

**Creëren van condities voor kansrijke samenwerking**

## **Uitgave augustus 2021**

*Dr. Edwin Kaats*

*Dr. Wilfrid Opheij*

Deze publicatie is gebaseerd op het boek 'Leren samenwerken tussen organisaties', Kaats en Opheij, Vakmedianet. Dit boek werd managementboek van het jaar in 2013. Het is een bewerking van een bijdrage in het boek 'Essenties van Verandermanagement. Een kleine canon van veranderkundige benaderingen', Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven (redactie), Amsterdam: Boom Uitgevers, 2021.

© Common Eye

Alle intellectuele eigendomsrechten van deze uitgave berusten bij Common Eye®. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.

# Inhoud

	Inleiding	3
1	Handreiking voor het samenwerkingsproces	4
2	Kenmerken voor een samenwerkingsvraagstuk	6
3	Conditie voor kansrijke samenwerking	8
3.1	Ambitie van betekenis	8
3.2	Respect voor elkaars belangen	10
3.3	Aandacht voor persoonlijke relaties	11
3.4	Goed georganiseerd	12
3.5	Een gezamenlijk proces	13
4	Meervoudig kijken naar samenwerking	14
4.1	Investeren in gedeelde ambitie voorkomt schijnsamenwerking en de steeds terugkerende 'waarom'-vraag	14
4.2	Dialogo over de belangen voorkomt defensief gedrag en permanent onderhandelen	14
4.3	Oog voor het onzichtbare voorkomt een blokkerende onderstroom, instabiele relaties, vijandbeelden en machtsspelletjes	16
4.4	Goed organiseren voorkomt onderorganisatie en overmatige neiging tot controleren	16
4.5	Ontwikkelen voorwaarts om energieverlies en stagnatie te voorkomen	17
5	Werken aan samenwerking	18
5.1	Doe het samen	18
5.2	Creëer condities voor een echte dialoog	18
5.3	Balanceer tussen draagvlak en daadkracht	18
5.4	Monitor de samenwerking aan de hand van de condities	18
6	Samenwerken is ook veranderen	20
7	Tot slot	22
	Literatuur	23
	Over de auteurs	25

# Inleiding

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. Allianties, netwerken, ecosystemen en partnerships krijgen steeds meer vorm als voorkeurswijze van organiseren. **Samenwerken** is vaak nodig, maar zeker niet vanzelfsprekend. Spraakverwarring en verschil van inzicht vormen vaak een struikelblok. Een **gemeenschappelijke bril** kan uitkomst bieden. Na analyse van een groot aantal samenwerkingsrelaties ontwikkelden wij een wijze van kijken die tegemoetkomt aan de behoefte om samenwerking te doorzien.

Ook steeds meer veranderingsprocessen blijven niet beperkt tot één organisatie. Vraagstukken in het sociale domein, in de gezondheidszorg, in zakelijke en financiële dienstverlening, in logistieke ketens, in het ruimtelijke domein, op het terrein van justitie en veiligheid, betreffen vaak niet één **organisatie**. De verandering overschrijdt dan de grenzen van de organisatie. Ook binnen grote organisaties is de verandering steeds vaker afdeling- of divisie overschrijdend, en heeft de verandering meer de kenmerken van de ontwikkeling naar een organisatienetwerk (Kenis en Cambré, 2020). In deze publicatie gaan wij in op die inzichten op het gebied van **grensoverschrijdend samenwerken**. Juist in dat samenwerkingsdomein is er vaak sprake van wederzijdse afhankelijkheid en daarmee een **hoge mate van complexiteit**. In dergelijke contexten gaat het erom condities te creëren voor kansrijke samenwerking. Daarvoor doen wij handreikingen.

In de publicatie staan we eerst stil bij de **essentiële kenmerken** van samenwerkingsvraagstukken. Vervolgens gaan we in op de **condities** waaraan je kunt werken om een samenwerking **kansrijker** te maken. Daarna gaan we in op aandachtspunten bij een veranderingsproces waar grensoverschrijdende samenwerking aan de orde is. Waar moet je dan extra op letten. Door de condities voor kansrijke samenwerking en de daarbij gehanteerde taal met partners te delen, kan spraakverwarring rond samenwerkingsverbanden worden verkleind. Tot slot staan we stil bij de manier waarop het thema 'samenwerken' aandacht krijgt in **de ontwikkeling van organisaties**. Het wordt duidelijk dat goed kunnen samenwerken ook eisen stelt aan de organisaties die in samenwerkingsprocessen participeren. Zo zijn het hebben van een visie op samenwerken, een samenwerkingsstrategie, de aanwezigheid van samenwerkingsvaardige individuen, condities voor samenwerkingsgericht gedrag, etc. voorwaarden om extern en intern effectief samen te werken. Deze voorwaarden vinden momenteel als sleutelthema's hun weg naar de bestuurlijke agenda.

# 1 Handreiking voor het samenwerkingsproces

In veel bestuurskamers dringt steeds meer het besef door dat de complexe vraagstukken van deze tijd door geen enkele organisatie alleen kunnen worden opgelost. Samenwerken binnen organisaties, maar zeker ook in allianties, partnerships en netwerken is dus nodig, maar zeker niet altijd vanzelfsprekend.

Er zijn al veel pogingen gedaan om samenwerkingsvraagstukken te ordenen. Vaak hebben die interessante en bruikbare invalshoeken en instrumenten opgeleverd. In de wetenschap ligt al een belangrijke basis voor het denken over allianties, partnerships en netwerken. Toch ervaren wij dat die bestaande theorie niet altijd toereikend is om de complexiteit van samenwerkingsvraagstukken inzichtelijk te maken. Veel onderzoek kijkt slechts naar een aspect van de samenwerking, zoals vertrouwen (Das & Teng, 2002; Ring & Van de Ven, 1994), de mate van strategische, managerial en operationele afstemming (Douma et al., 2000), of samenwerkingsvaardigheid en -competenties (Kale & Singh, 2007). Er is **een kloof waarneembaar tussen verschillende disciplines** en tussen wetenschappelijk onderzoek en de toepassing ervan (Bell, Kaats & Opheij, 2013).

De uitdaging van ieder samenwerkingsverband is om samen meer te bereiken dan iedere partij alleen zou kunnen bereiken. Dat vraagt van partijen dat ze oprechte interesse hebben in de ander én dat ze hun diversiteit en **verschillen constructief maken**. Daarvoor moeten partijen in staat zijn een deel van hun autonomie op te geven, in het vertrouwen dat ze er gezamenlijk en individueel meer voor terugkrijgen. Dat is echter lastig, als je het gevoel hebt dat je elkaar niet echt begrijpt en dat je het eigenlijk over verschillende dingen hebt.

Samenwerken is **nodig**, maar zeker **niet vanzelfsprekend**. Spraakverwarring en verschil van inzicht vormen vaak een struikelblok. Een gemeenschappelijke bril kan uitkomst bieden. Na analyse van een groot aantal samenwerkingsrelaties ontwikkelden wij een wijze van kijken die tegemoetkomt aan de behoefte om samenwerking te doorzien.

Juist in deze grensoverschrijdende context heeft ook een veranderingsproces doorgaans alle kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk. Er zijn meer individuen, meer afdelingen of divisies en vaak zelfs meer organisaties bij betrokken, die allemaal hun eigen belangen, drijfveren en ambities hebben. Het brengt mensen bij elkaar die zich een gezamenlijk beeld vormen van het **'wat'**, **'waarom'** en **'waar'** zij samen naartoe gaan. Daar moeten ze het, in zekere mate, over eens kunnen en willen worden. Het is een zoektocht naar wat hen verbindt en hoe zij een gezamenlijke doel gaan bereiken. **Veranderen** heeft zeker in zo'n context van samenwerken ook een prijs: je moet er wat voor doen of laten, je moet als deelnemer mogelijk ook zelf veranderen. Bijvoorbeeld in de manier waarop je naar jouw omgeving kijkt, naar de bijdrage van jouw team, afdeling of organisatie die je vertegenwoordigt, of naar de rol die jij daarin speelt. Het gaat bij veranderen én bij samenwerken om het vinden van een plek in een groter geheel en het verbinden aan een gezamenlijke opgave.

