

Over 'vermogen tot verbinden' gesproken

SUCCESSVOLLE VERBINDERS AAN HET WOORD OVER HUN HANDELINGSREPERTOIRE IN ALLIANTIES EN NETWERKEN

Samenwerken in allianties en netwerken is voor steeds meer organisaties van groot belang. Ook maatschappelijk gezien is het erg belangrijk dat organisaties goed samenwerken, omdat geen enkele organisatie alleen de grote uitdagingen van deze tijd kan oplossen. Toch is samenwerken niet gemakkelijk en niet vanzelfsprekend, omdat ieder van de partners een deel van zijn autonomie moet opgeven in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt. Samenwerken vraagt om verbindend leiderschap en vermogen tot verbinden. Wij vroegen ons af waaruit dat 'vermogen tot verbinden' bestaat en gingen ervoor te rade bij bestuurlijke routiniers die in hun bestuurlijke carrière veelvuldig op dit vermogen worden aangesproken. Wij spraken met de heren Alders, Cohen, Lubbers, Rinnooy Kan, Wijers en Wijffels over het handelingsrepertoire waarvan zij zich zeggen te bedienen in allianties en netwerken.

Inleiding

Er zijn veel onderzoeken die op het belang van allianties en netwerken ingaan (o.a. Castells, 2000; Child, Faulkner en Tallman, 2005; De Man, 2006). Het themanummer van *M&O* was in 2007 geheel aan dit onderwerp gewijd. Samenwerken in allianties en netwerken ontwikkelt zich tot een interessant en breed professioneel domein (Boonstra, 2007). Aanvankelijk kwam de aandacht voor het thema vooral vanuit het bedrijfsleven. Pioniers in samenwerken zagen er een krachtig strategisch instrument in: allianties werden door hen beschouwd als een flexibel en slagvaardig alternatief voor autonome groei of overnames. Maar ook in de publieke sector kan het thema zich intussen op een ruime belangstelling verheugen. En terecht, want de reikwijdte van publieke vraagstukken vraagt om intensieve samenwerking tussen publieke partijen en tussen publieke en private partijen.



Edwin Kaats en Wilfrid Opheij

Dr. E.A.P. Kaats en dr. W. Opheij zijn partner bij Twynstra Gudde Adviseurs & Managers. Zij zijn in 2008 aan de Universiteit van Tilburg gepromoveerd op het proefschrift Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief.

Ook in ons promotieonderzoek naar de betekenis van bestuurders voor allianties en netwerken zagen wij dat succesvol opereren in allianties en netwerken geen sinecure is (Kaats en Opheij, 2008). Wij constateerden dat veel bestuurders die dit succesvol doen een goed ontwikkeld 'vermogen tot verbinden' lijken te hebben. Tegelijkertijd is er sprake van een dilemma: je wilt als bestuurder zaken gewoon regelen en voor elkaar krijgen. Maar daarbij heb je het niet voor het zeggen en heb je anderen nodig. In een exploratief onderzoek hebben we nu dit blijkbaar bijzondere 'vermogen tot verbinden' onder de loep genomen. In dit artikel geven wij eerst een plaatsbepaling van het onderwerp. Daarna gaan we in op de onderzoeksaanpak en vervolgens op de resultaten: wat vertellen ervaren bestuurders met een reputatie op het gebied van verbinden over dat vermogen tot verbinden? In het besef dat het vooral 'espoused theory' is, en dat we niet de 'theory in use' hebben onderzocht, geven de resultaten aanleiding tot reflectie en mogelijkheden voor vervolgonderzoek (Argyris, 1993).

1. De context van bestuurders in allianties en netwerken

Allianties en netwerken hebben specifieke kenmerken

Diverse onderzoekers gaan in hun onderzoek in op het verschil tussen het besturen van organisaties en het besturen van samenwerkingsverbanden (Schruijer, 2005; De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004; Child, Faulkner en Tallman, 2005; Huxham en Vangen, 2005; Kaats en Opheij, 2008). Hieruit blijkt dat er een aantal specifieke kenmerken is, te weten:

- *Een onduidelijk machtscentrum.* 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.
- *Een nieuwe realiteit.* Het vormgeven van een samenwerkingsverband betekent dat er 'uit het niets' een nieuw organisatorisch verband ontstaat. Met nieuwe relaties, processen en wijzen van organiseren. In dergelijke omstandigheden – waarin meerdere partijen het met elkaar moeten zien te rooien – creëren partijen gezamenlijk een nieuwe realiteit. Een samenwerkingsverband vertrekt vanuit het niets en in het begin zijn er slechts een betekenisvolle relatie en een kwetsbaar proces.
- *De kracht van diversiteit.* In een samenwerking gaat het bij uitstek om het constructief maken van de verschillen. Als partij ben je gefascineerd door de ander omdat hij je helpt jezelf te ontdekken. Tegelijkertijd ben je bang voor die ander, omdat hij een bedreiging kan vormen (Hoebeke, 2004). Deze paradox creëert ambiguïteit, omdat de werkelijke basis voor samenwerking juist door die verschillen tussen partijen wordt gevormd.
- *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.

Als je gaat samenwerken, kun je om deze kenmerken niet heen. In ieder samenwerkingsverband zijn ze aan de orde. Je kunt ze niet ontkennen of ‘wegdefiniëren’. Je zult ze moeten hanteren om te komen tot werkbare oplossingen. En de een kan dat beter dan de ander.

