

# Bestuurders in samenwerkingsverbanden

## BEVINDINGEN UIT ONDERZOEK

In de wetenschappelijke literatuur gaat veel aandacht uit naar vormen van samenwerking en samenwerkingsprocessen. Ondanks de intensieve bemoeienis van bestuurders met samenwerkingsrelaties is voor hun specifieke opstelling daarbij tot dusver minder aandacht geweest. Onze bijdrage geeft ‘een kijkje in de keuken’ van bestuurders in samenwerkingsverbanden, als een tussentijds verslag van een promotieonderzoek. Eerste resultaten laten belangrijke verschillen zien tussen bestuurders, bijvoorbeeld tussen bestuurders die acteren vanuit een hiërarchische visie of een netwerkvisie. Ook blijkt dat bestuurders niet altijd kiezen op basis van rationele argumenten, maar op basis van persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Bestuurders bepalen als sleutelspelers mede het samenwerkingspel en het succes; zij staan daarbij voor de opgave om tegelijkertijd in meerdere realiteiten te moeten acteren.

## Inleiding

In onze bijdrage willen we ingaan op de motieven van bestuurders van organisaties bij allianties en netwerken. Mede in het kader van promotieonderzoek voerden wij meer dan vijftig gesprekken met voorzitters van Raden van Bestuur van organisaties over hun persoonlijke visie op en betrokkenheid bij allianties en netwerken. Daarnaast zijn wij vanuit onze adviespraktijk betrokken bij de keuzes en afwegingen van bestuurders om te participeren in samenwerkingsverbanden. Wij voerden niet alleen gesprekken over de rationele overwegingen van bestuurders, die veelal ‘op het podium’ (bijvoorbeeld in gesprekken met managers en medewerkers, in interviews, in speeches of bij de presentaties rond het tekenen van intentieverklaringen) geuit worden. Wij gingen ook in op wat er zich achter het podium, tussen de coulissen en in de kleedkamer afspeelt. Het blijkt immers niet voor iedere bestuurder vanzelfsprekend om samen te werken, en daarmee een deel van je autonomie op te geven in het vertrouwen dat je er meer voor terugkrijgt. Centrale onderzoeksvraag in ons onderzoek is:

*Wat zijn argumenten, overtuigingen en drijfveren van bestuurders om samenwerkingsverbanden aan te gaan.*



Edwin Kaats en Wilfrid Opbeij

*Drs. E.A.P. Kaats en drs. W. Opbeij zijn senior adviseur en partner bij Twynstra Gudde; zij doen promotieonderzoek naar bestuurders in samenwerkingsverbanden.*

In onze bijdrage aan dit themanummer stellen wij de keuzes en inzichten van bestuurders centraal. 'Bestuurders' en 'samenwerkingsverbanden' vormen twee centrale begrippen in ons onderzoek. Net als Huxham en Vangen (2000) doen wij onderzoek in de eerste plaats om een bijdrage te leveren aan theorie over samenwerken in ketens en netwerken, en niet zozeer aan de theorie over leiderschap. Ter introductie en plaatsbepaling van het onderzoek gaan we als eerste in op de rol van bestuurders in samenwerkingsrelaties. Vervolgens bespreken wij een aantal veronderstellingen die er leven over de rol van bestuurders en hun opstelling in relatie tot samenwerkingsverbanden. Een aantal veel gehoorde, maar weinig getoetste veronderstellingen zullen we daar kort bespreken. Daarna geven we op hoofdlijnen aan wat de opzet en uitgangspunten van ons onderzoek zijn. Daarmee hebben we vanuit theoretische optiek de context geschetst waarin bestuurders acteren als het gaat om hun overwegingen in allianties en netwerken. Dan gaan wij in op een aantal eerste bevindingen en inzichten uit ons onderzoek. Wij sluiten af met een reflectie op die eerste bevindingen.

Met het artikel willen we ook de aandacht vestigen op een aspect van samenwerken dat naar ons inzicht in de literatuur over allianties en netwerken nog onvoldoende wordt belicht en een belangrijk vertrekpunt kan zijn voor het ontwikkelen en toepassen van interventies. Namelijk dat de bestuurders als sleutelspelers voor een belangrijk deel het spel bepalen, en dat die spelers in meerdere realiteiten tegelijkertijd moeten acteren.

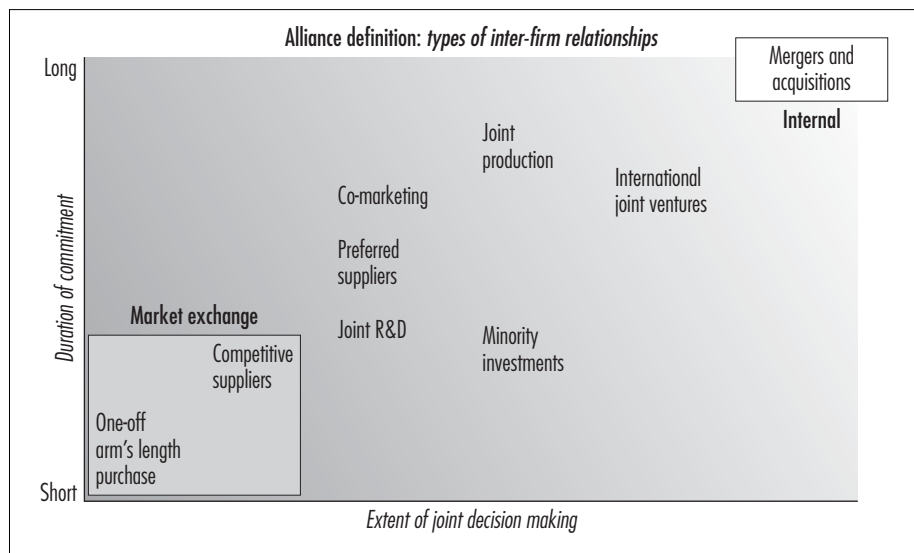
## 1. Samenwerken vanuit het perspectief van de bestuurder

### EEN PLAATSBEPALING VOORAF: WAT WIJ VERSTAAN ONDER SAMENWERKEN

Samenwerken in allianties en netwerken: verschillende auteurs en onderzoekers gebruiken daarvoor verschillende definities (onder andere Child, Faulkner en Tallman, 2005; Bamford, Gomes-Casseres en Robinson, 2003; Camps, Diederren, Hofstede en Vos, 2004; De Man, 2006; Osborn en Hagedoorn, 1997; Wassenberg, 1980; Oerlemans, 2007). Maar wat valt dan onder 'organiseren tussen organisaties', de naam die wij vaak geven aan samenwerkingsverbanden (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005)? Valt het aangaan van strategische partnerships er ook onder? Of de vorming van een *shared service center*, of de inrichting van een keten? Is het een synoniem voor het aangaan en hebben van allianties? Wat heeft het begrip 'netwerken' ermee te maken? Kortom, samenwerken is een containerbegrip dat nadere uitwerking vraagt. Wij hanteren de volgende definitie:

*Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken aan te gaan, en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.*

Figuur 1.  
Plaatsbepaling van  
'organiseren tussen  
organisaties' (Gomes-  
Casseres, 2003)



Wij hebben ons hierin mede laten inspireren door Ben Gomes-Casseres, die daarbij figuur 1 hanteert (Gomes-Casseres, 2003).

