

Bestuurlijke reflectie als voorwaarde voor succesvolle strategische samenwerking

Het ontwikkelen van formele en informele elementen als een relationeel proces

Auteurs: Cid Berger en Peter van den Boom

Strategische samenwerking tussen organisaties is aan de orde van de dag. Bestuurders zien steeds meer de noodzaak voor samenwerken om snel en flexibel in te kunnen spelen op veranderende contexten. Samenwerking is daarmee een instrument dat bestuurders op basis van rationele overwegingen inzetten om de organisatieslagkracht te vergroten. De samenwerking moet leiden tot wederzijds voordeel voor de partners. Maar dat is slechts één kant van de medaille. De partners leveren ook een stuk autonomie in. Dat laatste brengt spanning teweeg, vertrouwen komt onder druk te staan. Zijn die spanning en dat vertrouwen bespreekbaar of wordt het samenwerkingsproces uitsluitend door formele aspecten gekenmerkt? In dit artikel beantwoorden Cid Berger en Peter van den Boom deze vraagstelling.

Inleiding

Een aantal jaren geleden bestond strategisch management vooral uit uitgekende marketingstrategieën. Daarmee probeerde het management het marktaandeel en het rendement te vergroten. Tegenwoordig ligt het accent op strategische allianties: uitbestedingen, licenties verkrijgen of verlenen, joint ventures, overnamen en fusies. De onafhankelijkheid van de afzonderlijke organisaties begint reeds bij aanvang van die samenwerkingsprocessen te veranderen. Dat is bijzonder ingrijpend bij het dynamisch balanceren tussen concurreren en coöpereren. Samenwerken is niet vrijblijvend en brengt veel spanning teweeg.

Aanleidingen voor samenwerking kunnen kostenbesparing, risicospreiding, vergroting van afzetmogelijkheden en/of het vergroten van de innovatieve vermogens zijn. Het minst vergaand is een netwerksamenwerking. Dan blijven de afzonderlijke organisaties volledig autonoom in het netwerk. Zij bundelen hun krachten om de eigen belangen te realiseren. Een fusie is als samensmelting de meest ingrijpende en vergaande vorm. Daarom is het vooral in het geval van een fusie noodzakelijk om een gemeenschappelijk visie te ontwikkelen. Dat geldt ook voor het besluitvormingsproces met daarbij in aanmerking nemend risico's, kosten, ontwikkelnoodzaak en opbrengsten. Een dergelijke alliantie heeft het karakter van een duurzaam proces waarin bestuurders over de grenzen van de eigen organisatie heen meebesturen. Dat betreft niet alleen formele aspecten (doelen stellen, verantwoordelijkheden, rapportages, controle) maar ook niet te onderschatten informele aspecten (openheid, vertrouwen) om de weg te effenen voor een succesvolle alliantie.

Kernwaarden voor een strategische alliantie moeten vooral 'naar elkaar geleefd' worden. Daarmee bedoelen we dat het niet voldoende is die kernwaarden op papier te zetten met een natte handtekening eronder. Ze moeten blijken in de interactie op bestuurlijk en uitvoerend niveau, bij het beschikbaar stellen van informatie en het bespreekbaar maken van verwachtingen en teleurstellingen. Dan kom je aan voor de hand liggende waarden (die soms bij de afzonderlijke partijen in de eigen organisatie al slecht zijn ontwikkeld) die de informele aspecten invullen zoals respect, vertrouwen, openheid, zorg en wederkerigheid. De noodzaak om allianties te ontwikkelen,

ontstaat vanuit rationele motieven die hun weerslag krijgen in een formeel ontwerp (wie doet wat, wanneer en hoe?). Maar vaak is er ook sprake van opportunistische motieven, zoals: 'het klikt zo leuk en je ziet collega-instellingen het ook doen ...'. Hoe houd je dan nog vertrouwen in een goede afloop?

Centrale vraag

Zestig tot zeventig procent van de verandertrajecten mislukt, stellen Beer and Nohria (2000), terwijl die inspanningen heel veel menselijke en financiële offers vragen. Het ontwikkelen van strategische allianties kenmerkt zich door een nog grotere complexiteit dan een verandertraject in een afzonderlijke organisatie. Haspeslagh en Jemison concludeerden al in 1998 dat het vormen van strategische allianties zowel op grotere schaal als op wereldniveau toeneemt. Maar ook de samenwerkingscomplexiteit is toegenomen. Strategisch samenwerken vindt niet alleen plaats in sectoren en bedrijfskolommen maar ook tussen partners uit verschillende sectoren. Niet alleen ontwikkelt een zorginstelling een samenwerkingsverband met een con-collega maar ook met bijvoorbeeld een woningcorporatie. Als dat nu maar goed gaat, denkt menig een. En dat blijkt vaak niet zo te zijn, want de successcores bij vergaande strategische allianties zijn laag. Dat leidt tot de vraag of samenwerking niet te rationeel wordt benaderd waarbij uitsluitend een geformaliseerd samenwerkingsontwerp geldt. Als dat zo is missen we het zicht op irrationele motieven voor samenwerking en op de informele aspecten om die samenwerking in stand te houden.

Rationele bedrijfsvoering is niet rationeel als je irrationele elementen buiten beschouwing laat, terwijl die zó bepalend zijn voor het uiteindelijke (rationeel beoogde) resultaat. Het interactieproces blijft dan teveel buiten beschouwing. Juist die proceskant bepaalt de mate van succes. Wordt overeenkomstig de onderschreven waarden samengewerkt? Krijgt de manier waarop de samenwerking gestalte krijgt wel de aandacht die zij verdient? Vooral die momenten van reflectie zijn van belang, gegeven de complexiteit van samenwerking tussen organisaties. Daarmee beogen wij bij te dragen aan het proces van strategische beleidsvorming, de afstemming en integratie tussen de partnerorganisaties en de organisatieleerprocessen bij strategische samenwerking.

