

# 19 Grensoverschrijdend samenwerken

## STOEIEN MET PARADOXEN

*Jaap Boonstra*

Samenwerken in allianties en netwerken is niet eenvoudig. Deze bijdrage biedt inzicht in de dynamiek van allianties en netwerken en geeft handvatten voor succesvol handelen bij grensoverschrijdende samenwerking. De disciplinaire invalshoeken in dit boek worden samengebracht in een multidisciplinair perspectief. Het hoofdstuk start met een beschrijving van de verschillende vormen van allianties en netwerken. Daarbij wordt aandacht gegeven aan de duurzaamheid van de verschillende samenwerkingsvormen. Vervolgens worden positieve en negatieve consequenties beschreven. Daarna wordt ingegaan op faalfactoren en succesvoorwaarden die spelen bij het formeren van allianties en netwerken. In dit hoofdstuk wordt uitgebreid stilgestaan bij twaalf paradoxen die spelen bij het formeren, vormen, functioneren en transformeren van allianties en netwerken. Deze paradoxen worden samengebracht in een overkoepelend model waardoor het spelen met de paradoxen makkelijker wordt. Geconstateerd wordt dat het spelen met paradoxen essentieel is om van grensoverschrijdend samenwerken een succes te maken. Aan het slot van dit hoofdstuk wordt de vraag gesteld of alliantiekunde een vakgebied is met een eigen methodologie die wordt beoefend door specifieke professionals.

### 1. Vormen van allianties en netwerken

In dit boek worden allianties beschouwd als samenwerkingsverbanden tussen organisaties met gezamenlijke doelstellingen en een gemeenschappelijke besluitvorming waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld. In veel allianties hebben de partners hun werkwijzen op elkaar afgesteld om gezamenlijk voordeel

te behalen en kennis te delen. Allianties kunnen worden gesloten tussen private ondernemingen, tussen publieke instellingen en tussen publieke en private organisaties. Het gaat concreet om contractuele samenwerking, partnerships, joint ventures en wederzijdse deelnemingen. Fusies en overnames worden niet tot allianties gerekend. Allianties worden gesloten met het oog op gezamenlijke marktwerking, internationale samenwerking, verbetering van distributie en bedrijfsvoering, bundeling van onderzoek en gezamenlijke productinnovatie. Netwerken worden gezien als een overkoepelde organisatievorm van autonome organisaties met

Tabel 1. Vormen van samenwerking in allianties en netwerken

| Vorm van samenwerking  | Disciplinaire invalshoek | Duurzaamheid           |
|--|--------------------------|------------------------|
| Horizontale integratie van toeleverings- en productieprocessen       | Bedrijfskundig           | Langdurig en intensief |
| Koppeling en integratie van distributienetwerken                     | Bedrijfskundig           | Langdurig en intensief |
| Kostenreductie door economische ruilrelaties rond hulpbronnen        | Bedrijfskundig           | Langdurig en robuust   |
| Bundeling van kennis en hulpbronnen voor innovatie                   | Bedrijfskundig           | Langdurig en flexibel  |
| Samenwerking bij inkoop van grondstoffen en productiemiddelen        | Organisatiekundig        | Tijdelijk en robuust   |
| Uitwisselen van kennis ten behoeve van innovatie en vernieuwing      | Organisatiekundig        | Tijdelijk en flexibel  |
| Uitwisselen van kennis voor verbetering bedrijfsvoering              | Organisatiekundig        | Tijdelijk en flexibel  |
| Samenwerking ten behoeve van gezamenlijke marktwerking               | Organisatiekundig        | Tijdelijk en flexibel  |
| Contractuele samenwerking tussen publieke en private organisaties    | Bestuurskundig           | Tijdelijk en robuust   |
| Contractuele uitbesteding en aanbesteding van publieke taken         | Bestuurskundig           | Tijdelijk en robuust   |
| Partnerschap van publieke en private partijen in gebiedsontwikkeling | Bestuurskundig           | Tijdelijk en flexibel  |
| Samenwerking publieke en private partijen in complexe vraagstukken   | Bestuurskundig           | Wispelturig            |
| Bundeling private en publieke taken in een hybride organisatie       | Bestuurskundig           | Wispelturig            |
| Grensoverschrijdend samenwerken rond vraagstukken                    | Sociaalwetenschappelijk  | Wispelturig            |
| Grensoverschrijdend samenwerken door verschillende professionals     | Sociaalwetenschappelijk  | Wispelturig            |

wederzijdse belangen die hun krachten willen bundelen om hun belangen te realiseren. Het gaat bij netwerken om een structurele en relationele inbedding van ruilrelaties. In netwerken is het mogelijk dat de netwerkspelers hun eigen belang nastreven zonder dat er sprake is van een gezamenlijke doelstelling en besluitvorming. Het aantal partners in netwerken is vaak omvangrijker dan in allianties. Netwerken kunnen open en meer gesloten zijn.

In dit boek komen verschillende vormen van allianties en netwerken aan de orde. Boeiend is dat deze vormen van samenwerking tussen organisaties een verschillend tijdsperspectief hebben als het gaat om duurzaamheid. Sommige relaties zijn langdurig en intensief, vooral als bedrijfsprocessen zijn geïntegreerd. Andere relaties zijn robuust, vooral als afspraken zijn vastgelegd in contracten. Samenwerkingsrelaties zijn flexibel als het om relatief open netwerken gaat. De aard van de relatie is vaak wispelturig als het gaat om samenwerking rond complexe maatschappelijke vraagstukken waarbij veel partijen zijn betrokken en de oplossing niet helder is (zie tabel 1).

