

# Ondernemen in allianties en netwerken

## EEN MULTIDISCIPLINAIR PERSPECTIEF

Dit themanummer van *M&O* gaat over ondernemen in allianties en netwerken. Vanuit een multidisciplinair perspectief worden theorieën en inzichten aangeboden om de dynamiek van interorganisationele samenwerking beter te begrijpen en daarop te interveniëren. Er worden praktijkervaringen aangereikt om bij te dragen aan succesvolle samenwerkingsverbanden. Methodische reflecties zijn opgenomen als uitnodiging om te kijken naar eigen werkpraktijken en om te experimenteren met nieuwe inzichten en methoden.

## Inleiding

In deze inleiding wordt eerst kort stilgestaan bij historische ontwikkelingen rond allianties en netwerken. Vanuit deze ontwikkelingen en de huidige stand van zaken wordt de ambitie van dit themanummer geschetst: beter begrijpen van samenwerking in allianties en netwerken en bijdragen aan kennis en inzichten die helpen bij het realiseren van succesvolle samenwerking tussen organisaties. Daarna wordt beschreven hoe dit themanummer is opgebouwd uit een organisatiekundig, bedrijfskundig, bestuurskundig en sociaalwetenschappelijk perspectief en wat de plaats is van de reflectieartikelen. Vervolgens wordt de kern van de bijdragen aan dit themanummer beschreven. Deze inleiding wordt afgesloten met een korte proloog van overkoepelende thema's die in dit themanummer naar voren komen. Er wordt ingegaan op vormen van allianties en netwerken, positieve en negatieve consequenties, succes- en faalfactoren, en paradoxen die spelen bij het formeren, vormen en functioneren van allianties en netwerken.

## ALLIANTIES EN NETWERKEN: EEN EEUWENOUDE TRADITIE

In de vijfde eeuw voor Christus werden in het oude Griekenland al allianties gesloten tussen steden en staten. Zo sloot de stad Athene een bondgenootschap met staten in de Egeïsche zee als tegenhanger voor de Peloponnesische bond onder leiding van Sparta. Het ging er bij deze allianties om door samenwerking voordeel te behalen voor de partijen in de alliantie. Een bekende alliantie in de



*Prof. dr. J.J. Boonstra is rector van Sioo en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en Esade Business School in Barcelona.*

middeleeuwen was het Zwitserse Eedgenootschap waarin drie Zwitserse staatjes een overeenkomst sloten om elkaar bij te staan tegen de Habsburgers. In de zestiende eeuw werd de Unie van Utrecht gesloten als een verbond van de Noordelijke Nederlanden. Afsproken werd dat als eenheid naar buiten zou worden opgetreden, dat de gewesten elkaar zouden bijstaan in de strijd, en dat kosten voor verdediging zouden worden gedeeld. Deze unie vormde de grondslag voor de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. Het gildesysteem in de middeleeuwen kan worden gezien als een eerste alliantie tussen handwerkslieden. In de gilden werden kennis en ervaring uitgewisseld en nieuwe gildeleden opgeleid. Het gilde behartigde de belangen van de leden en beschermde hen. Vaak had een gilde het alleenrecht op het uitoefenen van het vak wat soms leidde tot een monopolie.

Ook netwerken bestaan al eeuwenlang. In de middeleeuwen bestonden er uitgebreide netwerken tussen academies en kloosters. Zo kenden de Jezuïeten een uitgebreid netwerk van rondtrekkende filosofen en kritische intellectuelen die kloosters en academies bezochten om elkaar te ontmoeten en kennis te delen. Het verbond van Hanzesteden is een netwerk van koopmannen in de middeleeuwen die in hetzelfde product handelden. Door samenwerking probeerden ze hun handel te beschermen en uit te bouwen. In de zeventiende eeuw ontstaat in Engeland een netwerk van burgers en notabelen onder de naam vrijmetselaars. Dit genootschap gebruikt semantische vormen die verwijzen naar metselaarssymbooliek zoals die in de middeleeuwen was gegroeid. Inmiddels is de vrijmetselarij een wereldomvattend netwerk. De Opus Dei is een vergelijkbaar netwerk waarin mensen uit de intellectuele katholieke bovenlaag zich hebben verbonden om in overeenstemming met het katholieke geloof te leven en bij te dragen aan evangelisatie van de maatschappij. Van beide netwerken wordt gezegd dat ze politieke en financiële macht nastreven. Netwerken kunnen openlijk en verborgen zijn. De maffia is een bekend en toch geheim netwerk dat is ontstaan aan het begin van de achttiende eeuw toen criminele organisaties in Italië zich verenigden in een netwerkstructuur. Inmiddels is de maffia een min of meer hechte organisatie waarbij verschillende afdelingen worden geleid door families die met elkaar een alliantie vormen. Een hedendaags netwerk is Al Qaida, een netwerk van islamitische strijders, dat door westerse landen wordt beschouwd als een terroristisch netwerk en verantwoordelijk wordt gehouden voor meerdere bomaanslagen en de aanslag op het Wereldhandelscentrum in New York in 2001. In het bedrijfsleven kennen handelsnetwerken een lange geschiedenis waarbij organisaties afspraken maken over unieke handelsbetrekkingen en over samenwerking bij inkoop en marketing. Ook vanuit de overheid worden netwerken geïnitieerd, bijvoorbeeld om kennis te delen en innovaties te stimuleren. Een kenmerk van organisatorische netwerken is dat de organisaties zelfstandig blijven en hun krachten bundelen.

In Nederland wordt de Verenigde Oost-Indische Compagnie wel beschouwd als de eerste alliantie van samenwerkende ondernemingen en als eerste multinationale organisatie. De reden voor de oprichting in de zeventiende eeuw was de noodzaak tot bundeling van krachten in plaats van onderlinge concurrentie tussen de steden. Zes steden waren lid van deze alliantie en hadden het recht om tochten

naar Indië te maken. Eind achttiende eeuw ging de onderneming failliet door toedoen van Engelse en Franse concurrentie en corruptie. Tijdens de eerste industriële revolutie in de negentiende eeuw vormden industriële ondernemingen kartels en trusts om winst te maximaliseren en risico's te spreiden. In de Verenigde Staten bundelden ondernemingen hun krachten door het onderbrengen van het eigendom van de ondernemingen in een overkoepelende trust. Primaire doel was om de macht van geldverstrekkers te verminderen, concurrentie tegen te gaan en investeringen veilig te stellen. Dergelijke vormen van allianties zijn door president Roosevelt bij wet verboden om monopolisme tegen te gaan. In dezelfde tijd werden in Engeland kartels gevormd door producenten om hun winst te maximaliseren door prijsafspraken te maken en inkoopkracht te bundelen. Ook dergelijke allianties zijn over het algemeen bij wet verboden; niettemin bestaan dergelijke vormen van samenwerken nog steeds, nationaal en internationaal, openlijk en verborgen, formeel en informeel.

Ook na de achttiende en negentiende eeuw hebben ondernemingen in Nederland zich gegroepeerd in conglomeraten met meer en minder succes. Het faillissement van OGEM begin jaren tachtig van de twintigste eeuw kan worden gezien als de ontmanteling van een netwerkorganisatie, ook al waren de diverse bedrijfsactiviteiten en dochterondernemingen in een holdingstructuur ondergebracht. In de jaren tachtig was er in Nederland sprake van schaalvergroting onder andere in de financiële dienstverlening, de detailhandel en de handelssector. Deze schaalvergroting had vaak de vorm van fusies en overnames. In veel bedrijfssectoren is er daarna een schaalvergroting ingezet naar multinationalaal niveau. De ontwikkeling van datanetwerken en nieuwe manieren van communiceren leiden tot complexe interactiepatronen tussen actoren. Door mondialisering en ontwikkelingen in communicatietechnologie vervagen de grenzen tussen organisaties. Er is in toenemende mate sprake van organiseren in netwerken, van samenwerken in logistieke ketens, en van allianties om krachten te bundelen in distributieketens en innovatieprocessen. Deze ontwikkelingen vormden tien jaar geleden de aanleiding een themanummer uit te brengen van *M&O* over organiseren in netwerken. Sinds die tijd is er veel kennis ontwikkeld over het ondernemen in allianties en netwerken.