Samenwerken vraagt ander handelingsrepertoire van leiders

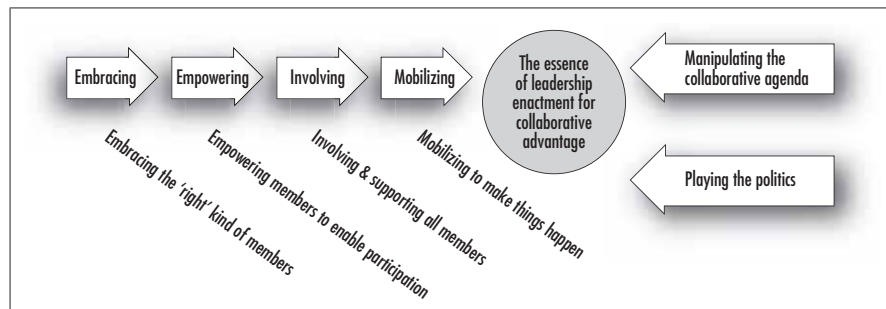
In een dergelijke omgeving zijn bijzondere eigenschappen vereist om verbinding en overeenstemming te organiseren. Vanuit eerder onderzoek kunnen we een beeld opbouwen van wat ervoor nodig is om samenwerkingsverbanden succesvol te maken (Chrislip en Larson, 1994; Schruijer, Taillieu en Vansina, 1998; Huxham en Vangen, 2005). Uit onderzoek komt naar voren dat het hanteren van hiërarchische principes niet toereikend of zelfs contraproductief is. Een ander soort leiderschap is nodig en vermogen tot verbinden is daarbij essentieel. ‘Collaborative leaders’ (Chrislip en Larson, 1994) worden geïdentificeerd als personen die de relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, kunnen omgaan met complexiteit en met uiteenlopende belangen, niet afhankelijk zijn van positioneel gezag, ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen treden. De kern van dergelijk leiderschap is te omschrijven als ‘creating and maintaining conditions for getting the most out of diversity, enabling the different parties to realize their objectives’ (Schruijer, Taillieu en Vansina, 1998). Deze leiders identificeren relevante partijen, brengen hen aan tafel, houden hen aan tafel en helpen hen constructief met elkaar samen te werken. Ze hebben geen formele autoriteit of een machtspositie en proberen die ook niet te bereiken. Ze proberen machts- en statusverschillen tussen de partijen zo klein mogelijk te maken en ontwikkelen aandacht voor wederzijdse afhankelijkheid en het waarderen van verschillen. Ze koesteren omstandigheden die tot vertrouwen leiden (zie ook Vansina, 1999). Generieke beginselen van ‘collaborative leadership’ zijn de erkenning van wederzijdse afhankelijkheid en de wil om vanuit een gemeenschappelijke machtsbasis te werken, om vanuit vertrouwen samen te construeren en om vrijwillig commitment te zoeken. Het vraagt aandacht voor zowel de interactie binnen de groep als voor de interpersoonlijke relaties.

Daadkracht en draagvlak

Bestuurders worden beoordeeld op hun daden; verbinden is mooi maar waartoe leidt het? In een context waarin hiërarchische principes niet of in beperkte mate voorhanden zijn en solistische macht niet (voldoende) effectief is, zoeken bestuurders naar een nieuw evenwicht in het dilemma van draagvlak en daadkracht. Huxham en Vangen (2005) definiëren leiderschap in samenwerkingsverbanden als ‘mechanisms that are central to shaping and implementing collaborative agenda’s’. Er zijn volgens Huxham en Vangen andere mechanismen

en spelregels van toepassing, wat zij uitwerken in het thema 'doing leadership'. Zij zien dat leiders in samenwerkingsverbanden twee soorten handelingen tegelijkertijd doen. 'Collaborative leaders' hebben aan de ene kant een ondersteunende rol in de vorm van de activiteiten embracing, empowering, involving en mobilizing. Deze zijn gericht op *draagvlak*. Om in omgevingen van allianties en netwerken echt dingen voor elkaar te krijgen bedienen collaborative leaders zich volgens hen van nog twee cruciale activiteiten van meer sturende aard: 'manipulating the collective agenda's' en 'playing the politics'. Deze zijn gericht op *daadkracht* (zie figuur 1).

Figuur 1.
The essence of leadership for collaborative advantage (Huxham en Vangen, 2005)



Adam Kahane (2010) heeft dit thema een belangrijke stap verder gebracht en dringt er op basis van ervaringen in complexe collectieve besluitvormingsprocessen op aan om de drang naar draagvlak (door hem 'love' genoemd) en de drang naar daadkracht ('power') niet te scheiden, niet te zien als twee aparte drijfveren. Het gaat erom ze te onderscheiden maar in samenhang te beschouwen. Verbindend leiderschap gaat niet exclusief over de altruïstische empathische kant van samenwerken en verbinden, maar vraagt nadrukkelijk om de inzet van macht, zij het wel de productieve kant van macht (het vermogen om dingen gedaan te krijgen, vooruitgang te boeken, een wil te effectueren).

Op basis van de literatuur zien we dat er sprake is van verandering van de aard van leiderschap en tegelijkertijd van een dilemma:

- *De aard van leiderschap.* Naar haar aard verschuift leiderschap van hiërarchisch leiderschap naar verbindend leiderschap, dat de essentiële kenmerken van samenwerking serieus neemt, en niet versluiert.
- *Het 'draagvlak-daadkracht'-dilemma.* Je wilt als bestuurder zaken gewoon regelen en voor elkaar krijgen, maar tegelijkertijd heb je het niet voor het zeggen en heb je anderen nodig. Het gaat daarbij om ondersteunen én sturen.

In ons eigen onderzoek naar de betekenis van bestuurders voor allianties en netwerken vragen wij ons in aanvulling op de twee hiervoor genoemde thema's af wat ervaren bestuurders, mede in het licht van dit veranderende leiderschap, van betekenis vinden in allianties en netwerken. En in hoeverre zij het zelf en persoonlijk van betekenis vinden.

2. Onderzoeksaanpak

Samenwerkingsverbanden hebben specifieke kenmerken en bestuurlijk acteren in deze allianties en netwerken is geen sinecure. Onderzoek naar ‘collaborative leadership’ heeft veel aspecten verhelderd. Toch blijkt er een soort magie rond dit onderwerp te hangen. Onze basale vraag was: wat doen leiders die dat goed lijken te kunnen eigenlijk? Daarbij hebben wij de behoefte om goed op een rij te krijgen wat bestuurlijk te doen in deze complexe allianties en netwerken. Het op een rij krijgen hiervan kan leiders en professionals in allianties en netwerken helpen de goede dingen te doen. Tegelijkertijd begrijpen we heel goed dat zo’n ‘rij-tje’ slechts beperkt waarde heeft. Het menselijke gedrag wordt door vele oorzaken en factoren bepaald. Het is een complexe interactie tussen persoon(lijkheid) en situaties waarin men acteert (Burger, De Caluwé en Jansen, 2010).

De eerste stap die wij daarin wilden zetten was ons een beeld te vormen hoe bestuurders die in een collaboratieve context optreden hun eigen handelingsrepertoire duiden. Daarbij zijn we op zoek gegaan naar ervaren en relatief succesvolle bestuurders met veel ervaring in samenwerkingsverbanden; exemplarische voorbeelden, omdat we juist van die voorbeelden veel kunnen leren. We hebben er in dit onderzoek ook voor gekozen ons te richten op de verhalen van bestuurders over hun eigen handelingsrepertoire en niet op wat zij feitelijk doen (hoe interessant dat ook is). Het is dus een explorerend onderzoek, gedaan onder erkende verbinders.