Uit de hoofdstukken in dit boek blijkt dat er vele verschijningsvormen bestaan van allianties en netwerken en dat vanuit verschillende vakgebieden andere invalshoeken worden gekozen en inzichten worden aangeleverd. Het denken in verschillende vormen van allianties is behulpzaam om aandacht te geven aan specifieke kenmerken, doelstellingen en spanningen in allianties. Het denken in meerdere disciplines kan helpen om spanningen in allianties en netwerken te begrijpen en om alternatieven af te wegen in het formeren, vormen en functioneren van samenwerkingsverbanden tussen organisaties.

## 2. Positieve en negatieve effecten

In de hoofdstukken in dit boek worden vele positieve effecten beschreven van het samenwerken in allianties en netwerken. Het meest genoemde positieve effect is het versterken van de innovatiekracht door het uitwisselen en bundelen van kennis. Voorbeelden hiervan zijn innovatie in landbouwtechnieken, energieopwekking en medisch handelen. Een andere positief effect is het realiseren van kostenbesparing door het bundelen van inkoopkracht, het op elkaar afstemmen van bedrijfsprocessen en het koppelen van distributieprocessen. De allianties in de luchtvaart, zoals Skyteam en de Star Alliance, zijn hiervan herkenbare voorbeelden. Kostenbesparingen kunnen ook worden gerealiseerd door het aanbesteden en uitbesteden van specifieke taken. Voorbeelden hiervan zijn de uitbesteding van het onderhoud van snelwegen door de overheid. Een derde genoemd positief effect is verbetering van bedrijfsvoering, productkwaliteit en dienstverlening door afstemming van werkwijzen en het delen van informatie, kennis en ervaring. Kennisnetwerken van ondernemers in specifieke branches zijn hiervan een voorbeeld, evenals de uitwisseling van ervaringen tussen gemeenten als het gaat om digitalisering van de dienstverlening. Ook kunnen voordelen worden behaald door gezamenlijke marktbe-

werking en introductie van nieuwe producten. De samenwerking van Philips en Douwe Egberts in de introductie van de Senseo is hiervan een voorbeeld. Door samenwerking in allianties en netwerken kunnen bedrijven kennelijk concurrentievoordeel behalen door het uitwisselen van kennis, het bundelen van hulpbronnen, het afstemmen van bedrijfsprocessen en het delen van risico's. Een ander genoemd positief effect is dat samenwerking tussen publieke en private partijen betere resultaten kan opleveren voor lastige maatschappelijke opgaven. De samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars en aannemers in de stadsprovincie Arnhem is hiervan een voorbeeld. Grensoverschrijdende samenwerking tussen maatschappelijke organisaties kan bijdragen aan een beter beleid, zoals de samenwerking laat zien tussen gemeenten, natuurbeheerders, milieuorganisaties en agrariërs in de ontwikkeling van de Drentse Aa tot natuurgebied. Grensoverschrijdende samenwerking van maatschappelijke organisaties kan helpen om oplossingen te zoeken voor complexe maatschappelijke vraagstukken zoals leefbaarheid in buurten en wijken. Zo wordt bijvoorbeeld de jeugdproblematiek in Amsterdam-West aangepakt door samenwerking tussen politie, justitie, welzijnswerk, jeugdzorg en onderwijs.

Allianties en netwerken kunnen ook negatieve effecten hebben. Een negatief effect op maatschappelijk niveau is het vormen van monopolies en het maken van prijsafspraken. Een bedrijf met een zuiver monopolie kan zijn prijs hoog houden, omdat de klant de dienst of het product toch moet afnemen. Ook bestaat bij het bedrijf geen prikkel om klanten zo goed mogelijk te helpen. Daarnaast kan een monopolist de markt afsluiten en toeleveranciers onder druk zetten. In Nederland werd de vroegere PTT als een monopolist in telefonie beschouwd. Prijsafspraken tussen ondernemingen kunnen ertoe leiden dat klanten een te hoge prijs voor een product of dienst betalen. De bouwfraude is een bekend voorbeeld, evenals de prijsafspraken tussen Nederlandse bierbrouwers. Om dergelijke negatieve effecten te voorkomen zijn er overheidsdiensten ingesteld die de economische mededinging beschermen en waken voor kartelvorming, economische machtsposities en onderlinge prijsafspraken. Andere negatieve effecten van allianties en netwerken worden genoemd in de hoofdstukken in dit boek. Samenwerking tussen organisaties kan leiden tot het onbedoeld, ongewild en onbetaald weglekken van unieke kennis naar andere partijen in het netwerk of de alliantie. Een lastige vraag blijft dan ook wie uiteindelijk zal profiteren van de uitgewisselde en gegenereerde kennis. Het blijkt dat juist hechte allianties een schaduwzijde hebben: na verloop van tijd worden ze instabiel en vallen ze uit elkaar, omdat de partijen steeds meer uit zijn op eigen gewin. Er is dan sprake van opportunistisch gedrag waarbij partijen streven naar het behalen van voordeel ten koste van een andere partij. Dergelijk gedrag kan leiden tot het uitsluiten van bedrijven of het uitstoten van bedrijven uit het netwerk als een partij zich de unieke kennis heeft toegeëigend van een andere partij. Uitsluiting en uitstoting kunnen leiden tot faillissement van een bedrijf en tot vernietiging van kapitaal en arbeid. Bij samenwerking tussen publieke en private partijen of in hybride organisaties kunnen problemen ontstaan in de transparantie van kosten en opbrengsten. Ook kunnen zich spanningen voordoen tussen verschillen-

de culturele oriëntaties. Deze spanningen kunnen leiden tot verstarring en conflict bij het realiseren van vernieuwingen en tot stress bij werknemers, managers en bestuurders die deze spanningen niet kunnen verdragen.