De complexiteit van een afzonderlijke organisatie in haar eigen inbedding is al groot. Deze wordt nog groter bij een samenwerking. Hoe verhoudt het eigen belang zich tot de vereiste openheid en zorg voor de andere partij? Is er sprake van enig vertrouwen en wordt dat gevoed door de wederkerigheid die de partners ervaren? En als dat niet zo is, respecteren de partners elkaar dan nog steeds om te komen tot verdere ontwikkeling? Onze stelling is dat de informele aspecten in samenwerking onderbelicht blijven. Hoe je naast de formele aspecten deze informele aspectenaandacht geeft, zal in deze bijdrage centraal staan.

In de eerste paragraaf gaan we in op limieten aan rationele bedrijfsvoering waarbij het formalistische ontwerp voorop staat. In de tweede paragraaf onderzoeken we zienswijzen die ingaan op menselijke aspecten bij strategische alliantie. In de laatste paragraaf laten we enkele benaderingen zien om formele en informele aspecten bespreekbaar te maken. Ook accentueren wij daar de mogelijke bijdrage van human resources adviseurs. Geregeld presenteren wij uitspraken van bestuurders die ervaring hebben met het ontwikkelen en aansturen van samenwerkingsprocessen. We baseren ons daarbij op een empirisch onderzoek over het samenwerkingsspel en de spelers bij allianties (Berger, 2009). De spelers zijn bestuursvoorzitters die ten tijde van het betreffende onderzoek leiding gaven aan grote zorgaanbieders of verzekeraars. Allen putten ook uit eerdere

ervaring in andere sectoren. In het onderzoek komt verschillende keren het dilemma harde formaliteit versus zachte informaliteit naar voren. Eén van de geïnterviewden stelt heel treffend: *“Die harde kanten komen vanzelf aan bod, komen vanzelf op tafel. Maar dan zie je ook, hoe reageren mensen daarop. Hoe gaan ze op die stukken reageren. En dat gaat bijna vanzelf, want aan de hand van voorbeelden zie je hoe mensen daarop reageren en hoe ze acteren. En dat vult steeds meer jouw puzzelstukje in; wil ik met die partner verder? Of maakt hij me zo tureluurs dat....”*

1. De rationale bedrijfsvoering en haar limieten

Rationele bedrijfsvoering claimt maakbaarheid en volledige beheersbaarheid. Mede daardoor worden andere organisatie-essenties gemaskeerd. Het is het adagium van ‘alles en iedereen gaat voor de organisatiedoelen’. Het realiteitsgehalte van dit functionalistische standpunt valt sterk te betwijfelen, zeker bij gecompliceerde allianties. Samenwerken blijkt dan ook lang niet altijd succesvol. Een groot percentage (50-60%) van de strategische allianties leidt niet tot het beoogde, rationale resultaat (Bell, 2003). Het Centre for Global Corporate Positioning (2001) komt tot de conclusie dat de gemiddelde succesfactor voor samenwerking slechts 52% bedraagt. Zij baseert dit op een onderzoek bij 150 wereldwijd samenwerkende ondernemingen. Deze uitkomst is verrassend, aangezien de menselijke en financiële investeringen in de totstandkoming van de alliantie vaak erg groot zijn. Zoals een geïnterviewde bestuurder zegt (Berger, 2009); *“Na de fusie met organisatie Y, die dus geknald is, hebben wij heel bewust een lijn gekozen en gezegd voorlopig gaan wij helemaal niet meer fuseren en overnemen.”*

Samenwerking verlangt een aanpassing van het eigen organisatiemodel (besturingsfilosofie, structuur, systemen, processen en culturele elementen). In het organisatiemodel mogen er immers geen barrières zijn die energie- en informatiestromen blokkeren. Dit doet een stevig beroep op het leer-/veranderend vermogen in de betreffende organisaties en binnen de alliantie. Castells (2001: 176) stelt in zijn studie over netwerkverbanden dat als een organisatie deel wil uitmaken van externe netwerken het noodzakelijk is *“To become a network itself and dynamize each element of its internal structure”*. Teleurstelling met betrekking tot de alliantie en het niet behaalde resultaat geven vaak aanleiding om de samenwerking geheel of gedeeltelijk te beëindigen. Dat kan een kennislek als consequentie hebben. Daarnaast brengt beëindiging ook vaak forse faalkosten en strategische implicaties met zich mee (Parkhe, 1998).

Het succes van een organisatie drukken we uit in cijfers: omzet, winst, marktaandeel, e.d. Bij het sturen op deze rationale uitkomsten vinden we kennelijk dat wij ons uitsluitend moeten baseren op rationale benaderingen. Veel organisatie-theorieën en modellen focussen op functionalistische kenmerken: rust, orde, regelmaat en voorspelbaarheid, op basis van een formalistisch ontwerp en objectieve, feitelijke en controleerbare gegevens. De cultuur wordt benaderd als structurelement en daarmee verinstrumentaliseerd ten behoeve van de organisatiedoelen, met weerstand als gevolg. Maar een proces om tot strategische alliantie te komen slaagt niet als die alliantie uitsluitend is gebaseerd op rationale gronden en formele sturingsaspecten. Ook het organiseren van allianties is vooral mensenwerk en dus een relationeel proces.

Dat zag ook voormalig CEO en theoreticus Barnard (1968) al in de jaren dertig van de vorige eeuw: menselijke aspecten kun je niet indammen door vergaande rationalisering. Volgens hem is een organisatie een coöperatief, organisch systeem. Samenwerking is naar zijn overtuiging het

wezenskenmerk van een organisatie. En dus ook tussen organisaties! Er kan dus geen sprake zijn van discongruentie tussen de vereisten in de strategische allianties en de interne organisatiekenmerken.

Eerste stellingname: als een afzonderlijke partij intern de dynamische balans tussen rationele grondslag (en formaliseringgraad) én organische, informele aspecten niet op orde heeft, krijgt het problemen in een samenwerkingsalliantie.

