

De alliantiemanager: positie kiezen op een gevarieerd speelveld

Edwin Kaats en Ruben van Wendel de Joode

Allianties zijn in opmars.¹ Als alternatief voor het denken in termen van fusie en overname, en opdrachtgever en opdrachtnemer krijgen we bij organiseren meer oog voor de kracht van bundelen en verbinden op basis van gelijkwaardigheid. Er ontstaat daarbij steeds meer aandacht voor het vermogen van organisaties om allianties aan te gaan.² Met deze ontwikkeling doet ook een nieuwe speler zijn intrede in en tussen organisaties: de *alliantiemanager*. Een verkenning plaatst ons op een gevarieerd speelveld, waar nog de nodige uitdagingen en dilemma's in het verschiet liggen.³

De opgave om samenwerking succesvol te maken

Organisaties in de publieke en private sector werken steeds meer samen met andere organisaties. Samenwerken biedt kansen die organisaties alleen niet kunnen realiseren. Er zijn voorbeelden te over waarin organisaties met andere organisaties samenwerken, zoals samenwerken in cocreatie, open innovatie, shared service centra, regionale netwerken en publiek-private samenwerking (pps). Samenwerken is echter niet eenvoudig en stelt organisaties en mensen voor stevige uitdagingen. Omgevingen van allianties en netwerken kennen namelijk een aantal specifieke en complexe eigenschappen.⁴ Zo is het onduidelijk wie er stuurt. De vraag wie er aan de touwtjes trekt, kan niet eenduidig worden beantwoord. Macht is

over meerdere partijen verdeeld en partijen ontlenen macht aan verschillende bronnen. Samenwerkers creëren een nieuwe realiteit. Het vormgeven van een samenwerkingsverband betekent dat er 'uit het niets' een nieuw organisatorisch verband ontstaat. Met nieuwe relaties, processen en andere manieren van organiseren. Een ander kenmerk is diversiteit. In een samenwerking gaat het er bij uitstek om de verschillen constructief te maken. Tenslotte is de context steeds in beweging. Elke poging om een complexe situatie in kaart te brengen, is achterhaald op het moment dat de kaart wordt getekend.

Bij samenwerken kan niemand om deze kenmerken heen. In ieder samenwerkingsverband zijn ze aan de orde; je kunt ze niet ont-

kennen of wegdenken. De uitdaging is om ze te hanteren om te komen tot werkbare oplossingen. En de één kan dat beter dan de ander.

Alliantiemanager als nieuw fenomeen

Om als organisatie het hoofd te bieden aan de toenemende wens en noodzaak om samenwerking nuttig en succesvol te maken, is in Nederland een nieuw fenomeen in opkomst. Het gaat om een nieuw type grenswerker (*boundary spanner*⁵), namelijk de alliantiemanager. In organisaties die al langere tijd bezig zijn met het ontwikkelen van alliantie management zien we in het functiehuis de functie 'alliantiemanager' staan. We denken daarbij aan organisaties als Philips, GlaxoSmithKline en Sony. Het

zijn organisaties die mede aan de wieg hebben gestaan van de ontwikkeling van alliantiemangement als een geëmancipeerde discipline in organisaties. De alliantiemanager staat in deze organisaties nooit op zichzelf, maar maakt deel uit van een alliantie-infrastructuur, zoals een alliantie-afdeling, instrumenten gericht op het ontwikkelen en het monitoren van allianties, opleidingsaanbod.

Zowel in de alliantieliteratuur als in de praktijk zien we de intrede van de rol alliantiemanager.⁶ In onze werkpraktijk komen we dan ook steeds vaker mensen tegen die een rol als alliantiemanager vervullen binnen hun organisatie. Opvallend is dat de functienaam alliantiemanager niet gangbaar is. Zo gaf een manager innovaties bij een energiebedrijf aan dat de functienaam *alliantiemanager* wellicht beter zou passen op zijn werkzaamheden, maar dat daarvoor binnen de organisatie geen draagvlak is. Het is niet een naam die meerwaarde suggereert en

dus hanteert hij een andere titel. Bij een gemeente is de rol verstoep in de functienaam contractmanager. De term alliantiemanager lijkt volgens de contractmanagers eerder te passen bij een functie in een commerciële organisatie.