### 3. Mislukking en succes

Samenwerken in allianties en netwerken is niet eenvoudig. Naar schatting is meer dan de helft van allianties niet succesvol en valt tweederde van gevormde allianties en netwerken na verloop van tijd uit elkaar. In de hoofdstukken worden verschillende faalfactoren beschreven die bijdragen aan mislukking. Een overzicht van de faalfactoren is opgenomen in tabel 2. In de afzonderlijke hoofdstukken worden de achtergronden en de dynamiek achter de faalfactoren beschreven.

Tabel 2. Faalfactoren in het formeren en functioneren van allianties en netwerken

| Disciplinaire invalshoek | Faalfactor  |
|--------------------------|---|
| Bedrijfskunde            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kortetermijnorientatie van management op winstgevendheid en rendement</li> <li>• Dominante technisch-financiële oriëntatie op innovatieprocessen</li> <li>• Onvoldoende besef van klantvragen bij innovatieprocessen</li> <li>• Beheersingsgerichte en lineaire aanpak bij innovatieprocessen</li> <li>• Onvoldoende visie op gemeenschappelijke doelstellingen en ambities</li> <li>• Onvoldoende transparantie over financieringen, investeringen en opbrengsten</li> </ul>  |
| Organisatiekunde         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontbreken van specifieke kennis over bestaande relaties en allianties</li> <li>• Gebrek aan vertrouwen tussen de partners bij de start van de alliantie</li> <li>• Gehechtheid aan formele procedures en hiërarchie bij de inrichting van de alliantie</li> <li>• Onvoldoende oog voor het bundelen van kennis en het benutten van ervaringen</li> <li>• Onvermogen om te leren van gemaakte fouten in alliantievorming</li> </ul>   |
| Bestuurskunde            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onduidelijkheid over de vorm van de alliantie: contractueel of partnerschap</li> <li>• Onzorgvuldige procedures voor aanbesteding en uitbesteding</li> <li>• Ontbreken van sluitende afspraken bij contractuele arrangementen</li> <li>• Ontbreken van voortdurende onderhandeling en afstemming bij partnerschap</li> <li>• Onvoldoende oog voor spanningen die voortkomen uit culturele oriëntaties</li> </ul>   |
| Sociale wetenschappen    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te weinig aandacht aan het articuleren van gemeenschappelijk belang</li> <li>• Stereotypering en uitsluiting van partners met een belang in de alliantie</li> <li>• Onevenwichtige machtsbalans met te grote afhankelijkheden in het netwerk</li> <li>• Geringe investering in de opbouw van vertrouwen tussen de partners</li> <li>• Onvoldoende reflectie op de wijze van samenwerken en verbetermogelijkheden</li> <li>• Onduidelijkheid over de wijze waarop besluiten worden genomen</li> <li>• Verwarring over wie wat doet en gaat doen in de samenwerking</li> <li>• Onvermogen om taakconflicten te scheiden van relationele conflicten</li> <li>• Onvermogen om taakconflicten te hanteren als onderdeel van samenwerking</li> <li>• Onbegrip tussen disciplines met verschillende achtergronden en werkwijzen</li> <li>• Angst om autonomie te verliezen en afhankelijk te worden</li> <li>• Gebrek aan open communicatie over individuele onzekerheden</li> <li>• Veronachtzaming van bewuste en onbewuste belevingen en betekenissen</li> </ul> |

Als we de lijst overzien van alle faalfactoren is het bijna een wonder dat allianties en netwerken nog werken. Boeiend is dat de faalfactoren die vanuit de verschillende disciplines naar voren worden gebracht, elkaar niet tegenspreken. Het gaat bij faalfactoren om gebrek aan vertrouwen, kennis, communicatie en samenwerkingsvaardigheid. Ook onduidelijkheid over gemeenschappelijk doel, samenwerkingsvorm, de wijze van besluitvorming, de investeringen en de verdeling van opbrengsten dragen bij aan het mislukken van samenwerking tussen organisaties. Verschil-

Tabel 3. Succesvoorwaarden voor samenwerken in allianties en netwerken

| Disciplinaire invalshoek | Succesvoorwaarde   |
|--------------------------|--|
| Bedrijfskunde            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparantie over financiering, investering en opbrengsten</li> <li>• Heldere contractuele arrangementen op financiële en juridische aspecten</li> <li>• Centrale coördinatie en ondersteuning voor alliantievorming en besturing</li> <li>• Gericht evalueren van allianties en alliantievorming om daarvan te leren</li> <li>• Gebruik van prestatie-indicatoren voor evalueren en bijsturen van allianties</li> <li>• Kennisontwikkeling over de vorming en het functioneren van succesvolle allianties</li> <li>• Methodiekontwikkeling voor alliantievorming</li> <li>• Investeren in alliantiespecifieke hulpbronnen</li> <li>• Transparantie in de uitwisseling van informatie</li> <li>• Samenwerken bij het oplossen van problemen</li> <li>• Vermogen om conflicten op te lossen</li> </ul>  |
| Organisatiekunde         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in vertrouwensontwikkeling bij vorming van allianties</li> <li>• Bewust investeren in samenwerkingsvaardigheid en relatiemanagement</li> <li>• Evalueren van de samenwerkingsrelaties en investeren in verbetering</li> <li>• Bespreken van samenwerkingsproblemen om daarvan te leren</li> <li>• Formuleren van heldere, ondubbelzinnige en realistische doelstellingen</li> <li>• Expliciteren van visies, motieven en risicopercepties</li> <li>• Helderheid over gewenste bijdragen en mogelijke effecten voor reputatie</li> <li>• Intensieve uitwisseling van informatie over voortgang en behaalde successen</li> </ul>   |
| Bestuurskunde            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderscheid kunnen maken tussen contractuele arrangementen en partnerschap</li> <li>• Bewuste keuze voor contractuele arrangementen of partnerschap</li> </ul> <p><i>Bij contractuele arrangementen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor relatiemanagement</li> <li>• Zorgvuldige en nauwkeurige aanbesteding en contractering</li> <li>• Detaillering van dienstverlening en kostenstructuur</li> <li>• Tussentijdse terughoudendheid bij politieke principalen</li> <li>• Kunnen omgaan met verschil tussen publieke en private oriëntaties</li> </ul> <p><i>Bij partnerschap:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor procesmanagement</li> <li>• Investeren in gezamenlijke probleemdefinitie</li> <li>• Betrekken van actoren die onderdeel zijn van het probleem of de oplossing</li> <li>• Tijd nemen om te manoeuvreren naar interessante uitkomsten</li> <li>• Verschillen benoemen en benutten als creatieve bron voor vernieuwing</li> </ul> |

