

Voorwoord

Als je ervaring hebt met samenwerking tussen organisaties of organisatieonderdelen, dan heb je vast wel eens meegemaakt dat samenwerkingsverbanden pittige uitdagingen veroorzaken. Sterker nog, samenwerken verloopt niet altijd makkelijk. Het kan stevig schuren tussen verwachtingen en belangen. Voordat je het weet stapelt de complexiteit zich op en zit de relatie op slot. Tegelijkertijd bundel jij, of jouw organisatie, niet voor niets krachten. Ik neem aan dat je streeft naar synergie en op die wijze meer toegevoegde waarde voor je klanten wilt creëren. Mijn verlangen is dat je daarin succesvol bent.

8

Focus

Bijna alle organisaties hebben te maken met samenwerkingsverbanden. De wijze waarop zij samenwerken kan strategisch het verschil maken. Daarom neemt de behoefte toe aan inzichten, opties en aanpakken waarmee je makkelijker met tal van onderwerpen die spelen in een samenwerkingsverband kunt omgaan. Ik geloof dat het materiaal dat in dit boek gepresenteerd wordt een grote hulp zal zijn, waardoor je succeservaringen toenemen. Het boek is een krachtig instrument. Je ontdekt handvatten waarmee je in staat bent om de juiste focus aan te brengen in het organiseren van een samenwerkingsverband, binnen je organisatie of tussen organisaties.

In mijn beroepspraktijk is mijn aandacht steeds meer verschoven van de structuren naar de mensen in organisaties. Zo kijk ik terug op een boeiend gesprek met een relatie bij een instelling voor wie ik organisatieadvies en ontwikkelwerk heb uitgevoerd. Op onze gespreksagenda stond de samenwerking met een partij die van wezenlijk belang was voor het welzijn van zijn cliënten en zijn medewerkers. Uit het gesprek bleek dat hij geen idee had wat zich precies afspeelde in het samenwerkingsverband. Zijn aandacht was telkens gericht op haperende resultaten en vooral de frustratie over het gebrek aan eigenaarschap. Hij kreeg tijdens ons gesprek gelukkig helder voor ogen dat het proces van samenwerken aan zijn aandacht was ontsnapt. Anders gezegd: het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheden en het omgaan met elkaars deskundigheid. In het boek ga ik dieper in op hoe je dit soort situaties aanpakt.

Ubuntu

Werkenderwijs leerde ik de dynamiek van samenwerkingsverbanden kennen. In de periode 1994-1999 heb ik in Kaapstad gewoond en gewerkt. Nelson Mandela werd in die tijd gekozen tot president en ik heb de prachtige jaren van verzoening en opbouw mogen meemaken – en tevens het begin van de fase van ontzuivering die daar helaas op volgde door de diepgewortelde sociaaleconomische ongelijkheid in Zuid-Afrika. Mandela droeg de filosofie van Ubuntu uit. Ubuntu moedigt stammen aan om over en weer te geven en te nemen. Toegewijd te zijn, respect te tonen en vreedzaam met elkaar om te gaan. Wie in een maatschappij, een organisatie of in een samenwerkingsverband ondergewaardeerd wordt of over het hoofd wordt gezien, voelt

zich onzeker, gefrustreerd en kwetsbaar. De meeste mensen willen zich bevrijden uit zo'n positie en in verbinding met mensen leven en werken. Je bent immers afhankelijk van elkaar. Ubuntu dus!

In Kaapstad was ik regiomanager bij een opleidingsinstituut dat marketing- en salesopleidingen gaf in samenwerking met diverse hbo-instellingen in de regio. Ik was verantwoordelijk voor de samenwerkingsverbanden met scholen en het bedrijfsleven. Samen zochten we naar oplossingen om studenten met diverse achtergronden een kans te bieden zich te bekwamen in marketing en sales.

Terug in Nederland kreeg ik de kans om voor een beursgenoteerde onderneming een outplacementbureau in de markt te zetten. Ik was betrokken bij verschillende samenwerkingsverbanden met de ambitie boventalligen van werk naar werk te begeleiden. Een andere bepalende ervaring waarin ik de dynamiek van samenwerkingsverbanden heb leren kennen, was bij een technisch dienstverlener. Ik was eerst verantwoordelijk voor het inrichten van een onderdeel van een *shared service center*, waarvoor twaalf zelfstandige bedrijven moesten gaan samenwerken. Mijn kennis en ervaring met verandermanagement kwamen hierbij goed van pas. Daarna richtte ik me op diverse samenwerkingen tussen de technische dienstverlener en partijen waarmee een meerjarencontract was afgesloten. Sinds mijn tijd in Zuid-Afrika streef ik naar Ubuntu; in elke samenwerking waar ik bij betrokken ben.