Als een partij beslist iets eenmalig op de markt te kopen, laten we dit niet vallen onder de noemer 'organiseren tussen organisaties'. Het is immers niet duurzaam. Als de ene organisatie besluit de andere over te nemen, is er naar ons oordeel ook geen sprake van organiseren tussen organisaties, omdat de overgenomen organisatie haar autonomie opgeeft. Er is dan sprake van directe besturing. Alles wat 'daar tussenin' zit, beschouwen we als 'organiseren tussen organisaties'. In ons onderzoek hebben we bovenstaande definitie als uitgangspunt genomen. Wij hebben bestuurders bevestigd op het aangaan van dit soort van samenwerkingsverbanden. Er bleek een variëteit aan samenwerkingsverbanden aan de orde. Er is niet één archetype van samenwerking (zoals de alliantie, het netwerk, de ketensamenwerking, het strategische partnership). Bestuurders acteren tegelijkertijd in vele van dit soort van samenwerkingsverbanden. En juist bestuurders die hier een reputatie in hebben, staan in ons onderzoek centraal.

## VERONDERSTELLINGEN OVER BESTUURDERS IN SAMENWERKINGSVERBANDEN

### *De bestuurder in samenwerkingsrelaties als focus voor onderzoek*

Er zijn vele factoren die het succes van samenwerkingsverbanden verklaren. Sommige auteurs richten zich daarbij meer op het vormen van het samenwerkingsverband en de strategische vraagstukken daarbij (Child, Faulkner en Tallman, 2005; Bamford, Gomes-Casseres en Robinson, 2003), en anderen meer op het managen van samenwerkingsverbanden. Ard Pieter de Man geeft daarbij met zijn recente publicatie *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie-instrument* inzicht in onder meer de relatie tussen *trust* en *control* bij de besturing van samenwerkingsverbanden (2006). Er zijn verschillende onderzoekers die zich richten op samenwerkingsvaardigheden (onder meer Duysters en Heimeriks, 2002) en de inrich-

tingsaspecten van allianties en netwerken (Grandori en Soda, 1995). Daarbij wordt ook uitgebreid aandacht besteed aan de rol van alliantiemangers. Leiderschap en de rol van de leider is al sinds jaar en dag een dominant thema in de managementliteratuur. Kets de Vries geeft daarvan een overzicht in het boek *Leiderschap ontraadseld* (2001). Daarin geeft hij aan dat ‘als we leiderschap willen begrijpen, [...] we een driedimensionale (in plaats van een tweedimensionale) visie op het bestaan in organisaties [moeten] ontwikkelen – een visie die onder de oppervlakte graaft om daar onbewuste angsten, hoop en motivaties waar te nemen’ (2001, p. 11). Ook zijn de meeste auteurs het erover eens dat de rol van de top cruciaal is bij succesvolle allianties en netwerken. Of minimaal dat de top niet ‘tegen’ moet zijn, want dan kan een alliantie of netwerk niet duurzaam floren. Wij leggen juist de focus bij de rol van de bestuurder in die samenwerkingsverbanden, gezien de sleutelrol van de top. Daarbij willen wij ook ‘onder de oppervlakte graven’.

Overigens laten mensen binnen organisaties zich ook mede leiden door hun veronderstellingen over die rol van de top in samenwerkingsverbanden. In Box 1 geven wij een impressie van wat wij dan horen.

Box 1.

#### **Veronderstellingen van mensen binnen organisaties over bestuurders in samenwerking**

Er wordt binnen organisaties veel gesproken over de veronderstelde motivatie van bestuurders in samenwerking. Het betreft dan speculaties, want die veronderstellingen zijn niet of slechts ten dele getoetst, maar hebben wel degelijk betekenis, omdat mensen er hun gedrag op afstemmen. Ze worden in de praktijk gebruikt als verklaring voor het gedrag van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Je hoort dan onder meer de volgende overwegingen die voor bestuurders aan de orde zouden zijn als het gaat over het aangaan van samenwerkingsverbanden:

- Het is een uiting van positieospel, waartoe bestuurders geneigd zijn; uiteindelijk staat altijd de machtsvraag centraal.
- Het is een uiting van machteloosheid: bestuurders zijn onzeker en kruipen daarom bij elkaar; ze denken dat ze samen beter een vuist kunnen maken.
- Het is een manifestatie van de mechanismen van het old boys network; bestuurders vinden elkaar in dergelijke informele netwerken en de mechanismen maken dat ze betrokken raken in samenwerkingsrelaties.
- Het is een kwestie van personal fit: het moet gewoon klikken en als dat niet het geval is, dan wordt het niets.
- Het is een talent of competentie van individuen: sommige bestuurders hebben het (dat vermogen om goed samen te werken) en anderen niet.
- Het is in essentie een uiting van egoïsme: bestuurders willen alleen samenwerken als het hun goed uitkomt. Deze laatste speculatie geeft overigens voeding aan een hele reeks aanvullende veronderstellingen die in essentie suggereren dat bestuurders niet kunnen samenwerken, omdat ze gevangen zitten in het machts spel, voor zichzelf kiezen, geen ruimte hebben voor ‘warme’ relaties, of lijden aan te grote ego’s.

Het bestaan van deze speculaties, het feit dat ze nog slechts mondjesmaat zijn onderzocht, én onze praktijkobservatie dat geen van de speculaties werkelijk inzicht verschaft, roepen op tot vragen over de werkelijke rol van bestuurders. Hier ligt de bron van ons onderzoek. Wanneer we ons onderzoek ter sprake brengen en onze gesprekspartners vragen naar hun verwachtingen bij de resultaten van dergelijk onderzoek, valt op hoe uiteenlopend de reacties zijn van onderzoekers, adviseurs of mensen die bij samenwerkingsverbanden betrokken zijn. Sommigen zijn ervan overtuigd dat bestuurders kiezen op basis van rationele argumenten en overwegingen: bestuurders vertegenwoordigen hun organisatie en hanteren de doelstellingen en het belang van hun organisatie als uitgangspunt

voor hun keuzes en bedienen zich daarbij vooral van zakelijke en functionele overwegingen. Het is dan een kwestie van een slimme geavanceerde strategie, professionele partnerselectie, goed partnermanagement, geavanceerd portfolio-management van de samenwerkingsrelaties en ontwikkeling van samenwerkingsvaardigheid passend bij de samenwerkingsambitie. Voorts is strategisch gedrag een slimme en rationele wijze van handelen die ertoe bijdraagt dat de bestuurder zijn opbrengst optimaliseert. Er is overigens voldoende materiaal waardoor deze opvattingen kunnen worden gestaafd. De literatuur over *alliance management*, in het bijzonder geschreven vanuit het bedrijfskundige perspectief biedt hiervoor veel aanknopingspunten. (De Man, 2006; Gomes-Casseres, 2003; Bamford, Gomes-Casseres, Robinson, 2003; Duysters et al., 2003)

Anderen menen een ander soort mechanismen te herkennen in het gedrag van bestuurders in samenwerkingsrelaties. Zij duiden het gedrag van bestuurders in samenwerkingsrelaties als uitingen van persoonlijke zelfverwezenlijking en komen uit op verklaringen als preoccupatie met positie spel, de mechanismen van het old boys network, het relationele talent van bestuurders: de persoonlijke motieven, de preferente stijl van werken en de persoonlijke kijk op de wereld vinden hun weg in de manier waarop de bestuurder zich opstelt in samenwerkingsverbanden. Deze opvattingen vinden inspiratie in literatuur over bijvoorbeeld machtsverhoudingen (Mulder, 2004), *interlocking directorates* en *social hedging* (Heemskerk, 2007), *relational competence* (Williams, 2002), de sociaalpsychologische processen in coalities en samenwerkingsverbanden (Schruijer, 2002), *agenda setting* (Huxham en Vangen, 2000) en de irrationele aspecten van leiderschap (Kets de Vries, 2001).