UITGANGSPUNTEN

Bij de inrichting van ons onderzoek hebben we een aantal keuzes gemaakt:

Focus op het handelingsrepertoire van verbinders volgens verbinders

We wilden inzicht verkrijgen in het handelingsrepertoire dat verbinders in een complexe interorganisatorische context van belang achten. Met handelingsrepertoire bedoelen we de *mogelijke strategieën en handelingen die een individu of groep ter beschikking staan om in een gegeven omstandigheid te opereren*. Wat zeggen routiniers dat ze doen in complexe omstandigheden?

Een selecte verzameling van bestuurders

We zijn op zoek gegaan naar personen met ruime bestuurlijke ervaring en een reputatie op het gebied van opereren in samenwerkingsverbanden en complexe omstandigheden. Bij de selectie van de bestuurders zijn wij uitgegaan van de volgende criteria:

De persoon:

- heeft een grote reputatie als bestuurder en/of netwerker;
- heeft aansprekende ervaringen opgedaan op gebied van samenwerken en verbinden;
- heeft reputatie ontwikkeld in verbindende rollen;

- staat open voor reflectie op de eigen rol in processen van verbinden en samenwerken;
- is Nederlandstalig, heeft een internationale oriëntatie;
- is bereid om herkenbaar geportretteerd te worden in de publicatie.

Het betreft dus een *selectie* van exemplarische bestuurders die op basis van hun kennis en ervaring kunnen bijdragen tot een beter inzicht. Wij hebben in 2009 en 2010 gesprekken gevoerd met Hans Alders, Job Cohen, Ruud Lubbers, Alexander Rinnooy Kan, Hans Wijers en Herman Wijffels. Hun reputatie als verbinder was aanleiding om hen in dit onderzoek te betrekken; we noemen ze in het vervolg van dit artikel dan ook ‘verbinders’.

Gebruik van de verhalen van bestuurders aan de hand van semigestructureerde interviews

Wij hebben het handelingsrepertoire van verbinders centraal gesteld en hun verhalen over hun rol in processen van verbinden en samenwerken geanalyseerd. We richtten ons daarbij op de redeneringen en argumentaties van de verbinders en niet op wat zij feitelijk doen (hoe interessant dat ook is). Argyris (1993) geeft aan dat er een verschil is tussen ‘espoused theory’ (wat mensen zeggen dat ze doen) en ‘theory in use’ (wat mensen feitelijk doen). Wij waren geïnteresseerd in de verhalen van verbinders en gingen er daarbij van uit dat er geen ‘absolute waarheid’ is, gezien de grote verschillen tussen hen. Het ging ons om hun persoonlijke inzichten. Voor ons was het interessant om daarin de patronen te ontdekken.

WERKWIJZE

Het handelingsrepertoire van ervaren verbinders was de focus van de gevoerde gesprekken. Het waren semigestructureerde interviews, waarbij gekozen werd voor een aantal relevante invalshoeken.

Het moge duidelijk zijn dat medewerking van de genoemde personen essentieel was. De vertrouwelijkheid werd gewaarborgd, ondersteund door een protocol. Alle gesprekken zijn opgenomen en door beide onderzoekers geanalyseerd, specifiek gericht op verhalen over het eigen handelingsrepertoire. Op basis van de analyse zijn wij gekomen tot een categorisering van deze verhalen conform de opzet en analyse van ons promotieonderzoek (Kaats en Opheij, 2008, hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet). Uit ieder gesprek hebben wij eerst hun statements over het eigen handelingsrepertoire gedestilleerd. Vervolgens hebben wij die met elkaar vergeleken en gegroepeerd. Het viel ons op dat het handelingsrepertoire in de verhalen van de geïnterviewden veel gemeenschappelijke elementen vertoonde. We hebben de uitspraken die op een gemeenschappelijk handelingsrepertoire duiden bij elkaar gebracht. Daarna hebben we het handelingsrepertoire dat de bestuurders gemeenschappelijk zeiden te hanteren of van belang te achten gecategoriseerd. Een categorie werd pas separaat benoemd als minimaal drie bestuurders daarover een uitspraak

Figuur 2.
Invalshoeken voor
de interviews



hadden gedaan. Iedere categorie bestaat uit een aantal uitspraken. Nadat we de analyse hadden uitgevoerd, hebben we gereflecteerd op de resultaten van het onderzoek en hebben we in samenwerking met de Universiteit van Utrecht een taal- en communicatiekundig onderzoek laten uitvoeren naar het beeld dat topbestuurders presenteren (Viergever, 2010).

Op basis van bovenstaande keuzes in onderzoeks aanpak moet dit onderzoek worden geïnterpreteerd als een *explorerend onderzoek*: een verkenning van de thema's die verbinders zeggen belangrijk te vinden in verbindende processen.

BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Wij zijn ons ervan bewust dat de door ons gekozen opzet kwaliteiten, maar zeker ook beperkingen kent. Het richt zich vooral op verhalen en niet op feitelijk gedrag. Bovendien is er altijd de vraag in hoeverre mensen die iets goed lijken te kunnen, dat ook in reflexieve zin onder woorden kunnen brengen. Bij kwalitatieve onderzoeken, gebaseerd op interviews is er ook altijd de vraag hoe leidend de vraagstelling en de opstelling van de interviewers zijn geweest. Ook hebben we ervoor gekozen op zoek te gaan naar het gemeenschappelijke in het handelingsrepertoire. Dat leidt al snel tot de vraag of niet juist de afwijkende meningen en verhalen veel interessanter en veelzeggender zijn.

Deze beperkingen zijn inderdaad aanwezig en willen we niet bagatelliseren. Ons eerste focus was niettemin gericht op het op een rij krijgen van die gemeenschappelijke handreikingen van ervaren verbinders: wat zegt men dat men

doet. Dat hebben wij in eerste instantie puur inhoudelijk (wat zegt men, wat is daar gemeenschappelijk in) geanalyseerd. Dit omdat dit overzicht op zich waarde vertegenwoordigt. Daarna(ast) hebben we mede op basis van een taal- en communicatiekundige analyse gereflecteerd op de resultaten.