Twee dromen

Een serie gebeurtenissen in mijn privéleven en de resultaten van mijn masteronderzoek voor de studie Organisatie, Cultuur en Management aan de universiteit van Utrecht dat ik 2012 heb uitgevoerd, hebben geleid tot het verwezenlijken van twee dromen.

Mijn eerste droom was om me te vestigen als organisatieadviseur; in 2011 heb ik dat waargemaakt. Sindsdien heb ik het samenwerken in en tussen organisaties begeleid in diverse sectoren. In mijn werk heb ik mij laten verrassen en ontroeren door wat de mensen die samenwerken voor elkaar krijgen. Ik heb me verbaasd en boos gemaakt over het gebrek aan aandacht voor hen en de kansen die daardoor blijven liggen.

Mijn tweede droom was om een methode te ontwikkelen die bijdraagt aan het succes van samenwerkingsverbanden. Met veel enthousiasme heb ik gewerkt aan het ontwikkelen van de methode VIA-Begripp, die in dit boek wordt gepresenteerd. De woorden 'via' en 'begripp' zijn niet willekeurig gekozen. VIA helpt je navigeren. Begripsvorming is de sleutel tot succes voor elk samenwerkingsverband.

Mijn twee dromen komen samen in dit boek. Hierin heb ik mijn jarenlange ervaring met samenwerkingsverbanden verwerkt en toepasbaar gemaakt. En dat niet alleen, ik deel ook de vakkennis en praktijkvoorbeelden die mij zijn gegeven door mensen buiten mijn adviespraktijk. Ik verwijst in dit boek naar wetenschappers en auteurs van managementboeken die me hebben geïnspireerd. Mijn boek bouwt voort op

hun wijsheid. Op deze wijze heb ik theorie en praktijk gecombineerd om er een compleet verhaal van te maken.

Vraag en antwoord

Tientallen vragen die mij de afgelopen jaren zijn gesteld en de ervaring die ik in verschillende sectoren heb opgedaan, gaven mij de zin en de energie om dit boek te schrijven. Ik heb een aantal van die prachtige vragen voor je opgesomd, zodat je een idee krijgt bij de antwoorden die je in dit boek kunt verwachten.

- Hoe bereik je dat iedereen ziet wat de bedoeling is en elkaar echt begrijpt?
- Op welke wijze verbeteren we de communicatie in het samenwerkingsverband?
- Hoe krijgen we grip op onze samenwerking zonder te vervallen in te veel controle en te weinig vertrouwen?
- Hoe stimuleren we het samen leren, ook van fouten, en het vieren van successen?
- Wat is nodig voor een 'warme' overdracht in plaats van naar elkaar wijzen?
- Hoe gaan we om met weerstand en tegengestelde belangen?
- Hoe zorg je dat werkprocessen van partijen aansluiten?
- Hoe zorgen we dat (regionale) culturen van organisatie(onderdelen) op elkaar aansluiten?
- Hoe zorg je dat disciplines verbinden en rollen duidelijk zijn?
- Hoe krijgen we een overeenkomst tussen partijen in één keer goed op papier en de ambitie 'van papier in de samenwerkingspraktijk'?

- We zijn al een periode aan de slag met een aantal partijen en er komen nu nieuwe partijen bij die zich niet makkelijk voegen; hoe pakken we dat aan?
- Hoe zorg je dat een samenwerkingsverband zich regelmatig vernieuwt, ververst en verbetert?

Ik weet zeker wanneer je de ideeën, kennis, lessen en tips in dit boek toepast in jouw werkpraktijk, dit zal bijdragen aan het succes van het samenwerkingsverband en aan jouw persoonlijke succes.

Mirjam van Drimmelen

Bussum, 2020

Inleiding

Overall ter wereld werken mensen samen, privé en zakelijk. Dit boek gaat over een specifieke samenwerkingscontext, namelijk over samenwerken tussen organisaties of organisatieonderdelen. In onze moderne netwerksamenleving krioelt het van de zakelijke samenwerkingsverbanden. Organisaties bundelen hun krachten intern of extern om diverse redenen, zoals het uitwisselen van kennis en expertise, waarde creëren voor hun klanten, innovatie stimuleren, economisch voordeel behalen, uit zwaar weer komen, hun relatienetwerk bundelen, diensten regionaal verankeren of combinaties hiervan.