## ONDERNEMEN IN ALLIANTIES EN NETWERKEN

Interorganisatorische samenwerking in netwerken is de afgelopen tien jaar een belangrijke factor achter het innovatievermogen van bedrijven. Innovatie houdt direct verband met economische prestaties van ondernemingen, sectoren en landen. Innovatie staat in de belangstelling van ondernemingen, maatschappelijke organisaties, beleidsmakers en kennisinstellingen. Samenwerken in netwerken blijkt nog niet zo eenvoudig. De afgelopen decennia is het aantal strategische allianties tussen bedrijven sterk toegenomen. Steeds meer bedrijven maken gebruik van allianties om producten of markten te ontwikkelen, kennis te verwerven en risico's en investeringen te delen. De ontwikkelingen op het terrein van alliantie management zijn snel gegaan, toch zijn lang niet alle bedrijven succesvol. Publiek-private samenwerking staat enorm in de belangstelling. Het gaat dan om

min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten of diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld. Er zijn vele vormen van publiek-private samenwerking. In deze samenwerking komen vaak spanningen naar boven die de kans op een succesvolle uitkomst verkleinen.

De dynamiek van interorganisationale samenwerking is hoog en de uitkomsten zijn vaak onvoorspelbaar. Netwerken, allianties en publiek-private samenwerking worden al geruime tijd vanuit meerdere disciplines bestudeerd, zoals de organisatiekunde, de bedrijfskunde, de bestuurskunde en de sociale wetenschappen. In dit themanummer van *M&O* brengen we deze perspectieven samen vanuit de ambitie processen en resultaten van interorganisationale samenwerking beter te begrijpen en bij te dragen aan succesvolle samenwerkingsverbanden.

## 1. Opbouw van dit themanummer

In dit themanummer van *M&O* worden disciplinaire invalshoeken samengebracht en wordt een brug geslagen tussen theorie en praktijk. Theoretische perspectieven worden verbonden met bevindingen uit onderzoek en verdiept in praktijkbeschrijvingen.

Begonnen wordt met een *organisatiekundig* perspectief op innovatie in netwerken. Na een overzicht van theorie en praktijk worden bevindingen uit onderzoek beschreven hoe managers en adviseurs kunnen bijdragen aan innovatie in netwerken. Dit organisatiekundig perspectief sluit af met een illustratieve praktijkbeschrijving van een innovatieproces in een omvangrijke netwerkorganisatie. Het formeren en functioneren van allianties wordt belicht vanuit een *bedrijfskundig* perspectief. Ook hier wordt begonnen met een overzicht van theorie en praktijk van allianties, gevolgd door een beschrijving van een onderzoek naar de duurzaamheid van allianties bij overnames. Dit perspectief sluit af met een inspirerende praktijkbeschrijving hoe kennis en ervaring kunnen worden benut om allianties tot een succes te maken.

Vanuit een *bestuurskundig* perspectief wordt ingegaan op publiek-private samenwerking waarin overheden taken uitbesteden aan private partijen of waarin publieke en private organisaties samenwerken bij het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke problemen. In een overzicht van theorie en praktijk wordt beschreven waar de ideeën over publiek-private samenwerking vandaan komen en wat er van die ideeën terecht komt. Onderzoek laat zien dat publiek-private samenwerking meerwaarde kan opleveren. Een praktijkbeschrijving illustreert welke spanningen zich kunnen voordoen als een organisatie zowel publieke als private taken uitvoert. Vanuit een *sociaalwetenschappelijk* perspectief wordt gekeken naar grensoverschrijdend samenwerken. De theorie en praktijk van grensoverschrijdend samenwerken komen in twee bijdragen aan de orde. De derde bijdrage bevat een beschrijving van een onderzoek naar motieven van bestuurders om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit perspectief wordt afgesloten met enkele praktijkbeschrijvingen hoe professionals uit verschillende organisaties leren samenwerken. Dit themanummer sluit af met drie *praktijkreflecties* waarin praktijkbeoefenaars

hun ervaringen delen en expliciteren hoe zij bijdragen aan allianties en samenwerking tussen organisaties.

## 2. Organisatiekundig perspectief

Het organisatiekundig perspectief belicht innovatieprocessen in netwerken. Het perspectief bestaat uit drie bijdragen: overzicht van theorie, bevindingen uit onderzoek en een verdiepende praktijkbeschrijving.

### NETWERKEN EN INNOVATIEVE PRESTATIES: OVERZICHT VAN THEORIE

*Leon Oerlemans* en *Patrick Kenis* kiezen een organisatiekundig perspectief voor het beschrijven van netwerken waarin meerdere organisaties samenwerken aan innovatie. Ze geven een overzicht van theorieën en resultaten van onderzoek over organisatorische netwerken en de uitkomsten van innovatie. Hun vertrekpunt is een sociale netwerkbenadering waarbij wordt ingegaan op de structurele en relationele inbedding van economische ruilrelaties. Bij deze inbedding gaat het om het samenspel tussen de eigenschappen van actoren, hun onderlinge relaties en hun positie in het netwerk. Bij de economische ruilrelaties gaat het wat innovatie betreft vooral om het uitwisselen van kennis en hulpbronnen. Uit eerder onderzoek blijkt dat het hebben van directe relaties een positief effect heeft op de uitkomsten van innovatie. Vanuit de theorie komt een lastig dilemma naar voren: een open netwerk stimuleert de toegang tot nieuwe kennis en informatie die van belang zijn voor innovatie. Een relatief dicht netwerk met sterke relaties stimuleert vertrouwen, en dit vertrouwen is juist nodig om informatie te delen en te investeren in de relatie. Vertrouwen is bovendien essentieel om de kans op opportunistisch gedrag te beperken. Wellicht zijn meer open netwerken relevant voor het genereren van innovatieve ideeën, terwijl meer gesloten netwerken juist bevorderlijk zijn voor het realiseren van innovaties. In het artikel wordt duidelijk dat interorganisationeel samenwerken bijdraagt aan innovatiekracht en verbetering van de productiekwaliteit van de afzonderlijke bedrijven. Bovendien leren de bedrijven gaandeweg veel over samenwerken tussen organisaties. Er liggen echter ook gevaren op de loer, zoals het onbedoeld, ongewild en onbetaald weglekken van kennis en het bewust uitsluiten van partijen uit een netwerk. Een lastige vraag blijft wie uiteindelijk zal profiteren van de uitgewisselde en gegenereerde kennis. Dit roept de vraag op naar de functie van vertrouwen in relaties. Bewust investeren in relatiemanagement en het geregeld evalueren van relaties dragen bij aan succesvollere relaties in organisatorische netwerken.

### SCHIPBREUK IN INNOVATIENETWERKEN: BEVINDINGEN UIT ONDERZOEK

*Henk Akkermans* belicht innovatieprocessen in toeleveringsnetwerken. Gebaseerd op een meervoudige casestudie en negen praktijkbeschrijvingen gaat hij in op problemen die kunnen ontstaan als organisaties in een netwerk gaan samenwerken aan innovaties. Een reden voor samenwerking bij innovaties is de snel-

heid van innovatieve processen en de noodzaak kennis en capaciteiten te bundelen. Producten en diensten worden tegenwoordig niet meer geleverd door één bedrijf, maar door een netwerk van organisaties die onderling samenwerken zonder dat ze onder een centraal gezag staan. De vraag is hoe een dergelijk netwerk bestuurd kan worden. Boeiend is dat Akkermans geen succesverhaal vertelt, maar ingaat op mislukkingen en zich de vraag stelt wat we kunnen doen om mislukkingen te voorkomen. De belangrijkste reden voor mislukking is kortzichtig management. Kortzichtig is letterlijk bedoeld: management met kort zicht in tijd en plaats vanuit een dominant technisch-financiële oriëntatie. Op basis van praktijkvoorbeelden illustreert Akkermans aan de hand van causale samenhangen hoe gebrek aan samenwerking, lineair werken bij productontwikkeling, een onvoldoende besef van klantvragen en gebrek aan transparantie bijdragen aan een langere doorlooptijd in het ontwerpproces, een toename van werkdruk, een afname van arbeidstevredenheid, en een problematische kwaliteit van producten en service. Akkermans pleit voor een dynamisch perspectief om in samenwerking met betrokkenen de samenwerkingsproblemen in kaart te brengen en te zoeken naar andere manieren van werken.