Schaken op meerdere borden

Alhoewel de alliantiemanager traditioneel vooral wordt geduid als iemand die allianties maakt, kunnen we die activiteiten niet los zien van de organisatie waarin de alliantiemanager opereert. En dan ook met alles erop en eraan, dus cultuur, personeel, systemen, strategie, enzovoort. In onze gesprekken met alliantiemanager zien we dat bijna iedereen zoekende is naar de precieze invulling van de rol. Wat hen verbindt is dat ze allen vanuit de eigen organisatie actief zijn op het gebied van alliantiemangement. In de gesprekken die we hebben gevoerd, zien we vier aandachtsgebieden terugkomen, namelijk *proces*, *netwerken*, *strategie* en *organisatieontwikkeling*. Wat we

in de praktijk zien, is dat de invulling van alliantiemanager meer een rol is dan een functie en dat alliantiemanager deze rol veel breder invullen dan een focus op het proces van samenwerking. We onderscheiden vier rollen (zie ook onderstaande figuur), die we hier nader bespreken.

De alliantiemanager als procesmanager

Veel alliantiemanager hebben een rol in het managen van feitelijke samenwerkingsverbanden. Deze rol kan aan het begin zijn, bij de start van de samenwerking. Bij waterschappen en woningcorporaties duikt de alliantiemanager als functienaam al regelmatig op. In deze rol maakt de alliantiemanager de handen vuil en treedt op als procesmanager van een alliantie met een externe partij. Vaak met zijn evenknie bij de partner. In deze opzet is de alliantiemanager de centrale coördinator van alles wat te maken heeft met de samenwerking met die partner. Zo heeft Philips een Sony-alliantiemanager en Sony een Philips-alliantiemanager. Zij coördineren samen de scope, de ontwikkeling en het wel en wee van het partnerschap.⁷