Zakelijke samenwerkingsverbanden zijn er in allerlei soorten en maten en je kunt ze grofweg indelen in twee groepen. De eerste groep betreft samenwerking van organisaties die ten opzichte van elkaar externe partijen zijn. Denk bijvoorbeeld aan zorgaanbieders die samenwerken om de continuïteit en afstemming van zorg rondom een aandoening zoals dementie, hart- en vaatziekten of obesitas te waarborgen. Of denk aan pensioenfondsen, zorgverzekeraars en bouwbedrijven die samen alternatieve woonvormen voor ouderen met een zorgbehoefte ontwikkelen en realiseren. Veelvoorkomend zijn verbanden waarin de overheid publieke en private partijen laat samenwerken aan bijvoorbeeld een infrastructuur- of een vastgoedproject. Denk ook aan natuurorganisaties en boeren die samen landschapsbeheer organiseren. Of aan een grondstoffenbedrijf en een logistiek dienstverlener die samen het afvalmanagement van een restaurantketen voor hun reke-

ning nemen. In de ICT-wereld is het gebruikelijk dat een diversiteit aan automatiseerders samenwerkt aan een integrale ICT-oplossing voor een opdrachtgever. Een ander voorbeeld zijn samenwerkende vrijwilligersorganisaties ten behoeve van de re-integratie van (ex-)justitiabelen. Een laatste voorbeeld is de samenwerking tussen gemeenten, provincie en bedrijven rondom het organiseren van een restwarmtenetwerk.

De tweede groep betreft samenwerking van organisatieonderdelen die ten opzichte van elkaar interne partijen zijn. Je kunt twee soorten interne samenwerking onderscheiden: gericht op de externe klant of gericht op de eigen organisatie. Voorbeelden van interne samenwerking gericht op de externe klant zijn: specialistische units van een ziekenhuis die samenwerken rondom een behandeling. Of een facilitair dienstverlener die haar diensten integraal aanbiedt aan een klant, waarvoor de units schoonmaak, beveiliging, verkoop en catering moeten samenwerken. Leveranciers van producten zoals liften, pompen, of keukens hebben hun bedrijfsvoering vaak over diverse units verdeeld. Je kunt daarbij denken aan verkoop, installatie en services. Of de samenwerking tussen een unit van een uitzendbureau dat een landelijk contract met een bankorganisatie beheert en de vestigingen van het uitzendbureau die de bankorganisatie lokaal van uitzendkrachten voorzien. Voorbeelden van interne samenwerking gericht op de eigen organisatie zijn: een shared-services-unit van een mediaconcern die tal van organisatieonderdelen bedient verantwoordelijk voor merken tijdschriften en kranten. Je kunt ook denken aan een verbeter- of veranderprogramma waarbij meer dan één organisatieonderdeel betrokken is. Of een samenwerking tussen faculteiten van een hogeschool of uni-

versiteit om een curriculum te ontwikkelen. Tot slot zijn er tal van voorbeelden te bedenken in de dagelijkse praktijk van organisaties, zoals tussen de stafafdelingen en de primaire domeinen van een organisatie of afdelingen die de opdracht krijgen om een training te organiseren, een handboek te ontwikkelen of regelgeving te implementeren.

De noodzaak om krachten te bundelen

De noodzaak voor organisaties om intern en/of extern krachten te bundelen in een samenwerkingsverband neemt sterk toe. Dat komt door de mondialisering van de economie, technologische ontwikkelingen, softwaresystemen en het internet, waardoor alles met elkaar verbonden is. Dit boek speelt in op de behoefte aan nieuwe verbindende taal die interne en externe samenwerkingsverbanden helpt om vlot in te spelen op veranderingen en kansen. Mijn stelling is dat de kwaliteit van een intern en/of extern samenwerkingsverband, en daarmee de kwaliteit van de dienst en/of het product dat het verband levert, afhangt van de mate waarin partijen verlangen naar synergie. Hoe je synergie bereikt, is wat je in dit boek stap voor stap leest en leert.