Rationaliteit heeft zijn limieten, zoals Nobelprijswinnaar Simon (1947) benadrukt. Besluiten komen nooit volledig rationeel tot stand; er is altijd sprake van "bounded rationality". Een bestuurder kan, zoals ieder mens, maar een beperkt aantal kenniselementen effectief verwerken, opslaan en gebruiken. Die beperkte rationaliteit leidt niet tot een maximale, zelfs niet tot een optimale oplossing bij organisatieproblemen. Managers doen alsof hun besluitvorming puur rationeel is. Eén van de geïnterviewde bestuurders zegt hierover (Berger, 2009): *"Vaak is het een heel erg persoonlijk element. Prachtig zeg, je gaat zoiets doen, dan word je misschien nog wel de baas van zo'n grote winkel."*

March en Olson (1976) betrekken de culturele factor en het machtsspel bij besluitvorming. Rationeel gedrag wordt naar hun idee niet alleen beperkt door verstandelijke limieten, maar vooral door een toevallig samenspel van onderwerpen, mensen en situaties bij besluitvorming. Zó opgevat is een strategische alliantie niet een rationeel ontwerp waar uitsluitend formele aspecten spelen, maar eerder een dynamisch en soms chaotisch verband. Besluitvorming richt zich op het versterken of wijzigen van machtsposities, vriendschap of vijandschap en statusaspecten. Er is volgens deze auteurs helemaal geen sprake van een probleem dat om een oplossing vraagt. Er is sprake van een gereedliggende oplossing waarvoor een probleem moet worden gedefinieerd om de eigen positie te verstevigen (mogelijk de baas van de grote winkel). Het rationele handelen in het belang van de alliantie staat dan niet voorop. Het gaat slechts om eigen belangen. Deze vuilnisbakbenadering van March en Olson (1976) staat haaks op het ideaaltypische bureaucratie-model van Weber en de hele rationele maakbaarheidcultus van de functionalistische bedrijfsvoering.

Met het bovenstaande willen we niet zeggen dat rationeel gedrag en het inrichten van formele aspecten niet passen bij strategische allianties. Waar we voor pleiten is een *en/en*-benadering; dus een combinatie waarbij ruimte is voor formele en informele aspecten. Een sterke rationele bedrijfsvoering kan het zicht op irrationeel gedrag en het belang van informele aspecten bij allianties maskeren. Juist deze informele essenties zijn de voorwaarden voor een succesvolle samenwerking. Nietzsche (1844/1872) spreekt in dit verband van twee werelden. Aan de ene kant de apollinaire, formalistische wereld van structuur, orde, voorspelbaarheid en transparantie. En aan de andere kant de wereld van Dionysus, de onderwereld van irrationaliteit, emoties, schaduwen en demonen.

Tweede stellingname: veel van wat we rationeel ordenen en via formele aspecten regelen, maskeert wat ook eigen is aan samenwerken: irrationeel gedrag en informaliteit.

2. Menselijke aspecten bij samenwerkingsprocessen

Je zoekt elkaar op in een samenwerkingsalliantie, want je vult elkaar aan op strategische gronden, zo luidt de rationele insteek. En dan begint het: een stuk autonomie uit handen geven, wennen aan partners die soms volslagen andere redeneerpatronen hanteren en toch gezamenlijk tot

verbindende besluitvorming moeten komen. Hier dient zich de diversiteitparadox aan: de behoefte om met elkaar samen te werken vanwege de complementaire verschillen en tegelijk botsen op dat anders zijn. Daar komt bij dat er geen sprake is van macht, maar eerder van indirecte beïnvloeding en besturing. Kernachtig drukt een bestuurder dit uit (Berger, 2009): *“Als je niemand een draai om zijn oren kan geven wat zijn dan je sanctiemogelijkheden om die samenwerking ook echt te laten slagen? Op één of andere manier moet je zorgen dat datgene wat je nastreeft dat partijen daar niet onder uit kunnen.”* De complexiteit en dynamiek krijgen een ‘multiplier’ effect waardoor (afbreuk)risico’s toenemen. Berger (2009) concludeert op basis van onderzoek dat partners zich vooral moeten focussen op opportunisme en vertrouwen.

Samenwerken is mensenwerk. Rigsbee (2000) karakteriseert dat mensenwerk met de kernwaarden vertrouwen, begrip, zorg, commitment en wederkerigheid. Juist deze essenties bepalen hoe de partners zich voelen bij het uit handen geven van autonomie, de gezamenlijke besluitvorming, indirecte besturing en het omgaan met risico’s, complexiteit en dynamiek. In dit artikel richten we ons op het meest essentiële informele aspect dat volgens velen – o.a. Das (1998), Man (2006), Boonstra (2007), Kaats (2008) en Nootenboom (2008, 2010) – nadrukkelijk aandacht moet krijgen; vertrouwen. Hoe belangrijk vertrouwen is, illustreert de volgende uitspraak (Berger, 2009): *“Ik moet mijn collega kunnen vertrouwen. Vertrouwen is 1, als dat er niet is, en dat heb ik meegemaakt, ook een collega die nu bij Organisatie Y zit, die vertrouwt ik niet. Die wilde met ons van alles en nog wat. Het eerste gesprek, na 10 minuten zei ik tegen mijn collega, dit wordt helemaal niets. Ik krijg overal kippenvel.”*

Vertrouwen en opportunisme

Samenwerken brengt risico met zich mee, er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid en tegelijk onzekerheid. Het is een combinatie van bewustzijn van de eigen kwetsbaarheid en toch op de ander vertrouwen, zodat de schade beperkt lijkt. Samenwerken betreft immers besturing over de eigen organisatiegrenzen heen, maar wel vanuit eigen organisatie(belangen). Naast het gezamenlijk belang, speelt dus ook het eigenbelang mee van de organisaties, de betrokken bestuurders en medewerkers. De in de vorige alinea genoemde onderzoekers merkten op dat bij samenwerking de kans op opportunisme toeneemt.