In tabel 1 hebben wij deze twee opvattingen over de rol van bestuurders samengevat.

Tabel 1.  
Opvattingen over de rol  
van bestuurders

<b>Bestuurders in samenwerkingsverbanden als rationele besluitvormers</b>	<b>Bestuurders in samenwerkingsverbanden als persoonlijk betrokken sleutelspelers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het spel bepaalt de opstelling van de spelers</li> <li>• Doen wat het beste is voor de organisatie</li> <li>• Bestuurlijke thema's: strategische positionering, alliantiestrategie, partnerselectie, inrichting en besturing van samenwerkingsverbanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De spelers maken het spel</li> <li>• Balanceren van persoonlijk belang en organisatiebelang</li> <li>• Bestuurlijke thema's: machtsspel, wederzijdse belangen, persoonlijke drijfveren, klik tussen mensen, vertrouwen, spelregels in netwerken</li> </ul>

Tot slot is een aantal bestuurskenners sceptisch over de relevantie van de rol van bestuurders op zich in relatie tot samenwerkingsverbanden: bestuurders doen er niet toe; het gaat erom dat mensen die het moeten waarmaken ervoor gaan. Met name in professionele omgevingen is dit een relevant aandachtspunt. Hier hebben wij ons niet op gericht.

Uitgaande van de veronderstelling dat bestuurders er wel toe doen, verschillen de eerste twee positioneringen in de rol die zij vervolgens toekennen aan de bestuurder. In een meer rationele benadering is de bestuurder een verlengstuk van de organisatie en haar strategische ambities. Zijn rol is weliswaar onmiskenbaar in

samenwerkingsrelaties, maar zijn persoonlijke ambities en grillen zijn niettemin van ondergeschikte betekenis. Aan de andere kant ligt de veronderstelling dat de bestuurder veel nadrukkelijker vormgever is van zijn organisatie en daarmee ook van de samenwerkingsrelaties die zijn organisatie, of wellicht beter gezegd, hij aangaat. Zijn persoonlijke ambities, overtuigingen en grillen spelen dan een belangrijke rol bij de verklaring van de wijze waarop samenwerkingsrelaties worden aangegaan en onderhouden.

Tegen de achtergrond van deze veronderstellingen hebben wij ons onderzoek naar argumenten, overtuigingen en drijfveren van bestuurders in samenwerkingsrelaties geformuleerd.

## 2. Onderzoek naar argumenten, overtuigingen en drijfveren

Wat zijn argumenten, overtuigingen en drijfveren van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsverbanden? Dat is de vraag die wij centraal hebben gesteld in ons onderzoek. Daarbij gaan wij ervan uit dat er geen ‘absolute waarheid’ is, omdat er grote verschillen zijn tussen bestuurders. Wel kun je onderzoeken welke argumenten bestuurders gebruiken en van welke overtuigingen ze uitgaan. In diepgaande gesprekken kun je daarbij ook op zoek gaan naar hun drijfveren. Het is daarbij voor ons ook vooral interessant welke mechanismen en patronen aan de orde zijn bij het creëren van hun eigen werkelijkheid. Het onderzoek kan getypeerd worden als sociaalconstructivistisch (Weick, 1979, 1995; Van Dongen, De Laat en Maas, 1996). Boonstra en De Caluwé onderscheiden in hun openingsartikel in het *M&O*-themanummer ‘Interveniëren en Veranderen’ het objectieve en subjectieve perspectief (Boonstra en De Caluwé, 2006). Wij zijn benieuwd in hoeverre bestuurders zich wat betreft samenwerkingsverbanden in objectieve zin laten leiden door veranderingen in hun omgeving, en in hoeverre hun subjectieve interpretaties en hun ambities een rol spelen. Wij doen dit onderzoek onder bestuurders in de wereld van de gebouwde omgeving en de zorg.

Baron (2000) geeft in zijn boek *Thinking and Deciding* aan dat er bij besluitvorming in organisaties niet alleen sprake is van rationaliteit, maar ook van emotie en van overtuigingen. Zowel argumenten, overtuigingen als persoonlijke drijfveren blijken beslissingen te beïnvloeden. Hij maakt onderscheid in beslissingen die genomen moeten worden, overtuigingen die gevormd worden, en persoonlijke doelen. Anders dan Baron, die normatief is in opvattingen over wat *good thinking* is, willen wij de argumenten, overtuigingen en drijfveren van bestuurders ‘boven tafel’ krijgen, nog los van de normatieve vraag of ‘ze kloppen’. Ook Kets de Vries heeft veel onderzoek gedaan naar de schijnbaar irrationele patronen bij leiders, en verbeeldt dit in de vorm van een ijsberg: wat speelt zich ‘boven de wateroppervlakte’ af (vooral de argumentaties), en wat speelt zich onder de wateroppervlakte af (vooral overtuigingen en drijfveren) (Kets de Vries, 2001, p. 48). Op basis van deze invalshoeken hebben wij in ons onderzoek een onderscheid gemaakt in argumenten, overtuigingen en drijfveren:

- *Argumenten* zijn herleidbaar naar rationale onderbouwing en ‘harde’ bewijzen, mede in relatie tot de organisaties waarvoor de bestuurder werkt. Bijvoorbeeld: ‘Onderzoek heeft aangetoond dat innovatieve instellingen succesvoller zijn.’
- *Overtuigingen* zijn direct herleidbaar naar de bestuurder in kwestie; hij of zij hanteert uitgangspunten, heeft eigen overwegingen, doet de dingen vanuit een overtuiging, met als voorbeeld: ‘Het is gewoon zo dat innoveren alleen tot stand komt door combineren en dus zoek ik samenwerking.’
- *Drijfveren* zijn eveneens herleidbaar tot de bestuurder en refereren aan de persoonlijke beweegredenen en doelstellingen van de bestuurder: ‘Ik wil altijd nieuwe dingen doen.’

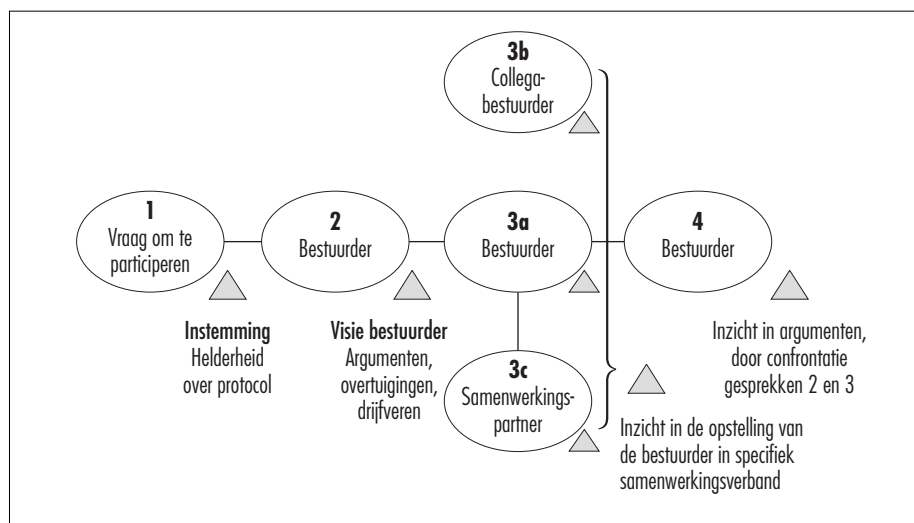
Wij hebben niet een aantal willekeurige bestuurders gevraagd om te participeren, maar zijn op zoek gegaan naar schoolvoorbeelden. Als eerste hebben wij autoriteiten in beide sectoren (hoogleraren, adviseurs met een grote kennis van die sector en personen die er een sleutelrol vervullen) gevraagd welke bestuurders een reputatie hebben op het gebied van het aangaan van samenwerkingsverbanden. Daaruit is uit iedere sector een lijst gekomen met per sector circa 25 namen van voorzitters van Raden van Bestuur of politieke bestuurders die vaker genoemd werden. In deze lijst hebben we vervolgens een prioriteit aangebracht op basis van criteria als de ervaring van de bestuurder met samenwerkingsrelaties, reputatie in de sector op het gebied van samenwerken. Persoonlijkheidskenmerken of geslacht hebben bij deze prioritering geen rol gespeeld. Uit iedere sector hebben wij vijf bestuurders benaderd; in de zorg voorzitters van Raden van Bestuur van een verpleeg- en verzorgingsinstelling (V&V-instelling), een groot ziekenhuis en V&V-concern, een GGZ-instelling, een zorgconcern met thuiszorg en V&V en een grote zorgverzekeraar. In de gebouwde omgeving gaat het om de voorzitters van de Raad van Bestuur van een bouwconcern, een projectontwikkelaar, een woningbouwcorporatie, een wethouder van een grote gemeente en een bestuurlijke sleutelfiguur op het gebied van mobiliteit en ruimte. Het zijn allemaal bestuurders die reputatie hebben in hun sector en veel ervaring hebben met samenwerkingsverbanden.

