

Bestuurlijke reflectie leidt tot succesvolle strategische samenwerking

Peter van den Boom is organisatieadviseur en docent masteropleidingen bij Business Schools. Met Rob Vinke schreef hij *Kleefstof van de Menselijke Maat*. In februari 2014 verschijnt *De Interne veranderaar*, met Peter de Roode.

Cid Berger heeft veel ervaring met strategische samenwerking in complexe organisaties in diverse sectoren. Op dit ogenblik is hij directeur e-Health en Informatisering bij Lentis.

Inleiding

Strategisch samenwerken vergroot slagkracht: uitbestedingen, licenties, joint ventures, overnamen en fusies. Wederzijds voordeel staat voorop. Het betekent ook inleveren van enige autonomie. Noodzaak voor allianties ontstaat vanuit formele motieven die hun weerslag krijgen in een formeel ontwerp. Er zijn ook opportunistische motieven. Een bestuurder zegt; *“het klikt zo leuk en je ziet collega-instellingen het ook doen ...”* (Berger, 2009). Onze stelling: rationele bedrijfsvoering is niet rationeel als je irrationele elementen buiten beschouwing laat.

1. Limieten rationele bedrijfsvoering

Rationele bedrijfsvoering claimt maakbaarheid en beheersbaarheid. ‘Alles en iedereen gaat voor organisatiedoelen’. Bell (2003) en het Centre for Global Corporate Positioning (2001) concluderen dat rond 55% van allianties succesvol is. Een bestuurder; *“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”*. Teleurstelling en niet behaalde resultaten leiden tot beëindiging. Dus faalkosten (Parkhe, 1998). Samenwerking verlangt aanpassing van eigen organisatiemodellen. Castells (2001: 176) stelt dat het voor partijen in een netwerk noodzakelijk is *‘to become a network itself and dynamize each element of its internal structure’*. Strategische allianties slagen niet als de nadruk uitsluitend ligt op rationele gronden en formele sturingsaspecten. Allianties vormen is mensenwerk en dus een relationeel proces. Een bestuurder; *“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”*. **Stelling 1: als een afzonderlijke partij intern de dynamische balans tussen rationele grondslag én informele aspecten niet op orde heeft krijgt het problemen in een samenwerkingsalliantie.**

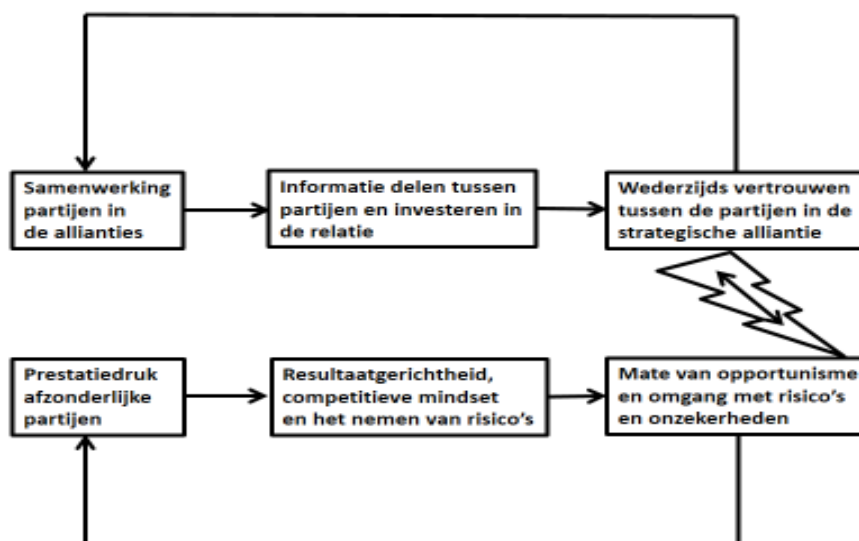
Volgens March (1976) wordt rationeel gedrag beperkt door samenspel van onderwerpen, mensen en situaties. Een strategische alliantie is niet alleen een rationeel ontwerp met uitsluitend formele aspecten. Er is sprake van een dynamisch proces dat ook over eigen belangen gaat. Rationele bedrijfsvoering negeert dit. De informele essenties zijn de voorwaarden voor succesvolle samenwerking. **Stelling 2: 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: vertrouwen en opportunisme