**Het gaat vaak over opgeven van een deel van je autonomie, maar wel in het vertrouwen dat het voor het totaal of voor jouw organisatie meerwaarde oplevert. Dat is de grote uitdaging.**

In een grensoverschrijdend samenwerkingsproces is er een aantal **condities** die bijzondere aandacht vragen. In deze bijdrage gaan we in op de condities waar je aan moet werken om een dergelijk samenwerkingsproces **kansrijker te maken**. Wij bieden daarvoor een model waarin deze condities voor samenwerking zijn benoemd en met elkaar in verband worden gebracht. Dit model kan in het samenwerkings- en veranderingsproces op verschillende manieren worden gebruikt:

- meervoudig kijken: een samenwerkingsproces kent altijd meer dimensies. Het model helpt je om vanuit verschillende invalshoeken te kijken
- ontwerpinstrument: het model helpt je om alle condities voor kansrijke samenwerking aandacht en 'een plaats' te geven
- evaluatiemodel: het model helpt je om tussentijds vinger aan de pols te houden in de samenwerking; hebben alle condities voldoende aandacht?
- gemeenschappelijke taal: spraakverwarring is zeker bij grensoverschrijdende samenwerking altijd aan de orde. Het model helpt om met een gemeenschappelijke 'bril' naar de samenwerking te kijken en zo beter hanteerbaar te maken.

Daarmee biedt dit model handreikingen voor het proces van grensoverschrijdende samenwerking. Het helpt om praktisch te kijken naar samenwerking, maar wel geaard in een breed **kennisveld**.

## 2 Kenmerken voor een samenwerkingsvraagstuk

Maar voordat we ingaan op die condities voor kansrijke samenwerking willen we eerst ingaan op een aantal kenmerken die in samenwerkingsprocessen altijd aan de orde zijn. Deze kenmerken horen bij samenwerking over grenzen van organisaties heen. Ze maken daarmee dit type van veranderingsprocessen ook bijzonder. De kenmerken kunnen niet 'opgelost', of 'geëlimineerd' worden. Het gaat er juist om dat de veranderaars ze herkennen, erkennen en hanteren. Het gaat dan om de volgende vijf essentiële kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk.

### Een grote mate van wederzijdse afhankelijkheid

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

### Een onduidelijk machtscentrum

In omgevingen waar meerdere partijen de sleutel tot de oplossing in handen hebben maar niemand alleen, is er altijd sprake van onduidelijkheid over het machtscentrum (Schruijer & Vansina, 2007). De vraag wie er aan de touwtjes trekt, kan niet eenduidig worden beantwoord: **macht** is over meer partijen verdeeld, partijen ontlenen macht aan verschillende bronnen, en macht en invloed worden op uiteenlopende manieren en volgens verschillende stijlen uitgeoefend. De macht van partijen wordt vaak onderschat. Waarschijnlijk omdat macht niet altijd goed zichtbaar is. Het is dan ook zaak om de verdeling en toepassing van macht te leren lezen. Want vaak blijft ieder van de partners autonoom en kan uiteindelijk tot eigen afwegingen komen.

### Diversiteit van de partijen

Als partij ben je gefascineerd door de ander omdat deze je helpt jezelf te ontdekken. Juist als je ontdekt wat de ander doet en bijdraagt, begrijp je jezelf beter. Voor je het weet, ben je bang voor die ander omdat hij een bedreiging kan vormen. Deze paradox creëert ambiguïteit, want de werkelijke basis voor samenwerking wordt juist gevormd door de verschillen tussen partijen. Die **verschillen maken de samenwerking aantrekkelijk**. De ander heeft iets te bieden dat jij minder hebt (Hoebeker, 2004). Naarmate je meer op de andere partij lijkt, is er minder spraakverwarring maar als je veel overeenkomsten hebt, is dat ook een basis voor competitie. Naarmate samenwerkende partijen zich meer op hetzelfde terrein bewegen, is de kans op competitie tussen hen groter. Het is altijd een zoektocht naar de passende partners gericht op de doelstelling in de verandering.

### Gesplitste loyaliteit

Mensen die meedoen in de samenwerking voelen verschillende **loyaliteiten**. Aan de ene kant engageren zij zich aan de samenwerking en de partijen waarmee ze samen aan de slag zijn. Aan de andere kant is er voortdurend de aandacht en de **betrokkenheid** vanuit de eigen organisatie. Die twee zijn niet altijd in lijn. De samenwerking kan iets anders vragen dan de eigen organisatie. Belangen kunnen uiteenlopen. Dat leidt tot een voortdurende **spagaat**.

Deze spagaat doet een groot beroep op de vaardigheden van de spelers en de veranderaar. Om kunnen gaan met het belangenspel, de **wisselende doelen** en de **ambigüiteit** zijn belangrijke **competenties**. Het stakeholderspel/-management is een belangrijke factor.

### **Een nieuwe werkelijkheid**

In omstandigheden waarin meerdere partijen het met elkaar moeten zien te rooien, **creëren** partijen gezamenlijk een **nieuwe werkelijkheid** (Weick, 1995). Als je start met een samenwerking met een nieuwe partner of in een nieuw netwerk, is er nog geen gemeenschappelijk referentiepunt. Dat is echt anders dan bij een verandering binnen een organisatie. Dan heb je al een gemeenschappelijke geschiedenis. Een samenwerkingsverband vertrekt als het ware vanuit het niets en in het begin zijn er slechts een **betekenisvolle relatie** en een **kwetsbaar proces**. Dit is een complex proces, niet alleen omdat partijen samen een vraagstuk en een oplossing moeten formuleren en samen betekenis aan een kans in de markt geven, maar ook omdat de enige basis die ze daarvoor hebben gelegen is in de onderlinge relaties en interactie. Steeds is het de uitdaging om verschillende belangen en ambities samen te brengen tot een gemeenschappelijk gedragen opvatting over (oplossing van) de gezamenlijke problemen.

Deze kenmerken van samenwerking leiden onvermijdelijk tot spanningen en soms gedoe. Zoals gezegd, de kenmerken van een samenwerking kunnen niet 'opgelost', of 'geëlimineerd' worden. Het gaat er juist om dat de veranderaars in dit type grensoverschrijdende contexten ze herkennen, erkennen en hanteren. En bij dat hanteren helpen de **condities voor kansrijke samenwerking**. Die condities worden in het volgende hoofdstuk beschreven.



### 3 Conditie voor kansrijke samenwerking

Ondanks **spanningen en gedoe** is samenwerking nodig, want het reikt mogelijkheden aan die organisaties alleen niet kunnen benutten. Voor een effectief antwoord op **maatschappelijke opgaven** is het essentieel dat partijen samenwerken die een bijdrage kunnen leveren aan een gezamenlijke oplossing. Dat maakt het ook interessant en uitdagend, en tegelijkertijd een stevige uitdaging. Om partijen (gegeven wederzijdse afhankelijkheid, machtsverschillen, diversiteit en de rol van achterbannen) effectief met elkaar te **verbinden**, moeten we uit een **breed scala van disciplines** tappen. Denk daarbij aan omvangrijke kennisdisciplines als doelbepaling en strategievorming, mutual gains, sociale psychologie en groepsdynamica, organisatiekunde en procesmanagement.