#### **INNOVATIE EN VERTROUWEN IN NETWERKEN: EEN VERDIEPENDE CASESTUDIE**

*Gerhard Smid, Katinka Bijlsma-Frankema en George Bernaert* geven een prachtige praktijkbeschrijving van een innovatieproces in een netwerkorganisatie. Daarmee geven ze een empirische onderbouwing van het betoog van Oerlemans en Kenis en een beeldende illustratie van het dynamisch perspectief van Akkermans. In het artikel worden de spanningen tussen vernieuwers en andere spelers in het netwerk geanalyseerd vanuit een dynamisch perspectief. Vernieuwingsprocessen in netwerkorganisaties zijn vaak gepolariseerd. Bestaande belangen bemoeilijken vernieuwing, en succes is niet verzekerd. Achtergronden voor de problemen zijn onbegrip tussen verschillende disciplines en rollen, sterke gehechtheid aan procedures, streven naar behoud van belangen en posities, angst voor vernieuwing, ongeloof dat de vernieuwing kan bijdragen aan succes, en gebrek aan vertrouwen tussen vernieuwers en overige spelers in het veld. Het is echter niet genoeg dat vernieuwers vertrouwen opbouwen met de overige spelers en hen meekrijgen met de doelen en de aanpak van het vernieuwingsproces. Om succesvol te zijn in innovatie is het nodig ook de doelen van de spelers, hun visies, motieven en risicopercepties te betrekken in het vernieuwingsproces. Daarmee wordt vernieuwen een dynamisch en tweezijdig proces waarin vernieuwers en spelers samen hun vertrouwensrelatie vormgeven. Dit roept de vraag op wat bijdraagt aan vertrouwen en wat tot vertrouwen leidt. Ervaringen uit het verleden en kansen op interacties in de toekomst spelen een rol, evenals reputatie van de vernieuwer en positieve ervaringen in eerdere samenwerking. In een diepgaande casestudie van een innovatieproces in een dienstverleningsnetwerk worden de theoretische noties over samenwerken en vertrouwen getoetst. Uit het onderzoek komt naar voren dat voor de spelers drie concepten een sleutelrol spelen: profijtelijkheid, reputatie en bereidheid tot participatie aan vernieuwende programma's. In hun keuze om te participeren maken de spelers in het netwerk een afweging tussen de risico's die ze lopen

voor hun reputatie als ze wel of niet meedoen aan de innovatie, en de kans op het behalen van financieel succes met de innovatie.

Vertrouwen in de vernieuwer draagt bij aan een lager gepercipieerd risico. Bij participatie zetten de spelers de kosten van hun tijdsinvestering en de verstoring van de dagelijkse gang van zaken af tegen de verwachte voordelen van de participatie voor hun eigen bedrijf. Ook kijken ze naar de persoonlijke kosten als het gaat om tijd, succes en handelingsvrijheid. In de afweging die de spelers maken over deelname, speelt het informele netwerk van de spelers een belangrijke rol. De informatie die in dit netwerk rondgaat, wordt betrouwbaarder geacht dan de officiële informatie. De reputatie van de vernieuwer speelt ook een rol bij de inschatting van de betrouwbaarheid van de informatie. De spelers stappen eerder in vernieuwingsprocessen als er sprake is van heldere, ondubbelzinnige en realistische doelstellingen en er een duidelijke relatie bestaat tussen de doelen van de vernieuwing en hun eigen bedrijfsdoelstellingen. Succes en resultaat in het vernieuwingsprogramma stimuleren diffusie en verdere vernieuwing. Deze versterkende dynamiek kan echter ook omgekeerd werken. Lage reputatie leidt tot het betwijfelen van de informatie en het succes van de innovatie. Vermindering van de kans op succes verkleint de reputatie en het vertrouwen. De onderzoeksgegevens tonen aan dat aandacht voor de dynamiek van het vertrouwensspel tussen vernieuwers en overige spelers kan bijdragen aan succesvolle innovaties in netwerken.

### 3. Bedrijfskundig perspectief

Het bedrijfskundig perspectief gaat in op de vraag hoe we van allianties tussen bedrijven een succes kunnen maken. Dit perspectief bestaat uit vier bijdragen: theorie en praktijk, bevindingen uit onderzoek, een verdiepende praktijkbeschrijving en praktijkreflecties.

#### **ALLIANTIEMANAGEMENT: THEORIE EN PRAKTIJK**

*Ard-Pieter de Man* en *Geert Duysters* kiezen voor een bedrijfskundige invalshoek en gaan in op de vraag wat bedrijven kunnen doen om allianties tussen bedrijven tot succes te maken. Ze geven een helder overzicht van theorieën en onderzoek over succesvolle allianties en hanteren als vertrekpunt dat bedrijven concurrentievoordeel behalen als ze investeren in het opbouwen van kennis over alliantievorming en het inbedden van deze kennis in ondersteunende processen en structuren. De Man en Duysters achten het investeren in kennis over alliantievorming relevanter dan het investeren in goede relaties tussen de alliantiepartners. Daarmee geven ze een interessante aanvulling op het organisatiekundig perspectief van Oerlemans en Kenis. Allianties worden gezien als samenwerkingsverbanden tussen een of meer onafhankelijke ondernemingen, met een gezamenlijk doel en gezamenlijke risico's, kosten en opbrengsten en gezamenlijke besluitvorming. Het gaat concreet om contractuele samenwerking, joint ventures en wederzijdse deelnemingen met het oog op gezamenlijke marktwerking, internationale samenwerking, verbetering van distributie en bedrijfsvoering, bundeling van onderzoek

en gezamenlijke productinnovatie. Samenwerking in allianties is lastig door verschillende werkwijzen, kennisniveaus en organisatieculturen. Circa 50 procent van allianties wordt geen succes en bij gezamenlijke innovatietrajecten is dit percentage nog lager. Een klein aantal bedrijven blijkt evenwel zeer succesvol in het vormgeven en besturen van allianties. Uit onderzoek blijkt dat dit succes in allianties samenhangt met het gericht evalueren van allianties en het gezamenlijk willen leren van deze evaluaties. Continu zoeken naar verbetering door regelmatige en gestructureerde analyse aan de hand van prestatie-indicatoren maakt bedrijven succesvol met allianties. Het inrichten van een aparte afdeling voor het besturen van allianties draagt bij aan kennisopbouw en stimuleert het vastleggen en toepassen van deze kennis en inzichten voor nieuwe allianties.