3. Wat maakt 'vermogen tot verbinden' volgens verbinders: tien handreikingen op een rij

Op basis van onze analyse komen we tot de onderstaande categorieën die inzicht geven in het handelingsrepertoire dat ervaren verbinders zeggen te gebruiken.

De tien gemeenschappelijke handreikingen van ervaren verbinders op een rij

1. Focus op de gezamenlijkheid
2. Sta als procesbegeleider boven de partijen
3. Stel belangen en issues centraal
4. Accepteer en gebruik complexiteit en dynamiek
5. Bevorder samenwerking door aandacht voor authenticiteit
6. Voer het echt persoonlijke gesprek en creëer vertrouwen
7. Creëer (onder)handelings- en speelruimte
8. Focus op inhoud, argumentatie en besluitvorming
9. Benadruk het belang van verbinding
10. Werk *niet* altijd samen

Het zijn gemeenschappelijke kernuitspraken die voor deze bestuurders centraal staan in hun handelen in samenwerkingsverbanden. De onderliggende statements zijn gebruikt om iedere categorie toe te lichten. Vaak spelen er verschillende dilemma's voor de verbinders. In de toelichting geven we aan welke dilemma's er spelen en hoe de verbinder daar over het algemeen mee omgaat. Om de vertrouwelijkheid, zoals afgesproken in het protocol, te waarborgen hebben we erop toegezien dat de statements niet te herleiden zijn tot de individuele bestuurders.

Focus op de gezamenlijkheid

Verbinders zeggen vooral op zoek te zijn naar overeenkomsten en leggen niet zoveel accent op de verschillen. Dilemma daarbij is hoe de aandacht op het gemeenschappelijke te richten, zonder de verschillen te bagatelliseren of te ontkennen. Verbinders denken bij die focus op gezamenlijkheid in termen van belangen. Belangen van partijen zeggen ze als hun grondstof te beschouwen. Interactie op basis van standpunten vergroot de kans op polarisatie, interactie op basis van belangen vergroot de kans op overeenstemming, is hun brede overtuiging. Het expliciteren van belangen van partijen en hen brengen tot het echte gesprek over die belangen is de uitdaging waar verbinders naar eigen zeggen voor staan, omdat in dat proces hun legitimatie is gelegen. Ze zien het

als hun opdracht om een vastzittend probleem ‘los’ te maken en de partijen op het spoor te zetten van gezamenlijkheid, van een gezamenlijk belang, een gezamenlijke ambitie.

Sta als procesbegeleider boven de partijen

Het is opvallend en tegelijk herkenbaar hoezeer het vraagstuk van positionering bestuurders bezighoudt. Meedoen of ‘erboven staan’ is voor verbinders een veelvoorkomend dilemma. Complexe vraagstukken vragen naar hun inzicht soms om een verbinder, een persoon die boven de partijen staat en niet zozeer een inhoudelijk belang heeft als wel een procesbelang: hij brengt de partijen tot overeenstemming. Die verbinder zegt een proces te creëren en geeft aan dat hij een klimaat ‘organiseert’ waarin de partijen bereid en in staat zijn om tot overeenstemming te komen. Dit stelt eisen aan de positie en de statuur van de verbinder. Verbinders proberen te voorkomen dat het beeld ontstaat dat ze een eigen agenda hebben. De perceptie van hun integriteit is naar hun overtuiging een voorwaarde voor het vervullen van een effectieve verbindende rol. Dit betekent dat de verbinder steeds uitlegt wat hij doet, waarom hij dat doet en dat hij steeds bereikbaar is voor vragen van betrokken partijen over hun positie en hun belang.

Boven de partijen staan alleen is daarbij niet genoeg. Dossierkennis doet ertoe en is nodig om een geloofwaardige positie als verbinder te vervullen. Om verhalen op hun waarde te kunnen schatten, om de uitgesproken belangen te kunnen duiden is inhoudelijke kennis van het dossier een voorwaarde. Dilemma is daarbij dat je een afweging moet maken in hoeverre jouw eigen opvatting bepalend mag zijn. Verbinders zeggen niet zonder opvatting te zijn, maar geven aan (de een meer dan de ander) hun opvatting ten dienste te stellen van het proces. Hun opvatting heeft dan ook vooral betrekking op de kwaliteit van het proces (authenticiteit, wederzijds respect) en de kwaliteit van de besluitvorming. Verbinden is mooi, maar als het resulteert in een slecht resultaat schiet het zijn doel voorbij, geven alle bestuurders aan.

Uit de verhalen van verbinders valt op te maken dat zij allen in meerdere of mindere mate op een aantal zaken (durven) vertrouwen. Dat gaat over vertrouwen op de eigen intuïtie, vertrouwen op de redelijkheid van betrokken partijen en vertrouwen op hun vermogen om het proces onderweg bij te sturen op basis van opgevangen signalen.

Stel belangen en issues centraal

Ervaren bestuurders geven aan voortdurend op zoek te zijn naar de belangen van de mensen aan tafel en van de betrokken partijen. Ze zoeken daarbij naar wat er impliciet speelt. Het is voor hen basaal huiswerk om een goede analyse te maken van ieders positie en van ieders belang. In de verhalen geven ze veelvuldig aan dat het er dan om gaat goed naar alle partijen te luisteren, alle argumenten en inzichten te verzamelen en dan in de verhalen op zoek te gaan naar gemeenschappelijkheden en punten van verbinding. *‘Het begint met luisteren, luisteren, luisteren.’* Alle issues moeten uiteindelijk een plaats krijgen.

Dilemma is hier of het alleen gaat om de belangen van de partijen, of dat de verbinder ook zelf formeel of informeel een belang dient. Zo kan het zijn dat hij persoonlijk van oordeel is dat bestuurders moeten leren ook het maatschappelijke belang te incorporeren. Of dat hij vanuit zijn eigen positie een belang heeft. Ervaren bestuurders zijn zich meestal bewust van de eigen belangen. Alleen al het gegeven dat ze bij het onderhavige vraagstuk betrokken zijn, bewijst dat ze het van belang vinden: dat ze zich juist met dit vraagstuk inlaten laat zien dat het er voor hen persoonlijk toe doet. Ze vinden er ook iets van. Maar het is voor dit deel van het handelingsrepertoire essentieel niet te vertellen wat je zelf wilt, maar rond thema's en issues coalities te bouwen.