Begin 2020 brak de pandemie COVID-19 uit, in de volksmond het coronavirus. Door de pandemie werd zichtbaar hoe organisaties wereldwijd afhankelijk van elkaar zijn. De fietsenmaker, de webwinkel en het warehouse ontvingen geen spullen meer van hun leveranciers uit China, Noord-Italië of Spanje, omdat die landen op slot gingen, zodat het virus zich niet kon verspreiden. Onze regering verbood grote evenementen waardoor alle organisaties die daaraan verbonden waren gedupeerd raakten. Het vlieg- en treinverkeer, wereldwijde transport-

stromen en het toerisme zijn nagenoeg stilgelegd. Musea, de horeca en hotels sloten, waardoor toeleveranciers geen zaken konden doen. Organisaties met een vestigingsstructuur en/of die units Europees hebben georganiseerd, ondervonden ernstige stagnaties in hun interne samenwerking. Tal van samenwerkingsverbanden kwamen in een 'lockdown' terecht. Een dergelijke crisis biedt ook kansen. Bijvoorbeeld voor farmaceutische bedrijven en laboratoria om hun expertise te bundelen en een vaccin te ontwikkelen. Of voor ICT-bedrijven die in opdracht van de overheid werken aan een applicatie die registreert of je in de buurt van een virusdrager bent geweest. In de zorg werkten ziekenhuizen en traumahelikopters van de ANWB samen om IC-capaciteit en werkdruk te verdelen. En bij sommige interne samenwerkingsverbanden heeft de crisis juist gezorgd voor het verbinden van 'eilanden' of doorbreken van silo's, omdat ze elkaar nodig hadden om te overleven. Zo ontstonden tal van nieuwe kansrijke samenwerkingsverbanden.

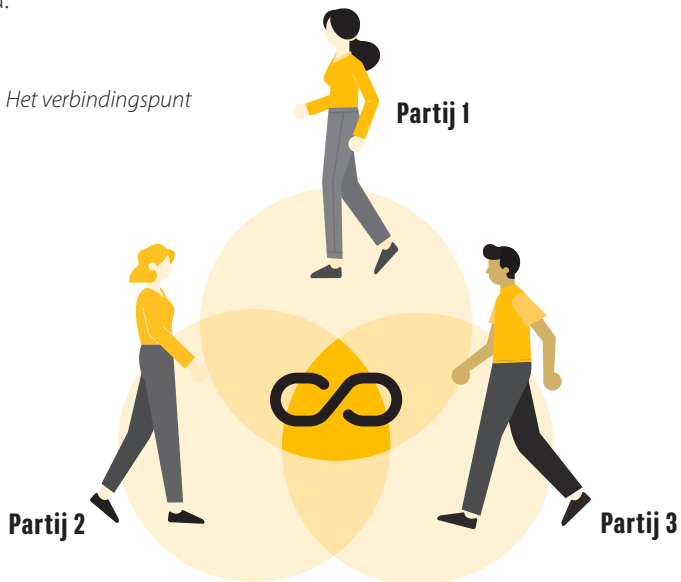
Onze geschiedenis toont aan dat de mens onder druk van grote uitdagingen in staat is om tot oplossingen te komen. Dat doen we nooit alleen. De oplossing komt altijd voort uit een effectief proces van samenwerken. Neem eens een oplossing in gedachten waar je recentelijk aan gewerkt hebt. Heb je helemaal alleen aan de oplossing gewerkt? Of heb je hier en daar met mensen van gedachten gewisseld, in teamverband gewerkt of er expertise bij gehaald? Mijn verwachting is dat het samenwerkingsproces je inzichten heeft opgeleverd waar je profijt van hebt gehad en die je een stap dichterbij de oplossing hebben gebracht. Zo ook in de situatie van de pandemie COVID-19. Mensen kregen meer tijd, omdat fileleed hun werd bespaard. Het werk

werd vanuit huis gecontinueerd. Deze oplossing bood werknemers de kans om hun werktijd flexibeler te organiseren. Het contact met collega's en klanten werd online onderhouden. Deze oplossingen hebben tal van nieuwe effectieve vormen van samenwerken opgeleverd, die ook na de crisis van waarde zullen zijn.

