de samenwerking inhoud te geven. Het is moeilijk samenwerken met mensen of partijen die eigenlijk niets willen. Je komt dan in een situatie waarin de traagste het tempo mag bepalen en de meest kleurloze de kleur. Dat is eigenlijk voor geen enkele partij aantrekkelijk. Het gaat er dus om zo snel mogelijk te achterhalen wie echt inhoud willen geven aan de samenwerking. Het loont om snel op zoek te gaan naar waar de energie zit, om partijen te identificeren en te schiften die echt iets willen.

Een goede dialoog voeren

Partijen kijken elk met een eigen bril naar een samenwerking en dat leidt vaak tot spraakverwarring. Je moet iets aan die spraakverwarring doen, want een gedeeld (gezamenlijk) beeld van de opgave, het probleem of de kans is een voorwaarde voor samenwerking. Geen van de partijen kan zijn werkelijkheid of definitie opleggen aan de ander. Je moet dus met elkaar de verschillende percepties afstemmen door middel van een dialoog of onderhandeling. Dat gaat niet in één keer, maar komt tot stand in een opeenvolging van tijdelijk werkbare afspraken. Naarmate de samenwerking meer vorm en inhoud krijgt, stijgt de kans dat de spraakverwarring kleiner wordt en de overeenstemming toeneemt.

De belangendialoog werkt wanneer de partners hun belangen, datgene wat ze willen halen en brengen, zelf aan elkaar uitleggen en elkaar daarover bevragen. De essen-

tie vormt een diepgaand gesprek over de ambitie van de samenwerking: welke strategie ligt eraan ten grondslag en wat betekent de ambitie voor de betrokkenen persoonlijk? Wezenlijk daarbij is dat partijen elkaar de waarom-vraag stellen. In het gesprek daarover moet duidelijk worden dat de partners de intentie hebben om te komen tot een win-winoplossing. Een onmisbare voorwaarde voor een win-winoplossing is dat er wordt gewerkt aan wederzijds vertrouwen – door oprechte interesse in elkaar te tonen, door transparant te zijn over voornemens en door betrouwbaar te handelen. Een goede dialoog bevat een aantal bouwstenen (Isaacs, 1999): de deelnemers moeten goed naar elkaar luisteren op basis van respect en oprechte aandacht voor de ander; ook is het belangrijk om voort te bouwen op wat de ander zegt; verder moet men uitgaan van elkaars kwaliteiten; en het is belangrijk om vooral overeenkomsten te belichten in plaats van tegenstellingen uit te vergroten.

