

Leren samenwerken

Edwin Kaats | Wilfrid Opheij

CONDITIES CREËREN VOOR KANSRIJKE SAMENWERKING

NETWERKEN

ALLIANTIES

ECOSYSTEMEN

PARTNERSHIPS

Boom

Volledig
herziene
editie

Edwin Kaats

Wifrid Opheij

Leren samenwerken

Conditie creëren voor kansrijke
samenwerking

Boom

INHOUDSOPGAVE

Een woord van dank 13

HOOFDSTUK 1 **Waar gaat dit boek over** 15

- 1.1 Rijke ervaring in samenwerking als inspiratiebron; de herziene editie 18
- 1.2 Op zoek naar inzicht en overzicht 20
 - 1.2.1 Samenhang geeft overzicht 20
 - 1.2.2 Verdieping geeft inzicht 21
 - 1.2.3 Het gaat om samenwerking 21
- 1.3 Voor wie is het boek geschreven 22
- 1.4 De opbouw van het boek 23
- 1.5 Leesroutes 24

DEEL I PLAATSBEPALING 27

HOOFDSTUK 2 **Kijken naar samenwerking, een positionering** 29

- 2.1 Zonder samenwerking komt (bijna) niets tot stand 31
 - 2.1.1 Samenwerking zit in onze natuur 31
 - 2.1.2 Samenwerking doet zich op veel terreinen voor 32
 - 2.1.3 Samenwerking is geen doel op zich, het moet iets opleveren 33
 - 2.1.4 Samenwerking vraagt een ecosysteem perspectief 35
- 2.2 Samenwerking gepositioneerd 38
 - 2.2.1 Ik en de ander 38
 - 2.2.2 Organisatie en transactie 41
 - 2.2.3 Samenwerkingsverband en mate van complexiteit 43
 - 2.2.4 Gemeenschap en collectieve actie 45
- 2.3 Proces van vernetwerking 46
 - 2.3.1 Oog voor collectieve opgaven 46
 - 2.3.2 Verweesde vraagstukken 48
 - 2.3.3 Nieuwe organiseervormen 49
 - 2.3.4 Opgavegerichte benadering van denken en organiseren 50

- 2.4 Noodzakelijk maar niet vanzelfsprekend 51
 - 2.4.1 Unieke kenmerken van samenwerking 51
 - 2.4.2 Samenwerking is een vat vol dualiteiten 54
 - 2.4.3 Samenwerking is gedoe 55
 - 2.4.4 Eigen veronderstellingen spelen mee 57
- 2.5 Samenwerking omschreven 59
- 2.6 Werk niet altijd samen 61
- 2.7 Samengevat 61

HOOFDSTUK 3 Anatomie van samenwerken 63

- 3.1 Condities voor kansrijke samenwerking 66
 - 3.1.1 Ambitie van betekenis 68
 - 3.1.2 Inspelen op wat belangrijk is 70
 - 3.1.3 Aandacht voor persoonlijke relaties 72
 - 3.1.4 Goed georganiseerd 75
 - 3.1.5 Een gezamenlijk proces 77
- 3.2 Meervoudig en in samenhang kijken naar samenwerking 80
- 3.3 Samengevat 82

HOOFDSTUK 4 Samenwerken in context 85

- 4.1 Wij zijn actor in context en creëren werkelijkheid 87
 - 4.1.1 Sensemaking 88
 - 4.1.2 De betekenis van interactie 89
 - 4.1.3 Samen de context creëren door joint fact finding 90
- 4.2 Kijken naar context vanuit verschillende perspectieven 91
 - 4.2.1 Inhoud: waar gaat het in deze context over? 91
 - 4.2.2 Macht: wie heeft het voor het zeggen? 92
 - 4.2.3 Scope: hoe breed en diep? 95
 - 4.2.4 Schaal: waar gebeurt het? 97
 - 4.2.5 Complexiteit: aard van de opgave 98
- 4.3 De samenwerkingstafel en het opgavenetwerk 102
 - 4.3.1 Vertrekpunt voor samenwerken: organisatie of opgave 102
 - 4.3.2 Opgavegerichte benadering toegelicht 103
 - 4.3.3 Samenwerkingstafel en opgavenetwerk 108
 - 4.3.4 Dynamiek van de samenwerkingstafel 109
 - 4.3.5 Dynamiek van het opgavenetwerk 111
 - 4.3.6 Samenwerkingstafels binnen een opgavenetwerk 114
- 4.4 Samengevat 117

DEEL II CONDITIES VOOR KANSRIJKE SAMENWERKING 119

HOOFDSTUK 5 **Werken aan een gedeelde ambitie** 121

- 5.1 Een gedeelde ambitie is bindmiddel in de samenwerking 124
 - 5.1.1 Twee logica's 125
 - 5.1.2 Spraakverwarring ligt altijd op de loer 127
 - 5.1.3 Tot overeenstemming komen over een ambitie 128
- 5.2 Ambitie ontwikkelen aan de samenwerkingstafel 129
 - 5.2.1 Verschijningsvormen van een gedeelde ambitie aan een samenwerkingstafel 129
 - 5.2.2 Sleutelvragen om ambities uit te wisselen 132
 - 5.2.3 Missie, doelen en strategie van de samenwerking 136
 - 5.2.4 Samenwerkingsstrategie als verbinding tussen strategie en samenwerking 137
 - 5.2.5 Welke positie kiezen in het netwerk 140
 - 5.2.6 Extra alert zijn op mededinging, zeker aan de samenwerkingstafel 143
- 5.3 Ambitie ontwikkelen in een opgavenetwerk 145
 - 5.3.1 Opgave als richtpunt voor samenwerking in het opgavenetwerk 147
 - 5.3.2 Duiding van de opgave 147
 - 5.3.3 Identiteit van het netwerk 149
 - 5.3.4 Betekenisvol perspectief 153
- 5.4 Samenvatting en succesfactoren 154

HOOFDSTUK 6 **Inspelen op wat belangrijk is** 157

- 6.1 Wat vinden deelnemers belangrijk? 161
 - 6.1.1 Verbinden op basis van affectieve motieven 163
 - 6.1.2 Verbinden op basis van instrumentele motieven 164
 - 6.1.3 Verbinden op basis van morele motieven 166
- 6.2 Perspectief op handelingsrepertoire 168
 - 6.2.1 Recht doen aan aanwezige motieven 168
 - 6.2.2 Evenwicht aanbrengen waar bepaalde motieven domineren 169

6.3	Recht doen aan belangen aan een samenwerkingstafel	170
6.3.1	Belangen helder krijgen	171
6.3.2	Waarde creëren door de taart groter te maken	173
6.3.3	Neem de issues in de samenwerking serieus	178
6.3.4	Maak gebruik van joint fact finding	180
6.3.5	Onderhandel vanuit het perspectief van een duurzame vertrouwensrelatie	184
6.4	Inspelen op motieven in opgavenetwerken	185
6.4.1	De opgave leidend maken	186
6.4.2	De mobiliserende kracht van netwerken benutten	187
6.4.3	Creatief omgaan met motieven	188
6.5	Betekenisvolle interactie rond belangen en motieven	193
6.5.1	Creëer een context van betrouwbaarheid en vertrouwen	193
6.5.2	Vind een gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie	195
6.5.3	Ontwikkel de kunst van samen denken	195
6.5.4	Maak bewuste keuzes voor vormen van interactie	198
6.6	Samenvatting en succesfactoren	202

HOOFDSTUK 7 Samenwerken is mensenwerk 205

7.1	Krachten die het individu te boven gaan	211
7.1.1	Dynamiek van mensen in groepen	212
7.1.2	Groep maakt plan, plan maakt groep	221
7.1.3	Patronen van macht en invloed	224
7.1.4	Patronen van conflict en diversiteit	232
7.1.5	Waarderen van diversiteit	236
7.1.6	Verbindend leiderschap is nodig	238
7.2	Balanceren tussen vertrouwen en waakzaamheid	240
7.2.1	De veelzijdigheid van het begrip 'vertrouwen'	241
7.2.2	Over vertrouwen, wantrouwen en waakzaamheid	243
7.2.3	Waakzaam contracteren	246
7.2.4	Onderzoekend uitwisselen	248
7.2.5	Berekenend verbinden	249
7.2.6	Onbelemmerd samenwerken	251
7.2.7	Bijzondere aandachtspunten bij vertrouwen in samenwerkingsverbanden	252
7.2.8	Werken aan vertrouwen	257
7.3	Dynamiek in opgavenetwerken	261
7.4	Samenvatting en succesfactoren	263