Het verbindingspunt

In een samenwerkingsverband is het onzinnig te stellen dat een hele organisatie of unit al haar krachten bundelt met alle krachten van een andere organisatie of unit. In de praktijk voeren enkele mensen namens hun organisatie(onderdeel) de regie over de bedoeling van de samenwerking. Ze ontmoeten elkaar op een bijzonder samenwerkingsterrein, dat ik het verbindingspunt noem en dat in figuur 0.1 is afgebeeld.

Figuur 0.1 Het verbindingspunt



Een verbindingpunt is een bijzonder samenwerkingsterrein, omdat dit het punt is waar een samenwerkingsverband tot leven komt en de toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Dat gebeurt via de mensen die hun organisatiegrens oversteken en daar met elkaar verbinden en werken. Die verbindingen komen tot stand op specifieke (knoop)punten in het samenwerkingsverband die je kunt aanwijzen en inrichten. Verbindingpunten vind je op elk organisatieniveau en tussen organisatieniveaus.

Een verbindingpunt is ook een bijzonder samenwerkingsterrein, omdat daar organisatieculturen van partijen en hun structuren samenkomen. Tevens brengen de mensen die hun organisatiegrens oversteken een verscheidenheid aan kennis en expertise mee. De optelsom van deze bijzondere kenmerken maakt dat een verbindingpunt een heterogeen karakter heeft. Je kunt je misschien voorstellen dat verbindingpunten tal van vormen kunnen aannemen. Sommige verbindingpunten bestaan uit een vaste groep mensen die dagelijks samenwerken onder één dak. Andere verbindingpunten zijn meer fluïde van aard, omdat mensen elkaar af en toe zien en veelal digitaal samenwerken. En daar zit van alles tussenin. Het functioneren van verbindingpunten is wezenlijk voor het succes van een samenwerkingsverband. Hoe je verbindingpunten organiseert, daar kom ik in het boek uitgebreid op terug.

Het hart van een samenwerkingsverband

Het vertrekpunt van dit boek is dat het hart van elk intern of extern samenwerkingsverband een groep mensen is die op een verbindingpunt samenwerkt. Zij zijn de smaakmakers en de succesmakers. Samen

20

werken is voor hen lastig wanneer onduidelijk is waarom en hoe zij met elkaar moeten samenwerken. Onrust en stress liggen op de loer als ze niet begrijpen wie nu wat met wie te doen heeft en op welke manier. Of als onduidelijk is wie waarover wanneer beslist. Wat je wilt, is dat het samenwerkingsverband, via de mensen die samenwerken, vleugels krijgt en je trots maakt. Dat geeft rust, bedding en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en leidt daarmee tot het succes van het samenwerkingsverband. Wanneer je die wens met mij deelt en je wilt weten hoe je dat voor elkaar krijgt, dan is dit boek voor jou geschreven. Want of je nu opdrachtgever van een samenwerkingsverband bent, bestuurder namens een deelnemende partij, manager of regisseur, kwartiermaker, procesbegeleider, programmamanager, hr-deskundige of in de uitvoering van een samenwerkingsverband werkt: je oefent invloed uit op het organiseren van het samenwerkingsverband. Na het lezen van dit boek heb je je bekwaamd in hoe je je invloed kunt gebruiken om een intern en/of extern samenwerkingsverband met een sterk hart te ontwikkelen.

In een samenwerkingsverband is het niet altijd rozengeur en maneschijn. Uit ervaring weet je waarschijnlijk dat samenwerken soms best ingewikkeld is. Het gaat niet altijd zoals je zou willen. Daarin je eigen feilbaarheid toegeven is misschien wel het lastigst. Om effectief samen te werken zijn zorgvuldige communicatie en het bijbehorende gedrag vertonen vereisten. Wanneer je elkaar tijdens het samenwerken kansen geeft, dan ontvang je vaak waardevolle ideeën en mogelijkheden waar je zelf nog niet aan gedacht had. Even alleen werken in alle rust kan heerlijk zijn. Echter, alleen werken aan een oplossing is in de meeste gevallen half werken. Wanneer je echt iets aan dit boek wilt hebben, is het belangrijk dat je overtuigd bent van de waarde van samenwerken.