Accepteer en gebruik complexiteit en dynamiek

Verbinders lijken op een fundamenteel andere manier naar complexiteit te kijken dan de traditionele managementtheorieën ons (nog steeds) leren. Ze zeggen er niet voor weg te lopen, ze zoeken complexiteit. Daarmee kiezen de meeste verbinders positie in het dilemma tussen complexiteit en reductionisme en orde. Complexiteit creëert volgens hen kansen en mogelijkheden voor de uitruil van belangen, stelt de verbinder in staat vraagstukken met elkaar te verbinden die op basis van een rationele, reductionistische benadering nooit bij elkaar zouden worden gebracht. Kortom, complexiteit is hun bondgenoot. Hun motto is daarom: omarm complexiteit. Maar complexiteit moet je wel kunnen 'lezen', zo blijkt uit de verhalen. Want sommige vraagstukken zijn naar hun inzicht 'kraakbaar': de complexiteit kan worden gereduceerd en besluitvorming wordt mogelijk. Maar andere vraagstukken zijn zo complex dat reduceren geen soelaas biedt: de dynamiek in het systeem is te groot en de onderliggende causaliteit niet traceerbaar, waardoor pogingen het vraagstuk te 'kraken' nutteloos worden. De waarheid kan niet worden gevonden, of, zoals sommigen stellen, bestaat niet. In het eerste geval kan reduceren een zinvolle activiteit zijn; in het tweede geval niet.

Er is ook een bijzondere afwijkende mening van een van de bestuurders. Hij geeft aan dat het voor hem eigenlijk altijd gaat over de zoektocht naar de kern: *'Waar gaat het eigenlijk om?'* Naar zijn oordeel moet je het juist niet te ingewikkeld maken. De vraag komt dan op of de drang om te kiezen voor complexiteit ook iets over de bestuurders zelf zegt. Kiezen ze misschien voor complexiteit omdat zij die zelf het beste kunnen hanteren?

Bevorder samenwerking door aandacht voor authenticiteit

In iedere samenwerking speelt het dilemma tussen de 'zakelijkheid' en persoonlijke betekenis. Wie goed wil samenwerken, gaat niet alleen uit van de 'buitenkant', maar van waar hij of zij echt in gelooft, zeggen verbinders. Zoals een van de verbinders het verwoordde: *'Bij de grote vraagstukken werk ik vanuit mijn overtuigingen. Daarvan uitgaand moet je de argumenten goed op een rijtje zetten.'* Verbinders geven aan op zoek te zijn naar de werkelijke betekenis van het vraagstuk voor de betrokkenen. Authenticiteit en handelen in lijn met je overtuigingen creëert volgens hen vertrouwen. Als het alleen om de reputatie gaat, ontstaat het gevaar met alle winden mee te waaien uit angst voor reputatie-

schade. Verbinders zeggen een gevoelige antenne te hebben voor authenticiteit bij de ander. Ze noemen zich ervaren in het interpreteren van belangen en issues. ‘Maar’, zegt een van hen, *‘als het er echt op aankomt, kan ik alleen het standpunt innemen waar ik echt in geloof; dat is “mijns ondanks”.*’ Blijkbaar is er ook een intuïtie die aangeeft of het er ‘nu écht om gaat’. Juist in die situaties creëert authenticiteit vertrouwen. Het handelingsrepertoire van ervaren verbinders stelt hen dan in staat in ieder geval zelf zo authentiek mogelijk te handelen. Tegelijkertijd is er ook de bestuurder die aangeeft dat uiteindelijk de zakelijkheid en de zaak tellen. *‘Wat heb ik aan authenticiteit en betekenis, als de uitkomst zakelijk niet verantwoord is?’*

Voer het echt persoonlijke gesprek en creëer vertrouwen

Nieuwsgierig zijn naar de ander, dat is de essentie van dit handelingsperspectief. Zijn de spelers vooral instrumenteel of doen ze er persoonlijk ook echt toe? Verbinders geven aan de persoonlijke relatie heel elementair te vinden als het gaat om vertrouwen op te bouwen. Wie wil verbinden moet niet alleen met de ander overweg kunnen en ‘een borrel kunnen drinken’ met zijn ‘favorieten’. Het gaat er volgens hen om de betrokkenen echt te leren kennen, ook hun achtergrond, hun besognes, hun belangen. Daarvoor moeten zij een ander soort gesprek willen en kunnen voeren, persoonlijker en met gevoel voor herkomst en bestemming; ze moeten mensen op een diepere laag aanspreken. Verbinden is dan in de ogen van de verbinder appelleren aan mensen om de ander de moeite waard te vinden, mensen hun eigen verhaal laten vertellen. Het helpt volgens hen om die verhalen ook op te schrijven, ze echt tot je door te laten dringen, en ook aandacht te besteden aan de niet-materiële kant. Dat is in hun beleving niet alleen interessant, het is ook functioneel. Vanuit de diepte kan overeenstemming bereikt worden. Het is zaak iemands opvatting of invalshoek ook functioneel te benutten. Dat kan volgens hen alleen maar door niet beoordelend en zeker niet veroordelend te zijn. Laat mensen in hun waarde en weet het niet altijd beter. Zij moeten immers de oplossingen tot stand brengen. Timing is volgens verbinders daarbij een belangrijk punt. Mensen moeten eraan toe zijn met elkaar een proces in te gaan. Of ze zover zijn, is een kwestie van inschatten. Het is dan van belang ervoor te zorgen dat mensen aan tafel komen, want dan zijn ze beschikbaar voor interactie. Vaak is dat al een eerste stap: op zoek gaan naar mensen die mee willen gaan in het proces. Die noodzaak om het echt persoonlijke gesprek te voeren en zo vertrouwen op te bouwen heeft voor verbinders ook een keerzijde. Het ergste wat veel verbinders in een samenwerking kan overkomen, is dat ze ‘belazerd’ worden nadat ze (dachten dat ze) samen iets hadden opgebouwd. Dat is hun schrikbeeld. Want een dergelijk gebrek aan vertrouwen leidt naar hun ervaring tot ontbinding in plaats van verbinding.