### BEHOUDEN EN VERBREKEN VAN ALLIANTIES: BEVINDINGEN UIT ONDERZOEK

*Simona Spedale-Latimer, Frans van den Bosch en Henk Volberda* onderzoeken de factoren die invloed hebben op het behouden of verbreken van de strategische allianties van een overgenomen bedrijf. Strategische allianties werken het beste in stabiele situaties. Overnames vormen daarom een bedreiging voor het voortbestaan van de allianties van het overgenomen bedrijf met externe partners. In een meervoudige casestudie wordt onderzocht wat de consequenties zijn van het overnameproces op het partnernetwerk van het overgenomen bedrijf. Duurzame allianties zijn gebaat bij een hoge mate van vertrouwen, alliantiespecifieke investeringen door de alliantiepartners, intensieve communicatie op alle niveaus van de alliantiepartners en aanpassingen in de bedrijfsprocessen van de alliantiepartners om samenwerking mogelijk te maken. Bij een overname veranderen de persoonlijke relaties tussen de eerdere alliantiepartners, ontstaan er eerder conflicten en neemt het vertrouwen af. Uit de casestudies blijkt dat continuering van duurzame allianties bij een overname positief wordt beïnvloed door het uitwisselen van gedetailleerde en specifieke informatie over de overname. Het helpt als persoonlijke contacten en communicatiepatronen in stand blijven en als respectvol wordt omgegaan met eerdere investeringen. Continuering van de alliantie wordt positief beïnvloed door informele communicatie, intensieve samenwerking bij het oplossen van problemen en het vermogen om conflicten op te lossen. Hoewel deze zes factoren van invloed zijn op het al dan niet verbreken van de relaties tussen alliantiepartners, zijn de resultaten niet eenduidig. Twee contextfactoren zijn eveneens van belang: de machtsbalans tussen de eerdere alliantiepartners en de interpretatie van de verandering door de meest betrokken personen. Als de alliantiepartner van het overgenomen bedrijf de machtsbalans als negatief ervaart en zich bedreigd voelt, dan is de kans groot dat deze partner de alliantie verbreekt, zeker als ook de eerder beschreven zes factoren negatief worden beoordeeld. Is de alliantiepartner minder afhankelijk en wordt de machtsbalans als evenwichtig ervaren, dan is de kans groot dat wordt geïnvesteerd in versterking van de relaties. Het onderzoek toont aan dat relationele aspecten een rol spelen bij het aangaan, behouden en verbreken van strategische allianties. Voor managers en adviseurs die zijn betrokken bij overnames, is het van belang te beseffen dat de alliantienetwerken van het

overgenomen bedrijf een relevant aandachtspunt zijn die het verschil kunnen maken tussen succesvolle en niet succesvolle overnames.

## ALLIANTIEVAARDIGHEDEN ALS KERNCOMPETENTIE: EEN VERDIEPENDE CASESTUDIE

*John Bell* en *Charmianne Lemmens* constateren dat het aantal strategische allianties de laatste decennia sterk is toegenomen. Toch mislukt een groot aantal van deze allianties. Bell en Lemmens onderzoeken in een diepgaande casestudie bij Philips hoe bedrijven hun alliantievaardigheden kunnen ontwikkelen. Bedrijven die investeren in vaardigheden om effectief met allianties om te gaan, hebben meer kans op succesvolle allianties dan bedrijven die dit nalaten. Het falen van allianties heeft vaak te maken met gebrek aan inzicht in de factoren die dit falen veroorzaken en de onkunde om van fouten uit het verleden te leren. Om allianties in goede banen te leiden en om kennis en vaardigheden in alliantiekunde te ontwikkelen, is binnen het bedrijf een centrale organisatie voor alliantie management ingesteld. Centrale coördinatie en afstemming van relatiemanagement zijn nodig, omdat grote bedrijven vaak relaties hebben met andere bedrijven die zowel klant, leverancier, partner als concurrent zijn. Zonder coördinatie is het mogelijk dat vanuit een specifiek bedrijfs onderdeel afspraken worden gemaakt die directe consequenties hebben voor de afspraken met andere onderdelen. Om strategische allianties in goede banen te leiden, wordt vanuit de centrale afdeling bijgedragen aan management van strategische allianties. Het gaat dan om:

- identificeren welke bedrijven alliantiepartner zijn of dat kunnen worden;
- organiseren van de besturing van allianties door specifieke personen te belasten met alliantie management voor specifieke relaties;
- inventariseren en op orde houden van de afspraken met alliantiepartners en van de doelstellingen die bedrijfs onderdelen hebben met deze specifieke alliantie;
- coördineren van activiteiten tussen interne belanghebbenden richting de alliantiepartner;
- rapporteren van de status van projecten en de alliantierelatie naar betrokkenen;
- managen en ondersteunen van relatiebeheer en contacten tussen de alliantiepartners;
- signaleren van problemen en mogelijke conflicten en daarop inspelen;
- coachen van alliantie managers.

Om alliantievaardigheden op te bouwen en in te bedden in de organisatie vervult de centrale afdeling voor strategische allianties de rol van expert, adviseur, kennismanager en trainer. Als expert is een methodiek ontwikkeld die wordt gebruikt bij het opzetten van allianties. Als adviseur worden businessmanagers geadviseerd in de verschillende fasen van het alliantieproces. Als kennismanager worden inzichten en ervaringen verzameld over hoe om te gaan met allianties. Deze inzichten worden vertaald in kennis en methodieken. Als trainer worden beginnende en meer ervaren alliantie managers getraind in alliantievaardigheden. Om al deze taken te vervullen is een breed netwerk opgebouwd binnen het bedrijf. Dit netwerk wordt actief onderhouden en benut voor het verspreiden van kennis en inzichten. De inrichting van een centrale afdeling voor strategische

allianties heeft Philips geholpen om hun succes in allianties te vergroten. Andere bedrijven kunnen deze ervaringen gebruiken als inspiratiebron om weloverwogen na te denken hoe allianties kunnen worden bestuurd en kennis en ervaringen kunnen worden benut.

## ALLIANTIEMANAGEMENT IN MAATSCHAPPELIJKE MARKTEN: PRAKTIJKREFLECTIES

*Frank Beemer, Theo Camps en Niels Kastelein* onderzoeken de formering en de vorming van allianties in maatschappelijke markten zoals de jeugdzorg, gezondheidszorg en woningbouw. In deze sectoren voeren zelfstandige en veelal private ondernemingen publieke taken uit op basis van een wettelijke taak die hun is gegund. Met hun analyse slaan de auteurs een brug tussen het bedrijfskundige en bestuurskundige perspectief. Een reden voor de formering van allianties in maatschappelijke sectoren is een terugtrekkende overheid die marktwerking als een aantrekkelijk alternatief ziet om kosten te besparen en innovaties te bevorderen. Door invoering van marktwerking is er sprake van toenemende concurrentie en toetreding van nieuwe commerciële partijen die met nieuwe combinaties van producten en diensten de maatschappelijke markten betreden. De concurrentie van nieuwe toetreders zet de bestaande aanbieders onder druk om samen te werken en allianties te vormen. Horizontale allianties leveren schaalvergroting en marktmacht op. Een tweede reden voor alliantieformering is dat de vragen van de afnemers van diensten meer en meer leidend worden in de toewijzing van middelen voor de uitvoering van publieke taken. De vragen en behoeften van burgers en klanten in de genoemde sectoren overstijgen het traditionele dienstenpakket van de aanbieders en verlangen meer taakafstemming en integratie. Verticale allianties en ketenvorming dragen bij aan afstemming en coördinatie van dienstverlening. Een derde reden voor het formeren van allianties in maatschappelijke sectoren is de behoefte aan nieuwe vormen van dienstverlening. In diagonale allianties worden nieuwe combinaties gemaakt van kennis, vaardigheden en externe relaties. Hierdoor kunnen geïntegreerde producten, nieuwe diensten en nieuwe markten worden ontwikkeld. Bij de vorming van allianties is het behulpzaam om stil te staan bij de vraag welke marktpositie de alliantie wil innemen, welke inhoudelijke professionele waarden leidend zijn, voor welke maatschappelijke vraagstukken diensten worden aangeboden en hoe transactiekosten binnen de perken worden gehouden. Verder is het nodig om keuzen te maken in de bestuurlijk-juridische arrangementen, afspraken te maken over inbreng van kapitaal, kennis en technologie en over de verdeling van opbrengsten en om aandacht te besteden aan culturele verschillen tussen de alliantiepartners. Procesmanagement en het verzamelen van kennis en ervaring kunnen helpen bij het formeren en vormen van allianties.

### 4. Bestuurskundig perspectief

Het bestuurskundig perspectief gaat in op ervaringen met publiek-private samenwerking in Nederland en de meerwaarde die deze samenwerking kan hebben. Dit

perspectief bestaat uit drie bijdragen: overzicht van theorie en praktijk, bevindingen uit de praktijk en een verdiepende praktijkbeschrijving.

