

Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken

Robin Bremekamp, Edwin Kaats en Wilfrid Opheij zijn werkzaam bij Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers, respectievelijk als adviseur en partners. Zij zijn gespecialiseerd in strategische samenwerkingsverbanden en adviseren opdrachtgevers in het publieke en private domein. Dit artikel bouwt voort op het onderzoek uit het proefschrift 'Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief', waarop Edwin Kaats en Wilfrid Opheij in 2008 aan de Universiteit van Tilburg gepromoveerd zijn.

1. Kaats, E.A.P., P.J. van Klaveren & W. Opheij (2005). *Organiseren tussen organisaties: Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
2. Bruijn, J.A. de, & E.F. ten Heuvelhof (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.
- Grandori, A. & G. Soda (1995). *Interfirm networks: Antecedents, mechanisms & forms*. *Organization Studies* 16(2), pp.183–214.

Samenwerkingsvraagstukken zijn bij veel organisaties de bestuurlijke agenda gaan bepalen. In de bestuurskamer dringt het besef door dat geen enkele organisatie alléén kan overleven en zonder andere organisaties de complexe vraagstukken van deze tijd kan oplossen. Samenwerken is dus nodig, maar zeker niet vanzelfsprekend. Struikelblok is vaak spraakverwarring en verschil van inzicht tussen de verschillende partijen. Een gemeenschappelijk kijkglas kan uitkomst bieden.

Op basis van analyse van een groot aantal samenwerkingsrelaties ontwikkelden wij een wijze van kijken die tegemoetkomt aan de behoefte om samenwerking te doorzien. In deze bijdrage gaan wij eerst in op de stand van zaken met betrekking tot het instrumentarium, teneinde samenwerkingsvraagstukken in hun complexiteit te doorzien en te besturen. Daarna beschrijven wij de essentiële kenmerken van samenwerkingsvraagstukken en een kijkglas om samenwerkingsverbanden te beschouwen. Dit kijkglas kan als gemeenschappelijke bril gehanteerd worden. We sluiten af met indicatoren waarmee het functioneren van een samenwerkingsverband beschreven kan worden. Door dit kijkglas en de daarin gehanteerde taal met partners te delen kan de spraakverwarring rond samenwerkingsverbanden worden verkleind.

Instrumentarium voor samenwerken: stand van zaken en specifieke behoefte

Er zijn al vele pogingen ondernomen om samenwerkingsvraagstukken te modelleren. Dat heeft interessante en bruikbare invalshoeken en instrumenten opgeleverd. Niettemin hebben wij ervaren dat het bestaande instrumentarium ontoereikend is om de complexiteit van samenwerkingsvraagstukken inzichtelijk te maken. Hierdoor is het besturen van samenwerkingsrelaties vaak te ingewikkeld en vindt het te veel op ad-hocbasis plaats. Veel benaderingen belichten slechts één aspect van samenwerkingsvraagstukken. Denk daarbij aan de

focus op de inrichting van samenwerkingsrelaties, zoals bij organiseren tussen organisaties.¹ Andere benaderingen zijn bruikbaar gemaakt voor één specifieke soort samenwerking, zoals management in netwerken², alliantiebesturing³, of *shared service centers*.⁴ Iedere samenwerking doorloopt een aantal fasen. Eén van die fasen is de ontwikkeling van een samenwerkingsstrategie. Ook daarnaar is uitstekend onderzoek gedaan.⁵ Een ander belangrijk aspect is het management van samenwerkingsverbanden; ook dat is onderzocht.⁶ Tot slot is een kenmerk van veel benaderingen dat ze de persoonlijke invloed van bestuurders en managers op het vraagstuk buiten beschouwing laten, of juist helemaal op de betekenis van bestuurders focussen.⁷

Geen enkele organisatie kan de grote private en publieke vraagstukken van deze tijd alleen oplossen. Of het nu gaat om innovatie, goede zorg, economische ontwikkeling, duurzaamheid, openbare orde en veiligheid, het te boven komen van een recessie, samenwerken is altijd nodig. Bij al deze samenwerkingsvraagstukken is er sprake van verschillende belangen op individueel én collectief niveau.⁸ Dé uitdaging bij samenwerken is al die belangen inzichtelijk te maken en te zorgen dat de betrokken partijen een oprechte interesse krijgen in elkaars belangen. Partijen moeten in staat zijn om een deel van hun autonomie of resultaatsverwachting op te geven in het vertrouwen dat ze er meer voor terug krijgen.