Opportunistisch gedrag rondom allianties wordt omschreven als “self-seeking interest with guile” (Williamson, 1985). In dit geval is er sprake van een kwaadaardig gedrag om het eigenbelang voorop te stellen door te liegen, te stelen en te bedriegen; een ware wereld van Dionysus. Competitie binnen een alliantie vergroot de kans op opportunisme. Volgens Kaats en Opheij (2005) scoren organisaties met een competitieve mindset, sterk op resultaat gericht, dan ook minder op samenwerken. Door de toegenomen prestatiedruk, zowel in het bedrijfsleven als in maatschappelijke organisaties, hebben de besturingssystemen juist in de afgelopen jaren meer en meer nadruk gelegd op resultaat en competitie. Het is dan ook niet toevallig dat onderzoekers – (Kaats, et al., 2008), (Man, 2006), (Oerlemans, et al., 2007) – aanbevelen om te investeren in de ontwikkeling van alliantievaardigheden en een coöperatieve mindset.

Naast deze op verbinding gerichte mindset, zijn ook de gepercipieerde risico’s en de mate waarin belangen overlappen van invloed. Wanneer tijdens het proces de risico’s toenemen, neemt de kans op opportunisme toe (Kaats, et al., 2008). Omdat wederzijdse afhankelijkheid een

wezenskenmerk van strategische samenwerking is, bestaat er geen samenwerking zonder risico (Man, 2006) en daarmee dus geen samenwerking zonder de kans op opportunistisch gedrag. Vertrouwen is essentieel om opportunistisch gedrag te beperken (Oerlemans, et al., 2007). Andersom heeft opportunistisch gedrag een negatieve impact op het vertrouwen tussen partners. Dat zegt ook een van de bestuurders (Berger, 2009): *“Ik blijf niet iets doen waar ik geen zin in heb of waar ik denk van hier is geen chemie meer of geen vertrouwen.”*

In het eerste figuur zien we dat vertrouwen een resultante is van succesvolle samenwerking, waarbij partners informatie delen en investeren in de relatie. Tegelijk is vertrouwen een voorwaarde voor die samenwerking. De Man (2006) benoemt vertrouwen als de tegenhanger van opportunisme en onzekerheid. Hij geeft daarnaast aan dat vertrouwen een samenwerking efficiënter kan maken. Het verkleint de behoefte aan uitgebreide contracten en controlemechanismen en kan leiden tot meer uitwisseling van kennis. Tevens heeft vertrouwen een spanningsvolle relatie met risico en opportunisme. Vertrouwen draagt bij aan een lager gepercipieerd risico (Smid, et al., 2007). Ook op deze wijze verkleint het de kans op opportunistisch gedrag. Veel onderzoekers benoemen vertrouwen als de sleutelfactor tot succesvolle samenwerking (Boonstra, 2007), (Das, et al., 1998), (Nootboom, 2008), (Parkhe, 1998).



Figuur 1: Vertrouwen als resultante en voorwaarde voor samenwerking; en vertrouwen onder druk vanuit opportunisme en de omgang met risico's en onzekerheden.

Vertrouwen kan omschreven worden als de verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek zullen laten, of een gebrek aan aandacht voor die mogelijkheid, zelfs als er gepercipieerde mogelijkheden en prikkels daartoe bestaan (Nootboom, 2002). Volgens Nootboom kan men vertrouwen hebben in onder andere mensen, organisaties, systemen en instituties. Het vertrouwen in mensen beïnvloedt het vertrouwen in de organisatie of het (samenwerkings)stelsel en andersom, zo geeft hij aan. Belangrijk is de constatering dat het vertrouwen in de één beïnvloed wordt door en afhankelijk is van het vertrouwen in de ander. Ervaringen zijn hierin erg belangrijk. De organisatie en haar medewerkers moeten vertrouwen in elkaar hebben om goed te functioneren en de alliantie zelf moet vertrouwen van de externe omgeving genieten om succesvol te zijn. Hoe meer de nadruk ligt op het eigen belang, hoe meer beheersen voorop staat. De ander wordt dan contractueel vastgelegd om afspraken na te komen, zodat je op hem kunt vertrouwen. Nootboom (2010) onderscheidt dan ook het interpersoonlijke vertrouwen *in* de ander (*“trust”*) van vertrouwen *op* de ander (*“reliability”*). Op iemand kunnen vertrouwen (afspraken en toezeggingen nakomen)

betekent nog niet dat je ook vertrouwen hebt in die persoon. Wederzijds vertrouwen in elkaar is iets altruïstisch: zó handelen dat je rekening houdt met de belangen van de ander en daartoe soms afziet van de eigen belangen.

Vertrouwen is dus een sleutelfactor voor succes in samenwerking. Zoals gezegd, kan het de samenwerking daarnaast efficiënter maken. Efficiency gaat over doelmatigheid; met de minste middelen c.q. inspanning iets bereiken. Williamson (1993) legt in zijn transactiekostentheorie verband tussen vertrouwen en doelmatigheid. Vertrouwen heeft volgens hem een belangrijke economische waarde: het reduceert de negatieve gevolgen van "beperkte rationaliteit" en transactiespecifieke investeringen en verlaagt daarmee de transactiekosten. Covey (2006) voegt daar nog een dimensie aan toe, snelheid. Volgens hem resulteert meer vertrouwen in een verhoging van de snelheid en een verlaging van de kosten. Gering vertrouwen vertraagt alles, ieder besluit, ieder contact en iedere relatie. Vertrouwen heeft daarmee invloed op zowel efficiency als effectiviteit (doeltreffendheid). Dat blijkt ook uit onderzoek (Draulans, Man & Volberda, 2003): organisaties die bewust investeren in samenwerking als een relationeel proces, ontwikkelen succesvolle relaties.

Nooteboom (2002) waarschuwt echter voor een teveel aan vertrouwen. Een partner te snel en te veel vertrouwen kan schade aanrichten. Ook Oerlemans en Kenis (2007) waarschuwen op basis van deze naïviteit voor het onbedoeld, onbetaald en ongewild weglekken van kennis. Vertrouwen maakt het leven gemakkelijk maar ook gevaarlijk (Schabel, 2010). Te veel vertrouwen kan dus leiden tot teleurstelling. Maar angst voor teleurstelling kan geen drijfveer zijn, want dan zou een mens geen risico's meer nemen en alleen nog wantrouwend zijn. Uit een studie van Marzano (2010) blijkt dat er in Europa een toenemend gevoel van wantrouwen ontstaat. Deze voor veel organisaties contextbepalende factor doet des te meer een beroep op bestuurders om te werken aan het onderlinge vertrouwen. Hoe dat kan, maakt onderdeel uit van de laatste paragraaf.