Kernbegrippen

In dit boek worden enkele kernbegrippen gebruikt:

- *Een partij* is een organisatie of een organisatieonderdeel dat is verbonden aan een samenwerkingsverband. Een partij brengt mensen en middelen in het samenwerkingsverband. De woorden 'partij', 'unit', 'afdeling' en 'moederorganisatie' worden afwisselend gebruikt, afgestemd op de context van de zin of de alinea.
- *Een samenwerkingsverband* is een specifieke organisatie. Het is een strategische samenwerking tussen interne en/of externe partijen. Strategisch betekent dit dat je ervoor kiest om afhankelijk te zijn van een andere partij om een ambitie te realiseren. In paragraaf 1.2 staan vormen van samenwerkingsverbanden. In dit boek worden voorbeelden van interne en externe samenwerkingsverbanden gebruikt.
- *Een verbindingspunt* is de werkvloer waarop het samenwerkingsverband tot leven komt. Het gaat om een heterogene werkvloer, omdat een groep mensen namens verbonden partijen waarde creëert door een verscheidenheid aan kennis, vaardigheden, gedrag en middelen samen te voegen. Een vast team is niet altijd te ontdekken.
- *Een klant* is in dit boek de verzamelnaam voor cliënten, eindgebruikers, burgers, patiënten of interne klanten. Een opdrachtgever kan klant zijn van een samenwerkingsverband en/of opdracht geven tot het realiseren van een ambitie ten behoeve van een klant.


Leeswijzer

Hoe zit dit boek in elkaar? Het is samengesteld uit drie delen.

In het eerste deel reik ik kaders aan op basis waarvan je soorten interne en externe samenwerkingsverbanden kunt duiden en plaatsen. Belangrijk is wat nodig is om een aantrekkelijke match tussen partijen te maken. Een breed pallet aan oorzaken van mismatches passeert in deel 1 de revue. Je doet kennis op over de drie pijlers waar elk samenwerkingsverband op steunt. Je bouwt een begrippenapparaat op dat in het boek wordt gebruikt om de werking van samenwerkingsverbanden te kunnen bevatten. De inhoud van het eerste deel zorgt ook dat ik in deel 2 de theoretische achtergrond en de noodzaak voor het ontwikkelen van de methode VIA-Begripp niet hoeft te verantwoorden.

Het tweede deel ontsluit het geheim. De afgelopen jaren heb ik gewerkt aan het ontwikkelen van de methode VIA-Begripp. Deze methode is een handreiking waarlangs je een samenwerkingsverband verkent, inricht, operationaliseert en ontwikkelt. Het is mijn antwoord op de vraag: 'Hoe pak je het organiseren van een samenwerkingsverband aan?!' De handreiking beschrijft de aanpak geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Het tweede deel borduurt voort op de inzichten die je in deel 1 hebt opgedaan. Ik ga er daarbij van uit dat je kennis hebt genomen van het eerste deel. Hier en daar refereer ik in de tekst aan een paragraaf in het eerste deel, zodat je inhoud met elkaar in verband kunt brengen. Uiteraard kun je ervoor kiezen om je

eerst te laten verrassen door de methode zelf en daarna het eerste deel tot je te nemen. *It's up to you!* Het tweede deel wordt afgesloten met een verhaal waarin je ervaart hoe VIA-Begripp werkt.

Het derde deel is opgebouwd uit compacte theoretische kaders verrijkt met voorbeelden. Ik heb de kaders vensters genoemd, omdat je vanuit een specifieke invalshoek naar een samenwerkingsverband kijkt. De vensters zijn interessant als je meer achtergrondinformatie wilt. In het eerste en tweede deel kom je dit icoontje  tegen, dat verwijst naar een venster in het derde deel, waar de onderwerpen alfabetisch gerangschikt zijn. Je kunt hier ook naar behoefte in grasduinen, los van het eerste en tweede deel van dit boek.

Ten slotte de opmerking dat overal waar 'hij' staat ook 'zij' wordt bedoeld en omgekeerd. Voor eventuele vragen en opmerkingen naar aanleiding van dit boek kun je met mij contact opnemen via het e-mailadres mirjam@mirjamvandrimmelen.nl of mirjam@sterkeschakels.nl.

DEEL I

We leven in een organisatie-samenleving en dat betekent dat een complex netwerk van allerlei organisaties vandaag de dag een rol speelt in je bestaan. Bedenk daarbij eens hoeveel organisaties jou gemerkt en ongemerkt hebben beïnvloed. En wat jouw invloed is geweest op de mensen met wie jij hebt samengewerkt in die organisaties. Mensen organiseren zich in organisaties om een specifieke

doelstelling te bereiken. Dat doen ze door samen betekenis te geven aan de weg naar de doelstelling toe en daarin neem je je unieke zelf mee. Zo ook bij het organiseren van een samenwerkingsverband.