Er zijn al vele pogingen gedaan om samenwerkingsvraagstukken te modelleren en die hebben interessante en bruikbare invalshoeken en instrumenten opgeleverd (Cropper, Ebers, Huxham, & Smith Ring, 2008). Deze hebben wij verbonden tot het volgende perspectief op samenwerken:

**Een samenwerking is kansrijk wanneer 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.**

Niet alle samenwerkingsverbanden zijn succesvol. Samenwerken is vaak een **taai proces**. Als je als speler of als betrokken buitenstaander gevraagd wordt een rol te spelen in een samenwerkingsverband, dan zijn de condities voor samenwerking een goed instrument om de complexiteit ervan te doorzien. Een samenhangende manier van kijken helpt de partners om samen de ambitie, belangen, relaties, organisatie en proces te analyseren en te bepalen wat er goed loopt in de samenwerking en waar de knelpunten zitten. Deze omschrijving is gestoeld op verschillende denk- en onderzoekstradities rond samenwerking. De samenhangende manier van kijken hebben wij schematisch in figuur 1 weergegeven. We beschrijven hierna op hoofdlijnen deze condities voor samenwerking.

#### 3.1 Ambitie van betekenis

In een samenwerking is het de uitdaging om een **gezamenlijke ambitie** te formuleren. Een ambitie die partners **inspireert** en mobiliseert. Een gezamenlijke ambitie beschrijft kansen, problemen en uitdagingen die de partners alleen niet kunnen oplossen. Het is de kunst een ambitie te vinden die inspireert en tegelijkertijd aansluit bij de doelen van iedere partner. Dat blijkt in de praktijk niet eenvoudig.

*Figuur 1*

Een samenhangende kijk op samenwerking



In de literatuur over samenwerking heeft doelbepaling en strategievorming een belangrijke rol gekregen (Child, Faulkner & Tallman, 2005). Wat is er nodig om een samenwerking te laten slagen? Een gedeelde ambitie! Eén die richting geeft, van betekenis is voor ieder van de partners en die in het verlengde ligt van de eigen strategie. Klinkt mooi, maar het gevaar is een ambitie vol **juichbegrippen** en algemeenheden. Over die fraaie woorden word je het namelijk wel eens, maar wat betekenen die als je ze omzet in doelen en acties? Belangrijke vragen omtrent het formuleren van een gedeelde ambitie zijn: bereiken we samen meer dan ieder voor zich? Wat is voor ieder van de partners **betekenisvol**; maatschappelijk gezien en persoonlijk? Hoe zorgen we dat we elkaar echt begrijpen? Maar ook: hoe is iedere partner als gevolg van de samenwerking beter voorbereid op de toekomst en welke no-go-areas zijn er?

Door de verschillende individuele ambities en de diversiteit van partners is er in ieder samenwerkingsverband sprake van **spraakverwarring**. Vaak denk je dat je elkaar begrijpt, zolang je maar in algemene termen en klinkende volzinnen blijft praten. Maar als die worden ontleed en uitgediept, blijken de uitleg en de bedoeling heel verschillend. Het is de kunst ervoor te zorgen dat partijen elkaar echt gaan begrijpen. **Doorvragen** dus. Wanneer een ambitie onvoldoende gedeeld is, ligt schijnsamenwerking op de loer. Partijen komen dan wel regulier samen, maar van werken is nauwelijks meer sprake. Of het samenwerkingsteam werkt hard, maar iedereen voelt dat de steun voor de samenwerking wegloopt. Dit soort schijnsamenwerkingen kosten tijd, geld en energie en zijn frustrerend voor deelnemers. Een gedeelde, uitgewerkte ambitie waarin alle partijen zich herkennen, voorkomt **schijnsamenwerking**.

Bovendien moet er sprake zijn van een balans tussen wat partijen komen halen en wat ze komen brengen. Een goede gezamenlijke ambitie beschrijft wat partijen er individueel en gezamenlijk beter van worden. Het vertelt wat partijen bereid zijn aan tijd, geld en kennis in het samenwerkingsverband te stoppen. Beloven kan iedereen, het gaat in samenwerken om echte verbondenheid. Tenslotte kan een ambitie niet zonder daden. Een goede ambitie verleidt, daagt uit en legt vast dat partijen de samenwerkingsafspraken ook echt uitvoeren.

### **3.2 Respect voor elkaars belangen**

Iedere organisatie heeft belangen. Natuurlijk, en dan? In een goede samenwerking wordt recht gedaan aan de wensen van elke organisatie. Als dat **niet** gebeurt, gaan partijen **dwarssligen**, haken ze af of gaan ze elkaar **tegenwerken**. Waar ligt de oplossing?

Het is de kunst om met **respect voor elkaars belangen** oplossingen te bedenken. De onderzoekstraditie waarin dit denken centraal staat is de wereld van mutual gains (Fisher, Ury & Patton, 1991; Kahane, 2004, 2010). Hierbij ga je verder dan het simpele 'ik ben voor dit, tegen dat of ik wil dat bereiken en dat juist niet hebben'. Dat zijn standpunten die gebaseerd zijn op meningen en argumenten. Op basis daarvan bereik je geen samenwerking. Kijk dus naar de belangen die achter deze standpunten verstopt zitten. Welke belangen raken aan de continuïteit, kernwaarden of het imago van de organisatie? Vragen om hierachter te komen zijn: wat zijn de echt spannende onderwerpen waarop het wel eens zou kunnen afketsen? Wat gaat er mis als de samenwerking niet doorgaat? Hoe organiseren we het gesprek over de punten waarover we het aan het eind toch niet eens worden? Dit betekent voor de veranderaar niet alleen dat hij aandacht moet hebben voor het belangenspel tussen de betrokken partijen, maar ook tussen de vertegenwoordigers en hun respectievelijke achterbannen/organisaties.

Vaak praten partijen vooral over de maatschappelijke of collectieve belangen van een samenwerking. Oftewel, wat wordt de samenleving, klant of patiënt hier beter van? Je alleen focussen op deze belangen is onvoldoende. Er zijn **drie soorten belangen** die allemaal een plek moeten krijgen in het samenwerkingsverband. Naast de maatschappelijk of collectieve belangen, spelen organisatiebelangen een rol. Organisaties moeten bijvoorbeeld zwarte cijfers schrijven, willen groeien en hebben te maken met imago en positionering. Tot slot hebben de cruciale spelers ook individuele belangen. Die bepalen mede de richting en vorm van een samenwerkingsverband. Oprechte interesse in de **collectieve**, maar ook de **organisatie-** en **individuele belangen** is dus noodzakelijk om een duurzame samenwerking te bereiken.

Een valkuil is dat er niet of nauwelijks wordt gecommuniceerd over de belangen in de samenwerking. Veelal zijn partners meteen doorgestormd naar het covenant, het contract of de joint venture. Bijna zonder uitzondering loopt een dergelijk samenwerkingsproces dan op den duur vast. Partners moeten terug naar de fase van ambitiebepaling, waarin alsnog een echte dialoog over ieders belang moet plaatsvinden. Want als de belangen en het gesprek daarover structureel verwaarloosd zijn, is er sprake van een permanente en soms uitputtende staat van **onderhandeling**. De opdracht is dan om het gesprek over belangen te 'heropenen'. Dat wil zeggen: zorgen voor een omgeving waarin partijen transparant kunnen (durven) zijn over hun belangen om deel te nemen aan de samenwerking, zorgen dat de partijen oprecht geïnteresseerd zijn in de belangen van hun partners, te zorgen voor een **constructief gesprek** dat met regelmaat plaatsvindt.

### 3.3 Aandacht voor persoonlijke relaties

Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke verhoudingen en relaties. Het is altijd een samenspel van mensen die al dan niet iets willen. Bij samenwerkingen is het opbouwen van persoonlijke relaties lastig, omdat je elkaar niet iedere dag bij het koffiezetapparaat ontmoet. Er is altijd een zekere mate van **waakzaamheid**, terwijl de meeste mensen willen werken vanuit **vertrouwen**. Het vraagt aandacht en onderhoud.