Derde stellingname: vertrouwen maakt samenwerking mogelijk, bevordert doelmatigheid en doeltreffendheid, voorkomt de overschatting van risico's en vermindert opportunistisch gedrag bij het omgaan met risico's.

3. Reflectie op formele en informele elementen van de samenwerking

Overaccentuering van de rationele bedrijfsvoering en het uitsluitend focussen op formele aspecten, maskeren het zicht op irrationeel gedrag en het belang van informele aspecten. Bij samenwerking gaat het vooral om wederzijds vertrouwen. Vertrouwen is essentieel om opportunisme in te perken: *"Als ik zeg laten we samenwerken, leuk. We hoeven niets op papier te zetten, we hoeven niets te regelen. Dat klinkt hartstikke leuk zolang jij en ik daar zitten. Maar jij gaat na 2 jaar wat anders doen en het hele verhaal is weg."* (Berger, 2009).

Het spel en de spelers

Waar mensen met elkaar werken ontstaan patronen van handelen. De gezamenlijke interacties zijn dan op te vatten als een spel waarin de spelers hun zetten doen. A doet een zet en B reageert. Sterker: B had de mogelijke onproductieve zet van A kunnen verwachten maar doet niets om die zet te voorkomen. Zo opgevat ontwikkelen zich talloze spelpatronen met eenmaal ingenomen posities en bijbehorende rollen. Dat is niet anders in een samenwerkingsproces tussen bestuurders. Ook dat is een spel met een eigen script, decors, attributen, rituelen en spelbepaalde rollen. Het lijkt

wel of er een ongeschreven toneelscript is dat bepaalt hoe de omgangspatronen zijn als het gaat over doelmatigheid, het nemen van risico's en het balanceren tussen opportunisme en vertrouwen. Mensen gaan op in hun spel; het is een serieus spel dat een specifieke sociale orde ontwikkelt. Onderhoud van die sociale orde ontstaat door het handelingspatroon steeds weer te herhalen.

Het is een reproductie van een eenmaal ontwikkeld patroon van interpretatieve betekenissen en gedragingen, die iets zegt over macht, invloed, vertrouwen en opportunisme. Mensen spelen hun spel zonder formele dwang. Maar wel binnen door hen zelf ontwikkelde spelregels. In het samenwerkingsspel vestigt een speler een bepaalde indruk op zijn collega bestuurder. Goffman (1959/2011) spreekt van "impression management" dat als doel heeft de eigen positie en status te handhaven of te verbeteren. Dit vanuit het spelpatroon bepaalde handelingsrepertoire kan zo sterk zijn, dat het de eigen authenticiteit onderdrukt.

Vaak zien we dat in het samenwerkingsspel dat zich gaandeweg ontwikkelt alleen nog aandacht is voor de formele aspecten, te weten de strategische doelstellingen, de toekomstige structuur, informatiesystemen en de processtappen om de alliantie op de rails te krijgen. De spelers en hun spel zelf zijn geen onderwerp van gesprek. Het door hen gecreëerde spel staat niet ter discussie. Dan is er slechts sprake van reproductie van het spelpatroon zoals het al bestaat en niet van productie van nieuwe elementen. Zelfs in het volgende geval (Berger, 2009): "*Waarom verstaan wij elkaar niet goed. Luisteren we niet? Kijken we elkaar niet recht in de ogen? Waarom heb ik toch de hele tijd het idee dat je nog een mes achterin je zak hebt zitten?*" De spelers doen slechts hun rationele zetten, onderhouden op die manier een rationeel spel en bepalen daarmee de aard van hun overlegcultuur.

Vierde stellingname: de onderhandelingen over samenwerking zijn op te vatten als een spel dat de deelnemers zelf ontwikkelen, bijstellen en kunnen veranderen.

Momenten van reflectie en debat

Bestuurders zouden geregeld reflectiemomenten moeten inlassen om formele en informele elementen bespreekbaar te maken. Het reflecteren op formele elementen zoals het stellen van doelen en het vaststellen van verantwoordelijkheden, maakt de diversiteit tussen de organisaties duidelijk. Daardoor nemen kritisch vermogen en wederzijds begrip toe. Bij het reflecteren op de informele elementen, zoals wederzijds vertrouwen en het balanceren op het scherp van de opportunistische snede, komt de persoonlijkheid van de spelers naar voren. Tijdens die reflecties brengen de gesprekspartners hun emotionele beleving van die samenwerking onder woorden. Reflecties moeten dan wel voldoende bezinningsdiepgang hebben. Dat betekent dus dat niet het overtuigen of elkaar naar de mond praten voorop staan, maar het bevragen van elkaars perspectieven, belangen, waarden, strevingen én emoties. Het reflecteren op en debatteren over diversiteit tussen de organisaties en de bestuurders kan frictie geven, maar kan ook leiden tot een volgende stap in de ontwikkeling van de samenwerking. Reflectiemomenten richten zich dus op de formele en informele elementen van de samenwerking:

1. het inventariseren van diversiteit en de mogelijkheden van synergie bij formele en informele elementen in de samenwerking;
2. het analyseren van knelpunten en het reflecteren op ieders betekenisverlening en vooral beleving;

3. het debatteren over alternatieve oplossingen;
4. het nemen van een besluit ter verbetering van de samenwerking.

Reflectie is erop gericht de samenwerking te begrijpen, zodat doelen, waarden en handelingen kunnen worden bijgesteld. Volgens de socioloog Giddens moeten we reflectie vooral opvatten als *"the monitored character of the ongoing flow of social life"* en de bekwaamheid *"to monitor that monitoring"* (2009, blz. 29), waardoor de samenwerking zich verder ontwikkelt.