Het is echter lastig om oprecht inzicht in elkaars belangen te krijgen en autonomie op te geven, als je het gevoel hebt dat je elkaar niet echt begrijpt en dat je het eigenlijk over verschillende dingen hebt.⁹ Spraakverwarring tussen de deelnemende partijen is één van de grote problemen bij het omgaan met samenwerkingsvraagstukken.¹⁰ Niet een inhoudelijk verschil van inzicht, maar juist de verwarring die ontstaat door verschillen in taal en verschillen in verwachting en perceptie, is vaak het probleem. In die gevallen kan het helpen om een gemeenschappelijke bril en bijbehorende taal te hanteren om naar de samenwerking te kijken. Zo'n bril hebben wij ontwikkeld met het 'kijkglas voor samenwerkingsvraagstukken.'

Vijf kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk

Voordat wij het kijkglas introduceren, beschrijven we eerst vijf essentiële kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk.

Een grote mate van interdependentie

Ieder van de partners moet een deel van zijn autonomie opgeven in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt. Dit is vaak een grote opgave en vooral een kwetsbaar proces. Want juist omdat bestuurders en managers het moeilijk vinden om autonomie op te geven, kunnen ze in de verleiding komen om het proces te frustreren in plaats van te stimuleren. Partijen beseffen daarbij vaak ook dat 'ze niet zonder, maar ook niet met elkaar kunnen.' Als gevolg van deze interdependentie ontstaat er een complex spel van omgaan met verschillende partners, vorming van coalities, partnerkeuze en positie spel.

Een onduidelijk machtscentrum

In omgevingen waar meerdere partijen de sleutel tot de oplossing in handen hebben maar niemand alleen, is er altijd sprake van onduidelijkheid over het machtscentrum.¹¹

De vraag wie er aan de touwtjes trekt kan niet eenduidig worden beantwoord: macht is over meerdere partijen verdeeld, partijen ontlenen macht aan verschillende bronnen, en macht en invloed worden op uiteenlopende manieren en volgens verschillende stijlen uitgeoefend. De macht van partijen wordt vaak onderschat. Waarschijnlijk omdat macht niet altijd goed zichtbaar is. Het is dan ook zaak om de verdeling en toepassing van macht te leren lezen.

Een nieuwe werkelijkheid

In omstandigheden waarin meerdere partijen het met elkaar moeten zien te rooien, creëren partijen en gezamenlijk een nieuwe werkelijkheid.¹² Een samenwerkingsverband vertrekt vanuit het niets en in het begin zijn er slechts een betekenisvolle relatie en een kwetsbaar proces. Dit is een complex proces, niet alleen omdat partijen samen een vraagstuk en een oplossing moeten formuleren, en samen betekenis aan een kans in de markt geven, maar ook omdat de enige basis die ze daarvoor hebben, is gelegen in de onderlinge relaties en interactie. Steeds is het de uitdaging om verschillende belangen en ambities samen te brengen tot een gemeenschappelijk gedragen opvatting over of oplossing van de gezamenlijke problemen.

De aantrekkingskracht van heterogeniteit

Als partij ben je gefascineerd door de ander omdat deze je helpt jezelf te ontdekken. Tegelijkertijd ben je bang voor die ander, omdat hij een bedreiging kan vormen. Deze paradox creëert ambiguïteit, omdat de werkelijke basis voor samenwerking juist door de verschillen tussen partijen wordt gevormd.¹³ Overeenkomsten tussen partijen zijn juist de basis voor competitie en naarmate samenwerkende partijen zich meer op hetzelfde terrein bewegen, is de kans op competitie tussen hen groter. In de praktijk blijkt het moeilijk om deze paradox en de dynamiek ervan te doorzien.

Een dynamische context

Elke poging om een complexe situatie in kaart te brengen is achterhaald op het moment dat de kaart wordt getekend. Causaliteit is zelden zichtbaar, er is eerder sprake van plausibiliteit en niet zelden ook van coïncidentie. Elke handeling maakt dat er steeds sprake is van een nieuwe situatie. Partijen zijn in een samenwerking steeds bezig de situatie in te schatten, omdat de situatie steeds in beweging is. Dat betekent ook dat elk gesprek een element van het opnieuw vestigen van vertrouwen in zich heeft. Dit is nooit vanzelfsprekend en moet steeds opnieuw worden gedefinieerd. Er ontstaat een complexe choreografie van partners die steeds hun onderlinge verhouding definiëren.