Samenwerking overstijgt het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in zo'n proces zichzelf mee. Sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek spelen een belangrijke rol (Huxham & Vangen, 2005). In- en uitsluiting: wie doet er wel mee en wie niet? Macht: wie heeft het voor het zeggen? Hoe kun je invloed uitoefenen? Leiderschap: wat is ieders rol in het proces? **Conflict**: hoe ga je om met meningsverschillen en met persoonlijke relaties? En vertrouwen: wat wekt vertrouwen op en hoe houden we het vertrouwensreservoir op peil?

'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard'. Natuurlijk geldt dat ook in samenwerkingsverbanden, maar het is niet zo dat vertrouwen in een samenwerking je zomaar overkomt. Aan vertrouwen kun je werken en wat daarvoor nodig is, kun je organiseren. Hoe?

- organiseer gelegenheden waarbij partners elkaar ontmoeten en over de inhoud van hun vak **in gesprek** gaan
- neem tijd voor **gemeenschappelijke** ervaringen, zowel over het vak en de inhoud, als op sociaal gebied
- creëer momenten om de persoonlijke relatie te versterken. Een persoonlijke klik motiveert mensen om net iets extra's te doen (Krackhardt, 2003).

Besef dat in een situatie van samenwerking **onbevangen vertrouwen zelden aan de orde** is. Door de aanwezigheid van achterbannen met belangen is er altijd een zekere mate van waakzaamheid bij de deelnemers. Dat is natuurlijk en onvermijdelijk. Dat manage je niet weg. Het is eerder zaak om hier tijd voor te maken en ook preventief in dialoog te treden over potentiële risico's of problemen in de samenwerking.

Ieder team is natuurlijk loyaal aan de samenwerking, maar ook nog altijd aan de eigen organisatie. Zo'n divers team goed te laten samenwerken, is dan ook geen eenvoudige opgave. We verwachten van hen dat zij kunnen omgaan met onzekerheid, ambiguïteit en dynamiek. Aandacht voor de teamsamenstelling, het bespreken van verschillen en ruimte voor de individuele belangen, is noodzakelijk voor iedere samenwerking.

Voor een constructieve relatie is verbindend leiderschap bijzonder belangrijk. Het gaat hierbij om **gegund en verbindend leiderschap** dat ontstaat op basis van individuele prestaties, kennis of positie. Hiërarchisch leiderschap kan in sommige situaties heel nuttig zijn, maar is voor een succesvol en duurzaam samenwerkingsverband funest. Succesvol leiderschap in samenwerking combineert meerdere, complementaire kwaliteiten. Het vraagt zowel faciliterende als directieve kwaliteit, het is zowel mensgericht als taakgericht, verbindend als confronterend, en zowel ruimte scheppend als grenzen stellend. Leiderschap in samenwerking doet aanspraak op kennis van zowel de 'zachte' aspecten van samenwerken (persoonlijke relaties, vertrouwen, cultuur) als de 'harde' aspecten van samenwerken (structuur, systemen, organisatievorm). De instrumenten van leiders in samenwerking vormen in de eerste plaats gedrag en de **interventies** die zij kunnen inzetten (Chrislip & Larson, 1994).

### 3.4 Goed georganiseerd

Ieder samenwerkingsverband moet je goed en professioneel organiseren. Zowel de juridische vorm, de organisatorische inrichting als een goede besturing verdienen allemaal aandacht. Maar hoe doe je dat?

Een gezamenlijke ambitie is in grote mate bepalend voor de organisatie van de samenwerking. Anders gezegd: je organiseert de samenwerking om je gezamenlijke ambitie te realiseren en niet andersom! Er moet een **gezonde balans** zijn tussen **daadkracht en draagvlak**. Het samenwerkingsverband moet draagvlak hebben bij alle deelnemers, maar als je enkel stuurt op draagvlak belemmert dat daadkracht. Andersom geldt hetzelfde: een samenwerking die alleen aandacht voor acties en daden heeft, holt het draagvlak uit. Vragen die helpen bij het vinden van de juiste balans zijn: met welke partners kun je het beste samenwerken en wat is de **structuur** van die samenwerking? Hoe geef je de besturing en structuur van het samenwerkingsverband zo goed mogelijk vorm? Hoe kunnen we de governance en de besluitvorming zo regelen dat het iedereen past (De Man, 2006)? En: hoe gaan we om met exclusiviteit en de verdeling van de financiën?

Het gevaar bestaat dat wanneer de organisatorische vorm van de samenwerking niet aansluit op de gezamenlijke ambitie, er **onder- of overorganisatie** ontstaat. Anders gezegd: in samenwerkingsverbanden hebben we de neiging om te weinig of juist te veel aandacht te besteden aan de organisatie ervan. Dat komt omdat er nog geen ingesleten procedures en routines zijn en elke partner een verschillende manier van handelen heeft. Dan kijkt men niet naar wat nodig is om de gezamenlijke ambitie te realiseren. Men vertrouwt te veel op de procedures en routines van de eigen organisatie en adopteren die één op één in de samenwerking. Onder- of overorganisatie hebben als gevolg slecht werkende overleggen, onduidelijkheid over besturing en een voortdurende spraakverwarring hoe er samengewerkt moet worden. Grote risico's zijn een structureel gebrek aan daadkracht en het langzaam maar zeker ontstaan van schijnsamenwerking.

### 3.5 Een gezamenlijk proces

Een belangrijke vraag bij samenwerking is: **hoe pak je het aan?** Het proces om dit vorm te geven, doorloopt op hoofdlijnen vergelijkbare stappen. En hoewel dat in de praktijk nooit lineair en onderscheidend verloopt, moet je toch iedere stap helemaal doorlopen. Je moet met elkaar aan de slag, want **in het handelen blijkt wat alle woorden waard zijn.**

Een context van samenwerking biedt deelnemers dikwijls weinig houvast: de doelstelling moet samen nog worden gemaakt, je wordt geconfronteerd met uiteenlopende belangen, het is vooraf vaak nog niet duidelijk welke vorm er wordt gekozen. Juist in zo'n omgeving met beperkt houvast vervult een **helder gezamenlijk proces** een belangrijke functie. Het geeft **richting, houvast**, en daarmee ook **veiligheid en vertrouwen** (Bremekamp, Kaats & Krol, 2017; Dees & Opheij, 2019).

In de eerste fases van de samenwerking, de fases van verkennen en delen, formuleer je de gezamenlijke ambitie en voer je het gesprek over de echte belangen. Het is opvallend dat in de praktijk deze fases vaak worden overgeslagen. Natuurlijk: het gesprek over de individuele- en organisatiebelangen is ook lastig. Het gesprek over belangen raakt aan persoonlijke verwachtingen, en er is altijd de angst dat anderen er misbruik van zullen maken als je je te **kwetsbaar en open** optelt. Dan neemt men genoeg met een ambitie op hoofdlijnen. Een risico. Juist in die eerste periode ligt de sleutel voor een succesvol samenwerkingsverband. Het gaat bij het ontwikkelen van een betekenisgevend proces om vraagstukken als: hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen? Hoe komen we op een goede manier in gesprek en tot overeenstemming? Welke rol heeft eenieder daarbij en wie heeft de regie? Hoe brengen we de aandacht voor de inhoud in balans met de aandacht voor het proces? Hoe zorgen we voor een goede voortgang zonder al te veel door te duwen en de partijen onderweg te verliezen? Hoe bewaken we met elkaar de kwaliteit van de **interactie**? En: hoe komen we tot een goed **resultaat** (De Bruin & Tenheuevelhof, 2004)?