Wij hebben een serie gesprekken gevoerd met deze bestuurders. Daarnaast hebben wij hun collega-bestuurders en een aantal samenwerkingspartners geïnterviewd. In figuur 3 hebben we de gevoerde gesprekken per bestuurder schematisch weergegeven. Alle gesprekken waren gericht op het achterhalen van de argumenten, overtuigingen en drijfveren van betreffende bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsrelaties en patronen van denken en werken die zij daarbij hanteren.

Wij zijn ons ervan bewust dat er vraagtekens gezet kunnen worden bij de mogelijkheid om de daadwerkelijke overtuigingen en drijfveren in een dergelijke serie gesprekken te achterhalen. Zeker als het gaat om verbaal getalenteerde bestuurders, die ‘gepikt en gemazeld’ zijn in het politieke en bestuurlijke spel. In hoeverre kom je er écht achter? Door onze aanpak van een serie van minimaal drie diepte-interviews van minimaal anderhalf uur, het gegeven dat we niet alleen met de bestuurders gesproken hebben, maar ook met hun collega-bestuurders en hun

Figuur 3.

Een overzicht van de gevoerde gesprekken per bestuurder



samenwerkingspartners, en het gegeven dat wij beiden ervaren adviseurs zijn die vaker met bestuurders in gesprek zijn, denken wij wel dat wij een meer diepgaand inzicht hebben gekregen dan een eerste oppervlakkige indruk. De gesprekken zijn gevoerd in de periode juni 2006 tot en met maart 2007.

### 3. Een aantal eerste bevindingen

Inmiddels hebben wij de gesprekken gevoerd en zijn wij in staat eerste bevindingen te formuleren. Hieronder geven wij deze weer op basis van de eerste analyses die wij op onze gegevens hebben uitgevoerd.

#### DE 'VERONDERSTELDE' BESTUURDER BESTAAT NIET

*'Een samenwerking moet leiden tot een goed product.'*

*'Ik geniet intens van het spel van samenwerken.'*

*'Samenwerken doe ik om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen.'*

*'Door samenwerking verwerf ik een unieke machtspositie in de regio, waarbij niemand om ons heen kan.'*

Dit zijn verschillende fragmenten van antwoorden van verschillende bestuurders op de vraag wat hen er in beginsel toe brengt om samen te werken met bestuurders van andere organisaties. De antwoorden geven een geheel verschillend sfeerbeeld, maar leiden tot een vergelijkbare drive van de bestuurders om samenwerkingsrelaties te ontwikkelen. Bestuurders verschillen in hoge mate van elkaar als het gaat om hun argumenten, overtuigingen en drijfveren bij het aangaan van



samenwerkingsrelaties. De ene bestuurder kijkt uit naar het spel dat hoort bij het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie, is opportunistisch, en beschouwt dat spel als één lange onderhandeling; hij speelt het positieospel. Een andere bestuurder wordt vooral gedreven door de inhoud en maakt vooraf een zeer gedegen analyse van het gewenste profiel van een partner en de bijbehorende samenwerkingsrelatie. Het positieospel is aan deze bestuurder niet besteed:

*‘Ben er gewoon niet hard genoeg voor.’*

Weer een andere bestuurder werkt vanuit een maatschappelijk engagement, en oogst bewondering van zijn samenwerkingspartner dat hij daarin ‘zo efficiënt en zakelijk opereert’.

In het onderzoek zien we dus grote verschillen tussen bestuurders. Op zichzelf is dat niet nieuw; interessant is wel dat we zien dat deze verschillen zich manifesteren in de afwegingen die bestuurders maken bij het aangaan, onderhouden en beëindigen van samenwerkingsrelaties. Degenen die relatief snel komen met eenduidige antwoorden (het gaat gewoon om macht, verveling, onzekerheid, old boys network, klik, behoefte aan zelfbevestiging, opportunisme, geld, ...) moeten we teleurstellen. Ze hebben ten dele gelijk, maar welk deel verschilt per bestuurder. Om met een bestuurder te spreken:

*‘Ik ben wie ik ben en dat is niet anders in de samenwerking.’*

Een ander zei:

*‘Het zwarte in ons laat zich niet kennen, ligt niet aan de oppervlakte.’*

#### **‘OVERTUIGINGEN EN DRIJFVEREN’ VERSUS ‘ARGUMENTEN’**

*‘Ik ben liever een kleine baas dan een grote knecht.’*

Dat is een typerende uitspraak van een van de bestuurders. In een ander verband was de uitspraak ‘Een directeur is toch geen zetbaas’ een uitdrukking van dezelfde drang naar autonomie. In de serie gesprekken die we rond een bestuurder voerden – gesprekken met de bestuurder zelf en met collega-bestuurders en samenwerkingspartners over die bestuurders – bleken de overtuigingen en drijfveren de overhand te hebben. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de opstelling van de bestuurder die liever een kleine baas dan een grote knecht is, dan blijkt hij ‘toevallig’ steeds in een positie terecht te komen waarin hij autonomie heeft. Hij gaat wel gelijkwaardige relaties aan, maar blijkt ook keer op keer samenwerkingsrelaties te verbreken als er een situatie dreigt waarin hij zijn autonomie verliest. In een aantal gevallen zagen we dat de argumenten aan de ene kant en de overtuigingen en drijfveren aan de andere kant op gespannen voet staan. Bij deze bestuurders manifesteert zich bijvoorbeeld een dualiteit, die tussen *trust* en *control*, tussen samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen,

en samenwerken op basis van beheersing en controle. Als het erop aankomt, gaat deze bestuurder voor controle, wat nauwer aansluit bij zijn persoonlijke overtuigingen en drijfveren.