| Disciplinaire invalshoek | Succesvoorwaarde  |
|--------------------------|---|
| Sociale wetenschappen    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliciet bespreken van doelen, motieven, normen en waarden</li> <li>• Investeren in ontwikkeling van vertrouwen en samenwerkingsrelaties</li> <li>• Betrekken van alle relevante partijen bij probleemanalyse en ambitieformulering</li> <li>• Reflecteren op samenwerkingsrelaties om daarvan te leren</li> <li>• Leren samenwerken te zien als een specifieke en uitdagende opgave</li> <li>• Inrichten van leerprocessen om te leren van de wijze van samenwerking</li> <li>• Aandacht voor continuïteit in persoonlijke relaties</li> <li>• Problemen tijdig signaleren, benoemen, bespreken en oplossen</li> <li>• Onderscheid maken in machtsproblemen, relatieproblemen en taakproblemen</li> <li>• Taakproblemen benutten als creatieve bron voor vernieuwing</li> <li>• Verschillen in disciplinair denken expliciet maken en aandacht geven</li> <li>• Bewust delen van onzekerheden en angsten om afhankelijkheid te verliezen</li> <li>• Delen van betekenissen en belevingen van de samenwerkingspartners</li> <li>• Experimenteren en daarop reflecteren om ervan te leren</li> </ul> |

len tussen de samenwerkingspartners worden veel genoemd als faalfactor. Dat is opmerkelijk. Het gaat om verschillen in doelen, sturing, machtsbronnen en handelswijzen. En om verschillen in onderliggende waarden, culturen, verwachtingen en belangen. Verschillen tussen de partners is juist een reden om tot samenwerking te komen. Om die reden is de overkoepelende faalfactor eerder het onvermogen om met verschil om te gaan dan de verschillen zelf.

De lijst met succesvoorwaarden is nog omvangrijker dan de faalfactoren. Ook hier wordt een overzicht gegeven van de voorwaarden. Voor de achtergronden en uitwerkingen van de voorwaarden wordt verwezen naar de afzonderlijke bijdragen.

Uit de lijst blijkt dat er veel kennis beschikbaar is voor het succesvol samenwerken in allianties en netwerken. Elk disciplinair perspectief heeft hierin een eigen bijdrage. Het gaat om het genereren van kennis over het formeren, vormen en functioneren van allianties en netwerken en om het ontwikkelen van een methodiek die hieraan kan bijdragen. Het gaat over het organiseren van kennisuitwisseling en het maken van heldere afspraken over investeringen, kostenverdelingen en opbrengsten. Investeren in vertrouwen en samenwerking wordt vanuit elk perspectief benoemd als succesvoorwaarde. Vertrouwen is gebaat bij transparantie over informatie, belangen, profijtelijkheid en risico's. Vertrouwen wordt gevoed door persoonlijke contacten, het delen van betekenissen en belevingen, en door samen problemen te benoemen en aan te pakken. Het signaleren en waarderen van verschil en het benoemen van conflicten is essentieel om tot duurzame samenwerking te komen. Uit de bijdragen in dit boek is als kern af te leiden: Evalueer regelmatig en in alle openheid hoe de alliantie er voor staat. Blijf samen doelen stellen. Houd de gezamenlijke winst voor ogen. Niet alleen in termen van geld, ook als het gaat om leren. Een crisis is helemaal niet erg, maak er gebruik van door conflicten uit te spreken en op te lossen.

## 4. Paradoxen en spanningen

Het signaleren en benoemen van spanningen en conflicten is een succesvoorwaarde voor samenwerking in allianties en netwerken, evenals het bijeenbrengen van verschillende disciplines. In deze paragraaf worden de belangrijkste paradoxen en spanningsvelden beschreven die uit de hoofdstukken zijn af te leiden. Het onderscheid naar disciplines wordt hier verlaten, juist omdat de spanningen zich voordoen tussen de disciplines. Het gaat in de beschrijving om paradoxen waarbij de kunst is om te blijven balanceren tussen de uitersten.

### **Bedrijfseconomische betekenis – Maatschappelijke betekenis**

Deze paradox beschrijft de intentie van de samenwerkingspartners. Gaat het in eerste instantie om kostenbesparingen en marktwerkingen of gaat het om het bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken? Gaat het om versterken van aandeelhouderswaarde of om het versterken van klantwaarden en maatschappelijke waarden? Uiteindelijk kan geen enkele organisatie voortbestaan als ze niet zelf in haar voortbestaan kan voorzien. In die zin is de bereidheid van financiers om in een organisatie te investeren afhankelijk van financieel en maatschappelijk resultaat. Een eenzijdige oriëntatie op aandeelhouderswaarde vreemdt een organisatie van haar klanten en daarmee van haar inkomsten op langere termijn. De maatschappelijke betekenis geeft ook betekenis en richting aan de partners in het netwerk en de mensen die in de partnerorganisaties werken. De economische betekenis is relevant om te kunnen blijven investeren in de alliantie of het netwerk met het oog op maatschappelijke betekenis en toekomstige resultaten.