Als het samenwerkingsproces onvoldoende aandacht krijgt, ontstaat bij betrokkenen onduidelijkheid over eenvoudige vragen als: wie neemt de beslissingen in de samenwerking, wanneer overleggen we weer en wat staat er eigenlijk op de agenda? Dit soort onduidelijkheid leidt tot onzekerheid en argwaan. Wanneer partijen en betrokkenen onzeker raken over het samenwerkingsproces, worden ze bijna altijd achterdochtig en trekken ze zich terug achter de eigen standpunten en belangen. Een **transparant** samenwerkingsproces is de sleutel voor een succesvolle samenwerking. Stappen overslaan heeft altijd gevolgen. Want met iedere stap wordt een belangrijk fundament gelegd in de samenwerking, bijvoorbeeld voor de gemeenschappelijke ambitie of de onderlinge relaties. Tegelijkertijd vraagt een samenwerking om een zeker tempo. Als dit **tempo** ontbreekt en de voortgang stagneert, vloeit de energie weg en volgt er destabilisatie.

## 4 Meervoudig kijken naar samenwerking

Waarom kun je nu zien of de samenwerking constructief is en goed verloopt? Waar kijk je dan naar? Bij het **diagnosticeren** van een samenwerkingsproces is het de kunst om vanuit meer dan één conditie voor samenwerking te kijken. Dat is de essentie van het model dat wij in deze bijdrage centraal stellen. In de praktijk blijkt het moeilijk om aan alle condities voor samenwerking adequaat aandacht te besteden. Samenwerkingsprocessen zijn weerbarstig en de voorkeurstijlen van de samenwerkingspartner of de procesbegeleider spelen hierbij zeker ook een rol. In figuur 2 is uitgewerkt welke risico's verbonden zijn aan **verwaarlozing** van elk van de condities en welke kansen het besteden van adequate aandacht aan de condities biedt. Als je een conditie voor samenwerking onvoldoende aandacht geeft, dan brengt dat het risico van negatieve dynamiek in de samenwerking met zich mee; als je dat wel doet, biedt het kans op positieve dynamiek in de samenwerking. Tot welke specifieke **negatieve en positieve dynamiek** dat kan leiden, is uitgewerkt in figuur 2. In de volgende paragrafen werken we deze kansen en risico's die zich bij elk van de condities voor samenwerking voordoen, verder uit.

### 4.1 Investeren in gedeelde ambitie voorkomt schijnsamenwerking en de steeds terugkerende 'waarom'-vraag

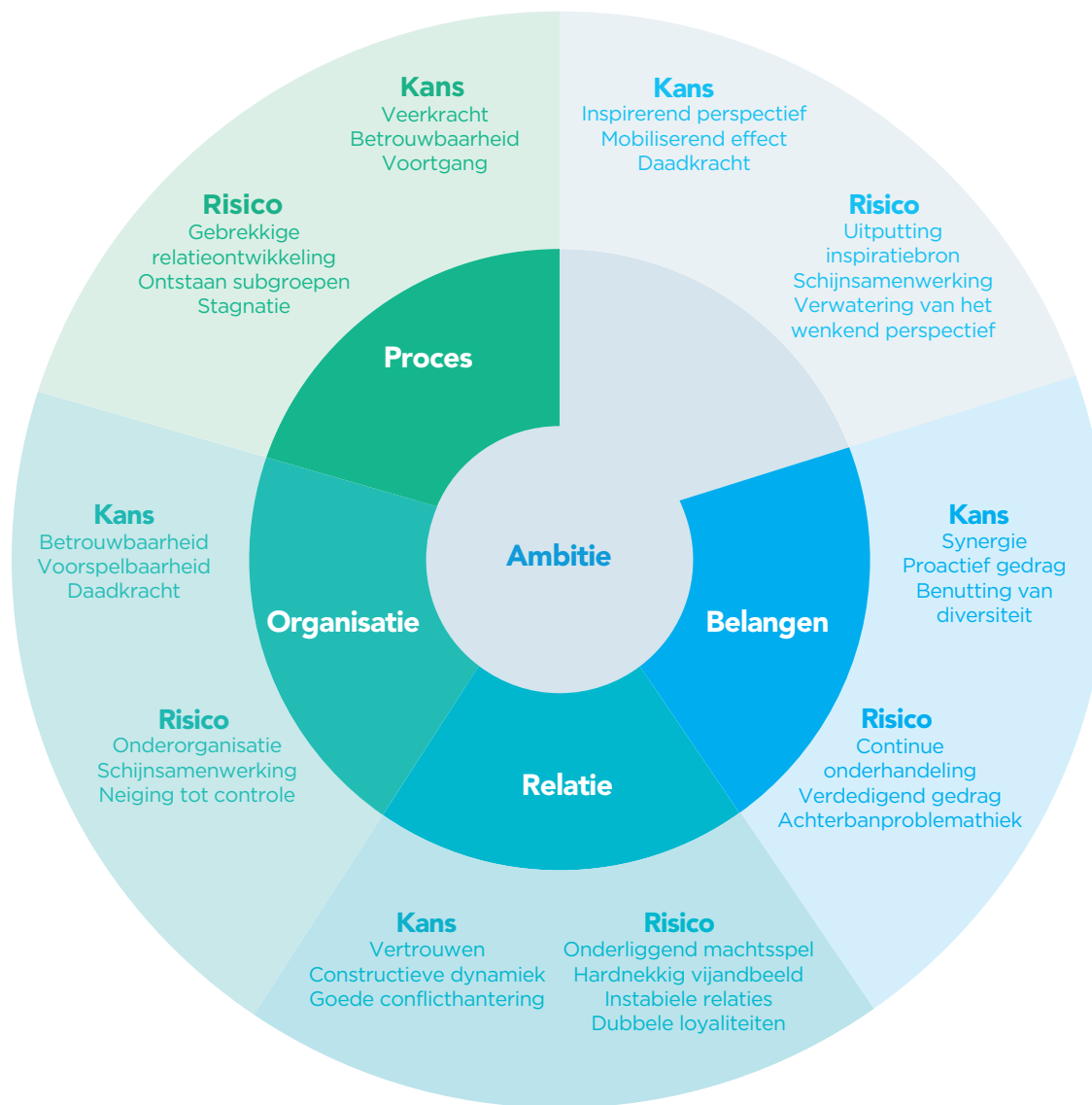
Het kan blijken dat er in de samenwerking te weinig aandacht is besteed aan het levend houden van de ambitie. Verwaarlozing van het domein 'Ambitie' leidt ertoe dat het proces van betekenisgeving niet tot stand komt. Als de voorkeurstijlen van de deelnemers sterk gericht zijn op handelen en doen en minder op visievorming, kan dit gebeuren. De samenwerking verwordt dan tot het nalopen van acties en lijstjes en de inspiratie lekt langzaam maar zeker weg. Dit kan bijdragen tot het ontstaan van **schijnsamenwerking** waarin de partners nog wel communiceren, maar vooral over operationele issues en verbetering van werkwijzen, en niet komen tot een echte dialoog over nut en noodzaak van de samenwerking. De samenwerking vervlakt als het ware tot een operationeel project en verliest de samenhang met haar oorspronkelijke legitimatie en omgeving. Als je in een samenwerking samen een **wenkend perspectief** levend houdt, is dat een bron van **inspiratie** met een **mobiliserend** effect. Door de ambitie regelmatig te agenderen, ontwikkelt die ambitie en dat wenkende perspectief zich en worden ze steeds aangepast aan nieuwe omstandigheden. Dit vraagt natuurlijk ook aandacht voor het domein 'Relatie'. Een goede samenstelling van het team blijft immers essentieel om ervoor te zorgen dat in de samenwerking ook visionairs actief blijven die dit keer op keer agenderen. Het gevoel dat de samenwerking 'klopt' geeft de deelnemers vaak de **stimulans** om ermee verder te gaan en draagt ertoe bij dat in de samenwerking daadkracht kan worden tentoongespreid.