HOOFDSTUK 8	Professioneel organiseren van de samenwerking	267
8.1	Theorieën en modellen bieden zoekruimte	272
8.1.1	We tappen uit een ander organisatiekundig vaatje	273
8.1.2	Verschillende inzichten en afwegingen tussen partners over dimensies en gewicht	273
8.1.3	Ontwerp en inrichting zijn inzet van onderhandeling en persoonlijke preferenties	274
8.1.4	Veel samenwerkingsverbanden zijn het resultaat van emergente processen	274
8.1.5	Verlies aan daadkracht en schijnsamenwerking	275
8.2	Organiseervormen van samenwerkingstafels	276
8.2.1	Samen de vorm en samenhang bepalen, uitgaande van de ambitie	276
8.2.2	Samenwerken met de transactie als verbinding	282
8.2.3	Samenwerken met de functie als verbinding	285
8.2.4	Samenwerken aan nieuwe producten en concepten	286
8.2.5	Samenwerken gericht op leren en ontwikkelen	288
8.2.6	Vormgeven van besturing	296
8.2.7	Gezamenlijke businesscase	304
8.2.8	Het 'achtje' rond maken	306
8.2.9	Ondersteunen met informatie en communicatie-infrastructuur	307
8.3	Organiseervormen en netwerk-governance bij opgavenetwerken	308
8.3.1	Netwerken en community's zijn bijzondere fenomenen	310
8.3.2	Kracht van netwerken	315
8.3.3	Samenwerken in opgavenetwerken	320
8.3.4	Onderdelen van een netwerk	321
8.3.5	Spelregels als leidend coördinatiemechanisme	334
8.3.6	Identiteit en sociaal kapitaal als bindende factor	335
8.3.7	Vrijwillig, maar zeker niet vrijblijvend	337
8.3.8	Toezicht in en op netwerken	337
8.4	Samenvatting en succesfactoren	343
HOOFDSTUK 9	Een betekenisgevend proces vormgeven	347
9.1	Denktradities bij de ontwikkeling van een procesaanpak	351
9.1.1	Overzicht van benaderingen	352
9.1.2	Betekenis voor het samenwerkingsproces	354

- 9.2 Procesvertrouwen bouwen 356
 - 9.2.1 Streven naar mede-eigenaarschap van het proces 356
 - 9.2.2 Domeinen van procesvertrouwen 357
 - 9.2.3 Procesmatig handwerk 360
- 9.3 Het cyclische karakter van samenwerking 361
- 9.4 Samenwerkingsproces aan de samenwerkingstafel 363
 - 9.4.1 Aanvliegroutes voor het formeren van de samenwerking 364
 - 9.4.2 Fasen van een samenwerkingsproces aan de samenwerkingstafel 365
 - 9.4.3 Aandacht voor inhoudelijke betekenisgeving en interactie 371
 - 9.4.4 Aandacht voor de passende partners: partnerfit 376
 - 9.4.5 Belang van effecten realiseren in de samenwerking 381
 - 9.4.6 Bewust beëindigen van de samenwerking 383
- 9.5 Samenwerkingsprocessen in opgavenetwerken 386
 - 9.5.1 Levenscyclus van een opgave 386
 - 9.5.2 Van opgave naar samenwerking 388
 - 9.5.3 Geleiden van het proces 391
- 9.6 Samenwerkingsproces vraagt leiderschap 392
 - 9.6.1 Verschillende oriëntaties van de netwerklieder 392
 - 9.6.2 Welke taken kent de netwerkregisseur 400
 - 9.6.3 Handelingsrepertoire van ervaren verbinders 402
- 9.7 Samenvatting en succesfactoren 408

Overzicht van indicatoren voor kansrijke samenwerking 411

DEEL III INTERVENIËREN 415

HOOFDSTUK 10 Bewust interveniëren in de samenwerking 417

- 10.1 Hoe staat de samenwerking ervoor? Een terugkerende vraag 422
 - 10.1.1 Aanleidingen om te evalueren 422
 - 10.1.2 Proces- en effectevaluatie 423
 - 10.1.3 In beeld brengen waar de samenwerking over ging en nu gaat 425
 - 10.1.4 Meervoudig kijken naar de samenwerking 427
 - 10.1.5 Diagnosticeren aan de hand van een gedeeld perspectief 428
 - 10.1.6 Tot de kern komen 430
- 10.2 Werken aan samenwerking op basis van indicatoren 433
 - 10.2.1 Diagnose stellen 434

- 10.2.2 Anatomie van samenwerken helpt bij meervoudig kijken 436
- 10.2.3 Voor interventies kiezen 440
- 10.3 Exemplarische samenwerkingsvraagstukken 443
 - 10.3.1 Gebrek aan gedeelde ambitie 443
 - 10.3.2 Verwatering van het wenkende perspectief 445
 - 10.3.3 Personele instabiliteit 447
 - 10.3.4 Schijnsamenwerking 449
 - 10.3.5 Onderorganisatie 451
 - 10.3.6 Hardnekkig vijandbeeld 453
 - 10.3.7 Dubbele loyaliteiten en achterbanproblematiek 455
 - 10.3.8 Onoverbrugbare diversiteit 457
 - 10.3.9 Sluimerend machtsspel 459
 - 10.3.10 Specifieke aandachtspunten aan samenwerkingstafels en opgavenetwerken 461
- 10.4 Bewust kiezen voor samenwerking: stoppen is een optie 462
- 10.5 Het draait om leren 463
 - 10.5.1 Eerste-, tweede- en derde-ordereren in samenwerking 463
 - 10.5.2 Verschillende mogelijkheden tot leren 464
 - 10.5.3 Middelen om te kunnen leren 465
 - 10.5.4 Naar goed werk in samenwerking 466
- 10.6 Samengevat 468

HOOFDSTUK 11 **Epiloog** 471

- 11.1 Een terugblik: samenwerking een 'plek' geven 473
 - 11.1.1 Blijven bijdragen aan de ontwikkeling van een domein: samenwerkingskunde 473
 - 11.1.2 Toenemende aandacht voor de context 474
 - 11.1.3 Waardegedreven samenwerking 476
 - 11.1.4 Vanzelfsprekender maar niet makkelijker 476
- 11.2 De blik vooruit: samenwerking 'positie' geven 477
 - 11.2.1 Netwerken als organiseerplatform 477
 - 11.2.2 Netwerkvaardigheid als organiseeruitdaging 478
 - 11.2.3 Verantwoordelijk leiderschap 480
 - 11.2.4 Aandacht voor impact, toezicht en legitimatie 480
- 11.3 Tot slot 481

Overzicht van figuren 483

Overzicht van tabellen 485

Trefwoordenregister 487

Literatuur 495

Waar gaat dit boek over

- 1.1 Rijke ervaring in samenwerking als inspiratiebron; de herziene editie
- 1.2 Op zoek naar inzicht en overzicht
- 1.3 Voor wie is het boek geschreven
- 1.4 De opbouw van het boek
- 1.5 Leesroutes

Waar gaat dit boek over

Ons vermogen tot samenwerken wordt in toenemende mate van existentiële betekenis. Of het nu gaat om klimaat, energietransitie, woonopgave, innovatie, goede zorg, duurzaamheid, openbare orde en veiligheid, het te boven komen van een recessie of een corona-epidemie, om economische ontwikkeling; samenwerken is altijd nodig. Geen enkele organisatie kan de grote private en publieke vraagstukken van deze tijd alleen oplossen. Dat leidt tot een toenemende vernetwerking van onze samenleving. Die noodzaak tot samenwerken wordt steeds duidelijker, maar dat maakt het nog niet vanzelfsprekend. Er valt veel te leren.

Samenwerken is in toenemende mate noodzakelijk, maar niet altijd makkelijk en vanzelfsprekend. Samenwerken vraagt van mensen in organisaties – professionals, managers, bestuurders, toezichthouders – om verder te kijken dan wat we persoonlijk of vanuit onze rol belangrijk vinden. Het gaat ook om wat maatschappelijk belangrijk is. Om te kunnen samenwerken, moeten we in staat zijn een deel van onze autonomie of resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat het – voor onszelf en voor het collectief – meer waarde oplevert. Het is echter lastig om onze autonomie op te geven als we het gevoel hebben dat we elkaar niet echt begrijpen en we het eigenlijk over verschillende dingen hebben. Spraakverwarring tussen de deelnemende partijen is een van de grote problemen bij het omgaan met samenwerkingsvraagstukken. Niet een inhoudelijk verschil van inzicht, maar juist de verwarring die ontstaat door verschillen in taal en verschillen in verwachting en perceptie, is vaak het probleem. In die gevallen kan het helpen om een gemeenschappelijke bril en bijbehorende taal te hanteren om naar samenwerking te kijken. In dit boek bieden wij mensen die betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden zo'n gemeenschappelijke bril en taal. Daarnaast willen wij met dit boek een overzicht geven van de verschillende invalshoeken bij samenwerking en voor elk van die invalshoeken ook inzichten aanreiken die het mogelijk maken om er praktisch mee aan de slag te gaan.

We beginnen hier met onze kijk op samenwerking. Wij kijken vanuit organiserperspectief. Vanuit dat perspectief bestaat een samenwerkingsverband uit meer autonome

organisaties, organisatie-eenheden of individuen die samen de intentie hebben resultaten te bereiken die ze ieder voor zich niet kunnen bereiken. Door de diversiteit in de samenstelling van samenwerkingsverbanden ontstaat inhoudelijk en sociaal extra complexiteit, maar tegelijkertijd ontstaan er daardoor ook extra kansen en mogelijkheden. De essentie van onze kijk op samenwerken vatten we samen:

‘Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden, gericht op een betekenisvolle ambitie en zich organiseren om een betekenisgevend proces tot stand te brengen dat recht doet aan wat zij belangrijk vinden. Het is de grote uitdaging om daarvoor de juiste condities te scheppen.’