Kijkglas voor samenwerkingsrelaties

In situaties van samenwerking met bovengenoemde kenmerken ligt voortdurend spraakverwarring op de loer. Die spraakverwarring maakt dat soms binnen handbereik liggende goede oplossingen uit het gezichtsveld verdwijnen. Ook kan die spraakver-

3. Man, A.P. de (2006). *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Gomes-Casseres, B. (2003). *Competitive advantage in alliance constellations*. *Strategic Organization* 1(3), pp.327-335.
- Bamford, J. D., B. Gomes-Casseres & M. Robinson (2003). *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
4. Strikwerda, J. (2003). *Shared service centers: Van kostenbesparing naar waarde creatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Opheij, W. & F. Willems, *Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht*, *HMR* (95), pp.31-44.
5. Child, J., D. Faulkner & S. Tallman (2005). *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
6. Huxham, C. & S. Vangen (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
7. E.A.P. Kaats & W. Opheij (2008). *Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen: Reed Business.

Niet inhoudelijk verschil van inzicht, maar spraakverwarring is bij samenwerking vaak het probleem

warring het zo broodnodige vertrouwen uithollen. Een gemeenschappelijke bril om naar de samenwerking te kijken kan samenwerkende partijen helpen die spraakverwarring te verminderen. Daarbij staan drie woorden centraal: Ambitie, Belangen en Context (ABC).

Ambitie geformuleerd rond de vier puzzelstukken: vraagstuk, oplossing, kans en vorm

In ieder vraagstuk waar meer partijen bij betrokken zijn, zien we dat ieder van de betrokkenen met zijn eigen bril naar de situatie kijkt. Ieder participeert in de samenwerking vanuit zijn eigen referentiekader en logica, en met verschillende argumenten, overtuigingen en drijfveren. De één stelt het probleem centraal en gaat ervan uit dat zijn perceptie van het probleem door iedereen gedeeld wordt. Een ander heeft al precies voor ogen wat de oplossing moet zijn die leidt tot een duurzaam betere situatie, en niet zelden is dat juist de oplossing waarin die speler of die partij gespecialiseerd is. Weer een ander denkt bij uitstek in termen van kansen die een bepaalde situatie biedt, want juist door samenwerking kunnen kansen benut worden die hij niet alleen kan realiseren. En tot slot zijn er ook mensen die direct denken in vormen van samenwerking: er is een covenant nodig! Of een joint venture, een alliantie, een shared service center, een coöperatieve vereniging, een ...? Juist in deze situaties kan geen van de partijen

uit de voeten met alleen zijn eigen definiëring en perceptie van vraagstuk, oplossing, kans of vorm. Centraal in onze manier van beschouwen staat dan ook een ‘puzzel’ met vier stukken en deze puzzel moet samen gelegd worden zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat en een bijbehorende gezamenlijke taal (zie figuur 1).

De definities van vraagstuk, oplossing, kans en vorm vragen om overleg en zijn het resultaat van dialoog en onderhandeling. Niemand kan zijn werkelijkheid of definitie afdwingen of opleggen aan de ander. In een goede samenwerking wordt juist dit gegeven erkend en wordt er aandacht aan besteed. Dat vraagt om een goed gesprek. Dit gesprek is een opeenvolging van tijdelijk werkbare overeenstemmingen over definities van vraagstuk, oplossing, kans en vorm. Naarmate de samenwerking meer vorm en inhoud krijgt, stijgt de kans dat de spraakverwarring of ambiguïteit steeds kleiner wordt en de overeenstemming steviger, zonder dat partijen het ooit helemaal eens hoeven te worden.

Collectieve belangen, organisatiebelangen en persoonlijke belangen

Waardoor wordt nu dat gesprek over vraagstuk, oplossing, kans of vorm gedreven? Met onze bril van kijken wordt dit gedreven vanuit belangen. Mensen doen iets niet ‘zomaar’. Bij het bepalen van waar je staat, wat je wilt, wat je doet, zijn belangen in het spel. Dat hebben we verbeeld in de tweede cirkel (figuur 2).

De ervaring leert dat in iedere situatie meer soorten belangen tegelijkertijd aan de orde zijn

8. Fisher, R. W. Ury & B. Patton (2007). *Excellent onderhandelen: een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*. Amsterdam: Business Contact.