### 4.2 Dialoog over de belangen voorkomt defensief gedrag en permanent onderhandelen

Het komt veel voor dat niet of nauwelijks is gecommuniceerd over de belangen in de samenwerking. Vaak zijn de partners meteen doorgestormd naar het covenant, het contract of de joint venture en bijna zonder uitzondering loopt een dergelijk samenwerkingsproces dan op den duur vast. Partners moeten dan alsnog terug naar de fase van ambitiebepaling en moet dan alsnog in een echte dialoog over belangen een **gemeenschappelijk belang** vinden. Want als de belangen en het gesprek daarover structureel verwaarloosd zijn, is er vaak sprake van een permanente en **soms uitputtende staat van onderhandeling**. Als belangentegenstellingen blijven bestaan, leidt dit tot defensief gedrag; onduidelijkheid over de belangen creëert een **onveilige situatie**. Wanneer dit proces kan worden omgekeerd, biedt dat uitzicht op gemotiveerde partners, erkenning van wederzijdse belangen en daarmee een benutting van de aanwezige diversiteit.

Figuur 2

De gevolgen van onevenwichtige aandacht





### 4.3 Oog voor het onzichtbare voorkomt een blokkerende onderstroom, instabiele relaties, vijandbeelden en machtsspelletjes

Het komt niet zelden voor dat partners zelf hun vertegenwoordigers hebben geselecteerd en uitgezonden naar een samenwerkingsverband, met als gevolg dat het team dat is ontstaan dikwijls een toevallige mix van persoonlijkheden en werkstijlen is. Een goed team samenstellen is geen sinecure en dat geldt evenzeer of wellicht juist in samenwerkingsverbanden. We verwachten van vertegenwoordigers in een samenwerkingsverband dat zij kunnen **omgaan met onzekerheid, ambiguïteit en dynamiek**. Ze moeten in staat zijn met het ene been in de eigen organisatie en met het andere in het samenwerkingsverband te staan. Dat vraagt nogal wat. In omgevingen met een sterk inhoudelijke en technische oriëntatie is de aandacht voor het individuele, persoonlijke, relationele aspect van samenwerken vaak beperkt. Dan komt het voor dat relaties niet tot **ontwikkeling** gekomen of dat relaties langzaam maar zeker instabiel worden. Er ontstaat dan een onderstroom van gevoelens en die leidt dikwijls tot een dynamiek die de samenwerking niet ten goede komt. Adequate aandacht voor de relationele kant maakt de samenwerking robuust. Conflicten worden eerder en beter gesignaleerd en opgelost. Het geven van **feedback** wordt gemakkelijker, waardoor het effect van negatieve veronderstellingen over elkaar tijdig kan worden geneutraliseerd. Leiderschap is hierbij bijzonder belangrijk. Zonder **leiderschap** ontstaat er twijfel en stagnatie. Leiderschap is nodig voor adequate regie en het 'op de kaart' krijgen en houden van de samenwerking. Dit is gegund en verbindend leiderschap, geen hiërarchisch leiderschap. Leiderschap dat geen van de betrokkenen ontslaat van persoonlijk leiderschap. Integendeel.

### 4.4 Goed organiseren voorkomt onderorganisatie en overmatige neiging tot controleren

In onze ervaring is een goede organisatie van het samenwerkingsverband (lees: een organisatie die is afgestemd op de doelen van de samenwerking) essentieel om daadkracht en vertrouwen te ontwikkelen, en (niet onbelangrijk) het vertrouwen van de achterban te verdienen. Dat is zeker niet vanzelfsprekend. In samenwerkingsverbanden bestaat een intrinsieke **neiging tot onderorganisatie**. Anders gezegd: in samenwerkingsverbanden hebben we de neiging om te weinig aandacht te besteden aan het organiseren. Er zijn nog geen ingesleten procedures en routine en ieder van de partners heeft een verschillende manier van doen. We beschouwen organiseren nog te veel als een aangelegenheid binnen organisaties. Onderorganisatie en de eerdergenoemde schijnsamenwerking manifesteren zich in een slecht werkend overleg, een gebrek aan besturing en onvoldoende hygiëne. Grote risico's zijn een structureel gebrek aan daadkrachten, in het ergste geval, het uiteenvallen van de samenwerking. Dit geldt vooral voor vormen van samenwerking waarin de partners niet een **nieuw organisatieconstruct** hebben gebouwd, maar hebben volstaan met een afsprakenstel of een samenwerkingscontract. Daarom zien we in veel netwerken onderorganisatie ontstaan. Overigens kan een afsprakenstel of een contract een adequate vorm van organiseren zijn, maar dan hoort daar wel bij dat er in de sociale sfeer voldoende onderlinge druk kan worden uitgeoefend om de doelen van de samenwerking te realiseren.

Bij sommige partners leidt de verwaarlozing van het domein 'Organisatie' tot een versterkte **neiging tot control**. Ze worden achterdochtig en achten hun belangen niet in goede handen; ze plaatsen zich mentaal buiten het samenwerkingsverband en gaan de samenwerking benaderen alsof zij de opdrachtgever van het samenwerkingsverband zijn. Dit mechanisme werkt dan bij de andere partners allerlei emoties en gedrag op en ondermijnt het wederzijdse vertrouwen. Er is steeds een nauwe relatie tussen '**trust**' en '**control**' (De Man, 2006). Het is voor het functioneren van individuen in onzekere omstandigheden wezenlijk dat er aan een aantal minimumvoorwaarden wordt voldaan (Hirschhorn en Gilmore, 1992), namelijk: wie bepaalt wat, wie doet wat, wat zit er voor mij in en wie hoort erbij?

#### 4.5 Ontwikkelen voorwaarts om energieverlies en stagnatie te voorkomen

Verwaarlozing van het domein 'Proces' kan ertoe leiden dat de samenwerkingspartners onvoldoende houvast ervaren en zich afvragen in welk proces ze zich bevinden en in welke fase ze zitten. Het komt dikwijls voor dat partners die een samenwerkingsrelatie hebben ontwikkeld geheel verschillende beelden hebben bij de fase waarin de relatie verkeert en wat de volgende stap zou moeten zijn. Het is belangrijk dat mensen weten wat er gaat komen. Als dat niet zo is of niet door duidelijke procesregie in kaart wordt gebracht, heeft dat veelal gevolgen in de andere domeinen. Dan kan het gebeuren dat er subgroepen van partners ontstaan die elkaar wel vinden in een **gezamenlijk proces**, dat de persoonlijke relaties zich niet ontwikkelen of dat het onduidelijk is of er nu moet worden onderhandeld of juist constructief moet worden gebouwd. De spelregels zijn dan niet duidelijk en dat frustreert het samenwerkingsproces.

Ook vraagt een samenwerking om een zeker tempo en een bepaalde **voortgang**. Als dit tempo ontbreekt en de voortgang stagneert, vloeit de energie weg en volgt er vaak **destabilisatie**. Als het tempo er goed in zit, er sprake is van voortgang en men ziet dat het iets oplevert, dan geeft dat **energie** en wordt er **effect** gesorteerd. Dat is de basis voor continue ontwikkeling van de samenwerking.

## 5 Werken aan samenwerking

Een samenwerking vitaal houden is een zaak van ieder van de samenwerkende partners en daarmee ook een zaak van het samenwerkingsverband als totaal. En dus is elke poging of onderneming om de samenwerking te verbeteren onderhevig aan de wetten van samenwerking.

### 5.1 Doe het samen

Maak samen een analyse van eventuele problemen of issues in de samenwerking en kom samen tot verbetervoorstellen. Als er een externe begeleider wordt ingezet, zorg er dan voor dat er **denk- en dialoogruimte** wordt gereserveerd om de analyse te verinnerlijken. Gebruik de verbetervoorstellen van de adviseur niet als leidraad voor een verbeterplan, maar als inzet van een dialoog over de **verbetervoorstellen** waarin de samenwerkende partijen zich kunnen vinden.