Voordat we ingaan op het belang van dit onderwerp en de achtergrond en focus van dit boek, gaan we eerst in op de aanleiding en motivatie om de eerste editie te herzien en de belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de eerste editie.

1.1 **Rijke ervaring in samenwerking als inspiratiebron; de herziene editie**

Het schrijven van *Leren samenwerken tussen organisaties* hebben wij in 2011 en 2012 beleefd als het in beeld brengen, inventariseren en ordenen van onze professionele ervaringen in het werken met samenwerkingsverbanden. We leerden in de jaren na de publicatie dat er nog veel kon worden ontdekt. In samenwerking met collega's, professionals in ons werkveld, de opdrachtgevers met wie we werkten en op basis van wetenschappelijke artikelen en boeken leerden we de kracht van samenwerking nog beter kennen, en ook de beperkingen ervan. Op belangrijke thema's hebben we aanvullende en ook nieuwe inzichten opgedaan. Denk bijvoorbeeld aan de afwegingen die we maken bij het vormgeven van samenwerkingsprocessen, bij het vormgeven van een goed gesprek en bij de ontwikkeling van effectief leiderschap in samenwerkingsverbanden. Dat op zichzelf was al aanleiding om na tien jaar een herziene editie uit te brengen: om de nieuwe ervaringen en inzichten een plek te geven.

Daarnaast hebben we de afgelopen tien jaar ervaren als een periode waarin de maatschappelijke relevantie van samenwerking naar ons inzicht verder is gegroeid. Hier en daar met uitwassen, want samenwerking leek soms wel de oplossing voor alles te zijn, maar ontegenzeggelijk wordt samenwerking gezien als een van de belangrijke instru-

menten voor het adresseren van complexe opgaven. Opgaven waarvan we ons de afgelopen jaren veel bewuster zijn geworden. Tot een zekere kwetsbaarheid aan toe, met ook een toenemend en hervonden bewustzijn dat onze onderlinge verbinding cruciaal is om een aantal van de opgaven waarvoor we staan het hoofd te bieden.

Dat heeft ons perspectief op samenwerking beïnvloed. We zijn samenwerking meer in context gaan plaatsen, met een nadrukkelijker oog voor de functie die samenwerking heeft bij de maatschappelijke opgaven waarvoor we als gemeenschap staan. Keken we in de vorige uitgave nog vooral naar het samenwerkingsverband als verschijnsel en boden we met name houvast bij de ontwikkeling van de samenwerking zelf, nu zijn we in de loop van de jaren de opgave en de context een belangrijkere plek gaan toekennen in de vormgeving van de samenwerking. Praktisch betekent dit dat we onze inzichten die voor een deel waren verankerd in de Angelsaksische alliantieliteratuur hebben aangevuld met – en hier en daar vervangen door – netwerkliteratuur uit de Rijnlandse traditie. Naar onze overtuiging is de hiermee ontstane combinatie van aandacht voor de samenwerking als organisatievorm én samenwerking als instrument bij complexe opgaven waardevol voor de praktijk en de practitioner. Werkend in en met samenwerkingsverbanden krijg je met beide facetten te maken, die elkaar ook onderling beïnvloeden. Deze verbreding – en naar ons inzicht verrijking – heeft geleid tot nieuwe cases in het boek, die de verschillende aspecten van samenwerking illustreren.

De belangrijkste verschillen met de vorige editie treft u vooral aan in de bijgestelde positionering van samenwerking in de context en de functie van opgaven. We besteden in de verdiepende hoofdstukken uitgebreid aandacht aan samenwerking in opgavetwerken, in aanvulling op samenwerking aan de samenwerkingstafel. Gebaseerd op voortschrijdend inzicht is er een belangrijk deel toegevoegd over de anatomie van netwerken. Een en ander geïllustreerd met nieuwe casuïstiek. Dit heeft ook geleid tot de aanpassing van titel en ondertitel.

Titel: Van *Leren samenwerken tussen organisaties* naar *Leren samenwerken*, omdat we hebben gezien dat het door ons aangedragen perspectief breed wordt en kan worden toegepast; niet alleen *tussen* organisaties, maar ook *binnen* organisaties, zeker als het afdeling- of teamoverschrijdende samenwerking betreft en waar het gaat om de ontwikkeling naar meer netwerkvaardig organiseren.

Ondertitel: Van *Allianties, netwerken, ketens, partnerships* naar *Conditie creëren voor kansrijke samenwerking* omdat het ons minder gaat om die uitingsvormen van samenwerking, maar om wat daarvoor nodig is: condities creëren. Het geeft onze kijk op samenwerking beter weer. Conditie creëren kan worden toegepast in een grote variëteit van samenwerkingsconstellaties.

1.2 Op zoek naar inzicht en overzicht

Samen kun je dingen bereiken die voor individuele organisaties ondenkbaar of onmogelijk zijn. Daarnaast worden we in maatschappelijk opzicht met vraagstukken geconfronteerd die geen enkele organisatie alleen kan oplossen. En samen sta je sterker tegenover de bedreigingen van buiten. Alleen samen kunnen wij de uitdagingen en vragen van deze tijd aan. Ook vanuit historisch, psychologisch, sociologisch en organisatiekundig perspectief lijkt het onontkoombaar dat organisaties meer samenwerken. Samenwerkingsvraagstukken zijn bij veel organisaties de bestuurlijke agenda gaan bepalen. In de bestuurskamer dringt het besef door dat geen enkele organisatie alléén kan overleven en zonder andere organisaties de complexe vraagstukken van deze tijd kan oplossen. Samenwerken is dus nodig, maar zeker niet vanzelfsprekend.

1.2.1 *Samenhang geeft overzicht*

Er zijn publicaties die samenhang beogen te brengen door de inzichten van verschillende onderzoekers te bundelen (o.a. Camps et al., 2004; Boonstra, 2007; Cropper et al., 2008). Deze initiatieven hebben een belangrijk overzicht aangereikt van het vakgebied interorganisatorische samenwerking, maar bij het lezen wordt tegelijkertijd ook duidelijk dat er nog behoefte is aan inhoudelijke samenhang tussen de verschillende bijdragen. Dit gebrek aan samenhang wordt bijvoorbeeld ook geconstateerd door de auteurs van het 780 pagina's tellende overzichtswerk *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (Cropper et al., 2008) in hun afsluitende hoofdstuk. Overzicht is wel nodig. John Bell en collega's stellen: '*The academic literature on the dynamics of cooperation is at the brink of irrelevance*' (Bell, Den Ouden & Ziggers, 2006). Zij geven aan dat er sprake is van zowel een 'scientific relevance gap' als van een 'managerial relevance gap'. Het onderzoek naar allianties en netwerken is versnipperd én sluit onvoldoende aan op de toepassing in de praktijk.

Wij hebben in dit boek de oorspronkelijke en recente inzichten over allianties en netwerken opgenomen en daarbij een selectie gemaakt van relevante wetenschappelijke kennis. De diepgaande wetenschappelijke fitnesses zijn buiten beschouwing gelaten. Het boek biedt meer overzicht dan detailkennis. Ook hebben wij een selectie gemaakt van onderzoekers die zich vooral richten op dat overzicht en bieden wij een overzichtelijk schema en model aan dat aandacht besteedt aan dat overzicht en die samenhang. We zijn gestart met die samenhang tussen alle invalshoeken van samenwerking, verbeeld in een samenhangend 'kijkglas' op samenwerking (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009). Dat hebben we verdiept in de eerste editie van *Leren samenwerken tussen organisaties* en dit boek is daarin weer een vervolgstap.

1.2.2 *Verdieping geeft inzicht*

Tegelijkertijd zoeken we op veel onderwerpen de verdieping. We maken gebruik van de eerdergenoemde publicaties en het verdiepende inzicht dat daar geboden wordt. Wij schreven – samen en met anderen – ook diverse boeken en artikelen over samenwerking in allianties en netwerken met een verschillende focus en intentie. In ons boek *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties* (Kaats, Van Klaveren & Opheij, 2005) hebben wij beschreven welke bedrijfskundige principes van toepassing zijn bij het kiezen van positie in samenwerkingsverbanden, bij het aangaan van samenwerkingsrelaties en bij het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheid. In het boek *Samenwerking in concurrentie* (Opheij, Broekema & Van Essen, 2006) hebben we samenwerkingsprocessen in de zorg onderzocht en beschreven. In *Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief* (Kaats & Opheij, 2008) stonden de rol en de betekenis van bestuurders in allianties en netwerken centraal. Daarnaast zijn we in diverse artikelen en boeken ingegaan op verschillende aspecten, zoals het samenwerkingsproces (Bremekamp et al., 2010), procesvertrouwen (Bremekamp et al., 2017), *Organiseren in en met netwerken* (Willems, Linck & Kaats, 2017), de aanpak in de eerste fase van samenwerkingstafels (Opheij & Dees, 2019) en *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven* (De Caluwé & Kaats, 2023).