### **Produceren en concurreren – Innoveren en experimenteren**

Sommige allianties worden primair gevormd om kostenvoordeel te behalen door het afstemmen van bedrijfsprocessen, het veiligstellen van toeleveringen en het uitsluiten van concurrenten. De focus is om concurrentievoordeel te behalen en markten af te sluiten voor anderen. Daartegenover staan allianties die zich primair richten op innovatie, het experimenteren met nieuwe productietechnieken en het combineren van productiemiddelen. De focus is om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen waaraan wellicht een behoefte is. Hier wordt het klassieke spanningsveld zichtbaar tussen innovatie en exploitatie. Innovatie kost geld en verstoort de bedrijfsvoering, maar kan bijdragen aan toekomstperspectieven. Exploitatie biedt zekerheid voor de korte termijn en door exploitatie worden inkomsten verkregen die nodig zijn voor de investeringen in innovatie.

### **Angst om autonoom te blijven – Angst om autonomie te verliezen**

Managers in organisatie kunnen onzeker worden als ze zien dat andere bedrijven een intensieve samenwerking aangaan. Er kan angst ontstaan om alleen achter te blijven of een verlangen om erbij te mogen horen. Tegelijkertijd is er het besef dat samenwerking betekent dat je een deel van je autonomie opgeeft. De angst kan ontstaan om autonomie en eigen identiteit te verliezen. De keuze om autonoom te blijven kan betekenen dat het voortbestaan van de organisatie in gevaar komt en



dat de eigenheid en identiteit hoe dan ook verloren gaan. De kunst is om vanuit een eigen identiteit bij te dragen aan gemeenschappelijkheid en autonomie te behouden zonder alleen te komen staan.

#### **Zakelijk arrangement – Samenwerkingsverband**

Heldere afspraken over investeringen, kostenverdelingen en opbrengsten zijn nodig om te voorkomen dat er belangenconflicten ontstaan en de samenwerking wordt verbroken, omdat er onvoldoende sprake is van wederkerigheid. Heldere afspraken kunnen bijdragen aan het voorkomen van wantrouwen. Eenzijdige aandacht voor financiële en juridische afspraken ontkent de chemie die nodig is om een samenwerkingsverband werkzaam te maken. Aandacht voor samenwerking draagt bij aan onderling vertrouwen. Vanuit dit vertrouwen is het mogelijk om zakelijke arrangementen opnieuw bespreekbaar te maken als de wederkerigheid uit balans raakt.

#### **Maakbaarheid – Schoonheid**

Een samenwerkingsverband kan zich richten op wat maakbaar is. In dat geval gaat het om haalbaarheid en om een maakproces. Bij een maakproces gaat het om het convergeren van gezichtspunten en het richten van energie op een specifiek doel. Het gaat om wat zal zijn. Bij het nastreven van schoonheid gaat het om het zoeken naar een aansprekende en betekenisvolle vorm. Bij het zoeken naar schoonheid is divergentie van belang en richt de energie zich op het genereren van ideeën. Het gaat om wat zou kunnen zijn. Zonder een maakproces komt schoonheid niet tot werkelijkheid. Zonder schoonheid wordt passie in het maken onderschat. Uiteindelijk ontstaat er misschien wel een product, maar zonder uitstraling, en het is de vraag of hier een markt voor is.

#### **Vorm en inhoud – Formering en proces**

Aandacht voor de vorm van een alliantie of een netwerk is relevant, omdat het de positie en specifieke inbreng regelt van de partners. Vorm en inhoud scheppen helderheid over machtsverhoudingen en besluitvormingsprocessen en reduceert onzekerheid over werkwijzen, reputaties en risico's. Aandacht voor het formeren van een samenwerkingsverband is nodig om tot samenwerking en vertrouwen te komen. Bij het formeren speelt ook de vraag wie in de samenwerking wordt betrokken en wie wordt uitgesloten. Deze keuzen beïnvloeden vorm en inhoud van de alliantie of het netwerk. Vorm en inhoud en formering en proces verwijzen naar elkaar en hebben elkaar nodig, maar de oriëntatie van beide is wezenlijk anders. De kunst is deze verschillen te overbruggen.

#### **Zorgvuldige analyse – Vertrouwen en gevoel**

De vraag is hoeveel tijd en aandacht bij de vorming van een alliantie of netwerk wordt geïnvesteerd in een zorgvuldige analyse van de reputatie, de positie, de bijdrage en de betrouwbaarheid van de partner. Een nauwkeurige analyse helpt om risico's te verkleinen en ieders inbreng op waarde te schatten. Het draagt bij aan het voorkomen van opportunistisch gedrag van een van de partners. Te lang blij-

ven analyseren roept de vraag op of degene die de analyse uitvoert de ander wel vertrouwt en zelf te vertrouwen is. De emotionele aantrekking wordt verdrongen door de rationele analyse. Tijd besteden aan vertrouwen en ruimte geven aan gevoel dragen bij aan het zichtbaar maken van persoonlijke drijfveren en individuele betrokkenheid en aan het leren kennen van elkaars relationele kwaliteiten. Uitsluitend aandacht geven aan gevoel en vertrouwensontwikkeling kan leiden tot een desillusie als later blijkt dat de partners elkaar weinig te bieden hebben.