Bij reflectiemomenten gaat het vooral om de subjectieve beleving van de samenwerking. Die subjectiviteit is van groter belang dan welke rationele objectivering ook. Logisch, want samenwerking speelt zich vooral af in een sociale verbeeldingswereld. We laten een bestuurder aan het woord (Berger, 2009): *"Als de chemie er echt is en je hebt echt bewezen dat het klikt, dan gaan de dingen vaak vanzelf."* Momenten van reflectie gaan over in het debatteren over alternatieven en het maken van afspraken om het samenwerkingsproces te verbeteren. Daarbij is het niet de bedoeling om alleen maar in een monoloog eigen perspectieven naar voren te brengen. Het gaat juist om het (laten) bevragen, uitdiepen en vanuit verschillende perspectieven kijken naar de samenwerking. Elders hebben we het woord dialogiseren gebruikt om het proces te contrasteren met een monoloog (Van den Boom, 2007). Monologen zetten niet aan tot wederzijds vertrouwen; ze benadrukken juist de competitieve mindset. Partijen zijn gebaat bij doorvragen; het is *"the art of questioning"* om elkaars argumenten te verstaan (Gadamer, 2003: 367).

De mate van openheid blijkt vooral bij het hardop denken over toekomstbeelden (waar willen we heen, welke barrières en hefbomen doen zich daarbij voor, welke consequenties overzien we voor de interne organisatie): wat zeggen die toekomstidealen over de persoon zelf? Er zijn uiteraard meer onderwerpen die openheid en vertrouwen bevorderen: succes- en faalmomenten in de eigen bedrijfsvoering in het verleden, persoonlijke sterkten en beperkingen, en de wijze waarop we bij de bespreking van de alliantie met elkaar omgaan. Dit hardop denken is effectief als er sprake is van veiligheid en respect. Dergelijke reflectieve momenten kunnen geleid worden door iemand die zich concentreert op het elkaar bevragen en vooral ook de mate van veiligheid en openheid bespreekbaar maakt. Veiligheid zorgt voor openheid om te spreken: kan ik erop vertrouwen dat mijn openheid niet wordt beschaamd? Openheid is nodig om wederzijds vertrouwen in elkaar te intensiveren. Hierdoor wordt het mogelijk om de echte vraag op tafel te leggen: *"Wil je er nu wat moois van maken of gaat het om de BV ik?"* (Berger, 2009). Soms overheerst angst bij een bestuurder: *"De eerste die vertrouwen ter sprake brengt, spreekt eigenlijk zijn wantrouwen uit."* Ook dit kan openheid in de weg staan. Een methode die wij als begeleider soms inzetten bestaat uit het visualiseren van de samenwerkingsrelatie in een specifieke context, een context waarin men elkaar meestal niet aantreft (niet de vergadertafel dus). Hoe men zichzelf en de ander situeert, zegt iets over hoe men de samenwerkingsrelatie beleeft en welke betekenissen men verleent aan zijn eigen interventies en die van de ander in de samenwerking.

Sparren met een HR adviseur

Senior human resource adviseurs kunnen sparringpartner zijn voor hun bestuurder. Het is een specifieke invulling van de rol van 'strategic change partner' (o.a. Ulrich, 1997). Als er sprake is van voldoende wederzijds vertrouwen, respect en veiligheid kan er een open gesprek plaats vinden over het samenwerkingsproces tussen de bestuurders. Het doel van dit sparren is de bestuurder te

ondersteunen zodat hij zicht krijgt op zijn strevingen, paradigma's en andere constructies. Volgens de Griekse filosoof Aristoteles vereist het adviseren en het ontwikkelen van anderen levenservaring. Daarnaast moet de adviseur competent zijn met het laten reflecteren in een adviesrelatie vanuit de procesbegeleidersrol. Naast deze rolkeuze zal de adviseur zijn positie moeten bepalen. Met positiekeuze bedoelen we de houding die de adviseur inneemt in relatie tot de bestuurder. Er zijn twee uitersten ten aanzien van die positiekeuze in de adviesrelatie. In de eerste plaats is dat een te grote nabijheid van de adviseur. Hij is te vriendelijk, te inlewend en spiegelt en confronteert te weinig. Het lijkt meer op een vriendschapsrelatie in plaats van een ontwikkelrelatie. De tweede positie is dat de adviseur emotioneel op te grote afstand blijft. Hij toont zich niet betrokken op de gesprekspartner en kan daardoor een onverschillige indruk maken. Afgezien van de persoonlijkheidstrekken van de adviseur spelen er op de achtergrond zaken mee die de positiekeuze naar beide polariteiten trekken. We kunnen dan denken aan de werkrelatie die tussen beiden al bestaat, het omgaan met machtsverschillen en de mate van wederzijds vertrouwen (Van den Boom, 1998 en 2004). Ook hier geldt: zonder vertrouwen geen veiligheid en geen openheid. De bestuurder moet er op aan kunnen dat het besprokene binnen de vertrouwensvolle relatie blijft.

Vertrouwen, diversiteit en dynamiek

Meestal zien we dat momenten van reflectie en debat over de samenwerkingsrelatie pas starten na het ontstaan van frictie. *"In het begin hik je er enorm tegen aan, op een gegeven moment doe je het niet met plezier maar als het moet dan moet het. Dat heb je doordat dat je natuurlijk gaandeweg je meer bewust bent van een aantal zaken maar überhaupt ook die zaken beter aan de orde durft te stellen vanwege de belangen."* Deze processen kunnen beter eerder starten. Reflecteren is geen navelstaren. Het is eerder iets als "wondering, probing, analyzing, synthesizing, connecting"; een proces van "struggling" (Mintzberg 2004: 254) om een volgende stap te zetten in de samenwerking. Het is een vorm van leren die zich verankert in de sociale interactie tussen de partners en dat is nu net wat we beogen. Want die omgang is puur mensenwerk. Al interacterend ontwikkelen en onderhouden die mensen op die plaats dat omgangspatroon met de bijbehorende rituelen en rolinvullingen. Maar samenwerking is niet uitsluitend een statisch proces. Door reflectieve interacties zijn de partners in staat een omgangspatroon te veranderen en verder te ontwikkelen .