Enige autonomie weggeven, wennen aan partners met volslagen andere redeneerpatronen. Dit is de diversiteit paradox: samenwerken om complementaire verschillen en tegelijk botsen op 'anders zijn'. Bestuurder; *“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”*. Dynamiek versterkt zich en afbreukrisico's nemen toe. Partners focussen dan op opportunisme en vertrouwen. Rigsbee (2000) Das (1998), Man (2006), Boonstra (2007), Kaats (2008) en Nootenboom (2008, 2010) focussen op vertrouwen, zorg, commitment en wederkerigheid. Een bestuurder: *“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 kippenvet”*.

Organisatie gebonden en persoonlijke belangen spelen mee. Opportunistisch gedrag rondom allianties is “self-seeking interest with guile” (Williamson, 1985) en dus soms kwaadaardig: liegen, stelen en bedriegen. Volgens Kaats (2005) presteren organisaties met een competitieve mindset minder op samenwerken. Door prestatiedruk leggen bestuurders nadruk op resultaat en competitie. Competitie versterkt opportunisme. Juist dan moet je investeren in de ontwikkeling van informele alliantievaardigheden. Wanneer risico's toenemen, neemt opportunisme toe (Kaats, et al., 2008). Geen samenwerking zonder risico (Man, 2006) en dus geen samenwerking zonder opportunistisch gedrag. Vertrouwen beperkt opportunistisch gedrag (Oerlemans, et al., 2007). Andersom: opportunistisch gedrag heeft een negatieve impact op vertrouwen. Een bestuurder; *“Ik blijf niet iets doen waar ik geen zin in heb of waarvan ik denk hier is geen chemie meer of geen vertrouwen”*.

Figuur 1: 1) Vertrouwen als resultante van succesvolle samenwerking: partners delen informatie en investeren in de relatie. 2) Vertrouwen is ook voorwaarden voor samenwerking. 3) De Man (2006) noemt vertrouwen als tegenhanger van opportunisme. 4) Ook heeft vertrouwen een spanningsvolle relatie met risico en opportunisme. Door vertrouwen lager gepercipieerd risico (Smid, 2007).



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

en onzekerheden.

Vertrouwen is de verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek laten zelfs als er gepercipieerde mogelijkheden en prikkels daartoe bestaan (Nootboom, 2002). Vertrouwen kan men hebben in mensen, organisaties, systemen en instituties. Vertrouwen in de één beïnvloedt vertrouwen in de ander. Hoe meer nadruk op eigen belang, hoe meer accent op het beheersen en contracten. Nootboom (2002) onderscheidt het interpersoonlijke vertrouwen *in* de ander ('trust') van vertrouwen *op* de ander ('reliability'). Op iemand vertrouwen betekent nog niet dat je ook vertrouwen hebt in die persoon. Vertrouwen is een sleutelfactor voor succesvolle samenwerking. Volgens Williamson (1993) heeft vertrouwen economische waarde: het reduceert negatieve gevolgen van 'beperkte rationaliteit', transactie specifieke investeringen en transactiekosten. Volgens Covey (2006) vertraagt gering vertrouwen alles. Vertrouwen beïnvloedt dus efficiency en effectiviteit. Draulans (2003) stelt dat organisaties die investeren in samenwerking een succesvol relationele proces ontwikkelen. Nootboom (2002), Oerlemans (2007) en (Schabel (2010) waarschuwen voor naïviteit: onbedoeld, onbetaald en ongewild weglekken van kennis, energie en geld. **Stelling 3: vertrouwen maakt samenwerking mogelijk, bevordert doelmatigheid en doeltreffendheid, voorkomt de overschatting van risico's en vermindert opportunistisch gedrag.**