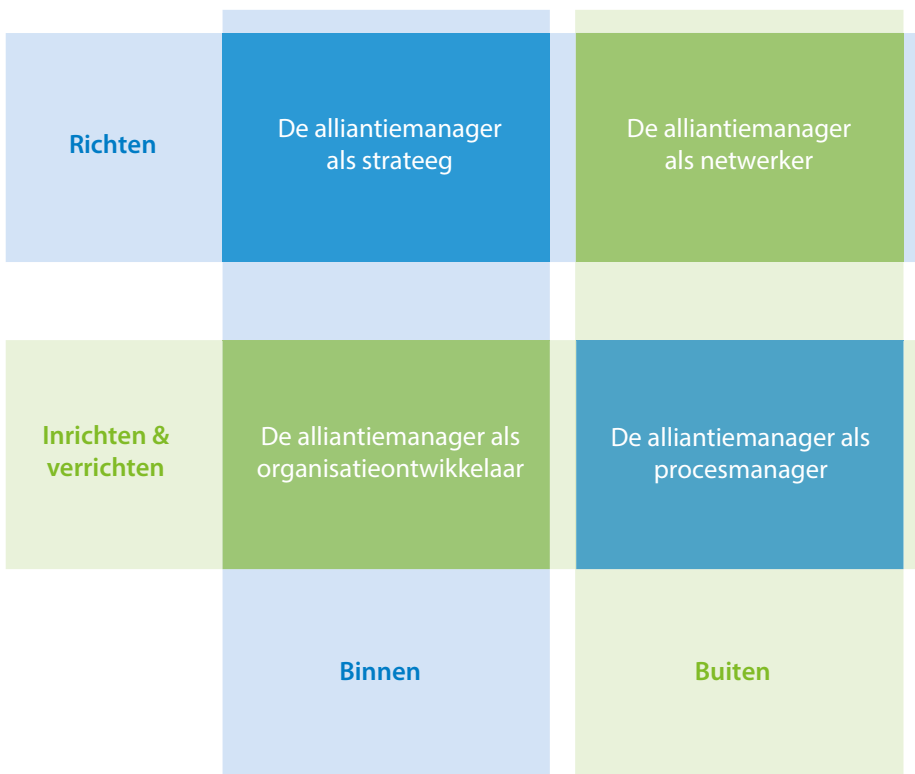
De alliantiemanager als netwerker

Alliantiemanager zijn echte grenswerkers. Hun waarde voor de organisatie is groter als zij contacten onderhouden en toegang hebben tot netwerken van collega-professionals en andere stakeholders buiten de eigen organisatie. Alliantiemanager geven aan dat een groot persoonlijk netwerk en toegang tot platforms, waar nieuwe ontwikkelingen en initiatieven plaatsvinden, hen waardevol maakt voor hun organisaties. Het stelt hen in staat om vroegtijdig ontwikkelingen te spotten, hotspots te identificeren, potentiële partners te scouten en eerste coalities te smeden.