9. Loon, R. van & J. Wijsbek (red.) (2003). *De organisatie als verhaal, dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

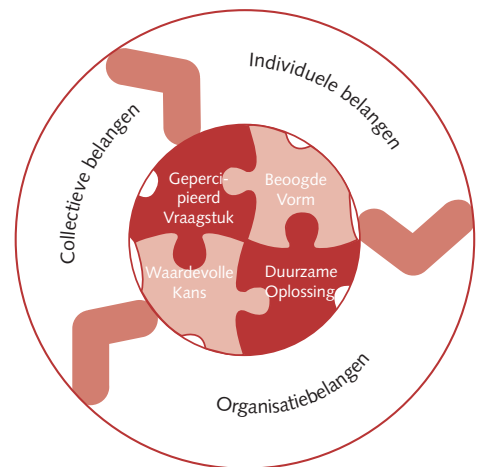
10. Noordegraaf, M. & M. van der Steen (2001). *The problem is what is the problem? Organisatieverandering en ambiguïteit*. Amersfoort: Twynstra Gudde.

11. Schruijer, S.G. & L.S. Vansina (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk*. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie* 61(3/4), pp. 203–218.

Figuur 1. Vier puzzelstukken staan centraal



Figuur 2. Het gesprek wordt gedreven door belangen



die impliciet en soms expliciet meespelen. Het gaat dan om organisatiebelangen, individuele en/of collectieve belangen:

- Organisationsbelangen; deze zijn veelal gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van de organisatie. Waartoe is de organisatie er, welke waarde voegt ze toe? Hoe verdienen de betrokken organisaties hun geld, waar worden ze beter van?;
- Individuele belangen; ook persoonlijke overtuigingen, drijfveren en belangen spelen in ieder proces een rol. Alleen in theorie kun je de mens en de functionaris loskoppelen. In de praktijk

spelen persoonlijke belangen, zoals idealen, carrière, reputatie, angst, gezichtsverlies, gewin, altijd een rol;

- Collectieve belangen; collectieve middelen en ruimte staan vrijwel altijd op het spel. In een complexe context gaat het om de collectieve belangen van burgers, bewoners, patiënten, gedetineerden, cliënten, etc. Ook al zitten deze belanghebbenden vaak niet letterlijk aan tafel, hun collectieve belangen spelen altijd een rol.

In dit verband is het goed een onderscheid te maken tussen 'belangen' en 'standpunten' (zie kader).

Belang versus standpunt: een cruciaal onderscheid

In een onderhandelingsproces wordt vaak gearchtueerd op basis van standpunten. Een standpunt is een mening of een zienswijze. Iemand kan zijn standpunt relatief snel en gemakkelijk veranderen op het moment dat een nieuw argument wordt aangedragen waardoor hij een andere kijk op het geheel krijgt. Onze wijze van vergaderen en (politieke) besluitvorming is voornamelijk op dit principe gebaseerd. Er is in een debat nauwelijks ruimte voor het verkennen van de belangen, er wordt rijkelijk gestrooid met argumenten om de andere partij van een standpunt af te brengen of juist van een ander standpunt te overtuigen.

Een belang is iets waarmee iemands voordeel of zelfs (levens)geluk gemoeid is. Een keuze voor een vraagstuk, oplossing, kans of vorm komt zelden 'uit de lucht vallen'. De belangen bepalen hoe partijen naar het vraagstuk kijken, hoe ze het definiëren en percipiëren. Pas wanneer je van de ander weet waar het echt om draait, kun je met hem meedenken. En alleen wanneer de belangen inzichtelijk worden, kun je samen op zoek gaan naar win-winoplossingen, de zogenaamde 'gouden driehoek' (zie figuur 3). Want je begrijpt beter waarom bepaalde oplossingen *no-go area* zijn.