Bij het ontwikkelen van inzicht, de reflectie en het schrijven maakten we uiteraard ook gebruik van publicaties en onderzoek van andere onderzoekers en schrijvers over specifieke aspecten van samenwerking. Er zijn al vele pogingen ondernomen om samenwerkingsvraagstukken te modelleren en dat heeft interessante en bruikbare invalshoeken en instrumenten opgeleverd. Denk aan *Management in netwerken* (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2004, herzien in 2017), *Alliantiebesturing* (De Man, 2006), of *Shared Service Centers* (Strikwerda, 2003), *Organisatienetwerken* (Kenis & Cambré, 2019) en *Allianties voor een duurzame toekomst* (Boonstra & Eguiguren, 2023). elke samenwerking doorloopt een aantal fasen en een van die fasen is de ontwikkeling van een samenwerkingsstrategie. Ook daarnaar is uitstekend onderzoek gedaan (Child, Faulkner & Tallman, 2005). Een ander belangrijk aspect is het leiderschap en management van samenwerkingsverbanden (Huxham & Vangen, 2005). Die specifieke inzichten hebben we een plaats gegeven in een overzichtelijk en samenhangend perspectief op samenwerken.

1.2.3 *Het gaat om samenwerking*

Samenwerking en interactie tussen mensen vindt natuurlijk overal plaats, van het sportveld tot Twitter. In dit boek richten wij ons op samenwerking over grenzen van

teams, afdelingen en organisaties. Het gaat dan over organisaties als netwerken, over samenwerking met een overzichtelijk aantal partijen aan de samenwerkingstafel en om samenwerken rond maatschappelijke opgaven in opgavenetwerken. De focus van dit boek ligt juist op die samenwerkingsverbanden zelf, hun achtergrond, de manier waarop ze tot stand komen, hun wijze van functioneren. De manier waarop mensen – vaak vanuit organisatie-eenheden en organisaties – zich eraan verbinden én de manier waarop mensen erin functioneren.

We hebben geleerd dat de inzichten die wij schetsen weliswaar ontwikkeld zijn voor samenwerking tussen organisaties, maar breder bruikbaar zijn. Wij beschrijven samenwerken wel vanuit organiseerperspectief. Wij geven hier aan welke samenwerkingsprocessen wij buiten expliciete beschouwing laten:

- Persoonlijke samenwerking tussen mensen, zonder directe koppeling naar verschillende organisaties of achterbannen; dit geldt ook voor persoonlijke netwerken die ieder mens, al dan niet via media als LinkedIn, Facebook, Instagram enzovoort onderhoudt.
- Sociale netwerken en sociale media waarbij informatie- en communicatietechnologie in verschillende vormen een rol speelt en de invloed van die sociale media op organisaties. We kijken meer naar de trends onder samenwerkingsprocessen dan naar de laatste media op dit gebied.
- Digitale platforms in de online wereld, zoals bijvoorbeeld beschreven door Martijn Arets (2020).
- Aspectbenaderingen zoals: wat betekent samenwerking voor specifieke aspecten als huisvesting, personeelsbeleid en ICT-strategie? Dit komt wel even aan de orde, maar het is geen expliciete focus van dit boek.

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

1.3 Voor wie is het boek geschreven

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

- Alliantie- en netwerkleders die hun regierol beter vorm en inhoud willen geven.

- Mensen die een actieve rol vervullen in complexe maatschappelijke opgaven en meer inzicht willen verwerven in de rol en betekenis van samenwerken in opgavenetwerken en aan samenwerkingstafels.
- Mensen met een bestuurlijke verantwoordelijkheid die bestuurlijke vraagstukken rond samenwerking willen doorzien en effectief bestuurlijk willen handelen, gericht op succesvolle samenwerking.
- Mensen die dagelijks of incidenteel werken in allianties en netwerken en die proberen de vaak onnavolgbare dynamiek daarvan beter te doorzien, opdat zij zelf effectiever kunnen handelen.
- Studenten die op zoek zijn naar een theoretische basis en toegang zoeken tot praktijkervaring op het gebied van samenwerken.
- Adviseurs die inzicht zoeken in de bijzondere dynamiek van samenwerking en zich willen professionaliseren op het gebied van samenwerking.
- En natuurlijk voor mensen die samenwerken en de bijbehorend dynamiek interessant, relevant en spannend vinden en er meer van willen weten.

Het boek is een koppeling van opgedane inzichten en ervaringen, wetenschappelijke inzichten en best practices. Het is geen ‘handboek soldaat’ en biedt geen kant-en-klaar stappenplan en kant-en-klare methode. Het vraagt van alliantie- en netwerkbouwers om zelf te blijven nadenken over de toepassing in de eigen praktijk.

1.4 De opbouw van het boek

Het boek is ingedeeld in drie delen. In deel I gaan we in op de positionering van samenwerking. We schetsen de complexiteit en de dilemma’s die aan de orde zijn. Ook bieden we inzicht in de anatomie van samenwerken: wat is in elke samenwerking aan de orde, maar krijgt altijd op een andere manier vorm? Ook gaan we daarbij in op de context van samenwerking: hoe bepalend deze is, maar ook hoe deze context door de spelers wordt bepaald.

Daarna gaan we in deel II, hoofdstukken 5 tot en met 9, in op de condities voor samenwerking aan de hand van vijf invalshoeken, te weten ambitie, wat echt belangrijk is, groepsdynamica, organisatie en proces. In elk van die hoofdstukken beschrijven we de essentie van een invalshoek. Vervolgens gaan we thematisch op basale en recente inzichten in en koppelen we deze aan de samenwerkingstafel en het opgavenetwerk. elk van deze hoofdstukken eindigt met een overzicht van succesfactoren voor samenwerking.

FIGUUR 1.1 *De opbouw van het boek*

In deel III gaan we in op interveniëren in een specifieke samenwerking. We sluiten af met de epiloog in hoofdstuk 11, waarin we weer uitzoomen en het boek in een bredere context plaatsen.

1.5 Leesroutes

Een boek van deze omvang lezen niet veel mensen van kaptot kaptot. Daarom geven we een aantal 'leesroutes' aan waarbij we mensen in gedachten hebben uit onze praktijk.

‘Ik zoek overzicht over samenwerkingsverbanden’

Veel mensen die we spreken zijn op zoek naar overzicht van het vakgebied. Waar hebben we het eigenlijk over en wat doet er echt toe? Voor deze mensen is deel I, de plaatsbepaling, het meest geschikt. Als je op een van die condities verdieping zoekt, dan kun je die vinden in deel II.

‘Ik ben echt verantwoordelijk voor een samenwerking en wil er alles van weten’

Voor deze lezers helpt het om goed de context van de samenwerking te begrijpen, beschreven in deel I. Het gaat ook om het diepere inzicht in die condities voor kansrijke samenwerking. Dat is beschreven in deel II, hoofdstuk 5 t/m 9. Als het gaat om evalueren en interveniëren, dan helpt vooral hoofdstuk 10. Overigens, we sluiten hoofdstuk 5 t/m 9 af met een samenvatting en aan het eind van deel II hebben we de condities samengevat, met per conditie de vier belangrijkste indicatoren. Dat helpt bij een procesevaluatie, waarbij de condities voor kansrijke samenwerking als conceptueel model worden gebruikt.

‘Ik ben vooral geïnteresseerd in samenwerking als fenomeen en de ontwikkeling daarin’

Voor deze lezer is vooral deel I, hoofdstuk 1 t/m 4 interessant en de epiloog. In deel I positioneren we het fenomeen samenwerken en bieden we context. In hoofdstuk 11 Epiloog reflecteren we op de ontwikkelingen en geven we aan wat er naar ons idee nog ‘in het vat zit’. Wat zijn de toekomstige ontwikkelingen die aandacht behoeven?

‘Als ik in een samenwerking zit en ik kom er even niet uit, dan zoek ik steun’

Voor deze lezer is het boek een goed naslagwerk. We stellen ons voor dat voor deze lezer vooral deel II en deel III interessant zijn.

‘Ik heb even geen tijd nu, maar wil even weten wat die condities zijn’

Voor deze lezer is vooral hoofdstuk 3 relevant. In hoofdstuk 3 hebben we de essenties van de condities voor kansrijke samenwerking samengevat. En daarna(ast) is het boek dan ook prima bruikbaar als naslagwerk, of voor verdieping op een van de condities als je weer wat meer tijd hebt. Aan het eind van hoofdstuk 5 t/m 9, waarin we de condities beschrijven, hebben we het hoofdstuk samengevat.

‘Ik ben een alleslezer’

Veel plezier, neem de tijd.

In dit boek verwijzen we regelmatig naar actoren, deelnemers, partijen et cetera. Overal waar ‘hij’ staat, kan ook zij of hen worden gelezen.