Hoofdstuk 1 schetst de diverse vormen die een samenwerkingsverband kan aannemen en wat er gebeurt wanneer je de grenzen tussen partijen strak-

ker aantrekt of, aan de andere kant van het spectrum, grenzen uitwist. Ten slotte gaat het over de belangrijkste zaken die je moeten weten om tot een aantrekkelijke match tussen partijen te komen en dat vast te houden.

Hoofdstuk 2 gaat over de drie pijlers waarop elk samenwerkingsverband steunt. Voor het maken van een aantrekkelijke match tussen partijen zijn de

drie pijlers de belangrijkste zaken waar je op koerst.

Hoofdstuk 3 beschrijft hoe je mismatches tussen partijen kunt herkennen en voorkomen en over oorzaken van problemen in samenwerkingsverbanden.

Tot slot gaat dit hoofdstuk over oorzaken van problemen in samenwerkingsverbanden en hoe je de samenwerking aantrekkelijk houdt.

Hoofdstuk 1

De organisatiegrens oversteken

Het bestaansrecht van een samenwerkingsverband is gekoppeld aan het principe van waardevermeerdering. Dat betekent dat de samenwerking tussen partijen meerwaarde oplevert voor hun interne en externe stakeholders, voor bestaande of potentiële klanten van partijen en, niet onbelangrijk, voor mensen werkzaam op de verbindingpunten. Zij verspillen hun tijd wanneer de waardevermeerdering voor hen een magere casus is. Het aangaan van een samenwerkingsverband vraagt daarom om zorgvuldige afweging.

Paragraaf 1.1 bespreekt aspecten van het maken van een aantrekkelijke match tussen partijen en het aangaan van een overeenkomst. Paragraaf 1.2 beschrijft de diverse vormen die een samenwerkingsverband kan aannemen. In paragraaf 1.3 lees je wat er gebeurt wanneer organisatiegrenzen vervagen en partijen als het ware in elkaar schuiven. Paragraaf 1.4 gaat over de tegenoverstelde beweging, namelijk dat dat grenzen juist strakker worden getrokken, omdat het te spannend is

tussen partijen. Tot slot gaat paragraaf 1.5 in op wat nodig is om een aantrekkelijke match tussen partijen in stand te houden.

1.1 VAN IDEE NAAR MATCH

Veel samenwerkingen tussen partijen kennen hun oorsprong in een idee dat is geboren tussen een paar mensen of een opdrachtgever die partijen verzoekt om samen te werken. Ben je verantwoordelijk voor het overeenkomen van een samenwerkingsverband, dan weet je waarschijnlijk dat het vaak een lastig proces is om tot een aantrekkelijke match komen. Je moet immers rekening houden met allerlei omstandigheden die kenmerkend zijn voor jouw sector. Denk aan verschillen in beleid en inrichting van organisaties, met een verscheidenheid aan stakeholders, met intenties in relatie tot de strategie van organisaties of met persoonlijke voorkeuren van vertegenwoordigers van partijen.

Eisen die een initiërende partij aan het samenwerkingsverband stelt, kunnen per sector verschillen, net als bij interne eenheden die willen matchen. Uit mijn beroepspraktijk en het onderzoek dat ik deed naar het effect van contracten inzake het samenwerken op verbindingspunten blijkt dat hoe beter de match vooraf wordt doordacht, hoe beter de mensen presteren die het samenwerkingsverband op verbindingspunten moeten waarmaken.

De match tussen initiatiefnemers van een samenwerkingsverband ontstaat veelal op basis van een persoonlijke klik of een klik die is ontstaan gedurende de verkenning. Het verlangen naar *first time right*

bij een matchingproces tussen initiatiefnemers is niet ongebruikelijk. Daarmee wordt bedoeld dat ze in één keer goed en bestendig willen matchen op alle verbindingpunten, liefst in een rap tempo, omdat dat economisch aantrekkelijk is of bijvoorbeeld concurrentievoordeel oplevert.