## **PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING IN NEDERLAND: THEORIE EN PRAKTIJK**

*Erik-Hans Klijn* en *Mark van Twist* kiezen voor een bestuurskundig perspectief als ze ingaan op de praktijk van publiek-private samenwerking in Nederland. In deze bijdrage wordt op basis van theorie en onderzoek beschreven waar de ideeën over publiek-private samenwerking vandaan komen en wat er van deze ideeën terecht komt. Publiek-private samenwerking is een specifieke vorm van samenwerken in allianties en netwerken en wordt omschreven als een min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten of diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld. Deze definitie sluit nauw aan bij de definitie die De Man en Duysters geven van allianties met dit verschil dat het hier specifiek gaat om allianties tussen publieke organisaties en private ondernemingen. In deze allianties tussen publieke en private organisaties worden twee vormen onderscheiden: contractuele arrangementen en partnerships. Het contractuele arrangement heeft als vertrekpunt dat de overheid zich vooral moet richten op het formuleren van beleid, en de uitvoering aan private partijen moet overlaten. Dit zou de efficiëntie en effectiviteit van overheidsoptreden bevorderen. Verschijningsvormen zijn uitbesteding, verzelfstandiging, privatisering, aanbesteding, het uitgeven van concessies en het sluiten van contracten door de overheid met private partijen voor bijvoorbeeld ontwerp, bouw, financiering en beheer van specifieke infrastructuurprojecten. Bij partnerschap is het idee dat samenwerking tussen publieke en private partijen beter beleid kan opleveren voor complexe maatschappelijke problemen. Door samenwerking en het optimaal gebruiken van gespreide kennis en specifieke competenties kan de kwaliteit van beleidsformulering, beleidsuitvoering en publieke dienstverlening verbeteren. Bovendien is het beter mogelijk om burgers en maatschappelijke organisaties te betrekken bij de vorming van beleid en de uitvoering daarvan. Uit onderzoek blijkt dat de contractvorm vooral wordt gebruikt bij infrastructurele projecten zoals de HSL-lijn en de aanleg van snelwegen. Met deze vorm lijkt een zeker financieel voordeel te zijn behaald. Bij gebiedsontwikkeling en stadsontwikkeling domineert de vorm van partnerschap. Opmerkelijk is dat bij partnerschap de private partijen in vrijwel alle fasen betrokken zijn. Er wordt niet gekozen voor specifieke organisatievormen; wel voor coördinatie van activiteiten door voortdurende onderhandeling over taakverdeling en samenwerking. De continuering van deze vormen van partnerschap is sterk afhankelijk van actief procesmanagement waarin aandacht is voor relatiemanagement en het manoeuvreren naar interessante uitkomsten.

## **VORMGEVEN AAN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING: BEVINDINGEN UIT DE PRAKTIJK**

*Jeroen in 't Veld* gaat in zijn bijdrage dieper in op verschillende vormen van publiek-private samenwerking en de meerwaarde die publiek-private samenwerking kan opleveren. Op basis van een vergelijkende casestudie onderscheidt hij

publiek-private samenwerking zoals bij gebiedsontwikkeling, contractuele arrangementen zoals aanbestedingen, en de publiek-private joint ventures gericht op innovatie waarbij taken en risico's worden gedeeld. Bij gebiedsontwikkeling gaat het vaak om langlopende projecten waarbij nauwelijks sprake is van aanbesteding en concurrentie. De samenwerking en planrealisatie komen geleidelijk en stapsgewijs tot stand. Details liggen niet vast en wijzigingen zijn gaandeweg mogelijk. Vaak is er sprake van een samenwerkingsvorm waarin separate doelstellingen worden omgezet in gezamenlijke doelstellingen. De meerwaarde van deze publiek-private samenwerking is vooral creativiteit en innovatie als gevolg van samenwerking tussen publieke en private partijen. Bij contractuele arrangementen gaat het meestal om aanbesteding van een contract aan een privaat bedrijf dat voor de uitvoering van het contract zorg draagt en daarvoor vaak een aparte onderneming opricht. De overheid werkt als opdrachtgever vervolgens gedurende langere tijd samen met de onderneming als opdrachtnemer, bijvoorbeeld bij de bouw en het onderhoud van een gebouw of de aanleg en het beheer van een snelweg. In de langlopende contracten worden de details contractueel vastgelegd en wijzigingen zijn nauwelijks mogelijk. Er is hier sprake van een volgtijdelijke samenwerking waarbij de overheid kan voldoen aan haar verplichtingen naar gebruikers door de levering van de private partij. De meerwaarde bij deze vorm van samenwerking is vooral kostenbesparing als gevolg van georganiseerde concurrentie tussen private partijen door een overheidspartij. Bij een publiek-private joint venture richten publieke en private organisaties een nieuwe uitvoeringsorganisatie op die hun gezamenlijke belangen verenigt en de gemeenschappelijke taken onafhankelijk uitvoert. Een voorbeeld is het consortium dat de uitgifte, administratie en betalingsverwerking gaat verzorgen voor het gebruik van de chipkaart in het openbaar vervoer. Het gaat om langer lopende contracten waarbij aanbesteding en concurrentie een belangrijke rol spelen. Details voor de dienstverlening en de kostenstructuur zijn vastgelegd en de samenwerking is contractueel vastgelegd. Hierbij is de meerwaarde vooral te vinden in het bundelen van hulpbronnen, gecombineerd met het begrenzen en delen van risico's. Op basis van het onderzoek is niet vast te stellen welke vorm van publiek-private samenwerking tot meer of minder meerwaarde zal leiden dan een andere vorm. Wel wordt duidelijk dat het helpt om onderscheid te maken tussen verschillende vormen van publiek-private samenwerking voordat uitspraken worden gedaan over meerwaarde.

## SPANNINGEN IN HYBRIDE ORGANISATIES: EEN VERDIEPENDE CASESTUDIE

*Philip Karré en Roel in 't Veld* gaan aan de hand van een casestudie dieper in op de spanningen die zich voordoen in hybride organisaties. Hybride organisaties vervullen zowel publieke taken als taken in opdracht van private partijen. Hierdoor hebben ze maken met meervoudige publieke en private relaties. Vanuit die meervoudige externe relaties ontstaan in de organisatie verschillende culturele oriëntaties. Discipline, hiërarchie en loyaliteit staan op gespannen voet met competitie, initiatief en ondernemerschap. Rechtszekerheid en rechtgelijkheid gaan niet vanzelf samen met doelmatigheid en doeltreffendheid. Deze verschillende

culturele oriëntaties roepen spanningen op in het ontwerp en de besturing van de organisatie, en de spanningen werken door op managementniveau en werkvloerniveau. De spanningen zijn niet per definitie negatief. Op managementniveau kan hybriditeit bijdragen aan innovatief gedrag en inhoudelijke vernieuwing door het verzoenen van creatieve oplossingen uit beide werelden. De spanningen kunnen echter ook leiden tot loyaliteitsconflicten en verlammende onzekerheid, doordat het management onvoldoende in staat is om zowel het ondernemingsbelang als het publieke belang te dienen. Op werkvloerniveau kan hybriditeit bijdragen aan een spannende mix van medewerkers, waardoor kan worden voorkomen dat een organisatie té marktgericht of té bureaucratisch gaat opereren. De spanningen kunnen zich echter ook verlaten in stress en conflict of in afname van speel- en regelruimte in het werk. Uit het praktijkonderzoek komt naar voren dat hybriditeit niet automatisch tot synergie of negatieve effecten leidt. Hoe hybriditeit uitpakt, is afhankelijk van de opstelling van politieke principalen en de besturing die managers in het bedrijf kiezen en overeenkomen met externe actoren. Duidelijk wordt dat alle actoren binnen en buiten de hybride organisatie elkaar nodig hebben om hybriditeit tot een succes te maken.

## 5. Sociaalwetenschappelijk en psychologisch perspectief

Het sociaalwetenschappelijk perspectief gaat in op samenwerkingsprocessen over organisatiegrenzen en belicht wat samenwerking tot succes kan maken. Dit perspectief bestaat uit vier bijdragen: theorie en praktijk, bevindingen uit onderzoek en een verdiepende praktijkbeschrijving.