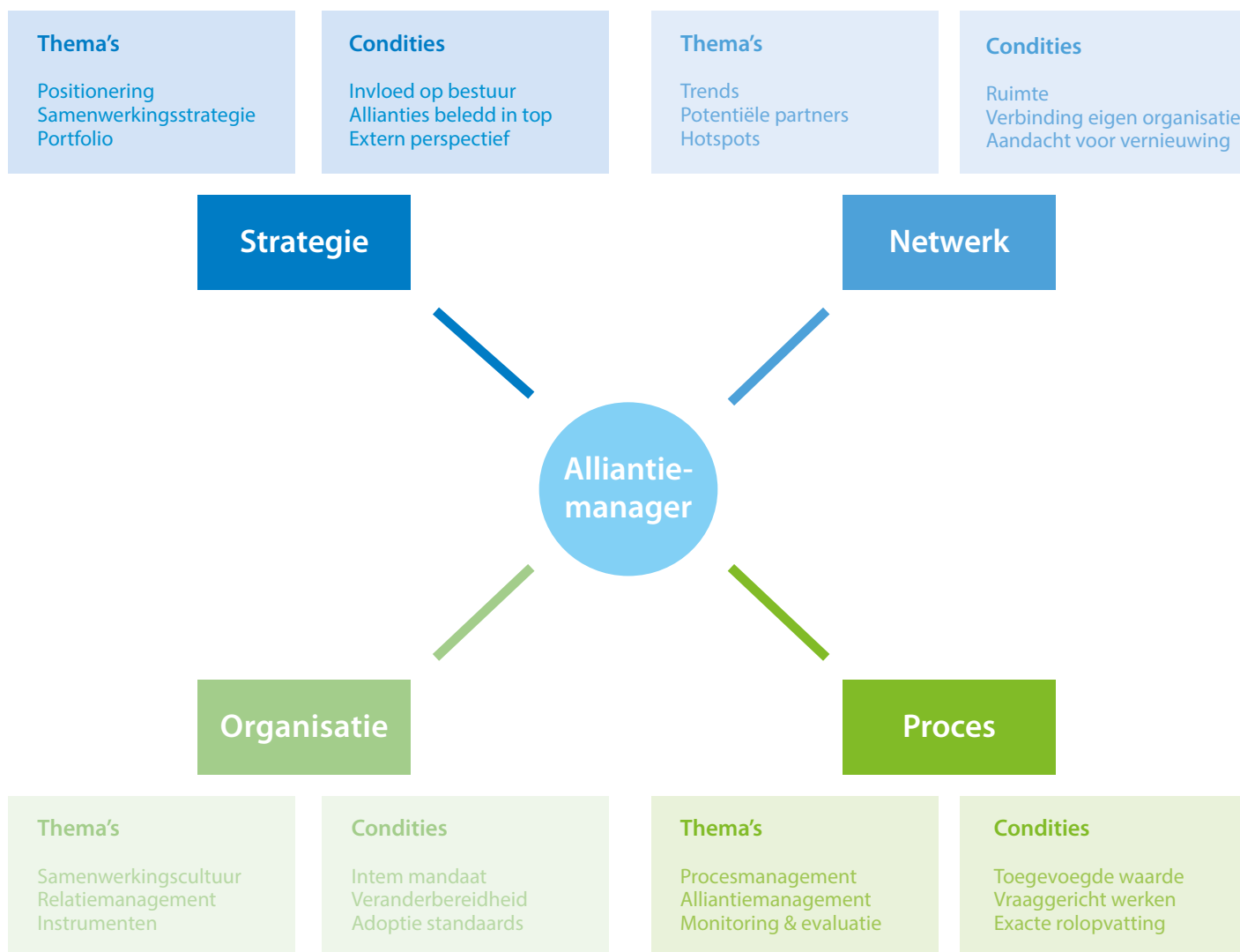
De alliantiemanager als strateeg

Allianties zijn een strategisch instrument geworden voor organisaties.⁸ Omgekeerd zijn de allianties die een organisatie aangaat een weerslag van haar strategische positionering, kernwaarden en identiteit. Aan de alli-

Vier rollen van de alliantiemanager



Rollen, thema's en condities voor effectief functioneren



anties die een organisatie aangaat, kunnen we een organisatie herkennen.⁹ In organisaties waar dit bewustzijn aanwezig is, vinden wij alliantie managers met een duidelijke strategische oriëntatie. Soms niet als zodanig benoemd, maar dan wel als verantwoordelijkheid van een lid van een raad van bestuur, directie, of directeur van een afdeling strategie.

De alliantiemanager als organisatie-ontwikkelaar

Bij organisaties ontstaat steeds meer het bewustzijn dat activiteiten in samenwerkingsverbanden worden uitgevoerd die een gro-

te strategische waarde hebben voor de organisatie. Maar veel organisaties kennen qua besturing, structuur en cultuur, belemmeringen om de vruchten te plukken van strategische samenwerkingsverbanden. In organisaties waarin dit bewustzijn aanwezig is, zal de rol van de alliantie manager ook of vooral bestaan uit het scheppen van condities om als organisatie succesvoller te zijn in het aangaan, onderhouden en beëindigen van samenwerkingen. In onze adviespraktijk komen we (nog) niet vaak alliantie managers tegen die het ontwikkelen van de eigen organisatie tot hun primaire aandachtsgebied rekenen.

In bovenstaande figuur zijn de vier rollen samengebracht en is per rol een aantal thema's en condities geïdentificeerd.

Competenties en vaardigheden: de kunst van het balanceren

In de praktijk zien we niet één geüniforme profiel van de alliantie managers. De alliantie managers die wij kennen hanteren uiteenlopende stijlen en benutten uiteenlopende vaardigheden. En ook leggen ze, afhankelijk van de rol die zij kiezen, andere accenten. Tegelijkertijd zien we dat ze een aantal vaardigheden gemeenschappelijk hebben.

Alliantiemangers moeten waken om niet gevierendeeld te worden ...

Zo zijn succesvolle alliantiemangers bijzonder bedreven in het omgaan met complexiteit. De wirwar van relaties en even zovele belangen, achterbannen, externe en interne stakeholders bieden een complexe context om in te werken. Het reduceren van complexiteit als dat kan, maar vaker nog het omarmen ervan is een echte gemeenschappelijke vaardigheid.

Zo ook het zoeken van de juiste situationele balans tussen controleren en beheersen aan de ene kant en loslaten en faciliteren aan de andere kant. Deze keuze loopt dwars door alle rollen heen. Alles willen controleren is een echte valkuil voor alliantiemangers, maar niets verankeren brengt een vergelijkbaar risico met zich mee. In de titel 'alliantiemanager' zit de spanning opgesloten. In alle beschreven rollen is de opgave om een juiste balans te vinden tussen sturen en loslaten, tussen mobiliseren en annexeren.

Aan allianties zitten uiterst harde kanten (modellen, instrumenten, constructen, governance enzovoort) en uiterst zachte kanten (relaties interpersoonlijke dynamiek, groepsdynamiek, persoonlijke fit enzovoort). Alliantiemangers verkeren voortdurend in situaties dat ze een van beide uitersten niet kunnen wegdenken. Ze zijn er altijd, en dan ook echt altijd in volle vertegenwoordiging. Dat stelt eisen aan de vaardigheden van de alliantiemangers.