Tijdens een interview met een van de bestuurders tekenden wij op:

*‘Elke bestuurder creëert voor zichzelf omgevingen waar hij met zijn overtuigingen en drijfveren ten volle uit de voeten kan. Dat is op zichzelf een drijfveer van alle bestuurders.’*

## WORSTELLEN MET DUALITEITEN

*‘Ik ben een mens van inhoud, de kwaliteit van het product, maar ik weet dat ik soms meer oog moet hebben voor het proces.’*

In deze uitspraak van een bestuurder manifesteert zich een van de dilemma's voor de bestuurder bij samenwerkingsrelaties. Het is het dilemma waarbij deze bestuurder welhaast gepassioneerd gefocust is op het resultaat, op het product, maar rationeel weet dat hij ook het proces moet bewaken. Dat proces is niet zozeer zijn natuurlijke domein, maar meer een op hardhandige manier geleerde les uit het verleden:

*‘Als ik dat laat liggen, gaat het fout.’*

Andere bestuurders kennen dit dilemma ook, zij het dat dit dilemma voor hen net een andere betekenis heeft. Zo gaf een andere bestuurder aan dat hij vooral ‘het collectief wil dienen, vooral de kopjes opvangt die van de tafel vallen’ en zichzelf bewust moest maken van de inhoudelijke en meer strategische aspecten van het dossier. Weer een andere bestuurder gaf aan dat hij heel bewust nadenkt over zijn opstelling in een samenwerkingsverband:

*‘Soms stuur ik het proces naar een deadline om te zorgen dat er in het samenwerkingsverband weer meer aandacht komt voor het resultaat, waar het uiteindelijk om gaat.’*

Deze bestuurder geeft aan dat ‘inhoud’ en ‘proces’ geen dilemma is, maar meer een keuze in het samenwerkingsspel. Bij weer anderen lijkt de benoemde focus op inhoud een soort dekmantel om macht te kunnen uitoefenen. Van samenwerkers of procesmanagers wordt wel gezegd dat zij slecht onder woorden kunnen brengen wat zij feitelijk doen (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004). Strategisch schakelen tussen proces en inhoud is daarvan een voorbeeld. De interviews hebben ons geleerd dat de bestuurders die wij spraken, in ieder geval achteraf, een duidelijke verklaring kunnen geven van wat ze deden en waarom.

De dualiteit van ‘proces en inhoud’ is een van de dualiteiten die uit de gegevens naar voren komt. De huidige stand van ons onderzoek heeft een groot aantal van deze dualiteiten aan het licht gebracht; we verwachten er in ons onderzoek in totaal vijftien tot twintig te identificeren en uit te werken.

Overigens is ook het overzicht van dualiteiten (zie Box 2) treffend, al zijn deze meer beschouwend van aard dan ontwikkeld vanuit het perspectief van de bestuurders.

Box 2.

One more robust and realistic view of alliances and networks might be built on a foundation of dualities. Our review suggests but a few of these:

- Alliances are older than firms, but they are still new to many firms
- They are temporary mechanisms and based on long lasting relationships
- They are cooperative and competitive weapons
- Each is unique, but they often share similar properties
- They have intended purposes, yet their emergent benefits may be more important
- [...]
- Powerful cultural, economic, and technological forces may precipitate alliance creation, but each alliance is the result of an individual choice
- [...]
- They represent simple deals and complex emergent patterns of behaviour.

Bron: Osborn en Hagedoorn, 1997, p. 274

## DE SCHIJNBARE TEGENSTELLING TUSSEN 'RATIONEEL' EN 'IRRATIONEEL'

*'Mijn verstand loopt altijd voor op mijn gevoel. Ik wil altijd eerst helemaal uitdenken wat de beste partner is in een bepaalde situatie. Ik heb nu een paar keer meegemaakt dat ik na die analyse uitgebreid en langdurig in gesprek was, en er toen pas achterkwam dat het niet gaat werken. Ik leer steeds beter om ook op mijn gevoel te vertrouwen.'*

Een andere bestuurder noemt zichzelf een opportunist: hij is voortdurend 'buiten' en in gesprek. In die gesprekken ziet hij allerlei interessante aanknopingspunten voor samenwerking. Hij kiest vooral 'wat goed voelt', en vertrouwt erop dat zijn collega's in de Raad van Bestuur en de directeuren hem terugfluiten als het niet verstandig is.

Het is geen nieuws dat ook leiders irrationeel gedrag vertonen. Het zijn net mensen, zoals Manfred Kets de Vries zegt (2001). Dit irrationele gedrag komt ook tot uitdrukking als het gaat om samenwerkingsverbanden. Voor buitenstaanders is het soms onbegrijpelijk dat voorzitters van Raden van Bestuur zich in hun afwegingen laten leiden door irrationele factoren. Het gaat dan om de keuze met welke partijen wel en niet in gesprek te gaan, om gesprekken af te breken als het niet klikt, met een partij in zee te gaan die schijnbaar contrair is aan de strategie. Voor bestuurders zelf was het veel minder een verrassing dat deze irrationele factoren een rol spelen, en de meeste doen ook geen enkele poging om dat 'goed te praten'. Het is voor hen een gegeven. Een van de bestuurders zei daarover:

*‘Het is een illusie dat je de bestuurder als mens en als functionaris kunt scheiden. Ik neem mezelf mee in iedere situatie, en als ik aan iemand een hekel krijg, krijg ik dat ook als bestuurder. Ik kan niet doen alsof dat niet zo is, en als ik hem niet meer wil zien, dan is dat zo, al is samenwerking met zijn organisatie nog zo interessant, strategisch gezien.’*

## CONCERNBOUWERS EN NETWERKERS

*‘Een lekker hapje.’*

Een van de bestuurders beschreef zo een potentiële samenwerkingspartner die veel kleiner qua omvang was. Om in de zin daarna zijn afkeer uit te spreken over bestuurders die alleen maar bezig zijn met fuseren. Wij zien twee uitersten bij bestuurders als het gaat om het bereiken van schaal (Opheij, Broekema en Van Essen, 2006). Wij zien de netwerkers en de concernbouwers: zij die geloven in samenwerken en het als uitgangspunt voor hun handelen nemen, en zij die alleen samenwerken als het niet anders kan en dan liefst als een voorspel voor een fusie met of overname van de ander. De concernbouwers hebben een voorkeur voor fusie en daarmee een helder sturend centrum om de noodzakelijke daadkracht te organiseren. Degenen die meer geloven in samenwerken, zijn op allerlei manieren bezig om draagvlak en win-winsituaties te creëren in hun omgeving. Soms zijn ze fusiemoe of hebben ze daar zulke slechte ervaringen mee dat ze dat nooit meer willen. Soms stoelt hun voorkeur voor samenwerken op een visie dat samenwerking op de lange termijn noodzakelijk is bij het oplossen van problemen en het benutten van nieuwe kansen. Zij gaan uit van hun kerncompetenties en laten aan anderen over waar die beter in zijn. Zij denken in de logica van het netwerk (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004). Boeiend is dat de argumenten van beide ‘kampen’ even overtuigend zijn. Nog boeiender is dat beiden dezelfde argumenten hanteren – voor dan wel tegen samenwerkingsverbanden. Overigens blijken zij daar niet altijd rationele verklaringen voor te geven. Ook hier spelen persoonlijke factoren als omgaan met onzekerheid, competitief of collaboratief gedrag, vechten of vluchten, spijt (angst om ‘over te schieten’), behoefte aan en macht achter het podium en tussen de coulissen een sleutelrol.