DEEL

I

Plaatsbepaling

Kijken naar samenwerking, een positionering

- 2.1 Zonder samenwerking komt (bijna) niets tot stand
- 2.2 Samenwerking gepositioneerd
- 2.3 Proces van vernetwerking
- 2.4 Noodzakelijk maar niet vanzelfsprekend
- 2.5 Samenwerking omschreven
- 2.6 Werk niet altijd samen
- 2.7 Samengevat

Kijken naar samenwerking, een positionering

In een goede samenwerking werken mensen én organisaties samen in een betekenisgevend proces dat recht doet aan wat zij belangrijk vinden en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Iedereen werkt wel op een of andere manier samen. Je kunt zo'n beetje alles in dat begrip onderbrengen. Maar als het alles is, dan is het wel heel moeilijk om er betekenis aan te geven. Laat staan er een zinvol gesprek over te voeren. Daarom geven we in dit hoofdstuk aan hoe wij naar samenwerking kijken en het verschijnsel positioneren. We gaan in op nut en noodzaak, omschrijving, essentiële kenmerken en redenen om samen te werken. Samenwerking is niet eenvoudig en de vraag is hoe dat eigenlijk komt. Er is in elk geval altijd sprake van dualiteiten, paradoxen en spanningen. Het is nuttig om vanuit meer perspectieven te kijken, te denken en te werken.

2.1 Zonder samenwerking komt (bijna) niets tot stand

Samenwerken gaat in essentie om het aangaan van verbindingen: verbindingen tussen mensen, verbindingen tussen organisaties, verbindingen tussen gemeenschappen, verbindingen met de wereld waarin wij leven. In de eenentwintigste eeuw gaat het niet zozeer om ontrafelen – nog meer 'in mootjes hakken' en opdelen, 'alles eruit halen wat erin zit' – maar juist om vraagstukken in samenhang te bezien en te handelen vanuit die verbinding. Daarmee is samenwerken én het vermogen tot verbinden een van de sleutels om mogelijkheden voor de toekomst te ontsluiten.

2.1.1 *Samenwerking zit in onze natuur*

In zijn boek *De aap in ons. Waarom we zijn wie we zijn* gaat primatoloog Frans de Waal in op het vermogen tot samenwerken (De Waal, 2007). Op basis van vele onderzoeken geeft hij inzicht in het belang van samenwerking voor onze soort. Volgens hem gaat het niet alleen om conflict en competitie, maar juist ook om verbinding: 'Harmonie

komt voort uit onderlinge afhankelijkheid. Er was een tijd dat biologen zich alleen bekommerden om winnen en verliezen: winnen was goed, verliezen was slecht. Elke populatie had zijn “haviken” en zijn “duiven” en die duiven konden met moeite overleven. Wie wint en wie verliest, is slechts het halve verhaal. Als je levensonderhoud van samenwerking afhangt, zoals bij talloze dieren het geval is, riskeren degenen die ruzies beginnen het verlies van iets veel belangrijkers dan het desbetreffende conflict. Soms kun je een ruzie niet winnen zonder een vriend te verliezen. Om succesvol te zijn, moeten sociale dieren én haviken én duiven kunnen zijn. In nieuwe theorieën worden verzoening, compromissen en de behoefte aan goede relaties benadrukt. Met andere woorden, de zaken bijleggen wordt niet gedaan om aardig te zijn, maar om de samenwerking te handhaven’ (De Waal, 2007).

Samenwerken en vermogen tot verbinden zijn dus nodig om te overleven. Dat wordt ook bevestigd in de evolutionaire biologie, waarbij de noodzaak tot samenwerken een belangrijke rol speelt (Rock, 2001).

Het geheim van de dominantie van onze soort is niet dat we individueel intelligenter of creatiever zijn. We zijn deel van de enige soort waarvan de leden kunnen samenwerken in grotere aantallen: ‘Chimpansees, olifanten, wolven en honden werken samen in kleine groepen. Chimpansees kunnen in groepen van 50 tot 100 samenwerken. Samenwerking heeft bij hen te maken met elkaar goed kennen. Chimpansees jagen ook. Maar daarvoor moeten ze elkaar goed kennen. Maar homo sapiens is in staat om met vreemden samen te werken. En daarom kunnen we in onbeperkte aantallen samenwerken. Als je de huidige wereld beschouwt, in elk geval op economisch vlak, zie je een samenwerkingsnetwerk van bijna acht miljard mensen’ (Harari, Wintergasten, december 2021).

2.1.2 *Samenwerking doet zich op veel terreinen voor*

Wij gaan vanuit maatschappelijk en bedrijfskundig perspectief in op samenwerking. Aanvankelijk was ons perspectief gericht op samenwerking tussen organisaties. Maar gaandeweg leerden we dat die dynamiek universeel is. Ook samenwerking over de grenzen – soms silo’s – binnen organisaties is aan de orde en dan gaat het meteen ook over samenwerking tussen mensen in relatie tot die organisaties. Op heel veel terreinen wordt samengewerkt binnen en tussen organisaties, want veel van de huidige écht ingewikkelde vraagstukken kan geen enkele organisatie alleen oplossen.

Het aantal voorbeelden van toepassing van en noodzaak tot samenwerken is thans vrijwel oneindig. Je kunt dan denken aan echte doorbraken en innovaties tot stand brengen, concurrerend werken door met elkaar kosten te delen, grote maatschappelijke vraagstukken, zoals ervoor zorgen dat kinderen die bij de opvoeding problemen

ondervinden goed worden geholpen en zo nodig opgevangen, kansengelijkheid bevorderen, eenzaamheid onder ouderen te lijf gaan, samen goede professionele zorg verlenen, internationale, landelijke en regionale samenwerking rond de energietransitie, er samen in een keten voor zorgen dat alle winkels bevoorraad worden, substantiële productiviteitswinst in een keten realiseren, een pandemie bestrijden, samenwerken bewerkstelligen tussen verschillende landen in de Europese gemeenschap, de woonopgave samen aanpakken, grote infrastructurele projecten tot stand brengen, en Nederland droog houden of zelfs nieuw land maken, zoals bij de Tweede Maasvlakte. En ook in de kunst is samenwerking – ook wel *co-art* genoemd – een opkomend fenomeen (De Wachter, 2017). Dit is een greep uit vraagstukken die oproepen tot samenwerking. Als samenwerking ontbreekt, gaat het kwalitatief niet goed genoeg, is er te weinig effect, wordt het te duur, duurt het te lang, raken mensen onnodig gefrustreerd enzovoort.

2.1.3 *Samenwerking is geen doel op zich, het moet iets opleveren*

Samenwerken doe je niet (altijd) zomaar. Het moet iets opleveren. Wat samenwerking oplevert, kan per samenwerkingsverband verschillen en per partij die betrokken is bij dat samenwerkingsverband. Je werkt over het algemeen samen omdat je samen iets kunt realiseren of bereiken wat elk van de partijen alleen niet kan bereiken. Steeds vaker zien we dat maatschappelijke opgaven of issues de aanleiding of het startpunt zijn voor een samenwerking (De Caluwé & Kaats, 2015; Marres, 2007).

Ook zien we dat een organisatie een groter bereik nodig heeft om goede kwaliteit of een concurrerend product of een concurrerende dienst te leveren. En als die partij niet groot genoeg is, kun je beter samenwerken, waarbij ieder zich concentreert op waar hij goed in is. Om continuïteit te kunnen waarborgen, is het nodig dat je je als organisatie blijft ontwikkelen en blijft leren. Je kunt vaak beter samen leren dan wanneer ieder in zijn eigen context blijft denken en werken. Juist van partijen met een andere achtergrond en denkwereld kun je veel leren. En tot slot vraagt ook de buitenwereld dat je zaken op elkaar afstemt. Niet ‘de burger of klant van het kastje naar de muur sturen’ maar ‘naar één loket’. Waar het gaat om zorg, openbare orde en jeugd, maar ook in de wereld van financiële dienstverlening of in een winkelgebied verwacht je samenhang en afgestemde dienstverlening. Soms is dat zelfs wettelijk verplicht.

De samenwerkingstheorie reikt ons inhoudelijke overwegingen aan om samen te werken (Camps et al., 2004; Contractor & Lorange, 1988; Huxham & Vangen, 2005; Child, Faulkner & Tallman, 2005; De Man, 2006; De Caluwé & Kaats, 2023). Deze inhoudelijke overwegingen zijn als volgt samen te vatten: maatschappelijke opgaven aanpakken, reageren op de marktontwikkeling, realiseren van kostenvoordelen, ontwikkelen van kennis en hanteren van externe druk (zie tabel 2.1).