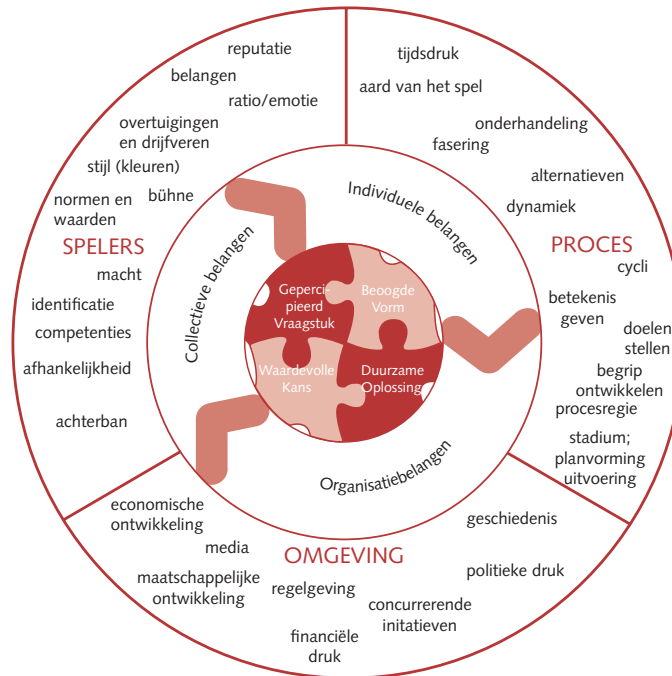
Om in een gesprek van standpunt naar belang te komen, is het belangrijk dat partijen elkaar de 'waaromvraag' blijven stellen. Maar voordat partijen elkaar die vraag gaan stellen, moeten ze eerst weten wat de intentie van die vraag is. Het moet duidelijk zijn dat de intentie is een win-winoplossing te vinden, anders geven partijen geen openheid van zaken. Het streven naar winst voor de eigen organisatie hoeft dus niet over boord te worden gezet. Werken aan vertrouwen door oprechte interesse in elkaar te tonen, transparant zijn over je voornemens en vechten voor de betrouwbaarheid van jouw organisatie zijn daarbij onmisbare factoren.

12. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

13. Hoebeke, L. (2004). *Dilemmas & Paradoxes in Organizing Change Processes: A critical reflection*. In *Dynamics of Organizational Change and Learning*, edited by J.J. Boonstra, Hoboken: Wiley & Sons Ltd.

14. Ridder, A. de (2007). *The dynamics of alliances: A game theoretical approach*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Figuur 4. Kernbegrippen rond spelers, proces en omgeving



De context: de omgeving, de spelers, en het proces
Om een situatie te doorgronden is het van belang inzicht te hebben in de spelers die een rol spelen in de samenwerking, in de manier waarop het proces vorm en inhoud krijgt en in de omgevingsfactoren die van invloed zijn op het vraagstuk.

Bij samenwerking definieert iedere partner vraagstuk, oplossing, kans en vorm verschillend. Door deze 'puzzel' gezamenlijk te leggen wordt de ambitie helder

Het kijkglas geeft de mogelijkheid om een analyse te maken van de context van de samenwerking, de drie invalshoeken, te weten spelers, proces en omgeving. Figuur 4 geeft kernbegrippen weer die horen bij de analyse van spelers, proces en omgeving.

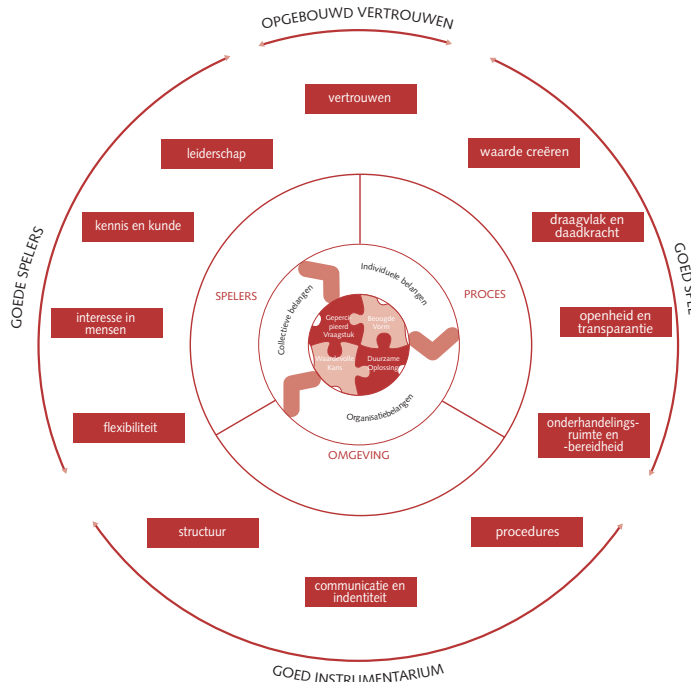
Bij spelers gaat het zowel om de personen als de organisaties die bij het proces betrokken zijn. Het is van belang te begrijpen welke personen van een organisatie in een bepaalde situatie een rol spelen, wat hun betrokkenheid bij de situatie is en welke positie ze hebben. Ook moet je inzicht hebben in de (on)hebbelikheden, wensen en mogelijkheden van de betrokken personen. Het specifieke gedrag van een persoon kan namelijk van grote invloed zijn op de positie en standpunten van een organisatie. Daarnaast gaat het bij de spelers ook om hun interactie. Hoe verhouden ze zich tot elkaar, hoe

gaan ze met elkaar om en in hoeverre beïnvloedt hun onderlinge gedrag de samenwerking?