Alliantiemangers opereren voortdurend tussen linies en lagen. Sommige processen vragen een top-downaanpak, andere een bottom-upaanpak. Dat vraagt de lenigheid om op elke laag en op elke linie toegankelijk, begrijpelijk en geloofwaardig te zijn. Dat impliceert dat de alliantiemanager bestuurlijke condities en professionele motivatie met elkaar weet te

verbinden. Zowaar geen eenvoudige (en soms gewoonweg onmogelijke) opgave.

De optimale rollenmix: zoeken naar accenten en de juiste balans

Invulling geven aan de rol van alliantiemanager betekent balanceren. Het is schaken op meerdere borden en vooral weten wanneer je op welk domein aanwezig moet zijn of interventies moet doen. Dat neemt niet weg dat de alliantiemanager wel degelijk accenten kan leggen in zijn activiteiten. Wat heeft in mijn organisatie op dit moment de hoogste prioriteit? Welke mix van activiteiten en accenten gaan ons – gegeven de karakteristieken van de organisatie en de ambities op het gebied van samenwerking – het meest helpen? En vervolgens: hoe zorg ik ervoor dat ik als alliantiemanager de juiste condities creëer om die specifieke rollenmix goed te kunnen invullen. Een keuzevraagstuk van jewelste.

De alliantiemanager: een sleutelrol

Vooruitkijkend naar uitdagingen op het gebied van samenwerking voorzien we een aantal grote uitdagingen.¹⁰ Wij denken hierbij onder meer aan de uitdaging om 1) organisaties beter richting te laten geven aan hun inspanningen op het gebied van samenwerking, 2) organisaties te ontwikkelen tot experts op het gebied van samenwerken en 3) leiderschap en handelingsrepertoire te versterken op het gebied van samenwerken. Het zijn ambitieuze uitdagingen voor professionals op het gebied van allianties en netwerken. En het zijn ook de alliantiemangers die in al deze opgaven een belangrijke rol kunnen vervullen. Door invloedrijk te zijn in hun organisaties en voorbeeldgedrag te laten zien waar het aankomt op samenwerking. De rol van alliantiemanager is een echte sleutelrol.

Noten

1. B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge, 1996.
2. R.E. Spekman et al., 'Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future', *Journal of Management Studies* 35 (6), November 1998, p. 747-772.
3. De inhoud van dit artikel is gebaseerd op de vele gesprekken en onze praktijkervaringen met 'alliantiemangers': mensen die zich in een organisatie actief bezighouden met allianties.
4. Management in network.
5. M. Tushman & T. Scanlan, 'Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents', *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 2 (June), 1981, p. 289-305.
6. R. Spekman & L.A. Isabella, 'Alliance Leadership: Template for the future', *Advances in Global Leadership*, vol. 2, 2001, p. 217-244.
7. J. Reuer, M. Zollo & H. Singh, 'Post-formation dynamics in strategic alliances', *Strategic Management Journal*, 23, 2002, p. 135-151.
8. J. Child, D. Faulkner & S. Tallman, *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, New York, 2005.
9. J.D. Bamford, B. Gomes-Casseres & M.S. Robinson, *Mastering Alliance Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
10. E. Kaats & W. Opheij, *Creating conditions for promising collaboration*, Springer Brief, 2014.

Edwin Kaats en **Ruben van Wendel de Joode** zijn beiden partner en adviseur bij Common Eye, een adviesbureau gespecialiseerd in het ontwikkelen van samenwerking in allianties, ketens en netwerken (www.common-eye.nl). Het artikel is gebaseerd op observaties uit hun adviespraktijk en gesprekken met alliantiemangers. Edwin@commoneye.nl
Ruben@commoneye.nl

Verdieping: managementexecutive.nl
artikelcode: 0195

In het basisverhaal in de Management Executive Base worden de vier rollen verder uitgewerkt: Wat zijn de taken per rol, wat zijn de aandachtsgebieden en wat zijn de belangrijkste dilemma's waar een alliantiemanager in de praktijk mee te maken krijgt?