Een typerende uitspraak van een van de netwerkers over concernvorming is:

*‘Ik heb jaren gewerkt in een concern. Zo’n concern is funest voor ondernemerschap binnen organisaties en voor klantgerichtheid. Concernvorming, grote fusieorganisaties leiden tot een technocratische besturing; aandacht gaat uit naar centrale sturing met systemen en protocollen in plaats van naar de klant’. Je hebt het gevoel dat je niet meer bent dan een zetbaas, en dat wil ik niet zijn. Ik zal dus altijd kiezen voor samenwerken en nooit voor fuseren.’*

## OPEREREN IN EEN CONTEXT

*‘In ons vak heb je je partners niet voor het kiezen. Er moet een gebied worden ontwikkeld, en de betrokken partijen zijn vooraf al bekend. Je moet leren samenwerken met de partners die je gegeven zijn.’*

*‘Die enorme aandacht die na de enquête [de parlementaire enquête naar bouwfraude] is ontstaan voor het thema ‘rechtmatigheid’, maakt dat samenwerken lastig is geworden, verdacht soms zelfs. De mate waarin we weer onbevangen met elkaar om leren gaan, zal bepalend zijn voor het innovatieve vermogen van onze sector.’*

*‘Samenwerking heeft in de zorg in korte tijd een andere lading gekregen door de veranderende context. Heel veel relatieve zekerheden zijn weggevallen: een regionale sleutelpositie, financiering van het grootste deel van je kosten, toevvoer van cliënten, patiënten of verzekerden, dat je eigenlijk niet failliet kunt gaan. In het verleden kon je vanuit die zekerheden met anderen in gesprek gaan. Dat kan nu allemaal niet meer.’*

Deze uitspraken van drie bestuurders zijn geluiden uit verschillende werelden. De verschillende sectoren zijn merkbaar, respectievelijk de gebouwde omgeving en de zorg. Bestuurders opereren in een context, ze zijn opgegroeid in een sector en nemen ook – en wellicht vooral bij het aangaan van samenwerkingsrelaties – de geschiedenis van een sector in hun afwegingen mee. Dit is zoals te verwachten het sterkst merkbaar in de argumenten, maar ook in de overtuigingen en zelfs in hun drijfveren zien we soms een weerslag van de omgeving waarin ze opereren. Het kan natuurlijk ook niet anders dan dat een parlementaire enquête naar bouwfraude of een herstructurering van het zorgstelsel sporen nalaat in de argumenten, overtuigingen en drijfveren van bestuurders. Bestuurders zijn zich over het algemeen van die context bewust; niettemin geven de meeste bestuurders aan dat zij in een andere context toch vergelijkbare afwegingen zouden maken.

## BELANG VAN PERSONAL FIT

*‘Een partner kan strategisch nog zo interessant zijn, als het niet klikt, dan gaat het over. Bijvoorbeeld als ze in het eerste gesprek al beginnen te praten over de business case en de onderbouwing. Dan gaat bij mij het licht uit. Of het op termijn toch wat geworden zou zijn? Geen idee. Als het niet klikt, kom je elkaar ook steeds minder tegen.’*

Voor alle bestuurders is vertrouwen en persoonlijke chemie essentieel. Dat is ook niet nieuw als het gaat om samenwerking (Nooteboom, Berger en Noorderhaven, 1997; McKnight en Chervany, 2001). Ze hebben allemaal de ervaring dat als ze ‘in zee zijn gegaan’ met iemand met wie het niet klikt in de persoonlijke sfeer, dit de samenwerking negatief beïnvloedde. Vaak zijn het ervaringen die een diepe indruk hebben gemaakt: ‘dat nooit meer!’ Vervolgens is de manier waarop

ze met het onderwerp vertrouwen omgaan heel verschillend. De een zegt in ieder gesprek uit te gaan van vertrouwen, en hij ziet daar pas vanaf als dat vertrouwen beschaamd is. Bij een andere bestuurder 'is ieder gesprek een verovering'. Ook kan het verschillen naargelang de samenwerkingspartner. Een van de bestuurders is altijd extra op zijn hoede als hij te maken heeft met een grote organisatie. Hij heeft de ervaring dat daar voortdurend communicatiestoringen op de loer liggen, dat de een niet weet wat de ander doet, dat het onduidelijk is wie de formele en informele macht heeft, en dat onduidelijk is wat een afspraak waard is. En dat nog los van de situatie dat de uitgesproken intentie tot samenwerking door de goede verstaander geïnterpreteerd moet worden als: 'ik neem je over'. Ook is vrijwel iedere bestuurder op een of andere manier bezig met zijn reputatie. Ze weten allemaal dat de wereld waarin ze verkeren niet groot is, en dat een mistap zich snel rond spreekt. Daaruit blijkt dat ze verrassingen bij de partner willen voorkomen. Als de partners maar niet van een ander horen dat ze ergens mee bezig zijn dat in potentie de belangen schaadt.

Alle bestuurders laten zich sturen door *personal fit*. Waar bestuurders verschillen, is de plek die zij deze factor toekennen op hun persoonlijke prioriteitenlijst. Sommige bestuurders opereren daarin in sterke mate intuïtief, en andere bestuurders hanteren de chemie tussen partners eerder als een toetssteen voor de kans op succes van de strategisch ingeslagen weg. De échte netwerkers gaan zelfs zover dat zij de chemie tussen partners meenemen in de beoordeling wie zijn organisatie gaat vertegenwoordigen in een samenwerkingsverband.

Een van de gesprekspartners maakte een interessant onderscheid tussen het vertrouwen dat hij had in een bestuurder en de mate waarin hij hem iets toevertrouwt:

*'Ik ken een bestuurder van wie ik denk dat er niet veel mensen zijn die deze bestuurder vertrouwen. Hij speelt altijd met informatie en belangen. Maar ik weet ook dat ze allemaal hun meest complexe alliantie aan hem toevertrouwen, want iedere toezegging die hij doet, komt hij na.'*

#### 4. Reflectie en onderwerpen ter nadere overweging

Hiervoor gaven wij een aantal eerste bevindingen weer die een interessante kijk geven op de wijze waarop bestuurders zich opstellen in samenwerkingsverbanden. Samengevat zijn dat de volgende:

- Wij hebben geen bestuurder ontmoet die een-op-een aan alle in paragraaf 1 genoemde veronderstellingen voldoet; 'dé bestuurder als archetype bestaat niet'.
- Overtuigingen en drijfveren van bestuurders zijn veel meer bepalend voor de keuze van bestuurders voor samenwerken dan hun argumenten.
- Alle bestuurders worstelen met een aantal, maar verschillende dualiteiten.
- De tegenstelling 'rationeel versus irrationeel' in het gedrag van bestuurders is voor de buitenstaander een bron van verbazing, maar voor de bestuurder zelf geen issue.

- Concernbouwers en netwerkers verschillen qua stijl, maar dat betekent niet dat concernbouwers niet samenwerken en evenmin dat netwerkers geen concerns bouwen.
- Bestuurders acteren contextafhankelijk; in de bouw en de zorg gelden specifieke spelregels die bestuursgedrag beïnvloeden.
- Bestuurders hechten grote waarde aan vertrouwen en *personal fit*.

In paragraaf 1 hebben we een aspect van ons onderzoek uitgelicht, namelijk de vraag in hoeverre bestuurders in samenwerkingsrelaties opereren als ‘persoonlijk betrokken sleutelspeler’ of als ‘rationele besluitvormer’: is de bestuurder een autonome kracht in de keuze van de soort samenwerkingsrelaties en de keuze van samenwerkingspartners, of is hij meer dienend aan de doelstellingen van de organisatie die hij vertegenwoordigt. Op dit aspect komen wij hier in onze reflectie terug.