### **SAMENWERKINGSRELATIES OVER ORGANISATIEGRENZEN: THEORIE EN PRAKTIJK**

*Sandra Schruijer* en *Leopold Vansina* kiezen een sociaalpsychologische invalshoek voor het bestuderen van samenwerkingsvraagstukken tussen organisaties. Vanuit theorieën en onderzoekservaringen wordt een perspectief geschetst om processen en resultaten van interorganisationele samenwerking te begrijpen en daarin te interveniëren. In deze samenwerking is sprake van een zich ontwikkelend werksysteem waarin mensen vanuit hun lidmaatschap in andere groepen samenwerken aan een zelf gedefinieerd vraagstuk of taak. Vraagstukken betreffen:

- het leren werken met een diversiteit aan belangen;
- het kunnen omgaan met verschillende perspectieven en identiteiten;
- het hanteren van conflicten; het bouwen van constructieve samenwerkingsrelaties.

Schruijer en Vansina beschrijven hoe samenwerking wordt belemmerd door stereotypering, uitsluiting, wantrouwen, gebrek aan open communicatie en machts spelletjes. Daarmee benadrukken ze een relationele invalshoek die aanvullend is op het organisatiekundig, bedrijfskundig en bestuurskundig perspectief. Specifiek wordt ingegaan op conflict, leiderschap en vertrouwen. Ze onderscheiden relationele conflicten van taakconflicten. Bij relationele conflicten gaat het om het behalen van voordeel ten koste van een ander. Bij taakconflicten gaat het erom

belangen te verzoenen en verschillen in inzicht te gebruiken voor het realiseren van een gezamenlijk belang. Taakconflicten zijn daarmee een onderdeel van samenwerking en kunnen bijdragen aan het versterken van de samenwerking. Samenwerking kan worden bevorderd door netwerkleiders die relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, zelf geen machtspositie ambiëren en aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling. Interorganisationele samenwerking kan worden bevorderd door bij de start al direct aandacht te geven aan het bijeenbrengen van alle relevante partijen die het proces en de uitkomst van de samenwerking kunnen beïnvloeden. Tevens is het relevant om probleempercepties te delen en vanaf het begin te werken aan vertrouwensontwikkeling. Succesfactoren voor samenwerking zijn het constructief en creatief kunnen omgaan met verschillen en het positief kunnen aanwenden van taakconflicten als bron van creativiteit.

### BEWUSTE EN ONBEWUSTE PROCESSEN VAN SAMENWERKEN: THEORIE EN PRAKTIJK

*Erik van de Loo* volgt eveneens een psychologisch perspectief. Vanuit een klinische benadering van organisaties kijkt hij vanuit theorie, onderzoekservaringen en praktijkvoorbeelden naar samenwerkingsrelaties tussen organisaties. Kern van zijn bijdrage is de paradox dat vertrouwen, wederkerigheid en verdraagzaamheid in samenwerking juist vragen om het vermogen verschillen en conflicten te articuleren. Hiermee sluit hij aan bij het betoog van Schruijer en Vansina waarbij hij specifiek ingaat op irrationele motieven, onbewuste drijfveren en de rol van topmanagement in het formeren, vormen en functioneren van allianties. Tegelijkertijd biedt hij een spannende invalshoek ten opzichte van de rationele bedrijfskundige en organisatiekundige opvattingen. Van de Loo beschrijft hoe in een samenwerkingsproces de onzekerheid die autonomie met zich meebrengt, kan conflicteren met de angst om autonomie te verliezen. Bij het vormen van allianties gaat het ook over grootte, status, macht, dominantie, controle en de angst om afhankelijk te worden van de ander. En het gaat in ieder geval ook om de vragen wiens belang met de alliantie is gediend (politiek); wat er in de alliantie verdwijnt, overblijft of wordt versterkt (identiteit); wie het waarover voor het zeggen krijgt (gezag); wie wat doet en gaat doen in de samenwerking (taak). Het organiseren van ontmoetingen rond deze vragen kan bijdragen aan het vormen van succesvolle allianties. Het gaat dan vooral om het exploreren, delen en doorwerken van uiteenlopende betekenissen en belevingen van de alliantie. Het succes van samenwerken in allianties is mede afhankelijk van de wijze waarop de alliantie door topmanagement wordt aangestuurd en in welke mate er aandacht is voor bewuste en onbewuste betekenissen en belevingen. Topmanagement kan het vormen van allianties bevorderen door ontmoetingen te organiseren rond vragen over politiek, identiteit, gezag en taak en door zelf een constructief weefsel te spannen waarin betrokken actoren betekenissen met elkaar kunnen delen.

## BESTUURDERS IN SAMENWERKINGSVERBANDEN: BEVINDINGEN UIT ONDERZOEK

*Edwin Kaats en Wilfrid Opheij* doen verslag van een onderzoek naar de argumenten, drijfveren en motieven van bestuurders om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Ze spreken over organiseren tussen organisaties waarbij autonome organisaties duurzame afspraken maken over samenwerking en delen van het werk op elkaar afstemmen. Een boeiende vraag is of bestuurders kiezen op basis van rationale en zakelijke argumenten vanuit bedrijfseconomische en organisatiekundige overwegingen of dat vooral persoonlijke overwegingen, eigen kwaliteiten, relationele talenten en machtsdenken een rol spelen. Eigenlijk wordt de vraag gesteld welke overwegingen van bestuurders dominant zijn: organisatie- en bedrijfskundige opvattingen of samenwerkingsrelaties en psychologische processen. Uit het onderzoek blijkt dat bestuurders die effectieve samenwerkingsverbanden aangaan, weten te spelen met uitersten. Ze balanceren tussen het zo snel mogelijk realiseren van synergie door samenwerking en een zorgvuldig proces om tot samenwerking te komen. Een andere paradox is de keuze van een partner op basis van een zorgvuldige analyse en samenwerken op basis van vertrouwen in de samenwerkingspartner. Een derde paradox is de keuze voor samenwerking voor het benutten van nieuwe kansen of het afdwingen van samenwerking ter versterking van de eigen concurrentiepositie. In het hanteren van deze paradoxen speelt ook de context mee waarin de bedrijven opereren. In beursgenoteerde ondernemingen worden eerder bedrijfseconomische afwegingen gemaakt dan in de zorgsector of als het gaat om gebiedsontwikkeling. Voor alle bestuurders geldt dat onderling vertrouwen en persoonlijke chemie essentieel zijn om samenwerkingsarrangementen te formeren. Opmerkelijk is dat de veronderstelde tegenstelling tussen rationale argumenten en irrationele drijfveren voor de bestuurders zelf geen kwestie is. Ze handelen contextafhankelijk, hechten aan vertrouwen en hebben oog voor bedrijfskundige en organisatiekundige overwegingen. Ze zijn zowel een persoonlijk betrokken speler met persoonlijke overtuigingen en drijfveren als een rationale besluitvormer die keuzen maakt op basis van bedrijfskundige en organisatiekundige argumenten. Bestuurders in samenwerkingsverbanden balanceren continu tussen uitersten van schijnbare tegenstellingen. Ze kiezen bij voorkeur voor samenwerkingsrelaties die dichtbij hun persoonlijke overtuigingen en drijfveren liggen, maar gaan zelden samenwerkingsrelaties aan die bedrijfskundig en organisatiekundig onverantwoord zijn. De resultaten van het samenwerkingspel worden gemaakt door de spelers, door de context van het spel en door het spel dat ze spelen. Deze uitkomst is wellicht weinig verrassend, toch onderstreept het de relevantie van een multidisciplinair perspectief zoals dat in dit themanummer aan de orde komt.