#### **Investeren in kennis – Investeren in relaties**

Bij het succesvol laten functioneren van allianties en netwerken is kennis over het formeren, vormen en functioneren van samenwerkingsverbanden zeer behulpzaam. Samenwerken in allianties en netwerken is niet eenvoudig en kennis om dit goed te doen draagt bij aan succes. Als kennis wordt gebundeld, vastgelegd in methodieken en ingebed in ondersteunende structuren, dan helpt dit om keuzen te maken in de inrichting van allianties. Als methodieken worden toegepast zonder oog voor de context waarin de samenwerking vorm krijgt, neemt de kans op mislukking toe. Naast generieke kenmerken heeft elk formatie- en vormgevingsproces ook specifieke eigenschappen. Bovendien kent elke samenwerking een eigen dynamiek die door politiek-culturele contextfactoren wordt beïnvloed. Daarom blijft het nodig om in samenwerking te investeren in wederzijdse verkenningen van contexten en relatiepatronen. Investeren in relaties is het investeren in kennis, en delen van kennis is het investeren in relaties. Alleen door relationeel handelen kan bestaande kennis worden benut en ontwikkeld.

#### **Centrale sturing – Decentrale speelruimte**

Bij het formeren, vormen en functioneren van allianties en netwerken kan centrale sturing helpen bij het bijeenbrengen van relevante partijen en bij het formuleren van centrale doelen. Door centrale coördinatie vanuit een sturend orgaan kunnen bijdragen van partners goed op elkaar worden afgestemd. Voor het goed functioneren van een alliantie of een netwerk zijn vrijheid en speelruimte nodig voor de partners, anders is vernieuwing nauwelijks mogelijk. Vanuit intensieve samenwerking ontstaan vanzelf coördinatie en afstemming in de vorm van zelfsturing. Om tot vernieuwing en tot resultaat te komen is het de kunst om een evenwicht te vinden in lokale zelfsturing en centrale sturing.

#### **Snel zichtbare resultaten – Zorgvuldigheid in samenwerking**

Snel realiseren van resultaten genereert energie bij de samenwerkingspartners. Het maakt zichtbaar wat de meerwaarde van samenwerking is en draagt zo bij aan versterking van de samenwerking. Te veel aandacht op het boeken van resultaat kan ten koste gaan van de zorgvuldigheid in de samenwerking, omdat het vaak gaat om eerste deelresultaten. Hierdoor kunnen reputaties worden geschaad en kan de profijtelijkheid als te eenzijdig worden gezien. Partners kunnen hierdoor de indruk krijgen dat hun motieven en belangen zijn veronachtzaamd. Het voortdurend afwegen van belangen en het nastreven van overeenstemming op deelgebieden kunnen het boeken van resultaat en succes in de weg staan. Het zichtbare belang van de

alliantie of het netwerk neemt af, evenals de wil om er energie in te blijven steken. De kunst is om door te pakken zonder de relaties te schaden en om de relaties te benutten om door te pakken en resultaat te boeken.

#### **Open netwerk – Gesloten netwerk**

Een open netwerk stimuleert de toegang tot nieuwe kennis en informatie die van belang kunnen zijn voor innovatie. Een open netwerk biedt ook mogelijkheden om bij vastgelopen samenwerkingspatronen nieuwe invalshoeken toe te laten en verstaringen in relaties te 'ontstroeven'. Een besloten netwerk met sterke relaties stimuleert vertrouwen en dit vertrouwen is nodig om informatie te delen en in de relatie te investeren. De kans op opportunistisch gedrag in een gesloten netwerk is kleiner dan in een open netwerk. Tegelijkertijd neemt in gesloten netwerken de kans toe op tunnelvisies, stereotypering en machtsspelletjes die het netwerk ondermijnen. Het gaat erom voordurend te balanceren tussen de veiligheid van een besloten netwerk en de inspiraties en creativiteit van een open netwerk. Wellicht zijn open netwerken meer geschikt voor het genereren van ideeën en meer gesloten netwerken voor het realiseren van die ideeën. Dat roept de vraag op hoe open netwerken voor ideeëngeneratie zijn te combineren met meer besloten netwerken voor ideeënrealisatie.

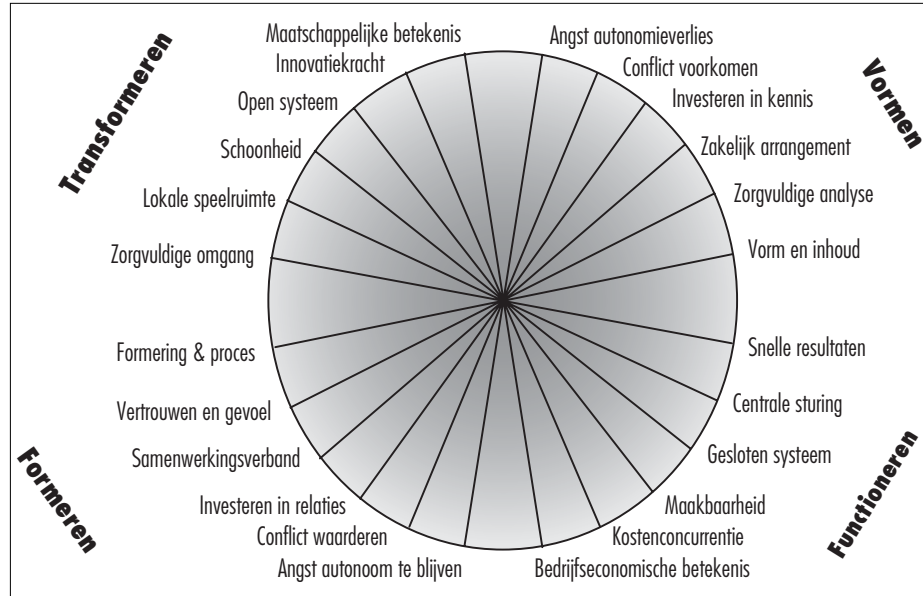
#### **Conflict voorkomen – Conflict waarderen**