### **Binnen de context maken de spelers het spel**

Op basis van de eerste analyse van de gevoerde gesprekken zien we dat de persoonlijke overtuigingen en drijfveren bij de keuze van samenwerkingsrelaties en de keuze van de samenwerkingspartner een grote rol spelen. Ook als we in ons onderzoek expliciet vragen naar het doel dat de bestuurder nastreeft bij het aangaan van een samenwerkingsrelatie, wat impliciet een vraag is naar meer rationele overwegingen, komen de bestuurders in veel gevallen niet met rationele overwegingen, maar met persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Bestuurders kiezen bij voorkeur voor samenwerkingsrelaties die dichtbij hun persoonlijke overtuigingen en drijfveren liggen. Bestuurders kennen daarbij een groot belang toe aan *personal fit*, niet alleen bij het onderhouden van samenwerkingsrelaties, maar ook bij de keuze van samenwerkingsrelaties en samenwerkingspartners. Er is een herkenbare relatie tussen concernbouwers en netwerkers voor wat betreft hun opstelling in samenwerkingsrelaties. Bestuurders geven ook irrationele overwegingen en processen een plek in hun opstelling en beschouwen het feit dat hun samenwerkingspartners dat doen als een gegeven.

Bestuurders opereren in de context van hun organisatie (sectorkenmerken, geografische positie, historie, gebruiken in de sector en dergelijke) en wijden zich aan de realisatie van de doelstellingen van hun organisatie, mede door middel van het aangaan van samenwerkingsrelaties. Die context lijkt vooral een speelveld af te bakenen, waarbinnen zij hun persoonlijke overtuigingen en drijfveren tot hun recht laten komen onder meer door het aangaan van samenwerkingsrelaties. Ons onderzoek lijkt erop te wijzen dat rationele overwegingen vooral de contouren van het speelveld bepalen, waarbinnen vervolgens persoonlijke motieven het feitelijke spel bepalen. Er lijkt getuige onze eerste analyse veel ruimte voor de spelers om het spel te spelen op hun eigen manier. Je kunt de spelers niet ontkennen wanneer je het resultaat van het spel wilt begrijpen.

### **Bestuurders opereren tegelijkertijd in meerdere realiteiten**

Zeker bestuurders werken voorbij de grenzen van hun organisaties. Op het moment dat de bestuurder zijn aandacht richt op strategische relaties, komt hij

terecht in een complex stelsel van verantwoordelijkheden, processen, mechanismen en afwegingen. De bestuurder begeeft zich zagezegd in meerdere realiteiten die alle hun spelregels kennen en eisen stellen aan de opstelling en competenties van de bestuurder. Het gaat dan onder meer om de relatie tussen de samenwerkende bestuurders, van de bestuurder met zijn achterban, met toezichthouders en met het sociale en professionele netwerk.

Veel aandacht in de managementpraktijk gaat uit naar de *relatie tussen de bestuurders* van de samenwerkende organisaties: hoe 'kiezen' zij elkaar als hun samenwerkingspartner en hoe ontstaat er samenwerking en eventueel zelfs vertrouwen (Gulati, 1995; Oliver, 1990)? Dit is een complex proces waarin sociale, bestuurlijke en professionele netwerken een belangrijke rol lijken te spelen. Ook een rol overigens die op zichzelf aan verandering onderhevig is, getuige het recente onderzoek van Eelke Heemskerk, dat laat zien dat het old boys network weliswaar aan betekenis verliest, maar tegelijkertijd aangeeft dat informele sociale relaties tussen leden van de zakenelite van betekenis blijven (Heemskerk, 2007). Beperkt aandacht krijgt de *relatie tussen de bestuurder en zijn achterban*. De bestuurder treedt bewust of onbewust buiten de directe invloedssfeer van zijn eigen organisatie en knoopt relaties aan met andere bestuurders, waarbij hij zelfs de belangen van de eigen organisatie tot op zekere hoogte tot een onderhandelbaar item maakt: hij is bereid om het eigenbelang te relativeren ten gunste van een immer onzeker voordeel op de langere termijn. Dit levert voor de bestuurder onzekerheid op, doordat hij steeds legitimatie moet vinden in de eigen organisatie. Denk daarbij aan de collega-bestuurders, de medewerkers, maar ook de toezichthouders. Dat kan ook betekenen dat de bestuurder op zijn rondgang buiten zijn eigen organisatie nieuwe mogelijkheden ontdekt waarvan hij zijn eigen organisatie nog maar moet zien te overtuigen. Zowel bij de vorming van samenwerkingsverbanden als bij het management en de besturing daarvan blijkt dit een relevant onderwerp. De bestuurder doet op allerlei momenten toezeggingen aan de partner, en deze worden op een of andere manier gecommuniceerd binnen de organisatie van de partners en de eigen organisatie. Maar worden ze ook nagekomen? Daar wordt met argusogen naar gekeken: heeft de bestuurder zijn eigen organisatie onder controle? Dat maakt mede betrouwbaarheid en reputatie. De relatie met de toezichthouders is daarbij een heel speciale, zo blijkt uit de diverse gesprekken. Een zeker isolement is bij de relatie met de achterban in brede zin niet uit te sluiten (Williams, 2002; Kets de Vries, 2001). Dit vraagt om specifieke competenties. Een aanvullende complexiteit is gelegen in het feit dat in samenwerkingsverbanden waarin ook samen wordt georganiseerd, de leden van de samenwerkende organisaties tot onderlinge afstemming moeten komen: *mensen én organisaties werken samen*. Dat kan gaan om lichte vormen van coördinatie waarbij handelingen worden afgestemd, tot en met intensieve vormen van samenwerking waarbij in vergaande mate resources worden gedeeld en zelfs nieuwe institutionele structuren worden gebouwd (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005; De Man, 2006). Dan neemt het 'samenwerken' in de praktijk de vorm aan van een implementatieproject of, als daartoe nog aanvullende condities moeten worden getroffen, een professionaliseringstraject, waarbij samenwerkingsvaardigheid een centraal thema kan zijn. Daar manifesteert zich een verantwoordelijkheid voor de



bestuurder als cultuurdrager van een organisatie. Hij wordt dan beschouwd als een boegbeeld en zijn beslissingen en gedragingen worden in dat licht gezien. Ten slotte is er nog de *context* waarin de bestuurder, zijn organisatie en zijn samenwerkingspartners opereren. Ook daar ontstaat complexiteit voor de bestuurder. In ons onderzoek richten wij ons op twee sectoren (zorgsector en de bouwsector). Hoewel de eerste bevindingen lijken aan te geven dat bestuurders overeenkomsten kennen in de thema's die zij belangrijk vinden bij het aangaan van samenwerkingsrelaties, zien we ook dat de specifieke omstandigheden van de beide sectoren ertoe leiden dat zeer uiteenlopende posities worden gekozen, andere overwegingen aan de orde zijn en andere keuzes worden gemaakt. Bijvoorbeeld de marktwerking in de zorg en de bouwfraude in de bouw laten sporen na in de afwegingen van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsrelaties. Daarbij kent iedere sector ook zijn *inner circles* en sleutelspelers, en iedere bestuurder verhoudt zich daartoe: hoe kijken anderen naar mij, wat is mijn relatieve positie, hoe verbeter ik mijn reputatie, wat stel ik voor, ben ik van betekenis? Dat zijn vragen die iedere bestuurder op een of andere manier bezighouden.

Deze realiteiten bestaan naast elkaar en beïnvloeden de opstelling van bestuurders. Van doorslaggevend betekenis daarbij is hoe bestuurders die zich in dergelijke complexe omstandigheden begeven, of daar verzeild raken, omgaan met die realiteiten. Anders gesteld: welke argumenten, overtuigingen en drijfveren hantieren zij om in deze complexe omstandigheden keuzes te maken? Binnen dit geheel van realiteiten waarin de bestuurder opereert, lijkt het te eendimensionaal om te kunnen spreken van rationele keuzes, 'als-dan-verbanden' en eenduidige causaliteiten. Het blijkt geen abc'tje te zijn. Als er sprake is van rationele afwegingen, dan lijken dat in veel gevallen 'rationalisaties achteraf' te zijn.