Creëer (onder)handelings- en speelruimte

Zijn de context en het speelveld een gegeven of heb je er zelf invloed op? Verbinders lijken hun speelveld zelf te creëren. Op dat speelveld zeggen zij definitiemacht na te streven in proces en besluitvorming: zij willen bepalen wanneer

het proces begint, waar het eindigt en wat de spelregels zijn. De belanghebbende partijen zijn op dit punt afhankelijk van de verbinder. De verbinder streeft ernaar om op dat speelveld alle partijen vast te houden die relevant en nodig zijn om te komen tot gezamenlijke besluitvorming. Verbinders weten uit ervaring aan welke eisen dat speelveld moet voldoen om de 'kickers op de kruiwagen' te houden. Een greep uit hun handelingsrepertoire in relatie tot onderhandelings- en speelruimte:

- 'Zorg ervoor dat partijen bereid zijn zich vrijuit uit te spreken over hun belangen en ambities en dat ook te accepteren van andere partijen. De spelregel "alles wat gezegd is, telt als er overeenstemming is; als er geen overeenstemming is, telt niet wat gezegd is" is een poging om die onbevangenheid te bevorderen.'
- 'Zorg ervoor dat iedere partij haar machtsmiddel behoudt. Partijen hebben dat nodig om zich sterk genoeg te voelen en aan tafel te blijven plaatsnemen.'
- 'Gebruik de tijd: maak een tijdschema dat ruimte biedt voor overleg en reflectie; creëer een sfeer waarin partijen receptief zijn voor signalen.'
- 'Creëer een atmosfeer waarin mensen bereid zijn een stapje verder te gaan dan hun eigenbelang hun suggereert.'
- 'Beweeg partijen ertoe om elkaar te helpen hun achterban te overtuigen.'
- 'Wees soepel in de afbakening van het vraagstuk; laat ruimte voor flexibiliteit in de scoping van het probleem.'
- 'Zoek het historische perspectief omdat dit een relativerende werking heeft op het gepercipieerde gewicht van het eigenbelang.'
- 'Wees bereid om de spelregels echt toe te passen wanneer een partij een van de spelregels overtreedt.'

Focus op inhoud, argumentatie en besluitvorming

Een veelvoorkomend dilemma is dat je de aandacht moet verdelen tussen inhoud en proces. Verbinders hechten zoals blijkt veel belang aan een goed proces. Maar dat heeft zeker grenzen. De capaciteit tot verbinding zeggen verbinders uiteindelijk af te meten aan de mate waarin ze verandering weten te bewerkstelligen. Verbinding is naar hun zeggen een middel om iets te bereiken, geen doel op zich. Het is geen neutraal begrip. Ook de verbinder wil iets bereiken, daar heeft hij een opvatting over.

Uiteindelijk gaat het er volgens hen om dat overeenstemming bereikt wordt zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit. Niet aan de kwaliteit van het proces van besluitvorming en evenmin aan de kwaliteit van de inhoud. Het eens worden over onzin of over een absolute utopie heeft natuurlijk niet zoveel zin.

Verbinders zeggen steeds op zoek te zijn naar redelijke argumenten. Het helpt dan om sterke mensen om je heen te verzamelen, niet alleen 'aan tafel'. Kritische mee- en 'tegen'denkers, slimme observanten of onderzoekers die een sterk verhaal hebben over de problematiek die voorligt. Goede mensen erbij betrekken is cruciaal. *Du choc des opinions jaillit la vérité*: uit de confrontatie springt de waarheid naar boven. Het verhaal dat de betrokkenen samen ontwikkelen

moet uiteindelijk kloppen en ieder moet het uit kunnen leggen; het moet verzakelijkt kunnen worden en teruggebracht tot de essentie. Als er doorgevraagd wordt, mag niemand met zijn mond vol tanden staan. Volgens verbinders moet de logica van de oplossing zichzelf bewijzen en is dit belangrijker dan de persoon. De onderliggende ‘business logic’ is naar hun zeggen van cruciaal belang. Uiteindelijk moet er iets staan dat de persoonlijke banden, hoe belangrijk ook, overleeft. Verbinders geven toe dat persoonlijke voorkeuren er altijd zijn, maar ze vinden het gevaarlijk als die te zeer gaan meespelen. De aanwezige informatie is nooit volledig en daarom speelt ook intuïtie een belangrijke rol. Maar ook die is gebaseerd op ervaring en gevoel. Overigens lijkt er een verschil te bestaan tussen de grootzakelijke private omgeving – met stevige checks & balances en verplichting tot doorwrocht rekenwerk – en publieke omgevingen, waar politieke verhoudingen en opvattingen een belangrijke rol spelen.

En als het dan voor elkaar is qua inhoud, proces en besluitvorming, dan zegt de verbinder daar een kick van te krijgen. Want het ging ergens om en het is gelukt.

Benadruk het belang van verbinding

Maar waarom verbinden? Dat is toch vooral gedoe. Je kunt toch ook kiezen voor eigen kracht en het gevecht? Wie wil verbinden moet altijd uitgaan van de meerwaarde van combineren, moet kunnen uitleggen wat die echt is, stellen verbinders. Verbinden is niet alleen aan mensen vragen in te schikken en in te leveren. Hoewel de oplossing en de inhoud altijd van groot belang zijn, moet er volgens hen voortdurend het besef zijn dat verbinden niet alleen een instrumenteel proces is; het heeft ook waarde op zich. Institutionele structuren alleen zijn immers niet voldoende om maatschappelijke oplossingen te bereiken. Daarmee is verbinden ook een doel, want als de verbindingen goed functioneren, zijn de oplossingen – die niet binnen, maar tussen organisaties tot stand gebracht moeten worden – beter realiseerbaar. Vermogen tot verbinden heeft volgens hen minimaal twee kanten nodig, en voor sommige verbinders heeft niet de oplossing de prioriteit, maar de verbinding zelf. Het in verbinding brengen van individuen is voor hen zo vanzelfsprekend, dat het bijna automatisch gaat, geven ze aan.

Werk *niet* altijd samen

Het ultieme dilemma is: moet in complexe situaties waarin meer partijen nodig zijn, samenwerken altijd een onderdeel van de oplossing zijn? Samenwerkingsrelaties zijn naar hun aard instabiele constructies. Dat komt ook naar voren uit de verhalen van de verbinders. Niet iedereen idealiseert vermogen tot verbinden in zijn verhalen. Het is altijd ingewikkeld, leidt vaak af van waar het echt om gaat en is vaak niet duurzaam. Het leidt tot geweldig gecompliceerde situaties met verschillende belangen en veel gedoe. In de zakelijke wereld, bijvoorbeeld, hebben de twee aandeelhouders in een fiftyfifty-joint venture niets te zeggen en heeft het management alle vrijheid. En ook in het publieke domein is er, bijvoorbeeld bij convenanten, tot regeerakkoorden toe sprake van instabiele relaties. Verbinders geven aan ook hiërarchisch repertoire niet te schuwen: als je oplossingen zelf en onder eigen regie kunt realiseren heeft dat de voorkeur.