3. Reflectie op formele en informele elementen bij samenwerking

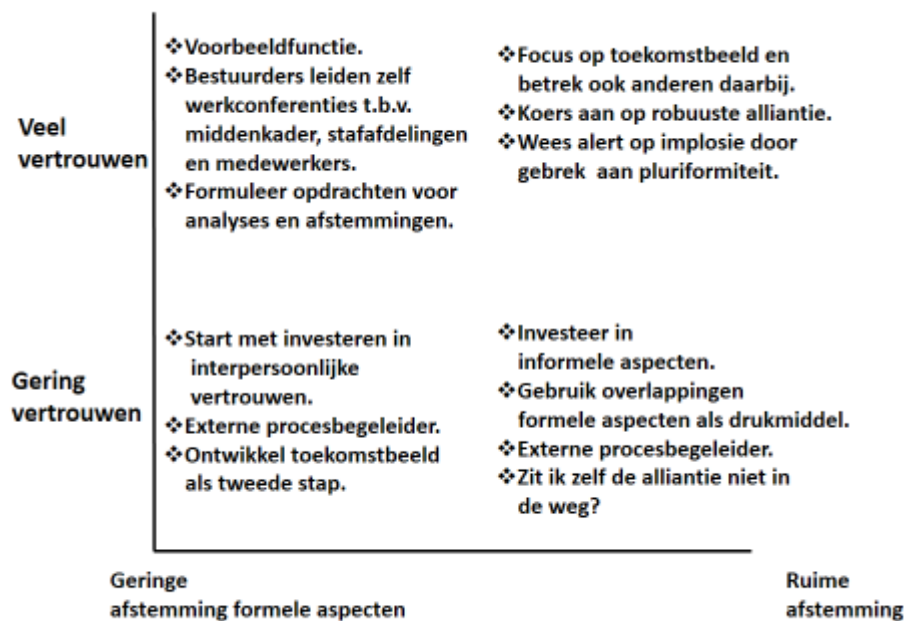
"Als ik zeg laten we samenwerken, leuk. We hoeven niets op papier te zetten, we hoeven niets te regelen. Dat klinkt hartstikke leuk zolang jij en ik daar zitten. Maar jij gaat na 2 jaar wat anders doen en het hele verhaal is weg". Waar mensen werken ontstaan patronen van handelen. Ook bij samenwerken: een spel met een eigen script, spelregels, decors, attributen, rituelen en rollen (Van den Boom en De Roode, 2014). Dat spel bepaalt hoe om te gaan met doelmatigheid en risico's én het balanceren tussen opportunisme en vertrouwen. Als de spelers en hun spel zelf zijn geen onderwerp van gesprek zijn is er sprake van reproductie van het spelpatroon en geen productie van nieuwe elementen. Een bestuurder: *"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"?* **Stelling 4: de onderhandelingen over samenwerking zijn op te vatten als een spel dat de deelnemers zelf ontwikkelen en kunnen veranderen.**

Bij reflectiemomenten bespreken bestuurders formele en informele elementen. Het maakt de diversiteit duidelijk. Bij reflecteren op de informele elementen komt de persoonlijkheid en emotionele beleving van de spelers naar voren. Dat geeft frictie maar kan ook leiden tot beter samenwerken. Bestuurder: *"Als de chemie er echt is en je hebt echt bewezen dat het klikt, dan gaan de dingen vaak vanzelf"*. Reflectiemomenten richten zich op: 1) inventariseren van diversiteit en synergie, 2) analyseren van knelpunten en reflecteren op ieders betekenisverlening en beleving, 3) debatteren over alternatieve oplossingen en 4) besluiten ter verbetering van de samenwerking. Openheid blijkt bij het hardop denken over toekomstbeelden; wat zeggen die toekomstidealen over de persoon zelf? Veiligheid beïnvloedt de reflectieve momenten. Veiligheid zorgt voor openheid. Openheid is nodig om wederzijds vertrouwen te intensiveren. Dat maakt het ook mogelijk om de echte vraag op tafel te leggen; *"Wil je er nu wat moois van maken of gaat het om de BV ik?"*. Of de angst; *"De eerste die vertrouwen ter sprake brengt, spreekt eigenlijk zijn wantrouwen uit"*.