## LEREN GRENSOVERSCHRIJDEND SAMENWERKEN: VERDIEPENDE CASESTUDIES

*Arienne van Staveren* presenteert in haar artikel de uitkomsten van een onderzoek naar fricties en spanningen in grensoverschrijdend samenwerken bij innovatie en beschrijft wat er nodig is om succesvol te zijn in grensoverschrijdend samenwerken. Hiermee geeft ze een empirische onderbouwing aan het sociaalwetenschappelijk en psychologisch perspectief en biedt ze een handelingsperspectief om van

samenwerken een succes te maken. Het vertrekpunt van haar studie is dat de complexiteit van veel innovatie- en veranderopgaven de kennis van een discipline of vakgebied overstijgt. Samenwerken met mensen uit verschillende organisaties, disciplines en vakgebieden lijkt dan voor de hand te liggen. De praktijk laat echter zien dat grensoverschrijdend samenwerken niet vanzelfsprekend is. Specialistische kennis leidt vaak tot verschillen in het formuleren van doelen, het zoeken naar een gewenste aanpak, het benoemen van activiteiten en het verdelen van taken en rollen. Omdat grensoverschrijdend samenwerken niet vanzelfsprekend is, is het relevant om samen met de betrokkenen te bespreken wat grensoverschrijdende samenwerking vanuit hun perspectief inhoudt. Dat helpt om mogelijke fricties te benoemen en grensoverschrijdend samenwerken te zien als een vak. Dit draagt bij aan transparantie en onderling vertrouwen. Door grensoverschrijdend samenwerken te zien als een vernieuwingsstrategie worden betrokkenen uitgenodigd om te experimenteren, daarop te reflecteren en daarvan te leren. Door grensoverschrijdend samenwerken bovendien te beschouwen als relationeel proces wordt het mogelijk om emoties, afhankelijkheden en statusgevoeligheden bespreekbaar te maken. De kunst bij dit alles is om fricties te zien als bron voor vernieuwing en te spelen met verschil. Het blijkt mogelijk om te leren hoe je effectief en creatief kan samenwerken bij innovatie. Leeromgevingen kunnen ondersteunend zijn bij succesvol grensoverschrijdend samenwerken. De meest effectieve leeromgeving kenmerkt zich door het koppelen van werken en leren, het leerproces gaandeweg van vorm en inhoud te voorzien, ervaringen met innovatie te verzamelen en met elkaar te delen, aparte reflectiemomenten op de onderlinge samenwerking in te bouwen, kritische momenten en de rol van actoren in ogenschouw te nemen, fricties die voortkomen uit verschil te benoemen, dynamiek en verborgen regels te onderzoeken, fricties te zien als bron van creativiteit en vernieuwing, verrassende invalshoeken en activiteiten in te brengen, ruimte te laten om te spelen met nieuwe effectieve werkwijzen, oog te hebben voor verschillende contexten waarin actoren opereren, tijd te nemen voor kennisuitwisseling en reflectie en door interactie en uitwisseling te zien als investering in samenwerken aan een taak om resultaat te boeken. Ook uit dit onderzoek komt naar voren dat het resultaat van grensoverschrijdend samenwerken bij innovatie wordt gemaakt door het spel dat de spelers met elkaar spelen, en hun bereidheid om daarvan te leren.

## 6. Praktijkreflecties

Dit themanummer kent drie praktijkreflecties waarin praktijkbeoefenaars reflecteren op hun ervaringen met alliantievorming en hun handelingspraktijk expliciteren om grensoverschrijdende samenwerking te stimuleren en tot succes te brengen.

### **ALLIANTIEVORMING IN ONTWIKKELINGSSAMENWERKING: VERDIEPENDE CASESTUDIES**

*Thea Hilhorst, Joost Oorthuizen en Katrien Termeeer* reflecteren op hun ervaringen met alliantievorming in ontwikkelingssamenwerking. In ontwikkelingssamenwerking zijn veel organisaties actief die met hoge ambities netwerken vormen en

een veelheid van allianties aangaan. Ook publiek-private samenwerking wordt gezien als hulpmiddel om duurzame ontwikkeling te realiseren. In deze samenwerking spelen bijzondere kenmerken, zoals: culturele en fysieke afstand, eenzijdig financiële afhankelijkheid, politiek beladen relaties, kwetsbaar sociaal vertrouwen, ideologische taakopvattingen en diep gewortelde waarden die het handelen richting geven. Deze bijzondere kenmerken maken samenwerking nogal eens lastig. Veel van deze kenmerken zijn ook herkenbaar bij de vorming van allianties en netwerken in andere sectoren, ook al komen ze daar wellicht minder pregnant naar voren. Juist daarom zijn de leerervaringen uit ontwikkelingssamenwerking relevant. Om samenwerking tot een succes te maken, wordt een aantal leerervaringen beschreven. Ten eerste gaat het om het expliciet en bespreekbaar maken van onderliggende motieven, beelden en waarden en om elkaar hierin respectvol te benaderen. Voor alliantiemangers is het relevant om deze verschillende waarden en ideologieën te kunnen invoelen. Meervoudige partijdigheid en welgemeende betrokkenheid zijn essentieel. Ten tweede is het nodig om vanaf het allereerste moment paternalisme te vermijden en gelijkwaardigheid na te streven. Alliantiemangers kunnen een rol spelen bij het bespreekbaar maken van de legitimiteitsvraag van de samenwerking en het over en weer geaccepteerd krijgen van rollen en verantwoordelijkheden. Ten derde is transparantie over financiën nodig om verschillende loyaliteiten en afhankelijkheden bespreekbaar te houden. Het gaat om het balanceren tussen het afleggen van verantwoording over besteding van middelen aan geldschieters en het afleggen van verantwoording over de gevolgde werkwijze en de bijdrage aan de ontwikkeling van de gemeenschap aan de eigen achterban. Voor alliantiemangers is het nodig dat ze beide werelden kennen, op de hoogte zijn van methoden voor goed bestuur, en kennis hebben over verschillende vormen voor het afleggen van rekenschap. Ten vierde is het de kunst om intensieve contacten te onderhouden, ondanks culturele en fysieke afstand. Fysiek contact is nodig om vertrouwensvolle relaties op te bouwen en culturele verschillen te leren kennen. Nadat relaties zijn opgebouwd, is het mogelijk om gebruik te maken van communicatie via internet, zoals beeldtelefoon en e-mail. Ten vijfde blijkt dat persoonlijke relaties en onderling vertrouwen essentieel zijn in de bereidheid om risico's aan te gaan en allianties een kans te geven. Alliantiemangers hebben oog voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal en zijn bereid daarin te investeren. Bovendien zijn ze in staat om stagnaties te signaleren en weten ze op het juiste moment de juiste mensen in het netwerk en de alliantie te betrekken. Uit het onderzoek blijkt dat investeren in kennis, kunde en procesvaardigheid van alliantiemangers de moeite waard is om succes te boeken.

## **GRENSOVERSCHRIJDEND SAMENWERKEN: PRAKTIJKERVARINGEN VANUIT DE SYSTEMISCHE BENADERING**

*Esther Veldhuijzen van Zanten* reflecteert op haar praktijkervaringen en beschrijft een handelingspraktijk die is gebaseerd op een systemische benadering van grensoverschrijdend samenwerken. Haar methodologie wordt geïllustreerd aan de hand van voorbeelden in het openbaar bestuur waar politieke partijen coalities vormen, samenwerking tussen gemeenten vorm krijgt en waar burge-