Conflicten in samenwerkingsverbanden kunnen desastreus uitpakken als het vertrouwen wordt beschaamd en partijen onevenredig hun belangen gehonoreerd krijgen ten koste van andere partijen. Ook machtsconflicten waarbij de ene partij meer invloed verkrijgt en in staat is andere partijen te domineren, zijn destructief voor samenwerking in allianties en netwerken. Minder machtige partijen zullen zich uit de alliantie terugtrekken, zodra ze daartoe de gelegenheid krijgen. De kans is groot dat deze partijen nieuwe allianties vormen en van daaruit de eerdere alliantie gaan bestrijden. Het voorkomen van machtsconflicten is essentieel voor een duurzaam samenwerkingsverband. Conflicten en spanningen in een samenwerkingsrelatie kunnen aanleiding zijn om de samenwerking te verbreken, maar ook om de samenwerking onder de loep te nemen en te verbeteren. Conflicten en meningsverschillen over achtergronden van problemen kunnen leiden tot ruzie, maar ook tot meervoudige probleemanalyse. Verschillende visies op oplossingsrichtingen en de gewenste aanpak kunnen een bron zijn conflict, maar ook van creatieve vernieuwing. De kunst is om machtsconflicten te voorkomen, belangenconflicten te verzoenen, relatieconflicten te hanteren en taakconflicten te benutten als bron van energie voor creativiteit en vernieuwing.

#### **SPELEN MET PARADOXEN**

De bovenbeschreven paradoxen hebben allemaal als kenmerk dat het de kunst is om de spanningen te benutten zonder te kiezen voor een van beide uitersten van de paradox. Een vraag voor mensen in allianties en netwerken is nu in hoeverre zij in staat zijn deze spanningen uit te houden. Het kan helpen om de paradoxen te ordenen in een overkoepelend model waardoor het spelen makkelijker wordt (zie figuur 1).

Figuur 1.



Bij het aangaan van allianties en netwerken gaat het in eerste instantie om het *formeren* van het netwerk. Het is de fase van kennismaken en het verkennen van mogelijkheden om elkaar te versterken. Het gaat vooral om het ontwikkelen van vertrouwen en door het investeren in relaties. Daarbij spelen individuele drijfveren en betrokkenheid een rol, evenals relationele kwaliteiten. Samenwerken aan vernieuwing is gebaat bij de kracht van verschil. Bij het formeren van een samenwerkingsverband speelt de vraag wie wordt betrokken en wie wordt uitgesloten. In de verkennende fase zullen nog weinig partijen worden uitgesloten. De angst om alleen achter te blijven is een stimulans om aansluiting te zoeken in deze fase. Bij formering gaat het vooral om een zorgvuldig proces van kennismaken en vertrouwen opbouwen. Centraal staat de vraag met wie je je wilt verbinden en het zoekproces naar de ontwikkeling van die verbindingen.

In tweede instantie gaat het om het *vormen* van een alliantie of netwerk. Hier spelen vragen over de passende samenwerkingsvormen en zakelijk arrangementen waarin de positie en specifieke inbreng van de partners wordt geregeld. Vorm en inhoud scheppen helderheid over machtsverhoudingen en besluitvormingsprocedures. Er worden afspraken gemaakt over investeringen, kostenverdelingen en opbrengsten om te voorkomen dat er later belangenconflicten ontstaan en de samenwerking wordt verbroken. Investeren in kennisuitwisseling en kennisontwikkeling is een belangrijke activiteit om de samenwerking gestalte te geven. In het vormen van het samenwerkingsverband is het de kunst om vanuit een eigen identiteit bij te dragen aan het geheel. Centraal staat de vraag naar een gemeenschappelijke identiteit en het zoekproces om deze identiteit vorm te geven in een zakelijk arrangement.

In derde instantie gaat het om het *functioneren* van een alliantie of netwerk. Het samenwerkingsverband zal zich nu richten op het realiseren van gestelde doelen en het behalen van resultaten. Het gaat om het convergeren van ambities en het richten van energie op een specifiek doel. Het netwerk sluit zich en nieuwe partners worden niet snel meer toegelaten. Zichtbare resultaten zijn belangrijk om te blijven investeren in de samenwerking. Resultaten genereren energie bij de partners en maken zichtbaar wat de meerwaarde is van de samenwerking. Bij resultaten kan het gaan om het behalen van kostenvoordeel, concurrentievoordeel, marktaandeel of oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Als concrete resultaten uitblijven is de kans groot dat het samenwerkingsverband onder druk komt te staan en uiteenvalt. Centraal staan de wijze van werken, de coördinatie van activiteiten en de besturing van de activiteiten in de alliantie of het netwerk.

In vierde instantie gaat het om het *transformeren* van een alliantie of netwerk. De alliantie staat voor de taak om zich te blijven vernieuwen als resultaten uitblijven, de context verandert en de druk toeneemt. Is het samenwerkingsverband in staat om te innoveren en zichzelf opnieuw uit te vinden? Op termijn kan het zichtbare belang van de alliantie of het netwerk afnemen, evenals de wil om er energie in te blijven steken. Innoveren lijkt nodig maar kost geld en verstoort de lopende activiteiten. Voor innovatie is het wellicht nodig om het netwerk opnieuw te formeren en nieuwe partners toe te laten. Dat kan de bestaande verhoudingen en de identiteit onder druk zetten. Zorgvuldigheid in de samenwerking is nu essentieel. Centraal staat de vraag hoe de samenwerking kan worden behouden en de samenwerking toch kan vernieuwen.