Reflecteren is "wondering, probing, analyzing, synthesizing, connecting", een proces van "struggling" (Mintzberg 2004: 254). Meestal starten reflectie en debat over de samenwerkingsrelatie te laat. *"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". Soms schrikt reflectie af; het versterkt de diversiteit. Maar samenwerken impliceert dat er altijd sprake is van diversiteit. Laat die dan maar horen. Elkaar reflectief bevragen draagt bij aan "bridging and mixing social capital" volgens Putman (2003: 279). En dat is juist wat een samenwerkingsalliantie beoogt. Het versterkt sociaal weefsel dat bestand is tegen turbulentie. Volwassenheid in de samenwerkingsrelatie neemt toe. Daarmee verdwijnt niet de eigenheid van de partijen. Het is een en/en-combinatie: vertrouwen als te koesteren overkoepeling en ruimte voor eigenheid (Van den Boom en Vinke, 2012).

Figuur 2: 1) als er sprake is van veel vertrouwen maar geringe overlap van formele aspecten dan hebben bestuurders een voorbeeldfunctie voor middenkader dat kan zorgen voor afstemming van die formele aspecten. 2) Bij de combinatie van veel vertrouwen en een grote mate van overlapping van de formele aspecten, kan men aankoersen op een robuuste alliantie. 3) Zijn er veel overlappingsen maar gering wederzijds vertrouwen dan komt de vraag aan de orde: zitten wij persoonlijk de alliantie niet in de weg? 4) Als vertrouwen en formele aspecten gering scoren, zal eerst geïnvesteerd worden in de interpersoonlijke vertrouwensrelatie om te onderzoeken of een alliantie wel zin heeft. **Stelling 5: momenten van reflectie en debat dragen bij aan het versterken van het wederzijds vertrouwen zonder de mate van diversiteit te onderdrukken.**



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

Conclusies

1: als een afzonderlijke partij intern de dynamische balans tussen rationele grondslag én informele aspecten niet op orde heeft krijgt het problemen in een samenwerkingsalliantie.

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

3: vertrouwen maakt samenwerking mogelijk, bevordert doelmatigheid en doeltreffendheid, voorkomt de overschatting van risico's en vermindert opportunistisch gedrag.

4: onderhandelingen over samenwerking is een spel dat deelnemers ontwikkelen en kunnen veranderen.

5: momenten van reflectie en debat dragen bij aan het versterken van het wederzijds vertrouwen zonder de mate van diversiteit te onderdrukken.

Rationele bedrijfsvoering is niet rationeel als je irrationele elementen buiten beschouwing laat. Het is immers lastig samenwerken als je het niet over het samen werken kunt hebben.

Literatuuroverzicht

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*, Master thesis van de Master General management Academie voor Management, Groningen.

Boom, P. van den en R. Vinke (2012). *Kleefstof van de Menselijke Maat*, Van Gorcum, Assen.

Boom, P. van den en P. de Roode (2014). *De Interne veranderaar*. Management boek, Schiedam.

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., Man A.P. de en Volberda H.W. (2003). Building alliance capability, management techniques for superior alliance performance [Tijdschrift] // *Long Range Planning*. - 2003. - 2 : Vol. 36. - pp. 151-166.

Kaats, E., Klaveren P. van en Opheij W. (2005). *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*, Scriptum, Schiedam.

Kaats, E. en Opheij W. (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.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA; A hard look at the soft practice of managing and management development*, Pearson Education, Harlow.

Nooteboom, B. (2008). *De rol van vertrouwen in bestuurlijke en organisatorische verhoudingen*, Leergang Bestuurlijk Leiderschap. Brummen, Vol. Module 6.

Nooteboom, B. (2010) Vertrouwen, besluitvorming en communicatie, *in M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie (2010)*, Kluwer, Deventer.

Oerlemans, L. en P. Kenis (2007). 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. (2010). Vertrouwen maakt het leven gemakkelijk en gevaarlijk, *in M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie (2010)*, Kluwer, Deventer.

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 .

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

www.CGCP.COM - Centre for Global Corporate Positioning (Report, 2001).