

## Van samenwerkingsidee naar partnermodel

**Edwin Kaats, Wilfrid Opheij en Tim Dees**

Organisaties participeren steeds meer in allerlei allianties en netwerken. Succes of falen daarbinnen wordt vaak bepaald aan het begin van samenwerkingsprocessen, wanneer partners belangen verkennen en een gedeelde ambitie ontwikkelen. Welke ideeën en instrumenten kunnen daarbij helpen?

Samenwerkingsprocessen zijn kwetsbaar. Ze zijn gevoelig voor spraakverwarring en dynamiek in de context. Ze zijn ook sterk afhankelijk van de klik tussen individuen en er is altijd druk vanuit de achterbannen. Onzekerheid is aanwezig in elk samenwerkingsproces. Cruciaal is de zogenaamde constituerende fase, waarin de partners de basis leggen voor een kansrijke samenwerking: een kansrijk idee uitwerken tot een werkbare samenwerkingspropositie. Doordachte procesvoering en betere instrumentatie geven de partners meer houvast. Een 'gedeelde ambitie' van de partners speelt in dit proces een sleutelrol. Het is één van de essentiële condities om de samenwerking in beweging te brengen (Kaats & Opheij, 2012).

In dit artikel gaan we eerst in op de sleutelrol van een gedeelde ambitie in een samenwerkingsrelatie. Vervolgens benadrukken we het belang van contextbewustzijn en bewustzijn van de geldende logica van het netwerk. Tot slot reiken we instrumenten aan om van een samenwerkingsidee te komen tot een gedeelde ambitie en van een gedeelde ambitie tot een werkbare samenwerkingspropositie.

### **Gedeelde ambitie als centrale voorwaarde**

Samenwerken moet iets opleveren. Wat het oplevert, kan verschillen per samenwerkingsverband en per betrokken partij. Het kan gaan om gezamenlijk schaalvoordeel, een sterkere onderhandelingspositie, innovatie of een steile leercurve. Soms is het beoogde doel ingegeven door de buitenwereld. Niet 'de klant van het kastje naar de muur sturen' maar 'één loket'. Samen kun je vaak meer bereiken dan ieder apart. Sommige ingewikkelde vraagstukken kunnen door geen enkele organisatie alleen worden opgelost. Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen van alle betrokkenen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen. Een gedeelde ambitie is niet de enige conditie voor effectieve samenwerking. Zij vormt echter wel het hart van iedere samenwerking.

Aanvankelijk is de gedeelde ambitie centraal gesprekstema tijdens de verkenning, daarna bindmiddel tussen de partners. Later in de samenwerking is zij ook het vertrekpunt voor afspraken en de gezamenlijke opgave, en niet in de laatste plaats het referentiepunt voor de partners om te bepalen of hun samenwerking op koers ligt. Een gedeelde ambitie mobiliseert en verbindt.

#### *Gedeelde ambitie mobiliseert*

In het begin van de samenwerking is er vaak sprake van partijen die elkaar gevonden hebben op iets gemeenschappelijks: een kans, ideaal of probleem. Ze denken op dit punt samen meer te kunnen bereiken dan ieder apart. Het eerste gesprek over de samenwerking kan echter al aanleiding geven voor spraakverwarring. Ook manifesteren zich vaak al snel verschillen in 'manieren van doen', verschillende definities van het vraagstuk, verschillende belangen, overtuigingen en persoonlijke drijfveren. De vraag is: hoe ga je hier mee om? Het is de kunst de verschillen te herkennen, te erkennen, te waarderen en te vertalen naar een 'gemeenschappelijk verhaal', waarin de verschillen niet worden 'gladgestreken', maar productief worden gemaakt. Dat moet de kracht zijn van een gedeelde ambitie. Een gedeelde ambitie mobiliseert, omdat deze:

- de spraakverwarring vermindert, waardoor je beter weet waar je gezamenlijk aan werkt en voor staat,
- helder maakt wat je samen meer kunt bereiken dan ieder apart,

- aantrekkelijk is om aan mee te werken; voor ieder van de partners,
- een sterk verhaal is, zowel naar 'buiten', als voor ieder van de partners,
- richting geeft aan het gemeenschappelijke handelen en
- mensen persoonlijk bindt.

Uiteindelijk is samenwerking mensenwerk. De echt sterke gedeelde ambities creëren en mobiliseren persoonlijke betrokkenheid, zowel van bestuurders als van professionals. Zij willen horen bij een samenwerking die gedragen wordt door een dergelijke ambitie, er aan bijdragen, en zelfs hun reputatie er aan verbinden..

#### *Gedeelde ambitie verbindt*

In een samenwerking geeft iedereen een deel van zijn autonomie op in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt. Dat is niet gemakkelijk, want de investering betaalt zich later pas terug. Opportunistisch handelen en gaan voor het eigenbelang boven het gemeenschappelijke liggen voortdurend op de loer. Vooral in het begin weet je niet zeker of iedereen er oprecht in zit en je weet ook nog niet of iedereen kan waarmaken wat hij zegt. In een uur worden meer beloftes gedaan dan in een leven kunnen worden waargemaakt. Als partijen op kritische momenten voor het eigenbelang dreigen te gaan, of onder aangegane verplichtingen proberen uit te komen, als de twijfel toeslaat, is het goed om terug te kunnen vallen op een gedeelde ambitie: waar waren we ook alweer mee bezig, zitten we nog in dezelfde film en werken we nog toe naar het hogere doel?