TABEL 2.1 *Inhoudelijke overwegingen om samen te werken*

Maatschappelijke opgaven aanpakken	Marktontwikkeling en -positie versterken	Kosten- en/of kwaliteitsvoordelen behalen	Kennisontwikkeling stimuleren	Externe druk accommoderen
Complexe maatschappelijke vraagstukken identificeren	Ontwikkelen van gezamenlijke marketingkracht	Realiseren van schaalvoordelen, die zich uiten in lagere kosten en/of betere kwaliteit	Organiseren van gezamenlijke innovatie	Politieke druk: één gezicht voor de burger
Maatschappelijke issues roepen op tot publieke, politieke en maatschappelijke betrokkenheid en actie	Verbeteren en vergroten van de distributiekraft	Overwinnen van investerings-belemmeringen	Verkrijgen van toegang tot nieuwe technologie	Wettelijke verplichting tot samenwerking of consultatie
Samen die complexe opgaven aanpakken en komen tot oplossingen	Ontwikkelen van nieuwe markten en producten	Realiseren van gezamenlijke ondersteunende diensten	Gebruikmaken van aanvullende competenties van partners	Moreel appel van samenleving of politiek
Opgave bepaalt spelers, spelers bepalen opgave	Verkrijgen van toegang tot nieuwe markten	Rationalisatie door betere afstemming in de keten	Leren van de vaardigheden en kennis van partners	
	Bescherming tegen concurrentie		Leren van de cultuur van partners	
	Binding van afnemers en leveranciers door ketenintegratie en betere coördinatie van de keten		Nieuwe octrooien verwerven en toegang tot octrooien verkrijgen	

Overigens blijkt uit onderzoek dat er niet alleen rationele motieven zijn om samen te werken (Kaats & Opheij, 2008); vaak zijn er persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Op de Bühne worden die beweegredenen vaak meer in rationele termen verwoord, in argumentaties die gebaseerd zijn op de hierboven genoemde motieven.

Als de samenwerking goed werkt, we de juiste condities creëren, behulpzame bestuurlijke beslissingen nemen en in operationele zin samen aan de slag gaan, dan liggen er mooie ontwikkelingen in het verschiet voor de individuele consument en burger, voor

betrokken organisaties, publiek en privaat, en op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. En wat heb je dan concreet, als die samenwerking goed functioneert? We doen een greep van klein tot groot:

- Goed functionerende aandacht en zorg voor kwetsbare ouderen in elke regio.
- Een geolied bouwproces van bruggen, tunnels, havens, wegen, huizen op die bijzondere locatie, waaraan diverse overheidsinstanties, belangenbehartigers, ontwikkelaars, architecten, aannemers en onderaannemers deelnemen.
- Eén loket voor als je onverhoopt werkloos wordt.
- Goed verzorgde afspraken tussen sociaal domein, huisartsen, ziekenhuizen, revalidatiecentra, thuiszorg voor alle vormen van netwerkzorg voor mensen met zowel chronische als incidentele aandoeningen.
- Mogelijkheden tot het succesvol bestrijden van een crisis (pandemie, economie, milieu, mobiliteit, ramp, ...).
- Een volledige herstructurering van de rondweg rond een grote gemeente met een ongekend lage belemmering van de doorstroming.
- Meer plezier in je werk, met collega's, leidinggevend en partners.
- Altijd op tijd; boter, kaas en eieren in de supermarkt.
- Een écht goed functionerend kabinet.
- Inzicht in de opbouw van alle genen van het menselijk lichaam.
- Economische groei door innovatie en kennis.
- Een verenigd en concurrerend Europa.
- ...

Zoals we weten, is samenwerking niet vanzelfsprekend. Als partijen willen samenwerken, moet elke partij een deel van haar autonomie opgeven in het vertrouwen dat ze er meer voor terugkrijgt. Niet iedereen die samenwerkt, heeft dezelfde overwegingen en belangen. Voor een persoon of partij kan het op de korte termijn interessanter zijn om te proberen zelf het onderste uit de kan te halen en niet samen te werken. Dat is ieders goed recht, en deze afweging is altijd en voor iedereen aan de orde als er een belangrijk vraagstuk voorligt. Juist het gegeven dat iedereen op elk moment ook kan kiezen voor zichzelf en opportunistisch gedrag kan vertonen, maakt samenwerking zo onvoorspelbaar en complex.

2.1.4 *Samenwerking vraagt een ecosysteemperspectief*

In onze benadering van samenwerking zijn we meer het accent gaan leggen op context en samenhang. Het gaat niet alleen om de samenwerking zelf, maar om de samenwerking als onderdeel van een groter geheel. Individuen, organisaties, samenwerkingsverbanden zijn onderdeel van een groter geheel, een ecosysteem. Het ecosysteemperspectief gaat bij uitstek over samenhang: 'de moderniteit van hiërarchie, gezag en orde heeft zich sprongsgewijs ontwikkeld naar de volgende fase met als trefwoorden: com-

plexiteit, diversiteit en interafhankelijkheid' (Van Dijk, 2014). Of zoals Castells (2000) het omschrijft: een 'netwerksamenleving van netwerkende individuen'.

Die context met het grote aantal uiteenlopende spelers met hun onderlinge afhankelijkheden veroorzaakt complexiteit: handelingen van individuen, organisaties, samenwerkingsverbanden spelen op elkaar in, staan met elkaar op spanning of versterken elkaar. De context waarin we verbindingen maken, is daarmee onvoorspelbaar en veranderlijk. Reduceren, denken in oorzaak-gevolg heeft zijn functie in instrumentele zin, maar volstaat niet als grondslag van denken en handelen in deze context. Er is maar in beperkte mate sprake van planmatigheid, rationaliteit en ordelijkheid. Als mens, professional, bestuurder, organisatie of samenwerkingsverband zijn we niet 'in control'. We kunnen onze context wel beïnvloeden en daarbij is inzicht in samenhang van groot belang. In het ecosysteemperspectief staat juist die samenhang centraal (Van Dijk, 2014).

- Een ecologisch perspectief benadert organisaties als *levende configuraties*, bestaande uit een groot aantal interacterende onderdelen: mensen, teams en afdelingen binnen gegeven fysieke condities als gebouwen, maar ook middelen, instrumenten en procedures die elkaar in horizontale, verticale en diagonale relaties beïnvloeden en bepalen. De interacties zijn non-lineair en kleine veranderingen kunnen tot disproportioneel grote effecten leiden.
- Vanuit een ecologisch perspectief zijn samenwerkingsverbanden en organisaties *meer dan de som der delen*. Ze hebben emergente eigenschappen als organisatiecultuur, lerend vermogen, vertrouwen en veiligheid. Het zijn juist de minder grijpbare zaken die als emergent verschijnsel in organisaties een cruciale rol spelen. Deze emergente eigenschappen bepalen of een organisatie succesvol is of niet, of mensen er willen werken, of medewerkers zich gewaardeerd voelen en of een interventie een gewenst of ongewenst effect heeft. Emergente verschijnselen zijn niet zonder meer te managen of te meten, niet direct af te leiden van kenmerken van de onderdelen, maar ze zijn voelbaar en herkenbaar.
- Ook zijn organisaties en samenwerkingsverbanden vanuit dit perspectief onderhevig aan *een onderliggende dynamiek in de tijd*. Ze veranderen sowieso. Organisaties veranderen ondanks en soms dankzij management. Elke organisatie heeft een geschiedenis. Het verleden is geïntegreerd in het heden en kent een eigen, onderliggende dynamiek. In deze dynamiek spelen het autopoiëtisch en adaptief vermogen een cruciale rol. Het zijn kenmerken die de organisatie in stand houden en laten overleven.
- Daarnaast zijn organisaties *zelf deel van grotere verbanden* als praktijkgemeenschappen, beroepsgroepen, maar ook lokale, regionale, nationale, internationale en mondiale markten. Ze worden hierdoor beïnvloed en tegelijkertijd beïnvloeden ze het grotere geheel.

Organisaties, organisatiegrenzen, samenwerkingsverbanden, netwerken, ecosystemen zijn constructen, ze zijn ambigu. Het is een keuze: we bepalen de organisatiegrens op basis van het perspectief, het doel, het belang of de betekenis die we eraan geven. Maar altijd vanuit het besef van samenhang.

Het ecosysteem perspectief: gemeenschappelijk handelen

Van Bekkum (2023) plaatst het ecosysteem perspectief in een meer historisch organisatiekundige en bestuurlijke context. Dat is geïllustreerd in tabel 2.2.