### 5.2 Creëer condities voor een echte dialoog

Creëer een sfeer en plaats waar **alle perspectieven en gezichtspunten** besproken en gehoord worden, heb aandacht voor de uitgesproken en onuitgesproken woorden, erken de waarde van verschillen en identiteit van de deelnemers, breng assumpties en percepties in zonder een standpunt in te nemen. **Stel je oordeel uit** (Isaacs, 1999).

### 5.3 Balanceer tussen draagvlak en daadkracht

In een samenwerkingsverband is uiteindelijk iedere organisatie autonoom en daarom is het vaak ingewikkeld om tot beslissingen te komen. **'Analysis paralysis'** ligt altijd op de loer: het 'over- en doordenken' van de situatie op een zodanige manier dat er geen beslissingen meer worden genomen. Dit staat overigens in tegenstelling tot 'extinct by instinct' (een fatale beslissing nemen op basis van alleen **intuïtie** of een 'uit de heup geschoten' oordeel). Dit betekent dat je het eens moet zijn over het aangrijpingspunt van de verbetering en van daaruit moet handelen. Op basis van deze uitgangspunten kan een **analyse-instrument** dat gebaseerd is op de inzichten en concepten uit deze bijdrage en dat relatief snel en gemakkelijk toepasbaar is in de praktijk, ondersteuning bieden bij de analyse, de dialoog en de gezamenlijke besluitvorming.

### 5.4 Monitor de samenwerking aan de hand van de condities

Waarom kun je nu zien of de samenwerking constructief en goed verloopt? Waar kijk je dan naar? De in deze bijdrage beschreven condities voor kansrijke samenwerking kunnen verder geoperationaliseerd worden met **succesindicatoren** die iets zeggen over de mate waarin recht wordt gedaan aan de invalshoek. We geven hierna de indicatoren weer.

Bij de analyse van samenwerkingsprocessen zijn de indicatoren die iets zeggen over de in deze bijdrage behandelde condities voor kansrijke samenwerking van groot belang voor de mate van succes van een samenwerking. Deze indicatoren kunnen helpen als er binnen een samenwerking behoefte bestaat aan een evaluatie of diagnose. Of als periodiek gesproken wordt over de vraag: hoe gaat het en (hoe) gaan we verder?

Tabel 1

Indicatoren voor kansrijke samenwerking

<b>Gedeelde Ambitie</b>	<p>In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- wordt de ambitie gedeeld</li><li>- is de ambitie voor de partners waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf</li><li>- draagt de ambitie bij aan de (samenwerkings)strategie van ieder van de partners</li><li>- is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de sleutelfiguren in de samenwerking</li></ul>
<b>Belangen</b>	<p>In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners</li><li>- creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners</li><li>- is er sprake van onderhandelingsruimte en -bereidheid</li><li>- zijn de partners echt met elkaar in dialoog?</li></ul>
<b>Relatie</b>	<p>In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- hebben de partners in de samenwerking persoonlijk vermogen tot verbinding</li><li>- draagt de groepsdynamica ertoe bij dat de groep meer is dan de samenwerking van de partners</li><li>- is er sprake van vertrouwen tussen de partners</li><li>- is er sprake van gegund verbindend leiderschap?</li></ul>
<b>Organisatie</b>	<p>In hoeverre is er sprake van:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- een effectief functionerende structuur, afgestemd op doel en partners;</li><li>- voldoende participatie in en draagvlak voor de samenwerking;</li><li>- voldoende daadkracht;</li><li>- heldere afspraken; worden deze ook grotendeels nagekomen?</li></ul>
<b>Proces</b>	<p>In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- is er sprake van een goed doordachte fasering en een goed doordacht procesontwerp; de juiste dingen op het juiste moment</li><li>- wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking</li><li>- is er sprake van een heldere rolverdeling met een duidelijke procesregie</li><li>- wordt er recht gedaan aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en -effectiviteit).</li></ul>

## 6 Samenwerken is ook veranderen

Veranderen impliceert samenwerken, maar tegelijkertijd vraagt het vorm geven van een effectieve samenwerking bijna zonder uitzondering dat mensen en organisaties zich ontwikkelen en veranderen. Samenwerken is zoals gezegd niet eenvoudig of vanzelfsprekend, en het veronderstelt de bereidheid om als persoon, in relaties en als collectief te leren en te ontwikkelen. Het vraagt eveneens om veranderingen in de achterliggende partijen, variërend van een andere opstelling in de samenwerking tot en met wezenlijke veranderingen in cultuur en organisatie.

Op persoonlijke niveau wordt in samenwerking – naast de bereidheid om vaste ankers los te laten – de nodige veelzijdigheid gevraagd: succesvolle samenwerkers combineren in hun repertoire meerdere **complementaire kwaliteiten**. Ze kunnen zowel faciliterend zijn als directief, mensgericht als taakgericht en verbindend als confronterend, ruimte creërend als grenzen stellend. Ze beschikken over kennis van zowel de ‘zachte’ aspecten van samenwerken (persoonlijke relaties, vertrouwen, cultuur) als de ‘harde’ aspecten van samenwerken (structuur, systemen, vorm). Om daar te komen kan op persoonlijk niveau ontwikkeling nodig zijn om een bijdrage te kunnen leveren aan een samenwerking.

Op relationeel niveau daagt een samenwerkingsproces deelnemers uit om **oprecht geïnteresseerd** te zijn in de drijfveren en de belangen van de ander, bestaande relationele patronen te doorbreken, transparant en betrouwbaar te zijn, informatie te delen, etc. Dit is geen eenvoudige opgave. In een veranderproces hebben we vaak te maken met een situatie van ingesleten werkwijzen en gedragspatronen. Daarmee vergeleken kunnen partners in een nieuw te vormen samenwerking met een **schone lei** beginnen. Je bouwt iets nieuws met nieuwe partners, een nieuw thema, nieuwe werkwijzen, etc. Bovendien kunnen partners in een dergelijke samenwerking er altijd nog voor kiezen om zonder al te grote consequenties af te zien van de samenwerking. Dat is in veel veranderprocessen niet zomaar mogelijk; deelname is niet altijd een keuze. In verander- en samenwerkingsprocessen is aandacht voor persoonlijke relaties van belang, maar ze verschillen qua startsituatie (een min of meer blanco vel of een vat aan ervaringen) en qua ruimte (mogelijkheid tot uitstappen). De condities voor samenwerking bieden in ieder geval de onderwerpen van gesprek in het bouwen van die relaties. Vanuit dat perspectief bezien legt dit hoofdstuk een basis om samenwerken als proces beter te begrijpen en een vertrekpunt te kiezen om het ‘wat’ van een veranderproces bespreekbaar te maken.

Om als organisatie een rol te spelen in veranderingen op systeemniveau - in een bredere context met meer partijen, gericht op een maatschappelijk vraagstuk - is het ontwikkelen van **samenwerkingsvaardigheid** een belangrijke factor (van Wendel de Joode, Kaats & Opheij, 2013). Daarbij stellen we ons een aantal vragen:

- hebben we een heldere **samenwerkingsstrategie**? Is de eigen positie in het netwerk bekend? Is duidelijk wat we met samenwerking willen bereiken? Hoe komt onze keuze van partners tot stand? Is ons handelingsrepertoire in samenwerkingsrelaties bekend onder de mensen die betrokken zijn in de samenwerking?
- zijn we **vaardig** in het aangaan van **samenwerkingsrelaties**? Zijn we in staat om de in dit hoofdstuk genoemde condities voor samenwerking effectief toe te passen en daarmee zinvolle samenwerkingsrelaties te ontwikkelen en te onderhouden? Leggen we de juiste verbindingen?