Bij proces gaat het onder meer om de fasering en besturing van het proces. Vaak is er al een lopend proces met eigen kenmerken en geschiedenis. Hierbij hebben partijen hun eigen perceptie van het doel van het proces en of men het proces als zin- of succesvol ervaart, is voor iedereen verschillend. Daarnaast is de aard van het proces van groot belang; is het bijvoorbeeld een competitief of collaboratief proces? En denkt men bij het proces vanuit de logica en spelregels van de hiërarchie of vanuit de logica en spelregels van het netwerk? Spelen partijen een *zero sum*-spel of creëren ze samen meerwaarde? Hoe compleet is de informatie voor alle partijen? Beslissen de spelers tegelijk of om en om? Is het een eenmalig spel of komen ze elkaar nog tegen? Spelers dienen zich bewust te zijn van dit proces en hun handelen eraan aan te passen.¹⁴

Ook is het van groot belang te begrijpen hoe de omgeving het samenwerkingsvraagstuk beïnvloedt. Een vraagstuk is er immers niet 'opeens zomaar', er is altijd de omgeving waarin het is ontstaan. Duidelijk moet worden wat de geschiedenis van het vraagstuk is. In hoeverre zijn er al eerder pogingen gedaan om het aan te pakken en waarom is het toen niet gelukt? Daarnaast moeten de demografische, ecologische, sociale, technologische, econo-

Figuur 5. Indicatoren voor de kwaliteit van de samenwerking



mische en politieke elementen (DESTEP-analyse) die van invloed zijn op de samenwerking boven tafel komen. Tot slot is het van belang inzicht te hebben in beïnvloedende factoren die van grote betekenis kunnen zijn, zoals de rol van de media, concurrerende initiatieven of politieke druk.

Rondom elk van deze begrippen staan kernbegrippen die van betekenis zijn (zie figuur 4) om spelers, proces en omgeving te duiden, te begrijpen en meer reliëf te geven. We beschrijven ze hier niet verder, maar achter elk van deze begrippen gaat weer een wereld schuil die van belang is voor het samenwerkingsvraagstuk.

Indicatoren voor een goede samenwerking

Waarom kun je nu zien of de samenwerking constructief en goed verloopt? Waar kijk je dan naar? Bij de analyse van samenwerkingsprocessen zijn er vier cruciale groepen van indicatoren die de mate van succes van een samenwerking beschrijven: opgebouwd vertrouwen, goed spel, goed instrumentarium en uiteraard goede spelers. Deze indicatoren vormen de vierde invalshoek van het kijkglas voor samenwerkingsvraagstukken. In figuur 5 hebben we deze indicatoren geplaatst rond de ambitie, belangen en context.

Bij vertrouwen kijken we of er sprake is van een 'vertrouwensreservoir' en of dit regelmatig gevuld wordt. Vertrouwen is een indicator in zichzelf.

Vertrouwen is af te meten aan de betrouwbaarheid van de personen die samenwerken, de mate waarin ze met open vizier te werk gaan, de mate waarin er sprake is van acceptatie van de ander en van congruentie tussen woord en daad. Alle vier deze elementen zijn nodig voor vertrouwen.

Bij een goed spel onderscheiden we de volgende indicatoren:

- Openheid en transparantie. Worden verwachtingen en intenties open en eerlijk uitgesproken?;
- Waarde creëren; wordt ervoor gezorgd dat de samenwerking voor alle deelnemers echt waardevol is, wat levert het voor ieder van de spelers op?;
- Draagvlak en daadkracht. In een matige samenwerking bepaalt de traagste het tempo en de kleurlooste de kleur. Is er voldoende oog voor draagvlak bij de deelnemers en hun achterban en is er tegelijkertijd sprake van voortgang en voldoende besluitvorming?;
- Onderhandelingsruimte en -bereidheid. Is er sprake van manoeuvreerruimte en willen partijen echt geven en nemen?