TABEL 2.2 *Het ecosysteem perspectief in context (Van Bekkum, 2023)*

	Shareholderperspectief	Stakeholderperspectief	Ecosysteem perspectief
<i>Opkomst en dominantie</i>	1970-2010	< 1970 en 1990 >	2010->
<i>Kern en doel van de relatie</i>	Financieel-economische transactie	Omgaan met afhankelijkheden	Impact maken door cocreatie
<i>Strategisch inzicht</i>	In een eerlijke, vrije markt geeft winstmaximalisatie de meest efficiënte economische uitkomsten voor bedrijf en samenleving	Stakeholders hebben een bepalende invloed op het succes van de organisatie en organisaties de morele plicht rekening te houden met de belangen van stakeholders	In een complexe wereld kunnen organisaties hun ambities of opgaven niet alleen realiseren. Het opzoeken en aangaan van samenwerking met anderen bepaalt het succes
<i>Wie of wat staat centraal</i>	Aandeelhouder	De organisatie in een netwerk van stakeholders	Het systeem met de organisatie als onderdeel
<i>Alignment en waardecreatie</i>	Alignment van de koers van de organisatie met de belangen van aandeelhouders: waardecreatie door financiële sturing	Alignment van de koers van de organisatie met de belangen van (alle) in- en externe stakeholders: waardecreatie onder consent/door support van stakeholders	Alignment van de koers van de organisatie met gemeenschappelijke opgaven en ambities: waardecreatie door samenspel met stakeholders
<i>Opvatting over succes</i>	Succes = winst/groei	Succes = toegang tot resources van stakeholders en licence-to-operate	Succes = duurzaam en vitaal systeem met impact
<i>Aandacht voor theorieën</i>	SWOT, marktanalyses, vijfkrachtenmodel, capabilitydenken	Reputatie, CSR, resource-based view of the firm, purposedenken, dynamic capabilitydenken	Shared value, netwerken/partnerships/allianties, open innovatie, shared capabilities

Waar in het shareholder- en stakeholderperspectief *individuele* doelgerichtheid, actie en output wordt gezien als het vertrekpunt voor individueel en collectief succes, wordt in het ecosysteemperspectief onze blik juist gefocust op *collectieve* doelgerichtheid, (inter)actie en gezamenlijke resultaten als vertrekpunt voor individueel en collectief succes. Het onderliggende inzicht is dat individuele organisaties in toenemende mate geconfronteerd worden met uitdagingen die zij niet alleen kunnen oplossen. En dat er maatschappelijke opgaven zijn waar individuele organisaties onlosmakelijk onderdeel van zijn. Niet alleen het functioneren van het collectief staat centraal, zoals ook in het stakeholderperspectief, maar ook het gemeenschappelijke handelen als collectief.

De focus ligt op het creëren van oplossingen op het niveau van het systeem, waar je, als individuele organisatie, onderdeel van bent, afhankelijk van bent, een bijdrage aan levert én van profiteert. De blik is gericht op cocreatie, in tegenstelling tot de financieel-economische transactie of het managen van afhankelijkheden met belanghebbenden. We moeten het ecosysteemperspectief dus niet verwarren met altruïstisme of ideologie. Samenwerking is het betere alternatief in een context die steeds complexer wordt.

De opvatting over wat succes is, wordt verbreed van ‘mijn winst’, ‘mijn toegang tot resources’ en ‘mijn licence-to-operate’ naar *mijn impact op het systeem* waarbinnen mijn organisatie financiële en maatschappelijke waarde creëert. Die impact is af te meten aan de output van het systeem, de vitaliteit en veerkracht van het systeem én de bijdrage die het systeem levert aan mijn organisatie in termen van effect of winst, een licence-to-operate of toegang tot resources.

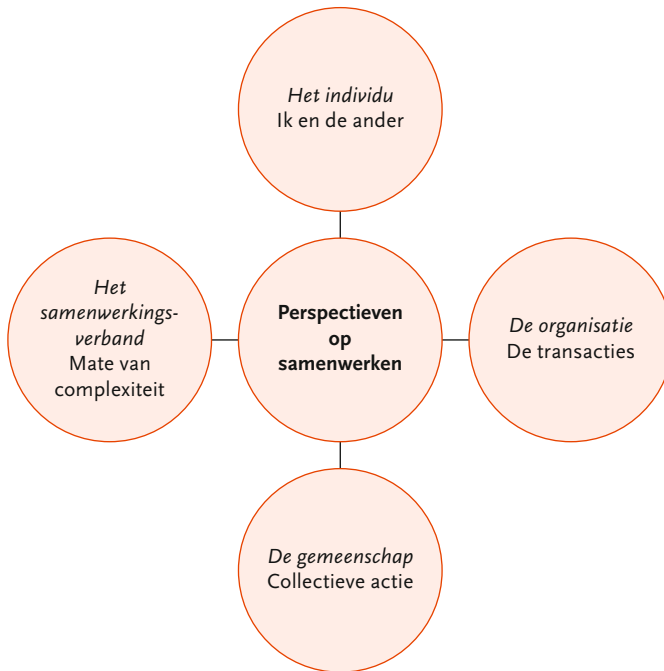
De bijdrage van organisaties aan de samenleving wordt uitgebreid van belasting betalen, rekening houden met de belangen van anderen en een langetermijfocus naar een actieve bijdrage aan gemeenschappelijke uitdagingen door samenwerking met andere partijen die *ook* door dit vraagstuk worden geraakt. We kijken dan naar de belanghebbenden bij ‘het vraagstuk’ in plaats van de belanghebbenden bij ‘mijn organisatie’.

2.2 Samenwerking gepositioneerd

We kunnen samenwerking vanuit verschillende perspectieven beschrijven (zie figuur 2.1).

2.2.1 *Ik en de ander*

We beginnen op microniveau. De ene mens ontmoet de ander en er ontstaat verbinding. Als mensen in een samenwerkingsverband samenkomen, nemen ze zichzelf mee en ontstaat er dynamiek. Het gaat dan om wezenlijke vragen als ‘mag ik er zijn?’

FIGUUR 2.1 *Perspectieven op samenwerking*

of 'word ik gezien'. Het gaat om vertrouwen en waakzaamheid, om groepsdynamiek en sociale mechanismen rondom macht en invloed.

Ik en de ander vanuit evolutionair perspectief

Samenwerken en de verhouding tot de ander zit diep in ons brein verankerd. De evolutionaire psychologie reikt ons belangrijke inzichten aan (Rock, 2001):

- 1 Ons sociaal gedrag wordt voor een groot deel gestuurd door de neiging en motivatie om alles wat we als bedreigend ervaren te minimaliseren en alles wat we als beloning ervaren te maximaliseren.
- 2 Ons brein reageert op een bedreiging van onze sociale behoeften op een vergelijkbare manier als op een bedreiging van primaire levensbehoeften.
- 3 We zijn risicomijdend: voor onze overleving is het belangrijker om een bedreiging op tijd te ontdekken, dan een beloning snel te verzilveren. Onder het motto 'better safe than sorry' reageert het brein sterker op een mogelijke bedreiging dan op een mogelijke beloning.
- 4 Een gestrest brein functioneert minder goed. Langdurige stress kan zelfs leiden tot blijvende gezondheidsschade, zoals verminderde weerstand of een gebrekkig geheugen.

Wanneer we ons verhouden tot anderen en overwegen ons met anderen te verbinden, zijn we waakzaam en voorzichtig. We moeten er tijd en moeite voor nemen, en eventuele risico's vertragen of belemmeren dit proces. Om de relatie tot de ander te bepalen, kan het SCARF-model behulpzaam zijn. In dit model worden bovenstaande inzichten gecombineerd en toepasbaar gemaakt voor situaties waarin sociaal gedrag aan de orde is: je gezin, werk, voetbalclub, school enzovoort. David Rock heeft de vijf belangrijkste aspecten die een rol spelen bij sociaal gedrag op een rij gezet:

- *Status* betreft de positie die je inneemt ten opzichte van anderen in de groep.
- *Certainty* gaat over hoe zeker je je voelt over toekomstige gebeurtenissen: weet je wat je kunt verwachten?
- *Autonomy* betreft de mate waarin je ervaart dat je controle hebt over jezelf en gebeurtenissen om je heen.
- *Relatedness* is het gevoel van verbondenheid, veiligheid en vertrouwen dat je hebt bij de andere mensen in je groep. Kortweg, ervaar je iemand als een 'vriend' of een 'vijand'?
- *Fairness* betreft de mate waarin je de transacties tussen de groepsleden als eerlijk ervaart.

Deze vijf aspecten bepalen in hoge mate of je de neiging hebt iets als een beloning of een bedreiging te ervaren. Bijvoorbeeld: als je positie in de groep wordt ondermijnd, dan reageert je brein daar op dezelfde manier op als wanneer je leven wordt bedreigd. Dezelfde neurale circuits worden aangezet en alles in je wordt in gereedheid gebracht om aan deze levensbedreigend toestand te ontkomen. Dat gebeurt op een onbewust niveau en razendsnel.

Ik en de ander als klassieke paradox en filosofisch thema

In samenwerking gaat het over de vraag hoe ik me verhoud tot de ander. Er zijn volgens Luc Hoebeke (2004) in werkgemeenschappen verschillende paradoxen aan de orde. Een ervan is de paradox van *'collaboration and competition, the paradox of I and Thou'*. *'The dilemma between competition and collaboration has its origin in the paradox of the other. My identity is socially determined by others. For this reason I am fascinated by others, they help me to discover myself. At the same time I am afraid of them, because they also signify a threat to who I am: they can reveal things about myself, which I don't like at all'* (Hoebeke, 2004).