Vakbroeders Edwin Kaats en Wilfred Opheij geven in hun boek *Leren samenwerken tussen organisaties* het volgende advies: 'Voor betrokkenen is het de kunst om deze initiatieven niet te frustreren met organisatiedrift.'¹

Zij bedoelen daarmee dat wanneer de roze wolk om de hoofden van initiatiefnemers is verdwenen, er een dynamiek van belemmeringen en stroefheid verschijnt als zij onzorgvuldig zijn geweest in het overbrengen van hun initiatief. Het is verstandig om rekening te houden met het gegeven dat mensen even tijd nodig hebben om te komen tot het accepteren van iets nieuws. Bovendien moet je aandacht besteden aan een kennismakingsproces, want zonder klik tussen de mensen die op verbindingpunten van elkaar afhankelijk zijn, is *first time right* zeker gedoemd te mislukken.

Een match tussen organisaties is geslaagd wanneer de situatie van alle partijen significant beter wordt. Uit de literatuur en uit onderzoek blijkt dat onduidelijkheid over de geschiktheid van de andere partij de basisonzekerheid is in samenwerkingsprocessen. Gevoelens van onzekerheid kun je terugvoeren op de keuze om een samenwerkingsverband aan te gaan. Die keuze zit misschien jouw plannen in de weg of wakkert je onzekerheid aan over de slagvaardigheid van je unit of je

eigen toekomst. Onzekerheid leidt ertoe dat je op de rem gaat staan en dat blokkeert de ontwikkeling van een relatie. Hoe bereik je zekerheid? In de kern door in een zo vroeg mogelijk stadium te starten met elkaar leren kennen en verwachtingen goed afstemmen.

De gemeente Amsterdam en de dienst Metro & Tram brachten in 2019 een boekje uit waarin zij terugkijken op de stationsrenovatie Oostlijn. Bij die renovatie was een flink aantal partijen betrokken waarmee de gemeente een samenwerkingsverband was aangegaan. Partijen gingen onderling ook samenwerkingsverbanden aan. Je herkent misschien wat projectleider Bas de Jong in het boekje vertelt: 'Aanvankelijk denkt iedereen het over hetzelfde te hebben, maar dit blijkt vroeg of laat niet zo te zijn. In het gunstigste geval op een moment dat daar nog iets aan gedaan kan worden, in veel gevallen wanneer het te laat is.'²

De stevigheid waarmee je afspraken wilt vastleggen, is per situatie anders. Niet elke samenwerking wordt vastgelegd. De afweging om dit wel of niet te doen heeft in de kern alles te maken met vertrouwen en risico's. In veel praktijken van interne samenwerkingsverbanden is het vastleggen van afspraken in een overeenkomst eerder uitzondering dan regel. Een groep zelfstandig adviseurs die elkaar goed kennen en regelmatig samenwerken aan opdrachten, zal minder snel geneigd zijn een overeenkomst op te stellen dan bedrijven die samen een stadion bouwen waarbij risico's op claims niet ongebruikelijk zijn. *Who's to blame* wanneer dat fout gaat? Denk ook aan een ICT-bedrijf en een telecombedrijf die een samenwerking zijn aangegaan om applicaties te ontwikkelen en op een markt te bren-

**HET GEHEIM ACHTER
SUCCESVOLLE**

SAMENWERKINGS

VERBANDEN

Samenwerken tussen en binnen organisaties wordt steeds belangrijker, het is de kern om succesvol te zijn en te blijven. Laat daarom niets aan het toeval over: een strategische samenwerking verdient een professioneel samenwerkingsverband.

Hoe zorg je ervoor dat de communicatie goed verloopt, dat alle mensen meedoen, dat werkprocessen aansluiten, successen gevierd worden en dat organisatieculturen elkaar niet in de weg zitten? Je hebt geen keuze: wie wil profiteren van alle voordelen die een samenwerkingsverband biedt, moet investeren in en leren van de mensen die de samenwerking moeten waarmaken. Mensen zijn de smaakmakers. Alleen met hun inzet lukt het om de meerwaarde van een samenwerkingsverband te realiseren.

Dit boek bevat een unieke methode waarmee je een samenwerkingsverband snel en professioneel kunt verkennen, inrichten en operationaliseren. Tevens geeft het boek antwoord op hoe je een samenwerkingsverband fit en krachtig houdt. Tientallen praktijkvoorbeelden en heldere illustraties maken dit boek toegankelijk en prettig om te lezen.

Drs. Mirjam van Drimmelen is oprichter en directeur van Sterke Schakels. Samen met haar team helpt zij bij het organiseren en ontwikkelen van interne en externe samenwerkingsverbanden.



9 789461 264060