Bij een goed instrumentarium kijken we vooral naar de aan- of afwezige procedures en structuur

Belangen bepalen hoe partijen naar een vraagstuk kijken. Professioneel omgaan met die belangen maakt het verschil

van de samenwerking en hoe die helpen om tot overeenstemming te komen. Hierbij horen de volgende indicatoren:

- Procedures. Is duidelijk wat de spelregels en omgangsvormen zijn om tot besluitvorming te komen?;
- Structuur. Afspraken over wie wat doet, wat de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling is. Hoe zijn de bestuurlijke organisatie en de werkorganisatie op elkaar afgestemd en welke coördinatie-mechanismen worden er toegepast?;
- Communicatie & identiteit. Bij samenwerking is het van belang dat de wijze waarop de samenwerking zich in- en extern 'laat zien' congruent is aan de betekenis en identiteit van de samenwerking. Is er sprake van een identiteit en wordt die eenduidig uitgedragen?

**Er zijn vier indicatoren:
opgebouwd vertrouwen,
goede spelers, goed spel en
goed instrumentarium**

Cruciaal voor iedere samenwerking zijn goede spelers, want het zijn de spelers die het spel maken. Als we kijken naar de spelers, dan letten we op de volgende indicatoren:

- Flexibiliteit. Is er bij het definiëren van het vraagstuk en het zoeken naar oplossingen bij de spelers voldoende vermogen tot inhoudelijke en procesmatige flexibiliteit?;
- Oprechte interesse. Denkt men behalve vanuit de inhoud ook vanuit mensen en is er oprechte interesse in die mensen en in hun belangen en motieven?;
- Kennis en kunde. Is er voldoende inhoudelijke, procesmatige en emotionele kennis en kunde onder de partners aan tafel om de onderhandelingen en de samenwerking te laten slagen?;
- Leiderschap. Wordt aan iemand het leiderschap gegund (*collaborative leadership*)?

**Aanpak op basis van beoordeling
indicatoren**

Naar ons oordeel bestaat er geen generieke aanpak van samenwerkingsvraagstukken, geen aanpak die altijd en overal werkt. Wel doorloopt een samenwerking, al dan niet iteratief, een aantal fasen, heeft ze een aantal generieke kenmerken. Afhankelijk van de kracht en zwakte van een samenwerkings-

verband past een verschillende set interventies. Het kijkglas helpt om je in een concrete situatie een beeld te vormen van hoe een samenwerking ervoor staat. En op basis van dat beeld kun je dan inschatten wat de beste aanpak voor het vraagstuk is.

Als voorbeeld hebben we in figuur 6 de stand van zaken van een samenwerking binnen een alliantie weergegeven aan de hand van de indicatoren.