Verbinden heeft naar hun zeggen ook een ideologische component. Sommige mensen zijn meer 'van de verbinding' dan anderen. Maar samenwerken is soms – en steeds vaker – onvermijdelijk.

4. De betekenis in het licht van eerder onderzoek

Op basis van de literatuur zagen we dat er sprake is van verandering van de aard van leiderschap en tegelijkertijd van een centraal dilemma van daadkracht en draagvlak. Ook riep het de vraag op naar de betekenis van verbinden voor die verbinders zelf.

Van hiërarchisch naar verbindend leiderschap is makkelijker als je geen positie hebt

Verbinders geven aan dat 'verbinden' een woord is uit een ander domein dan het traditioneel hiërarchische, positionele domein. De maakbaarheid der dingen is naar hun zeggen beperkt. Ontwerpen kan averechts werken; *stick to your plan* en *command and control* is een regelrechte valkuil: 'Je tapt zagezegd uit een ander vaatje.' Sommige verbinders geven aan dat zij na een periode van werken in bureaucratische hiërarchieën tot dit inzicht zijn gekomen. Men herkent over het algemeen deze overgang en hecht groot belang aan juist dit verbindend leiderschap. Opvallend daarbij is dat er een verschil is tussen leiders die ten tijde van de gesprekken nog een hiërarchische positie hadden en leiders die geen formele positie meer hebben.

Verbinders zelf als instrument in het 'draagvlak-daadkracht'-dilemma

Samenwerken is gedoe. Veel gepraat, maar uiteindelijk is het risico altijd aanwezig dat het tot niets leidt, of hoogstens een slap compromis. Dat is een steeds terugkerende vraag in allianties en netwerken. Verbinders zijn het erover eens dat timing essentieel is en forceren geen zin heeft. Forceren als stijl om precies te zijn, want forceren als interventie kan wel degelijk op specifieke momenten van betekenis zijn om partijen tot overeenkomst te verleiden. Maar de partijen forceren in een vooropgestelde procesplanning kan geheel verkeerd uitpakken. Reflecterend op de resultaten van de gesprekken zagen we nog een ander fenomeen: de verbinders zelf zijn een instrument in dit dilemma. Door het betrekken van een ervaren bestuurder, met autoriteit, iemand die respect afdwingt, kun je potentieel meer daadkracht ontwikkelen. Deze verbinder kan ook juist impasses doorbreken en door agendering en zijn persoonlijkheid daadkracht forceren. Juist ook omdat het resultaat er voor hen toe doet.

Verbinden is ook een 'levensfilosofie'

Wij hebben voor dit onderzoek een selectie gemaakt waarbij we uitgingen van een aantal criteria, waaronder een grote reputatie als verbinder en aansprekende ervaringen opgedaan op gebied van samenwerken en verbinden. De meeste bestuurders en netwerklers die wij spraken, herkenden het thema direct. Bij één

bestuurder kwam het onderwerp ‘niet binnen’ en was het als bestuurlijk thema niet actueel.

Bij de meeste geïnterviewde betrokkenen ging het thema ‘verbinden’ naar eigen zeggen verder dan louter ‘handelingsrepertoire’. Zij gaven aan de overtuiging te hebben dat de grote vraagstukken van deze tijd alleen door samenwerking en verbinding opgelost kunnen worden; zij vertelden een persoonlijke drijfveer te hebben om ook tot die verbindingen bij te dragen. En volgens hen zijn het juist die overtuigingen en drijfveren die het handelen lijken te sturen. En daarmee wordt – met het risico van een cirkelredenering – verbinden onontkoombaar.

5. Reflectie op de gesprekken over vermogen tot verbinden

Het opzetten van het onderzoek, het voeren van de gesprekken en het analyseren en toegankelijk maken van de bevindingen was uitermate leerzaam. Het heeft een overzicht opgeleverd van tien belangrijke handreikingen die van belang zijn voor bestuurders en professionals in allianties en netwerken. Het brengt ons wel ook tot een aantal reflecties op de resultaten. Dit mede in het licht van de beperkingen van het onderzoek.

Nuancering van de neutrale rol van de verbinder

Verdere aandacht verdient de exacte invulling van de neutraliteit die wordt geassocieerd met de rol van de verbinder. Verbinders benadrukken in hun verhalen voortdurend het belang van neutraliteit en onpartijdigheid. Maar dat moet niet worden verward met de veronderstelling dat zij geen opvatting zouden hebben over het onderwerp van de samenwerking of dat zij geen agenda zouden hebben. Verbinders geven in de eerste plaats aan bij voorkeur te opereren in contexten die zij inhoudelijk kennen. Voor sommigen is dossierkennis ook van buitengewoon belang om het spel te kunnen spelen. Daarnaast formuleren de meeste verbinders voor zichzelf een ambitie ten aanzien van het resultaat van de samenwerking. Dat is niet altijd fijn omlijdend, maar hun verhalen laten duidelijk zien dat zij veelal opereren vanuit een onderliggende maatschappelijke overtuiging; een goed proces alleen vinden ze niet goed genoeg.

Hoe ‘waar’ zijn de verhalen van verbinders over verbinden en samenwerken?

Zoals gezegd was onze eerste focus gericht op het op een rij krijgen van gemeenschappelijke handreikingen van ervaren verbinders: wat zegt men dat men doet. Dat hebben wij in eerste instantie puur inhoudelijk geanalyseerd. Daarna (ast) hebben we mede op basis van een taal- en communicatiekundige analyse gereflecteerd op de resultaten (Viergever, 2010). Haar onderzoek laat onder meer zien dat bestuurders in hun taal ook andere zaken tot uiting brengen dan wat ze inhoudelijk zeggen. Men zegt bijvoorbeeld dat het gaat om afzien van macht, interesse in anderen en gezamenlijkheid. Tegelijkertijd blijkt dat als je de gesprekken taalkundig analyseert, ze zichzelf beschrijven in ter-

men als 'voorzitter', 'baasje' en 'bemiddelaar'. Ze praten over samenwerken over het algemeen als iets waarin ze zelf een actieve rol hebben en de overige deelnemers een passieve rol. Ze geven aan dat je situatieafhankelijk moet werken: iedere situatie vraagt een eigen aanpak. Bij taalkundige analyse blijkt dat ze hun acties presenteren als standaard handelingsrepertoire dat ze aflopen. Het maakt niet uit wie er meedoen en waar het over gaat. Je doet wat je doet.