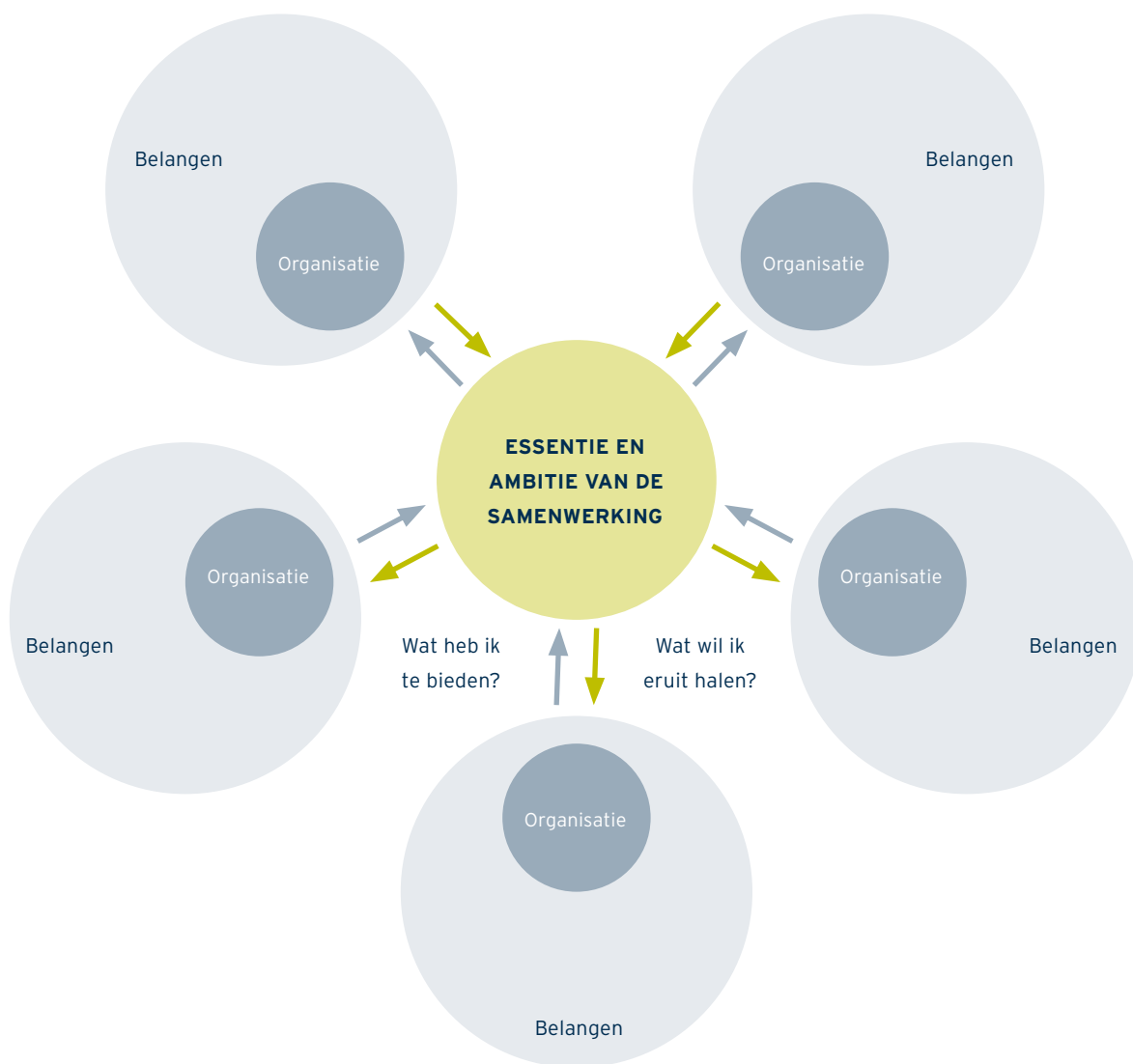
Het brengen-halengesprek

Het brengen-halengesprek is bedoeld om het proces van verkennen en delen, c.q. de belangendialoog te structureren en te versnellen. Dit instrument volgt de logica van het netwerk, waarbij partijen intensief in dialoog gaan met elkaar: hoe ziet iedereen de essentie van de samenwerking, wat heeft iedereen te brengen en te halen, en wat is ieders belang en kernwaarde (Kaats & Opheij, 2012)? De schematische uitwerking (zie figuur 2) van het brengen-halengesprek maakt voor alle partners en hun achterbannen inzichtelijk wat de ambitie van de samenwerking is. Die verkenning is succesvol wanneer de spraakverwarring tussen partijen afneemt en partijen elkaar beter gaan begrijpen en beginnen te vertrouwen. De onderdelen en kenmerken van het brengen-halen gesprek zijn als volgt:

- Partijen spreken af om intensief met elkaar in gesprek te gaan over het wezen van de samenwerking
- Daarvoor nemen de partners ruim de tijd
- De bijeenkomsten worden goed voorbereid in de vorm van huiswerk, te maken door de mensen die management- en eindverantwoordelijkheid dragen en inhoudelijk betrokken zijn
- Iedere organisatie is op de bijeenkomst op goed niveau

SAMENWERKEN VRAAGT DENKEN EN HANDELEN VANUIT DE LOGICA VAN HET NETWERK

FIGUUR 2. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET BRENGEN-HALENGESPREK



- vertegenwoordigd; bestuurlijk, maar ook door mensen die vanuit de organisatie de samenwerking trekken
- De partijen nemen de tijd om echt geïnteresseerd in elkaar het gesprek in te gaan; het gaat niet om het afrafelen van de huiswerkantwoorden, maar om doorvragen en echt begrijpen
- Iedereen krijgt de tijd en is in het gesprek even belangrijk
- Op basis van het gesprek gaat men op zoek naar de echt gedeelde ambitie en de win-winoplossing

- Partijen gaan in eerste instantie op zoek naar de overeenkomsten; als ze elkaar daarop vinden, wordt het vervolgens gemakkelijker met de verschillen om te gaan.