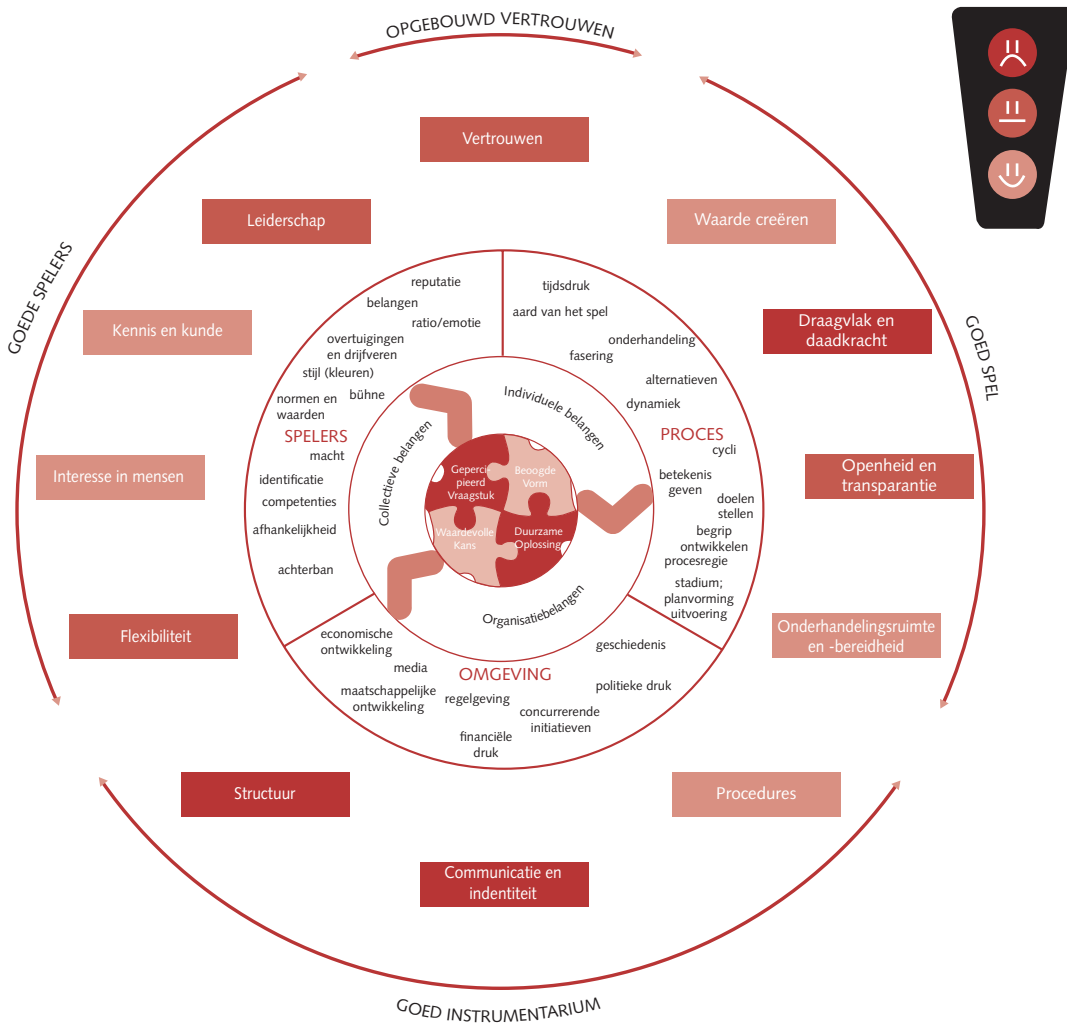
Voor de te kiezen aanpak en interventies verschilt het nogal of het vertrouwensreservoir tot het randje gevuld is of dat de stop die het 'vertrouwensreservoir' gevuld moet houden, zoek is. Een andere bepalende factor is de mate waarin het duidelijk is aan wie het leiderschap gegund is: is dat duidelijk of staat het ter discussie. Ook is van belang of men elkaar puur uit interesse benadert of alleen functionele vragen stelt. Zo zijn er dus verschillende factoren die de interventie bepalen. In het ene geval is het constructief om samen op studie-reis te gaan (inclusief de late gesprekken aan de bar), in het andere geval is het beter als een of meer spelers vervangen worden (als dat al mogelijk is). Zo vraagt iedere samenwerking om een eigen interventie, afhankelijk van de situatie die gegroeid is. Dit alles in het besef dat uiteindelijk de spelers het spel maken.

Tot slot

Niet alle samenwerkingsverbanden zijn succesvol en samenwerken is vaak een taai proces. Als je als speler of als betrokken buitenstaander gevraagd wordt om een rol te spelen in een samenwerkingsverband, dan is dit kijkglas voor samenwerkingsvraagstukken een goed instrument om de complexiteit van de samenwerking te doorzien. Met dit instrument is het mogelijk verschillen van invalshoek en daarmee samenhangende spraakverwarring, die vaak ten grondslag ligt aan problemen en die vertrouwen kan uithollen, te verminderen. Het kijkglas helpt de partners om samen de ambitie, belangen en context te analyseren, en te bepalen wat er goed loopt in de samenwerking en waar de knelpunten zitten. De indicatoren geven het inzicht welke interventies nodig zijn om van de samenwerking een succes te maken.

Ter relativering willen we opmerken dat dit kijkglas niet altijd toepasbaar is. In een groot aantal

Figuur 6. Voorbeeld van een beoordeling van een samenwerkingsverband



situaties is er sprake is van een relatief duidelijk machtscentrum en is het duidelijk wat er moet gebeuren. De complexiteit is soms laag en de context kan stabiel zijn. Er hoeft niet altijd een nieuwe werkelijkheid gecreëerd te worden. Dat is bijvoorbeeld het geval als er sprake is van een eenduidig en functioneel vraagstuk, als er sprake is van routinematige, voorspelbare processen, een duidelijk en vooraf gedefinieerd resultaat of een

situatie waarbij er sprake is van één bestuurder of opdrachtgever die mensen en middelen beschikbaar kan stellen om een resultaat te bereiken. In zo'n situatie zijn andere methoden dan het kijkglas meer geëigend. Dit laat echter onverlet dat ook dan overleg en dialoog wel belangrijk en nuttig kunnen zijn. Maar het devies is: maak het niet ingewikkelder dan nodig.