Bovenstaande uitspraak voert terug op het werk van Emmanuel Levinas, die de relatie tussen ik en de ander centraal stelde in zijn werk (Levinas, 2012). 'Anderen zijn geen obstakels voor mijn vrijheid, maar de voorwaarden voor mijn bestaan. Nog voordat ik helemaal "ik" kan zijn, doet de ander al een appèl op mij: "Kijk mij aan, dood mij niet." Zijn gelaat doet mij beseffen wat mij te doen staat. Nog voordat ik ben, is er mijn plicht

jegens hem.’ Daarmee bracht Levinas een nieuwe invalshoek in de filosofie. De ander is niet zomaar een ander, maar die ander is medebepalend voor mijn eigen identiteit. De ander is onderdeel van mijn identiteit. Of zoals Václav Havel het formuleerde: ‘Als ik niet weet wie ik ben, wie ik wil zijn, wat ik wil bereiken, waar ik begin en waar ik eindig, dan zijn mijn betrekkingen met de mensen om mij heen en met de rest van de wereld onvermijdelijk gespannen, vol argwaan en belast met een minderwaardigheidscomplex dat misschien wel schuilt achter gezwollen bravoure’ (Mak, 2001).

Om goed met de ander samen te werken, moet je jezelf goed kennen, en je leert jezelf vooral kennen in de verbinding en interactie met anderen. Door mij te verhouden en te verbinden met de ander ontstaat inzicht in mijn eigen identiteit. Verbinden en samenwerken is het ontwikkelen van identiteit. Persoonlijk en vanuit je professionele identiteit. Dat is nodig om een volwaardige partner te zijn.

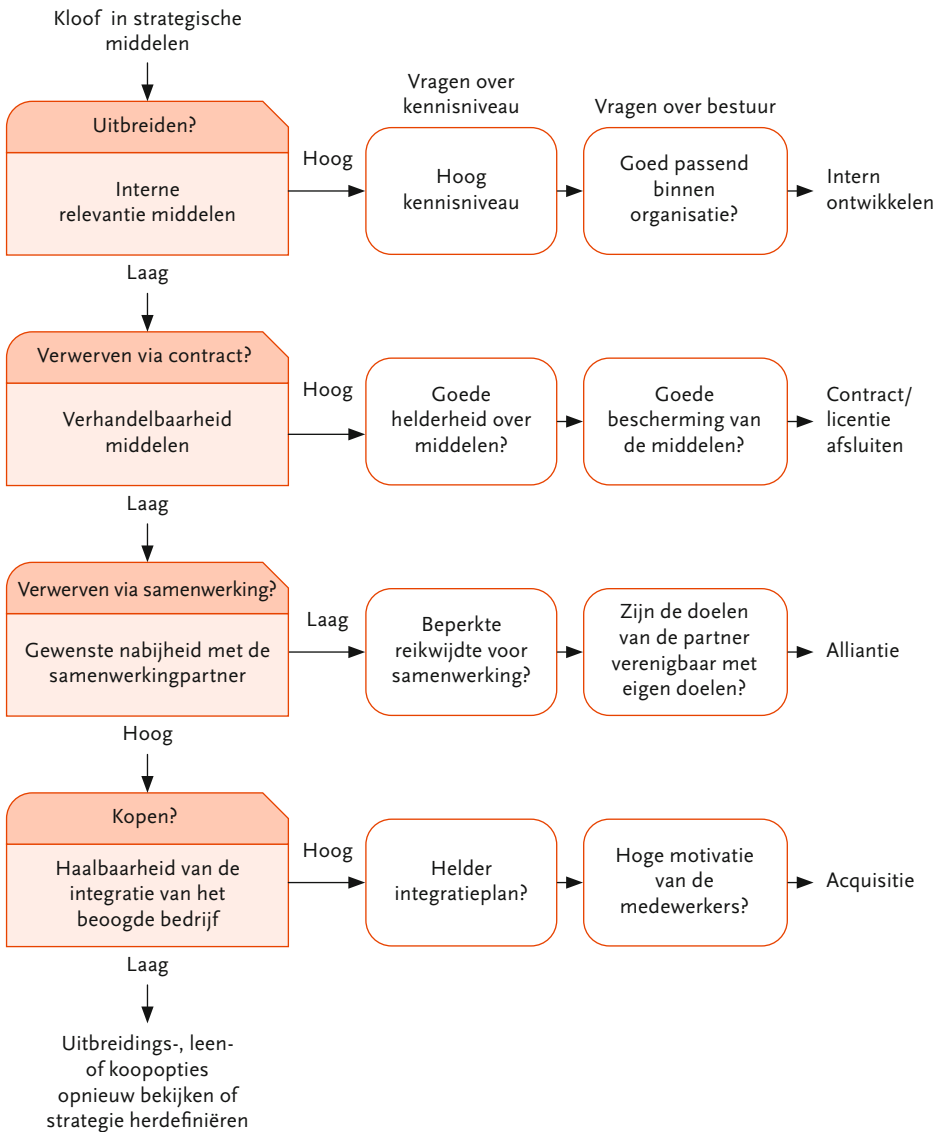
2.2.2 *Organisatie en transactie*

Het samenwerkingsdenken is verankerd in de Angelsaksische managementtraditie. In 2009 ontving Oliver Williamson, samen met Elinor Ostrom, de Nobelprijs voor de Economie. Williamson wordt beschouwd als een van de grondleggers van de economische theorie waarin onder andere allianties worden verklaard. De redenering van Williamson is interessant. ‘Stel ik heb een doel en daarvoor wil ik allerlei andere mensen met specifieke kwaliteiten inzetten. Ik heb ze allemaal nodig om mijn doel te realiseren. Dan kan ik ervoor kiezen om ze allemaal apart te contracteren. Maar omdat ik dan een enorm aantal contracten moet maken (en managen) en ik bovendien niet in staat ben om die contracten allemaal helemaal sluitend op resultaat te specificeren, is het wellicht handiger om die mensen te verenigen in een “organisatie”. Dan ontstaan er namelijk routines, gedeelde belangen en een natuurlijke onderlinge afhankelijkheid waardoor ik niet steeds elke opdracht apart en opnieuw moet specificeren. Dan kan ik volstaan met zogenoemde *incomplete contracts*.’

Organisaties vinden hun bestaansrecht volgens Williamson in ons onvermogen (door onze beperkte *span of control*) of beperkte zin (door de hoge transactiekosten) om veel en complexe transactionele relaties aan te gaan. Een nadeel van de organisatie is het gebrek aan flexibiliteit: je zit aan al die collega’s vast en je kunt ze niet zomaar verwisselen voor andere collega’s. En daar komt de alliantie om de hoek kijken, want de alliantie verenigt in een bepaalde mate de lusten van de markttransactie (enige flexibiliteit) en de lusten van de organisatie (enige stabiliteit en beheersbaarheid) en vermijdt (ook in een bepaalde mate) de lasten van de markttransactie (hoge transactiekosten) en de lasten van een organisatie (rigiditeit). Allianties zijn niet volledig flexibel en ook niet

volledig stabiel en beheersbaar, maar daardoor voor specifieke toepassingen een heel interessante tussenvorm. Je hoeft je niet uit te putten in *complete contracts*, maar aan de *incompleteness* van contracten zit ook een grens (je moet wel wát afspreken).

FIGUUR 2.2 Voorbeeld van een transactionele beslisboom (naar Capron & Mitchell, 2012)



Samen condities creëren voor samenwerking in allianties, partnerships, netwerken en ecosystemen

Samenwerkingsrelaties tussen mensen en organisaties zijn voor de complexe vraagstukken van deze tijd en voor de toekomst van elke organisatie van groot belang. Die aangaan blijkt in de praktijk echter niet eenvoudig. Voor een succesvolle samenwerking moet je als organisatie een deel van je autonomie of resultaatverwachting opgeven in het vertrouwen dat je er meer voor terugkrijgt.

Leren samenwerken biedt hiervoor een rijk gevuld naslagwerk met veel voorbeelden, bruikbare inzichten en concepten, variërend van fundamentele uitgangspunten voor samenwerking tot concrete handvatten voor de samenwerkingspraktijk. Hiermee helpt het de lezer om de voorwaarden te creëren om samenwerkingen kansrijker te maken. Het boek bevat zowel wetenschappelijke inzichten als praktijkervaring en handvatten voor interventies en geeft inzicht in de logica en regels van samenwerken. Het is daarmee geschikt voor en toepasbaar in een brede variëteit aan samenwerkingsvormen. Een onmisbare gereedschapskist voor bestuurders, managers, professionals en adviseurs die meer uit hun samenwerkingen willen halen.

In deze geheel herziene editie hebben de auteurs nieuwe en aanvullende inzichten en casuïstiek verwerkt die zij, hun collega's en hun vakgenoten in de weerbarstige praktijk van samenwerking hebben opgedaan. Ze besteden in de verdiepende hoofdstukken uitgebreid aandacht aan samenwerking in opgavenetwerken, in aanvulling op samenwerking aan de samenwerkingstafel. Daarnaast hebben ze een belangrijk deel toegevoegd over de context van samenwerkingsverbanden en de anatomie van samenwerking.



9

789024451555

boom.nl
boommanagement.nl



Ook nieuw
verschenen

Boom