- zijn we een op **samenwerking ingestelde organisatie**? Investeren we in de samenwerkingsvaardigheid van mensen? Is er sprake van een gedeelde cultuuren identiteit die ook buiten de eigen organisatiegrenzen herkenbaar is? In hoeverre werkt de structuur stimulerend of belemmerend in samenwerkingsrelaties? Over welke samenwerkingsinstrumenten beschikken we en in hoeverre zijn deze bij iedereen bekend? Wie zijn de verbindende leiders in de organisatie en hoe benutten we hun inzet?

Een samenwerkingsvaardige organisatie worden - zo leert onze praktijk - is een **veranderproces op zichzelf**.

*Kortom, samenwerken is ook veranderen.*

## 7 Tot slot

De **grote maatschappelijke vraagstukken** van deze tijd kan geen enkele organisatie alleen oplossen. Het vraagt samenwerking in netwerken. Mensen worden gemotiveerd door het leveren van een bijdrage aan betekenisvolle vraagstukken. Goed zicht hebben op en aansluiten bij de motivatie van mensen in die organisatie is dan belangrijk. Daarvoor is het nodig dat organisaties en instituties gevoelig zijn voor de maatschappelijke context waarin ze functioneren, en zich verhouden tot de vraagstukken die zich daarin voordoen. Het vorm geven van deze openheid is één van de opgaven waarvoor mensen en organisaties staan. En dat vraagt om samenwerkingsvaardig organiseren.

We hebben de overtuiging dat het ontwikkelen van samenwerkingsvaardige organisaties begint met een goed begrip van de essentie van samenwerken. Het in deze publicatie uiteengezette instrument biedt daartoe een mogelijk **vertrekpunt**. Het maakt het mogelijk om de spraakverwarring, die vaak ten grondslag ligt aan problemen en die vertrouwen kan uithollen, te verminderen. Het helpt om een samenwerkingsproces vorm te geven. Het helpt de partners om samen de ambitie, belangen en context te analyseren. Zo bepalen we wat er goed loopt in de samenwerking en waar de knelpunten zitten. De indicatoren maken vervolgens duidelijk welke interventies nodig zijn om van de samenwerking **een succes te maken**.

# Literatuur

- Bell J., Kaats, E. & Opheij, W. (2013). Bridging disciplines in alliances and networks: In search for solutions for the managerial relevance gap, *International Journal of Strategic Business Alliances*, 3(1).
- Bremekamp R, Kaats, E. & Krol, B. (2017). Conditioes voor vertrouwen in het samenwerkingsproces, *Management Executive* (juli/augustus).
- Child, J., Faulkner D. & Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Smith Ring, P. (Eds.). (2008). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bruijn, J.A. de, & Heuvelhof, E.F. ten (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.
- Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative Leadership: How citizens and civic leaders make a difference*. San Francisco: Jossey Bass.
- Dees, T. & Opheij, W. (2019). *Van idee naar afspraak*. Deventer: Management Impact.
- Das, T. K. & Bing-Sheng, T. (2002). Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Review*, 27, 445-456.
- Douma, M.U., Bilderbeek, J., Idenburg, P.J. & Looise, J.K., (2000). 'Strategic Alliances; Managing the dynamics of fit', *Long Range Planning*, 33 (4), p. 579-598.
- Fisher, R., Ury, W.L. & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York, NY: Penguin Books.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, T. (1992). The New Boundaries of the Boundaryless' Company. *Harvard Business Review* (May/June), 4-16.
- Hoebeke, L. (2004). Dilemmas Paradoxes in Organizing Change Processes: A critical reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Huxham, C. & Vangen. S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York, NY: Routledge.
- 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.A.P. & Opheij, W. (2012). *Leren Samenwerken tussen Organisaties*. Deventer: Kluwer.

Kahane, A. (2004). *Solving tough problems: An open way of talking, listening, and creating new realities*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.

Kahane, A. (2010). *Power & Love: Een strategie voor blijvende verandering*. Den Haag: Academic Service.

Kale, P. & Singh, H. (2007), Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, *Strategic Management Journal*, 28, 981-1000.

Kenis, P. & Cambré, B. (2020). *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*. Antwerpen: Pelckmans Pro.

Krackhardt, D. (2003). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In: Cross, R., Parker, A. & Sasson, L. (Eds.), *Networks in the knowledge economy*, (pp. 82-105). New York: Oxford University Press.

Man, A.P. de (2006). *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(10): 90-118.

Schruijer, S.G. & Vansina, L.S. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie*, 61(3/4): 203-218.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wendel de Joode, R. van, Kaats, E. & Opheij, W. (2013). Bouwstenen voor een samenwerkingsvaardige organisatie. *Holland Management Review*, 147: 36-45.

Witte M. de, M.J. Maurits, M. van Grinsven (redactie) (2021) *Essenties van Verandermanagement, een kleine canon van veranderkundige benaderingen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

## Over de auteurs

Edwin Kaats is medeoprichter en partner bij Common Eye. Hij studeerde ruimtelijke wetenschappen aan de universiteit van Utrecht en logistiek management aan de universiteit van Tilburg. Werkend in de ketenlogistiek leerde hij aan het begin van zijn loopbaan het belang en de betekenis van effectief samenwerken kennen. Sindsdien heeft het thema hem niet meer losgelaten. Tijdens zijn periode bij Twynstra Gudde, waar hij sinds 2008 partner was, werkte hij aan de ontwikkeling van het thema samenwerking als domein van leren en organiseren. Edwin begeleidt mensen en organisaties die aan de wieg staan van een nieuwe samenwerking, of hun lopende samenwerking willen verbeteren. Hij is gesprekspartner voor bestuurders, managers en professionals die voor of in een complex samenwerkingsvraagstuk staan. Met Wilfrid Opheij promoveerde hij op een onderzoek naar de betekenis van bestuurders in allianties en netwerken. Naast zijn advieswerkzaamheden besteedt Edwin tijd aan onderzoek en het ontwikkelen van praktische hulpmiddelen op het gebied van allianties, netwerken en netwerkleaderschap. Edwin publiceert regelmatig op de genoemde thema's. Hij schreef met Wilfrid Opheij 'Leren samenwerken tussen organisaties', dat in 2013 werd verkozen tot managementboek van het jaar. [edwin@commoneye.nl](mailto:edwin@commoneye.nl)

Wilfrid Opheij is medeoprichter en partner bij Common Eye. Hij heeft zich gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken, in het bijzonder tussen organisaties in allianties, partnerships, ecosystemen en netwerken. Hij studeerde bouwkunde aan de TU Eindhoven (kandidaats) en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit (doctoraal). In 1987 ging hij bij Twynstra Gudde aan de slag, waar hij in 1995 partner werd. In 2013 was hij medeoprichter van Common Eye. Zijn hele loopbaan als adviseur staat in het teken van vermogen tot verbinden, samenwerken en horizontaal organiseren. Dit vanuit de overtuiging dat je zeker bij complexe maatschappelijke vraagstukken samen meer kunt bereiken dan ieder alleen. Je hebt elkaar nodig maar dat is - zeker bestuurlijk - vaak niet makkelijk en vanzelfsprekend. Hij schreef diverse boeken en artikelen over horizontaal organiseren (*Delaying Organizations*, 1994) en over organiseren tussen organisaties. In 2008 promoveerde hij aan Tilburg University, samen met Edwin Kaats, op het proefschrift 'Bestuurders zijn van betekenis, allianties en netwerken uit bestuurlijk perspectief'. In 2012 schreef hij samen met Edwin Kaats het boek 'Leren samenwerken tussen organisaties', dat in 2013 werd verkozen tot managementboek van het jaar. Wilfrid helpt samenwerking mogelijk maken en de goede condities te creëren. Bestuurlijk, inhoudelijk, in verbinding. Dat doet hij door te adviseren, te doceren, te publiceren, als gesprekspartners en procesbegeleider en soms als kwartiermaker. [wilfrid@commoneye.nl](mailto:wilfrid@commoneye.nl)



common eye

*samenwerken in allianties,  
netwerken en partnerships*