De betrokkenen met management- en eindverantwoordelijkheid krijgen de volgende ‘huiswerkvragen’:

1. Wat is voor jullie de essentie en ambitie van de samenwerking?

Vervolgd op p. 40.

FIGUUR 3: PARTNERMODEL CANVAS

De kern van het werken met het model is: imagineren en concretiseren. De kunst van het werken met een canvas is het maken van een voorstelling van iets wat er nog niet is en dat heel scherp en concreet te doordenken. Met stickers en creativiteit ga je aan de slag om de nieuwe gezamenlijke 'onderneming' te bedenken. De uitdaging voor de partners is een en ander zo beeldend mogelijk vast te leggen in het canvas en elkaar te dwingen concrete en herkenbare keuzen te maken.

Kernpartners Wie zijn de kernpartners écht? Wie dragen de gedeelde ambitie? Wie investeren en lopen risico? Wie zetten hun reputatie op het spel? Wie bepalen de spelregels, normen en waarden?		<i>NB: aandacht voor mededinging en wetgeving</i>	Gedeelde ambitie $A = B * C * D$ Gedeelde ambitie vraagt om belofte, commitment en daden! Gedeelde ambitie mobiliseert, verbindt en biedt 'boter bij de vis'
Ketenpartners Wie zijn onze ketenpartners? Welke partijen leveren ons toegevoegde waarde? Wie kunnen op specifieke terreinen risico's met ons delen of mee-investeren? Wie leveren op onderdelen een bijdrage aan onze gedeelde ambitie? Zijn het partners of toeleveranciers?	Kernactiviteiten Wat zijn de kernactiviteiten van onze samenwerking? Wie voeren welke kernactiviteiten uit? Hoe ziet het voortbrengingsproces er op hoofdlijnen uit? Kernresources Wie brengt welke kwaliteiten en resources in? Wat is het belang van deze resources in relatie tot de gedeelde ambitie? Hoe gaan we om met kennis en eventueel intellectueel eigendom van bestaande resources?	Operationele doelen Wat zijn de operationele doelen van onze samenwerking (SMART)? Hoe zijn de operationele doelen gekoppeld aan de zeven componenten van de gedeelde ambitie? Wat is de onderlinge samenhang / afhankelijkheid van de operationele doelen?	Branding Hoe versterken we de gedeelde ambitie door <i>branding</i> ? Hoe positioneren wij ons als samenwerkingsverband en merk in onze omgeving? Welk merk sluit aan op onze gedeelde ambitie en is niet in conflict met de verschillende belangen van de partners?
Kosten en investeringen <i>NB: Bepaal de scope van de business case:</i> • De samenwerking alleen? • De optelsom van de business cases van de deelnemers	Welke investeringen moeten worden gedaan? Wie draagt wat? Welke kosten moeten in het kader van de samenwerking worden gemaakt?	Welke verdeelsleutel hanteren we? Welke kosten in de deelnemende organisaties worden toegerekend aan de samenwerking?	