Hoe vertaalt de belevingswereld van de verbinder zich naar feitelijk gedrag?

We hebben ons in dit beknopte onderzoek gericht op de belevingswereld van verbinders. Wat is verbinden volgens hen en welk handelingsrepertoire past daar volgens hen bij? We hebben niet onderzocht wat zij in de samenwerkingspraktijk feitelijk doen. Het is naar ons inzicht zeer de moeite waard om door middel van bijvoorbeeld participierend observeren en het maken van case-studies het feitelijke gedrag van de verbinders te beschouwen.

Vermogen tot collectieve daadkracht

We zijn in dit onderzoek op zoek gegaan naar het handelingsrepertoire van verbinders, zoals zij dat presenteren. Daarvoor hebben we de noemer 'vermogen tot verbinden' gehanteerd. Wat in het onderzoek wel naar voren komt is dat het de bestuurders uiteindelijk gaat om resultaten te boeken in complexe omgevingen. Verbinden is dan een vorm om daadkracht te ontwikkelen in een complexe omgeving, om collectieve daadkracht te mobiliseren. Het onderzoek leert ons dat het 'vermogen tot collectieve daadkracht' centraal staat in het handelingsrepertoire van bestuurders die wij op basis van hun verbindende reputatie in ons onderzoek hebben betrokken.

Verder onderzoek naar de rol van rationalisering, taal, enactment en framing

Een vergelijking van het verhaalde handelingsrepertoire en het feitelijke handelingsrepertoire van verbinders gaat ook inzicht verschaffen in de relatie die de verbinder legt tussen retoriek en realiteit:

- In welke mate rationaliseert de verbinder zijn feitelijke gedrag achteraf met geaccepteerde spelregels of zelfs vermeend correct gedrag? Analyse van de verhalen van verbinders vanuit andere disciplines kan daar wellicht licht op doen schijnen.
- In welke mate hanteren verbinders verbindend taalgebruik om als verbinder gepercipieerd te worden? In een steeds complexer wordende maatschappij is de beheersing van het netwerkspel en het kunnen omgaan met complexiteit mogelijk een manier om zich te onderscheiden, en daarmee een reputatie op te bouwen. Een onderzoek doen naar wat deze bestuurders te vertellen hebben over vermogen tot verbinden is voor die bestuurders ook een 'thuiswedstrijd'. Het zijn allemaal kampioenen in het gebruik van taal. Een van hun lessen is dan ook: *Benut de verbindende mogelijkheden van taal*. Ze geven aan contact te maken met de partijen, hun verhalen op te vangen en ook letterlijk hun taal te leren spreken. 'Taligheid' is voor alle verbinders, meer of minder bewust, een sleutelvaardigheid. In hoeverre gebruiken ze die taal om hun eigen reputatie en positie als verbinder te versterken?

- Welke rol speelt taal bij de ‘enactment’ van verbinden? Is het misschien zo, dat ‘de taal van verbinden spreken’ feitelijk verbinden is. Het is immers zo, dat verbaal vermogen en het juiste gebruik van taal belangrijke instrumenten zijn bij het smeden van coalities en verbinding.
- Is er sprake van ‘framing’? Passen verbinders verbindend taalgebruik toe om het belang van verbinding te agenderen en in het maatschappelijke debat tegenwicht te bieden aan de meer polariserende ‘frames’, die momenteel ook veel aandacht krijgen?

Dit verdere onderzoek kan ertoe leiden dat er door de spanning tussen het aanvullend onderzoek en de hier gepresenteerde resultaten haarscheuren of misschien zelfs barsten ontstaan.

Het onderzoek heeft veel inzicht geboden in de denkwereld van ervaren verbinders. De categorieën bieden mensen die de rol van verbinder willen vervullen houvast en de mogelijkheid om hun eigen opvattingen daarmee te vergelijken. Kortom, over ‘vermogen tot verbinden’ spreken is zeer leerzaam en geeft goed inzicht in het handelingsrepertoire dat verbinders zeggen te hanteren. En tegelijkertijd vraagt het ook weer om verdieping en vervolg.

Literatuur

- Argyris, C. – *Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. – San Francisco, CA : JosseyBass, 1993
- Burger, Y., L. de Caluwé, en P. Jansen – *Mensen veranderen, Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. – Deventer : Kluwer, 2010
- Boonstra, J.J. – Ondernemen in allianties en netwerken: Een multidisciplinair perspectief. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61 (2007) 3/4, p. 5-35
- Castells, M. – *The rise of the network society*. – 2nd edition. – Oxford : Blackwell Publishers, 2000
- Child, J., D. Faulkner, en S. Tallman – *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. – Oxford : Oxford University Press, 2005
- Chrislip, D.D., en C.E. Larson – *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. – San Francisco, CA : Jossey Bass Publishers, 1994
- Huxham, C., en S. Vangen – *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. – New York : Routledge, 2005
- Hoebeke, L. – Dilemmas & Paradoxes in Organizing Change Processes: A critical reflection. – In: J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of Organizational Change and Learning*. – Hoboken, NJ : Wiley & Sons Ltd., 2004
- Kaats, E., en W. Opheij – *Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. – Maarssen : Reed Business, 2008
- Kahane, A. – *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2010

- Man, A.P. de – *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. – Assen : Koninklijke Van Gorcum BV, 2006
- Schruijer, S., T. Taillieu, en L. Vansina – *Leadership in collaborative task systems*. – Fifth International Conference on MultiOrganizational Partnerships & Cooperative Strategies. – Oxford, 1998
- Schruijer, S.G., en L.S. Vansina – Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61 (2007) 3/4, p. 203-218
- Teisman, G.R. – *Publiek management op de grens van chaos en orde*. – Den Haag : Sdu Uitgevers, 2007
- Vansina, L. – Towards a dynamic perspective on trustbuilding. – In: *Multi-organizational partnerships & cooperative strategy* (1999), p. 47-52
- Viergever, I. – 'Vermogen tot verbinden', een communicatiekundig onderzoek naar het beeld dat topbestuurders van 'Samenwerken' presenteren in de manier waarop ze over dit onderwerp praten. – Stageonderzoek – Twynstra Gudde/Universiteit Utrecht, 2010
- Weick, K.E. – *The social psychology of organizing*. – Reading, MA : Addison-Wesley Pub. Co., 1979
- Weick, K.E. – *Sensemaking in organizations*. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1995.