Het formeren, vormen, functioneren en transformeren kan worden samengevat met de vraag “Wat gaan we doen om betekenis te hebben in de toekomst?”. Bij het beantwoorden van die vraag gaat het om het zoeken naar verbinding, identiteit en betekenis om bij te dragen aan de toekomst van een gemeenschap.

## 5. Alliantiekunde als vakgebied

Is alliantiekunde een vakgebied met een eigen methodologie die wordt beoefend door specifieke professionals die daarvoor zijn opgeleid? Of gaat het om inzichten en handelingsprincipes die voor alle organisatieprofessionals van belang zijn? Terugkijkend op de bijdragen in dit boek en de eerdere paragrafen in deze bijdrage is het een kunst om bij het formeren, vormen en functioneren van allianties en netwerken rekening te houden met alle faalfactoren, succesvoorwaarden, paradoxen en contextfactoren. Maar is het ook een kunde?

In de laatste drie hoofdstukken expliciteren praktijkbeoefenaars hoe zij bijdragen aan samenwerken in allianties en netwerken. Kennelijk is er een zich ontwikkelende praxis. Een opmerkelijke praktijkreflectie is dat het helpt om grensoverschrijdend samenwerken te zien als vak. Het betitelen als vak stimuleert dat betrokke-

nen stilstaan bij de keuzen die gemaakt kunnen worden en worden uitgenodigd om te bespreken wat hun perspectief op samenwerken inhoudt. Op deze wijze wordt reflectie op het eigen handelen binnengehaald. De betiteling als vak helpt ook om contexten te verkennen, paradoxen te bespreken en fricties te benoemen. Door grensoverschrijdend samenwerken te zien als vernieuwingsstrategie worden betrokkenen uitgenodigd om te experimenteren en daarop te reflecteren. Door grensoverschrijdend samenwerken te benoemen als relationeel proces is het makkelijker om emoties, afhankelijkheden en statusgevoeligheden bespreekbaar te maken.

Bij het formeren, vormen, functioneren en transformeren van allianties en netwerken is kennis beschikbaar uit meerdere disciplines. Zicht op deze verschillende kennisbronnen maakt het mogelijk om contextueel en weloverwogen te handelen. Bij het formeren en vormen gaat het om het zoeken naar de meest geschikte samenwerkingspartners, het kiezen van de meest passende fiscaaljuridische constructie, het formuleren van doelstellingen en het kiezen van een bedrijfskundige inrichting. Het gaat bij het formeren en vormen van allianties en netwerken ook om organisatorische keuzen bij het inrichten van allianties en netwerken. Het is een kunde om relatienetwerken en relatiepatronen in kaart te brengen en om te werken aan onderling vertrouwen. Bovendien gaat het om het bij elkaar brengen van mensen uit verschillende werelden en het zoeken naar een gemeenschappelijke identiteit en betekenis. Bij het vormen en functioneren van een alliantie gaat het om het balanceren tussen de eerder beschreven paradoxen. Er wordt gewerkt aan het formuleren van doelen, het zoeken naar een gewenste aanpak, het benoemen van activiteiten en het verdelen van taken en rollen. Organisatiekundige kennis is hierbij essentieel, evenals procesvaardigheid en oog voor onderlinge verschillen in het samenwerkingsverband. Het is een kunde om paradoxen te verdragen en verschillen te hanteren. Bij het functioneren en transformeren van allianties en netwerken is het een kunde om stagnaties te herkennen en te 'ontstoeven'. Meervoudige partijdigheid en welgemeende betrokkenheid zijn hierbij essentieel. Het inrichten van een leeromgeving om het functioneren van de samenwerking continu te verbeteren, is een kunde waarover veel ervaringskennis beschikbaar is.

Om succesvol te zijn in grensoverschrijdend samenwerken is kennis beschikbaar over bedrijfskundige modellen, financieel-juridische constructies, organisatorische mogelijkheden, bestuurlijke inrichtingen, relationele verankeringen en sociaaldynamische processen. Alliantiekunde kan worden gezien als een zich ontwikkelend vakgebied dat zich baseert op het bij elkaar brengen van multidisciplinaire kennis en ervaring. Daarmee is alliantiekunde eerder een containerdiscipline dan een eigenstandige discipline. Kennis uit dit multidisciplinaire vakgebied is relevant voor iedereen die werkzaam is in allianties en netwerken. Het bij elkaar brengen van deze kennis en het ontwikkelen van een methodologie voor het formeren, vormen en functioneren van allianties en netwerken zijn zonder twijfel een kunde. Die kunde kan worden beoefend door mensen die zich daarin specialiseren.

De hoofdstukken in dit boek representeren een multidisciplinaire kijk op allianties en netwerken. Per discipline is er kennis beschikbaar uit theorie, empirie en praktijk. De enorme groei in invalshoeken, theoretische inzichten, onderzoeksgegevens, praktijktheorieën en methodieken doet de grenzen van alliantiekunde als vakgebied vervagen. De integratie van kennis uit verschillende disciplines en de diffusie van die kennis blijven steken, omdat kennis en ervaring uit de verschillende disciplines nauwelijks op elkaar worden betrokken. Er is geen sprake van integratie van disciplineaire kennis in een interdisciplinair vakgebied. Misschien hoeft dat ook niet en is het voldoende om bij het formeren, vormen, functioneren en transformeren van allianties en netwerken de kennis uit de diverse disciplines bij elkaar te brengen in een multidisciplinaire kennisalliantie. Dit boek is een stimulans voor het formeren en vormen van een dergelijke kennisalliantie. Op deze wijze dragen de auteurs in dit boek bij aan succesvol ondernemen in allianties en netwerken.