Besturing, afspraken en spelregels		Wie gunnen we de regie?	
Wat is de aard van het samenwerkingsverband?		Welke spelregels hanteren we?	
• Met elkaar de afnemer optimaal bedienen • Met elkaar (kennis)infrastructuur ontwikkelen waardoor de partners beter kunnen presteren • Samen een unieke propositie maken voor specifieke doelgroepen • Samen een deel van het dienstverleningsproces optimaal regelen • ...		• Hoe besluiten we? • Hoe overleggen we? • Hoe gaan we met elkaar om? • Transparantie en informatiedeling • Hoe gaan we met geld om? • ...	
Waardepropositie	Relatiemanagement		Afnemers
	Zijn we een merk of identiteit of communiceren we vanuit de afzonderlijke partijen?		
	In hoeverre stemmen we onze externe communicatie met elkaar af?		
	Hoe communiceren we met afnemers; welke relaties ontwikkelen we met hen?		
Wat zijn de voordelen van onze propositie voor afnemers?	Welke communicatiemix hanteren we daarbij?		Is de samenwerking gericht op toegevoegde waarde voor de kernpartners of toegevoegde waarde voor externe afnemers?
Wat is het onderscheidend vermogen van onze propositie? (Uniciteit, innovatie, prestatie, prijs, maatwerk, ontwerp, merk, toegankelijkheid, gemak, etc.)	Distributiekkanalen		Zijn er segmenten te onderskennen in de afnemers?
Waarom kiezen afnemers voor de producten en diensten van onze samenwerking?	Welke vormen van distributie hanteren we? (fysieke distributie, kennisdistributie, belangenafstemming, ...)		Wat is de specifieke behoefte van de afnemers per segment?
	Op welke manier organiseren we onze contactmomenten met afnemers? (persoonlijk, website, events, winkels, etc.)		Hoe kunnen we samen meer betekenen voor die doelgroepen dan ieder apart? Wat is de betekenis van de samenwerking voor de afnemers?
	Hoe stemmen we af met de eigen distributiekkanalen van de partners?		
	Wat via partners, wat via de samenwerking, hoe gesynchroniseerd?		
Baten en waardecreatie	Welke schaafeffecten en welke scope-effecten kunnen we realiseren?	voordelen, kennisvoordelen, reputatievoordelen, etc.)	Hoe verdelen we de baten als gevolg van het realiseren van de genoemde voordelen?
	Hoe kunnen we voordelen effectueren en waarderen (marktontwikkeling, kosten-	Wat zijn maatschappelijke effecten en hoe kunnen we die waarderen?	Hoe zorgen we ervoor dat de baten zoveel mogelijk vallen waar ook de kosten vallen?

2. Wat zijn de belangen van de partners in de samenwerking?
 - Wat is jullie belang (onafhankelijk van deze samenwerking)?
 - Wat moet de samenwerking voor jullie aan dat belang bijdragen?
 - Wat is je kernwaarde; wanneer krijgt de ander jou écht boos?
3. Wat wil je erin stoppen? Wat wil je eruit halen?
 - mensen – middelen – kennis – netwerk – relaties – reputatie – continuïteit – ...
 - Maak een en ander zo concreet mogelijk (bijvoorbeeld aantal uren/maand, hoeveelheid geld, etc).

In de kern geven de partners aan waar de samenwerking over gaat. Ook geven de partners aan wat het belang is en wat iedere partner in de samenwerking wil stoppen en eruit wil halen. De schematische weergave in figuur 2 maakt voor alle partners en de achterbannen duidelijk wat de gezamenlijke kern van de samenwerking is en hoe ieder van de partners daaraan bijdraagt.

Partnermodel Canvas

Vervolgens is de vraag: hoe bereik je, samen met de partners, dat de gedeelde ambitie een echte beweging in de praktijk wordt? Er zijn verschillende manieren om dat te doen. Een daarvan is via het partnermodel Canvas, een instrument dat behulpzaam is bij het opzetten van ondernemende samenwerkingen met een overzichtelijk aantal partners (zie figuur 3). Als de partners de ambitie hebben om samen een productaanbod of dienstenpakket te ontwikkelen, dan dient dit model als instrument bij het proces dat partners daartoe doorlopen. Relevante overwegingen zijn in het model opgenomen. Het model kan worden gebruikt in de fase van het eerste ontwerp, maar ook bij tussentijdse evaluatie en bijstelling, en sowieso ieder moment waarop een fundamentele heroverweging van het partnermodel aan de orde is. Het partnermodel Canvas is geïnspireerd op het bekende businessmodel Canvas (Osterwalder, Pigneur & Smith, 2010). Het model is nuttig gebleken wanneer allianties ook een nieuw business- of verdienmodel introduceren. De basisgedachte is dat een verdienmodel optimaal functioneert wanneer belangrijke bouwste-

HET LOONT OM SNEL OP
ZOEK TE GAAN NAAR
WAAR DE ENERGIE ZIT

nen coherent en consistent zijn ontwikkeld. Het businessmodel-denken is ook toepasbaar in allianties, maar vraagt – gezien de kenmerken van samenwerkingsverbanden – om aanvulling en zorgvuldigheid bij gebruik. We lichten dit nu eerst toe voor het instrument (model) zelf, vervolgens voor de toepassing ervan.