Ook moeten we het proces om tot een samenwerkingsalliantie te komen niet opvatten als een proces dat plaatsvindt in een ivoren toren, volledig geïsoleerd van de omgeving. Het speelveld waarbinnen de organisaties zich bevinden wijzigt voortdurend. De overheid komt met (de)regulerende maatregelen, marktpartijen ontwikkelen onvoorziene maatregelen om de eigen positie veilig te stellen en beroepsorganisaties creëren nieuwe mogelijkheden en barrières. Daardoor veranderen perspectieven van de samenwerkingspartners, waarden krijgen in een veranderde context meer of minder accent en strevingen kunnen zich naar niet voorziene richtingen bewegen. Die vaak turbulente veroorzakende ontwikkelingen, vragen om standpunten. Eigenlijk komt het erop neer dat de partners zich bij iedere ontmoeting bezinnen op de vraag: wat is er sinds de vorige keer veranderd en hoe kijken we daar naar? Op die wijze krijgt de omgevingsdynamiek een plaats in momenten van reflectie en debat en kunnen formele en informele elementen verder ontwikkeld worden.

Soms schrikken deze ideeën over het reflectief bespreken van formele informele elementen mensen af. Het zou alleen maar de diversiteit in betekenisverlening en beleving versterken. Dit duidt op angst voor waardepluriformiteit en de daaruit voortkomende diversiteit in strevingen en benaderingen. Maar samenwerken impliceert dat er altijd sprake is van diversiteit en dus van waardepluriformiteit. Laat die dan maar horen in een dergelijk proces. Daarbij, juist de processen van reflectief bevragen en reageren dragen bij aan wat Putman en Feldstein noemen (2003: 279) “bridging and mixing social capital”. Dat is toch in essentie wat een samenwerkingsalliantie beoogt? Een versterkt sociaal weefsel dat bestand is tegen complexiteit en turbulentie van de toekomst. Door frequent reflecteren en debatteren neemt de volwassenheid en volheid in de samenwerkingsrelatie toe. Maar daarmee hoeft niet ieders eigenheid te verdwijnen. Wederzijds vertrouwen is een waarde die een ideële en morele binding schept, maar tegelijk ook diversiteit verbindt. Dat betekent dat vertrouwen als kernwaarde de diversiteit wel inkadert, maar niet opheft. Zó opgevat is wederzijds vertrouwen een waarde kader dat de menselijke maat typeert. Pluriformiteit in perspectieven en waarden houdt de boel scherp, juist vanwege de debatten vanuit die verschillende perspectieven. Het is dus een *en/en*-combinatie: vertrouwen als te koesteren overkoepeling en als ruimte voor eigenheid (Van den Boom en Vinke, 2012).

In het tweede figuur laten we de relatie zien tussen de mate van vertrouwen en de mate van overlapping van formele aspecten. Als er sprake is van veel vertrouwen, kunnen de bestuurders een voorbeeld zijn voor anderen in de organisaties, die vanuit werkconferenties opdrachten kunnen krijgen om te zorgen voor de verdere afstemming van formele aspecten. Gebrek aan onderling vertrouwen tussen bestuurders straalt uit naar de rest van de organisaties. Bij de combinatie van veel vertrouwen en een grote mate van overlapping van de formele aspecten, kan men aankoersen op een robuuste alliantie. Wel ligt het gevaar van zelfgenoegzaamheid (door gebrek aan diversiteit) op de loer. Als er sprake is van veel overlappingsen maar een geringe mate van wederzijds vertrouwen, komt de volgende vraag aan de orde: zit ik persoonlijk de alliantie niet in de weg? Als vertrouwen en formele aspecten gering scoren, zal eerst geïnvesteerd worden in een interpersoonlijke vertrouwensrelatie om te onderzoeken of een alliantie wel zin heeft.

Vijfde stellingname: momenten van diepgaande reflectie en debat dragen bij aan het versterken van het wederzijds vertrouwen zonder de mate van pluriformiteit te onderdrukken.



Figuur 2: Mate van vertrouwen, gerelateerd aan de formele aspecten.

Ter afronding

Onze eerste stellingname luidde: als een afzonderlijke partij intern de dynamische balans tussen rationele grondslag (en formaliseringgraad) én organische, informele aspecten niet op orde heeft, krijgt het problemen in een samenwerkingsalliantie. Onze tweede stellingname was: een organisatie is meer dan een rationeel verband. Informele aspecten van samenwerking blijven vaak onderbelicht. Vooral die informele aspecten bepalen de kans op succes. De derde stellingname: vertrouwen maakt samenwerking mogelijk, bevordert doelmatigheid en doeltreffendheid, voorkomt de overschatting van risico's en vermindert opportunistisch gedrag bij onzekerheden. Maar vertrouwen ontstaat niet uit zichzelf en behoeft onderhoud door de mate van vertrouwen frequent bespreekbaar te maken. Als vierde: onderhandelingen bij samenwerking zijn op te vatten als een spel dat de deelnemers zelf ontwikkelen, bijstellen en kunnen veranderen. Daarmee wordt het tevens mogelijk te reflecteren op het samenwerkingsspel en te komen tot zinvolle afspraken over kernwaarden die de omgang schragen. En ten slotte: momenten van diepgaande reflectie en debat dragen bij aan het versterken van het wederzijds vertrouwen zonder de mate van pluriformiteit te onderdrukken. Het gaat immers om samenwerking tussen verschillende bestuurders en verschillende organisaties. Daarbij gelden twee kanten van de samenwerkingsrelatie: de formele en informele aspecten. Het is lastig samenwerken als je het niet over het samen werken kunt hebben.