## ONDERWERPEN TER NADERE OVERWEGING

Deze eerste reflectie op ons onderzoeksmateriaal leidt ook tot onderwerpen ter nadere overweging.

Uitgaande van het ons inziens gerechtvaardigde vermoeden dat het resultaat van het spel in belangrijke mate wordt bepaald door de spelers, moeten we constateren dat we van het feitelijke spel nog maar weinig begrijpen. En dat lijkt te maken te hebben met de geschetste complexiteit waarin samenwerkingsrelaties worden ontwikkeld en bestuurders keuzes maken. Verder onderzoek is nodig om deze verbanden waar te nemen en beter te leren begrijpen. Samenwerkingsrelaties, allianties, netwerken, netwerkorganisaties nemen toe in belang en hun betekenis in het maatschappelijke verkeer en in de economische ontwikkeling rechtvaardigt een beter begrip. Voor de organisatieprofessional die steeds meer wordt gevraagd te assisteren bij 'organiseren tussen organisaties', is dit begrip een voorwaarde om een gefundeerde bijdrage te kunnen leveren en zinvolle interventies te kunnen formuleren.

Een tweede overweging volgt uit de voorgaande: als de persoonlijke overtuigingen en drijfveren van de bestuurder zó belangrijk zijn bij het spel, in hoeverre

onderscheiden de afwegingen van bestuurders in samenwerkingsrelaties zich dan van hun afwegingen in hun overige bestuurlijke activiteiten? Anders gesteld: in welke mate leidt het gegeven dat bestuurders in samenwerkingsrelaties in het 'grijze' gebied *tussen* organisaties opereren, tot specifieke afwegingen? Is de veronderstelling juist dat het opereren in het grijze gebied extra onzekerheid en onveiligheid met zich meebrengt, waardoor de dilemma's en kwetsbaarheden van bestuurders worden uitvergroot en daarmee ook een grotere impact hebben op het samenwerkingsproces? Of is het juist zo dat zij het belang ervan als kleiner ervaren, omdat het minder de kern van hun verantwoordelijkheid en persoonlijke belangen raakt. Zijn samenwerkingsverbanden plekken waar je je meer of juist minder opportunistisch kunt gedragen? We hopen op deze vraag in ons onderzoek een deel van het antwoord te vinden, maar weten nu ook al dat dit nog veel meer, overigens zeer interessant, onderzoek vergt. Onderzoek dat mensen in allianties en netwerken centraal stelt.

## Literatuurlijst

- Bamford, J.D., B. Gomes-Casseres, en M.S. Robinson – *Mastering Alliance Strategy*. – San Francisco : Jossey-Bass, 2003
- Baron, J. – *Thinking and Deciding*. – 3th ed. – Cambridge : Cambridge University Press, 2000
- Boonstra, J.J, en L.I.A de Caluwé – Intervenieren en veranderen ; Zoeken naar betekenis en interactie. – In: *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie* (2006) 3 / 4
- Bruijn, J.A. de, en E.F. ten Heuvelhof – *Management in netwerken*. – Utrecht : Lemma, 2004
- Camps, Th., P. Diederens, G.J. Hofstede, en B. Vos. – *The emerging world of chains and networks. Bridging theory and practice*. – Den Haag : Reed Business Information, 2004
- Child, J., D. Faulkner, en S. Tallman – *Cooperative strategy. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. – Oxford University Press, 2005
- Dongen, H.J. van, W.M. de Laat, en A.J.J.A. Maas – *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. – Delft : Eburon, 1996
- Duysters, G.M., en K.H. Heimeriks – *Alliance Capabilities ; How can firms improve their alliance performance*. – Research Paper Sixth International Conference on competence-based management, IMD, Lausanne, October 2002, p. 26-28
- Duysters, G. et al. – *Three levels of Alliance management*. – ECIS, 2003
- Gomes-Casseres, B. – Group versus group : how alliance networks compete. – In: *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, 2002
- Gomes-Casseres, B. – Competitive advantage in alliance constellations. – In: *Strategic Organization* 1 (2003) 3 (August) p. 327-335
- Grandori, A., en G. Soda - *Inter-firm networks : Antecedents, mechanisms and forms*. – In: *Organization Studies* 16 (1995) 2, p. 183-214

- Gulati, R. – Alliances and Networks. – In: *Strategic Management Journal* 19 (1998)
- Gulati, R. – Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis. – In: *Administrative Science Quarterly* 40 (1995)
- Heemskerk, E.M. – *Decline of the Corporate Community. Interfirm and Corporate Elite Networks in the Netherlands, 1976-2001.* – Proefschrift Universiteit van Amsterdam. – Handelsuitgave *Decline of the corporate community : network dynamics of the Dutch business elite.* – Amsterdam : Amsterdam University Press, 2007
- Huxham, C., en S. Vangen – Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas : how things happen in a (not quite) joined-up world. – In: *Academy of Management Journal* 43 (2000) 6, p. 1159-1175
- Kaats E., P. van Klaveren, en W. Opheij – *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties.* – Schiedam : Scriptum, 2005
- Kets de Vries, M. – *Leiderschap ontraadseld, een handleiding.* – Den Haag : Academic service, 2001
- Man, A.P. de – *Alliantiebesturing : Samenwerking als precisie-instrument.* – Assen : Koninklijke Van Gorcum BV, 2006
- McKnight, D.H, en N.L. Chervany – Trust and Distrust Definitions : One bite at a time. – In: *Trust in Cyber-societies.* – Berlin; Heidelberg : Springer Verlag, 2001
- Mulder, M. – *De logica van de macht.* – Schiedam : Scriptum, 2004
- Nooteboom, B., H. Berger, en N.G. Noorderhaven – Effects of trust and governance on relational risk. – In: *Academy of Management Journal* 40 (1997) 2, p. 308-338
- Oerlemans, L.A.G. – *Innovatie en netwerken : A perfect match?* – Inaugurale rede. – Tilburg : Universiteit van Tilburg, 2007
- Oliver, C. – Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. - In: *The Academy of Management Review* 15 (1990) 2 (April) p. 241-265
- Opheij, W., M. Broekema, S. van Essen – *Samenwerken in concurrentie, organiseren tussen organisaties in de zorg.* – Amersfoort : Twynstra Gudde, 2006
- Osborn, R.N., en J. Hagedoorn – The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. – In: *Academy of Management Journal* 40 (1997) 2, p. 261-278
- Schoemaker, M.J.R. – *Organiseren van werk en contractrelaties, tussen slavernij en anarchie.* – Deventer : Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998
- Schoemaker, M.J.R – *De metamorfose van werkgemeenschappen.* – Rede bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar ‘identiteit en talent in netwerkorganisaties’ aan de Katholieke Universiteit Nijmegen, september 2003
- Schruijer, S. – *Delen en helen: over conflict en samenwerking tussen groepen.* – Universiteit van Tilburg, 2002
- Wassenberg, A. (red.) – *Netwerken : organisatie en strategie.* – Boom, 1980
- Weick, Karl E. - *The social psychology of organizing.* – 2<sup>nd</sup> ed. – Reading, MA : Addison Wesley, 1979
- Weick, Karl E. – *Sensemaking in organizations.* – Sage Publications, 1995
- Williams, P. – The Competent Boundary Spanner. – In: *Public Administration* 80 (2002) 1, p. 103-124.