Toelichting bij het instrument zelf:

- De gedeelde ambitie – als gezamenlijk vertrekpunt voor de operationalisering van de samenwerkingspropositie – heeft een centrale plaats in het partnermodel Canvas.
- Anders dan in het oorspronkelijke businessmodel Canvas, waarin vooral over leveranciers wordt gesproken, is het essentieel om de zogeheten *kernpartners* te duiden: wie zijn de partijen die samen afspraken maken over het businessmodel? Vanuit dat oogpunt is een onderscheid gemaakt tussen de kernpartners ('eigenaren' van het partnermodel) en de *ketenpartners* (belangrijke leveranciers van het partnermodel).
- Omdat een alliantie een tijdelijke coalitie is, moeten er afspraken worden gemaakt tussen de partners over besturing en regulering van hun onderlinge samenwerking: exclusiviteit, intellectueel eigendom, etc. Anders dan in een organisatie zijn de spelregels daaromtrent ook steeds onderwerp van onderhandeling en daarom van belang om te expliciteren.
- Wanneer twee organisaties een nieuwe propositie onderbrengen in een samenwerking doet zich ook de vraag voor van positionering, herkenbaarheid en branding. Maar bij allianties moeten specifieke afwegingen worden gemaakt, die betrekking hebben op de verhouding van de alliantie ten opzichte van de deelnemende partners. Het merk van een alliantie is geen zaak van de alliantie alleen maar van de alliantie in samenwerking met de partners. Vandaar *Branding* als bouwsteen.

Toelichting bij de toepassing van het model:

- Gedeelde ambitie is het vertrekpunt voor de operationalisering. Een ambitie die onvoldoende gedeeld is of niet tegemoet komt aan de eisen van 'wenkend perspectief, commitment en boter bij de vis' biedt een wankel basis voor uitwerking naar een samenwerkingspropositie. Dat kan betekenen dat partners

tijdens het gebruik van het partnermodel Canvas een stap terug moeten maken naar (onderdelen van) het brengen-halengesprek.

- Het is van belang dat partners zich steeds bewust zijn van de logica van het netwerk: elke wijziging in het partnermodel komt tot stand op basis van dialoog, onderhandeling en gezamenlijkheid. Dat kan als tijdrovend en moeizaam worden ervaren, maar vormt niettemin het fundament van de samenwerking.
- Het voorgaande impliceert ook dat het nuttig is om het partnermodel regelmatig onder de loep te nemen en met de partners te actualiseren.

GROTE OPGAVE, GERICHTE INTERVENTIE

Samenwerking speelt in ons maatschappelijk en economisch functioneren een belangrijke rol. Met verbetering van ons vermogen tot samenwerken kunnen we dan ook bijdragen aan de oplossing van samenwerkingsvraagstukken, aan verbetering van onze concurrentiepositie en aan vergroting van onze innovatiekracht. Daarom moet het ons wat waard zijn om samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen.

Er zijn vele wegen om de kwaliteit van samenwerking te beïnvloeden, zoals het versterken van de alliantievaardigheid van organisaties, het trainen van professionals in de samenwerkingskunde, het bevorderen van verbindend leiderschap, etc. Deze zijn allemaal bijzonder nuttig. We mogen echter niet vergeten dat een hefboom voor een grote opgave soms kan worden gevonden in een gerichte en overzichtelijke interventie: in dit geval de inzet van doordachte procesvoering en relatief eenvoudige en beproefde instrumenten tijdens de constituerende fase van samenwerkingsprocessen.

Literatuur

Bruijn, J.A. de & E.F. ten Heuvelhof (2004). Management in netwerken. Utrecht: Lemma.

Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, Vol.1, nr. 3, pp. 327-335.

Isaacs, W. (1999). Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life. New York (NY):Crown Business.

Kaats E. & W. Opheij (2012). Leren samenwerken tussen organisaties.

Deventer: Vakmedianet.

Osterwalder A., Y. Pigneur & A. Smith (2010). Business Model Generation. Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons.

Over de auteurs

Dr. E. Kaats is partner en medeoprichter van Common Eye, gespecialiseerd in allianties, netwerken en partnerships. Dr. W. Opheij is partner en medeoprichter van Common Eye. T. Dees MA is adviseur bij Common Eye.