Literatuurlijst

- Barnard, Ch. (1938/1968), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Bell, J. (2003), *Walking the tight rope, balancing between cooperation and competition*, Oratie.
- Berger, C. (2009), *Strategische samenwerking; een onderzoek naar het spel én de spelers*, Masterthesis van de Master General Management, Academie voor Management, Groningen.
- Beer, M. en N. Nohria (2000), *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press: Boston.
- Boom, P. van den (1998), P&O als sparringpartner; reflecteren en betekenis verlenen, in *Gids voor Personeelsmanagement, Kluwer. 1998, nr 9*.
- Boom, P. van den (2004), Excellent P&O-advies vraagt om rol- en positiebepaling; de Routinevoorschrijver, de ideeëngenerator, de warmtebron en de koelast, in *Gids voor Personeelsmanagement, Kluwer. 2004, nr 12*.
- Boom, P. van den (2007), *Touwtrekken om Organisatiecultuur*, WEKA, Amsterdam.
- Boom, P. van den en R. Vinke (2012), *Kleefstof van de Menselijke Maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen organisaties*, Van Gorcum, Assen.
- Boonstra, J. (2007), *Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*. Kluwer, Deventer.
- Castells, M. (2001), *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford, UK.
- Covey, S. (2006), *De snelheid van vertrouwen*, Business Contact, Amsterdam.
- Das, T. en B. Teng (1998), Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances in *Academy of Management Review. - 1998. - 3 : Vol. 23. - pp. 491-512*.
- Draulans, J., A.P. de Man en H.W. Volberda, Building alliance capability, management techniques for superior alliance performance [Tijdschrift]// Long Range Planning.- 2003.- 2: Vol. 36. - pp. 151-166.
- Gadamer, H-G (2002), *Truth and Method*, The Continuum International Publishing Group, London.
- Giddens, A. (2009), *Modernity and Self-Identity; Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge.
- Goffman, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Double Day & CO, New York.
- De Dramaturgie van het Dagelijks Leven (2011)*, Bijleveld, Utrecht.
- Haspelslagh, P. en D. Jemison (1998), *Het managen van fusies en overnames; waardeschepping door integratie*. Scriptum, Schiedam.
- Kaats, E., P. van Klaveren en W. Opheij (2005), *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*, Scriptum, Schiedam.
- Kaat, E. en W. Opheij (2008), *Bestuurders zijn van betekenis, allianties en netwerken vanuit bestuurlijk*

- perspectief*, Reed Business, Maarssen.
- Man, A. De (2006), *Alliantiebesturing, Samenwerken als precisie-instrument*, Van Gorcum, Assen.
- March, J. and J. Olson (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen.
- Marzano, M. (2010), *Le Contract de Defiance*, Grasset, Paris.
- Mintzberg, H. (2004), *Managers not MBA; A hard look at the soft practice of managing and management development*, Pearson Education, Harlow.
- Nietzsche, F. (1987), *Geburt der Tragödie aus dem Geiste der Musik*, in de vertaling: *De Geboorte van de Tragedie*, Internationaal Theater Bookshop, Amsterdam (oorspronkelijke uitgave 1872).
- Nooteboom, B. (2008), *De rol van vertrouwen in bestuurlijke en organisatorische verhoudingen*, Leergang Bestuurlijk Leiderschap. Brummen, Vol. Module 6.
- Nooteboom, B., *Vertrouwen, besluitvorming en communicatie*, in *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie (2010)*, Kluwer, Deventer.
- Oerlemans, L. en P. Kenis, *Netwerken en innovatieve prestaties: overzicht van theorie*, in Boonstra J. (2007) *Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*, Kluwer, Deventer .
- Parkhe, A. (1998), *Understanding trust in international alliances*, in *Journal of World Business*. - 1998. - 3 : Vol. 33. - pp. 210-240.
- Putman, R. and L. Feldstein (2003), *Better Together; Restoring the American Community*, Rockefeller Centre, New York.
- Rigsbee, E. (2000), *PartnerShift. How to profit from the partnering*, Wiley, New York..
- Ritzer, G. (1993), *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, London.
- Schabel, P. *Vertrouwen maakt het leven gemakkelijk en gevaarlijk*, in *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie (2010)*, Kluwer, Deventer.
- Simon, H. (1969), *The Science of the Artificial*, MIT Press, Cambridge.
- Smid, G., K. Bijlsma-Frankema en G. Bernaert (2007), *Innovatie en vertrouwen in netwerken: een verdiepende casestudie*, in Boonstra J. (2007) *Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*, Kluwer, Deventer .
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*. Harvard: Boston.
- Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.
- www.CGCP.COM - Centre for Global Corporate Positioning (Report, 2001)

Over de auteurs:



Cid Berger (1971) heeft als directeur veel ervaring in complexe strategie- en organisatieontwikkeling in diverse sectoren. De laatste jaren is hij werkzaam in de zorg- en verzekeringsector en heeft hij enkele uitdagende verandertrajecten vormgegeven waarbij strategische samenwerking een belangrijke rol speelde. Zijn studieachtergrond en interesse betreft bedrijfseconomie, marketing, innovatie en verandermanagement. Voor de afronding van zijn executive master general management heeft hij onderzoek gedaan naar strategische samenwerking met specifieke aandacht voor de rol van informele elementen in het totstandkomingsproces.

Vanaf 2012 is hij werkzaam als programmadirecteur E-Health binnen Lentis waarbij hij vorm en inhoud geeft aan een ambitieus innovatie- en veranderprogramma van de zorg met behulp van slimme technologie. Ook in dit programma speelt co-creatie en strategische samenwerking een belangrijke rol.



Peter van den Boom is sinds 1988 zelfstandig organisatieadviseur op het gebied van organisatieontwikkeling. Tevens is hij docent voor enkele MBA en masterleergangen. Zijn werkervaring betreft (internationale) bedrijven en maatschappelijke organisaties. De studieachtergrond van Peter is Marketing, Personeel & Arbeid, Sociaal-culturele Wetenschappen en Filosofie. Geregeld publiceert hij over effectieve en humane organisaties. In 2007 verscheen zijn boek *Touwtrekken om Organisatiecultuur* (WEKA). In *Kleefstof van de Menselijke Maat* (Van Gorcum, 2012) presenteert hij met Rob Vinke een nieuw perspectief voor het ontwikkelen organisaties die zowel effectief zijn als ook menselijke maat bevatten.