meesters, raadsgriffiers en gemeentesecretarissen moeten samenwerken én rekening moeten houden met hun eigen achterbannen. De systemische benadering kan concrete aanknopingspunten voor interventies bieden als vraagstukken weerbaarstig blijken en spanningen in samenwerking steeds terugkeren. De focus ligt op het relatienetwerk en de context waarin dit netwerk opereert. Vertrekpunten zijn dat mensen in een netwerk samenwerken, met elkaar communiceren, relaties aangaan en elkaar continu beïnvloeden. Het gaat om de inhoud van de boodschap en om de relatie tussen de personen in het netwerk. Op momenten van stagnatie wordt het relatienetwerk van de betrokken actoren in beeld gebracht en de dynamiek in de samenwerkingspatronen blootgelegd. De kunst is om vervolgens een gesprek te kunnen voeren over de patronen die maken dat samenwerking stroever gaat. Om als interventionist weloverwogen te kunnen handelen, is een aantal activiteiten van belang. Een eerste stap is om het relatienetwerk in beeld te brengen: welke actoren maken deel uit van het netwerk, wie is kwetsbaar, wie is invloedrijk, wie staat onder druk, wie vervullen welke rol, wie zijn verbonden met het vraagstuk en wie is overbodig? Op basis van deze analyse kunnen relatiepatronen in kaart worden gebracht. Hierbij kunnen triades behulpzaam zijn als hulpmiddel voor observatie en ordening. Een triade is in balans als alle relaties positief zijn. Er zijn ook triades die anderen uitsluiten waardoor op een zeker moment spanningen en conflicten ontstaan. Na analyse en ordening worden patronen zichtbaar gemaakt: hoe zijn de onderlinge betrekkingen te typeren, welke patronen zijn herkenbaar, welke patronen zijn positief en welke destructief, hoe komt het dat het patroon in stand blijft? De interacties en ingesloten patronen worden vervolgens in context geplaatst: welke ambities spelen een rol, welke competenties, formele posities en informele posities zijn relevant, welke systeemgrenzen worden getrokken, welke achterbannen spelen een rol, welke actoren buiten het systeem kunnen een bijdrage leveren? Na het zichtbaar en bespreekbaar maken van actoren, relaties, patronen en context is het mogelijk om herhalende interactiepatronen te bespreken en relationele obstakels op te ruimen. Hierdoor kunnen problemen in samenwerking worden omgezet in effectieve samenwerking tussen betrokkenen.

## ESSENTIES VAN ALLIANTIEKUNDE: REFLECTIES VANUIT DE PRAKTIJK

*Maarten Königs* reflecteert op vijftien jaar praktijkervaring met het werken in allianties en beschrijft essenties van alliantiekunde. De handelingsprincipes van Königs kunnen worden samengevat in vijf onderdelen. De eerste invalshoek betreft de kernvraag bij startende allianties: wat gaan we doen? Bij de 'wat-vraag' gaat het erom verschillende inhoudelijke puzzelstukjes van een vraagstuk samen te brengen tot een zinvol plan. Bij de 'wie-vraag' gaat het erom dat mensen van verschillende achtergronden zin krijgen om te gaan samenwerken aan het vraagstuk. Zowel de inhoudelijke als de formatieve verbindingen zijn van belang. Een tweede invalshoek is het bevatten hoe redeneringen ontstaan vanuit het denken in delen van waaruit een geheel ontstaat, of vanuit het denken in gehelen waaraan delen een bijdrage leveren. In de eerste opvatting wordt gepleit voor vrijheid, autonomie en speelruimte voor de delen, waarbij afstemming en sturing

als vanzelf ontstaan. De tweede opvatting gaat uit van centrale doelen en missies waaraan de delen moeten bijdragen en waarbij activiteiten worden gecoördineerd door een sturend orgaan. Om tot vernieuwing te komen is het de kunst de inductieve denkwijze te verbinden met de deductieve denkwijze. Dit valt vaak niet mee, omdat ze samenvallen met diepgewortelde overtuigingen over maatschappelijke en politieke sturing. De derde invalshoek gaat over het belang van groepsidentiteit door het ontwikkelen van een wijze van denken, handelen en leven op basis van gedeelde waarden en verhalen. Deze groepsidentiteit geeft een stevige basis voor professionele uitvoering van een taak; tegelijkertijd zijn formele afspraken en bijeenkomsten nodig om te garanderen dat er voortgang wordt geboekt in de taakuitvoering. De vierde invalshoek gaat over de vraag hoe samenhang kan ontstaan. De vraag die nu voorligt, is hoe we kunnen stimuleren dat een enthousiast team op basis van een spannende inhoud samenwerkt aan een uitdagend ontwerp en een ambitieus resultaat. Deze samenhang kan tot stand komen via de inhoud: door het ordenen van stukjes informatie wordt een samenhangend geheel geconstrueerd. Samenhang kan ook tot leven komen door teamvorming van samenwerkende mensen in de alliantie. Ook kan samenhang vorm krijgen door een ontwerp dat ontstaat uit een beeldenstroom en verschijnt in de vormgeving van emotie in communicatieve beelden en producten. De kunst is om evenwicht te behouden tussen inhoud, teamvorming en ontwerp, waarbij inhoud, teamvorming en ontwerp afwisselend op de voorgrond treden. De vijfde invalshoek is dat vitaliteit essentieel is om met allianties resultaat te behalen. Deze vitaliteit kan worden ontsloten als individuele passie en drijfveren zichtbaar worden en mensen elkaar weten te raken en te inspireren door intense communicatie over wat hen beweegt. Vanuit de vijf invalshoeken kan een samenspel ontstaan waarin alle deelnemers in een alliantie individueel weten hoe we in samenwerking de uitdaging aanpakken en we vanuit individuele unieke kwaliteiten en inspiraties bijdragen aan een resultaat waar we trots op zijn.

## 7. Een proloog

In deze proloog worden enkele overkoepelende thema's benoemd die in dit themanummer naar voren komen. Ook wordt de vraag gesteld of alliantiekunde een vakgebied is met een eigen methodologie die wordt beoefend door specifieke professionals.

### VORMEN VAN ALLIANTIES EN NETWERKEN

In dit themanummer 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 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 themanummer komen verschillende vormen van allianties en netwerken aan de orde. Vanuit verschillende discipline invalshoeken worden inzichten aangeboden, ook al overlappen de inzichten elkaar en kunnen ze elkaar versterken. 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 artikelen in dit themanummer 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.

## POSITIEVE EN NEGATIEVE EFFECTEN

In de artikelen in dit themanummer 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

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

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 marktwerking 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 ken-

nis, 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 kan 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 artikelen in dit themanummer. 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 verschillende 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.

## 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 artikelen worden verschillende faalfactoren beschreven die bijdragen aan mislukking. Een overzicht van de faalfactoren is opgenomen in tabel 2. In de afzonderlijke artikelen worden de achtergronden en de dynamiek achter de faalfactoren beschreven.

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

Disciplinaire invalshoek	Faalfactor
Bedrijfskunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kortetermijoriëntatie 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, samenwer-

kingsvorm, de wijze van besluitvorming, de investeringen en de verdeling van opbrengsten dragen bij aan het mislukken van samenwerking tussen organisaties. Verschillen 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.

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>• Kennisonwikkeling 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>

Tabel 3. (vervolg)

Succesvoorwaarden voor  
samenwerken in allianties  
en netwerken

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>

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 artikelen.

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 themanummer 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.

## 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 artikelen zijn af te leiden. Het onderscheid naar disciplines wordt hier verlaten, juist omdat de spanningen zich

voordoelen 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 vervreemdt 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 blijven analyseren roept de vraag op of degene die de analyse uitvoert de ander wel vertrouwt en zelf te vertrouwen is. De emotionele aantrekkingskracht 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 voordurend 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 verstarringen 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 ideeërealisatie.

### 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. De bovenbeschreven paradoxen hebben allemaal als kenmerk dat het de kunst is om de spanningen te benutten zonder te kiezen voor een van de 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.

## 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 artikelen in dit themanummer en de eerdere paragrafen in dit openingsartikel 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 artikelen 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 betrokkenen 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 en functioneren 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 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 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 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 van allianties en netwerken is het een kunde om stagnaties te herkennen en te 'ontstroeven'. 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 artikelen in deze bundel 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 disciplinaire kennis in een interdisciplinair vakgebied. Misschien hoeft dat ook niet en is het voldoende om bij het formeren, vormen en functioneren van allianties en netwerken de kennis uit de diverse disciplines bij elkaar te brengen in een multidisciplinaire kennisalliantie. Deze bundel is een stimulans voor het formeren en vormen van een dergelijke kennisalliantie. Op deze wijze draagt dit themanummer bij aan succesvol ondernemen in allianties en netwerken.