### **Bewustzijn van de context en de geldende logica van het netwerk**

Bij het ontwikkelen van een gedeelde ambitie in een samenwerkingscontext moet je je bewust zijn van de karakteristieken van die context. Aangaan van samenwerking impliceert immers werken in complexe omstandigheden. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid, het is op voorhand niet duidelijk wie aan de touwtjes trekt, er komen uiteenlopende culturen bij elkaar, de omgeving is dynamisch en het samenwerkingsproces is kwetsbaar. Daardoor ontstaat er een complex spel tussen partners die elkaar tot op zekere hoogte wel en niet vinden, posities innemen, wel of niet voor elkaar kiezen, en coalities vormen.

Bij ambitieontwikkeling in samenwerkingsprocessen onderscheiden we twee soorten logica (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2004). Enerzijds kun je samenwerken volgens de logica van het netwerk, anderzijds volgens de logica van de hiërarchie (zie figuur 1).

Figuur 1: Logica van de hiërarchie versus logica van het netwerk

<b>Logica van de hiërarchie</b>	<b>Logica van het netwerk</b>
Eén partij kan bepalen en mag leiden	Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid
Er is een probleem (gedefinieerd door de leidende partij)	Er is een probleempceptie
Doelstelling is referentiepunt (idem)	Doelstelling is momentopname
Informatie is robuust en objectief	Informatie is intersubjectief en geconstrueerd
Na besluit staat de koers vast	Na besluit is er een nieuwe ronde met nieuwe kansen
Uitvoering: probleem en doel zijn gegeven	Uitvoering: men is alert op nieuwe kansen
Norm: doelrealisatie leidende partij	Norm: gesorteerd effect en tolerantie

Bij samenwerken volgens *de logica van de hiërarchie* kijk je voornamelijk naar je eigen positie: je wilt zelf zo veel mogelijk 'binnenhalen' en daar heb je die anderen voor nodig. In deze logica bedenkt je eerst zo goed mogelijk wat je zelf wilt bereiken en dan ga je met dat gewenste resultaat andere partijen benaderen met de vraag of ze mee willen doen. Je houdt zelf het initiatief over gewenst resultaat en realisatie. Je zoekt partners die bereid zijn jou te helpen om jouw doel te bereiken. Je gaat er vanuit dat je de middelen hebt om anderen te laten doen wat jij wilt. Middelen kunnen geld zijn, je wettelijke positie, macht, een perfect relatienetwerk.

Handelend vanuit *de netwerklogica* neem je bij de ontwikkeling van de ambitie van het samenwerkingsverband naast het eigen belang ook het belang van de andere partijen mee. Uitgangspunt is dat niemand de (hiërarchische) macht heeft om een vooraf uitgedacht gewenst resultaat zonder anderen te realiseren. Je bent wederzijds afhankelijk en niemand kan de ander dwingen. Het is dan de kunst om een vraagstuk of thema te agenderen en daar relevante partijen rond te organiseren; partijen die een bijdrage kunnen leveren en waarmee goed valt samen te werken.

Voor een verantwoorde operationalisering van de gedeelde ambitie in een samenwerkingsproces is het essentieel om zich bewust te zijn van complexe omstandigheden en de geldende logica van het netwerk. Deze specifieke kenmerken genoemd in figuur 1 vragen aandacht bij de toepassing van de drie instrumenten die hierna aan de orde komen.: de belangendialoog, het brengen-halen gesprek en het partnermodel Canvas.

### **Van idee naar concrete samenwerking**

In de constituerende fase gaat het erom vast te stellen wie er met elkaar in zee gaan en rond welk thema. Vervolgens is het belangrijk om een goede dialoog te voeren en het brengen-halen schema en het partnermodel Canvas op een goede manier in te zetten.

#### *Wie gaan er met elkaar in zee en rond welk thema?*

Een idee voor samenwerking kan op verschillende manieren ontstaan: via de stappenplanroute, de sociale route of de strategische groepsroute. Bij de *stappenplanroute* neemt één van de partijen het initiatief en start een partnerselectieproces. De *sociale route* wordt bewandeld waar bestuurders, managers en professionals actief zijn in netwerken, elkaar daar ontmoeten, gesprekken voeren over wat inhoudelijk, professioneel of persoonlijk van betekenis is, en zaadjes leggen voor samenwerkingsverbanden. De *strategische groepsroute* wordt wel gekozen waar een aantal partijen zich strategisch tot elkaar (willen gaan) verhouden, omdat ze geografisch met elkaar verbonden zijn of in dezelfde sector werken (Gomes-Casseres, 2003)..

Partijen die het initiatief nemen hebben een geweldig voordeel: zij kunnen bepalen wat het thema is van de samenwerking en wie ze benaderen om mee te doen. De prijs die ze hiervoor betalen is dat ze dikwijls een belangrijk deel van de systeemverantwoordelijkheid dragen. Dat betekent dat ze, zeker in het begin, energie moeten steken in het organiseren van de samenwerking, en daarvoor soms ook extra concessies moeten doen. Initiërende partijen kunnen dus het vraagstuk of de kans definiëren en kiezen welke partijen ze ,al dan niet formeel, benaderen. Belangrijke criteria bij het benaderen van die partijen zijn:

- Hebben ze een belangrijke relatie met het onderwerp van de samenwerking?
- Wil de initiërende partij een open netwerk, waarbij ook potentiële concurrenten meedoen, of een gesloten netwerk, waarbij zij een concurrentievoordeel wil gaan opbouwen?
- Wat zijn de samenwerkingservaringen met die partijen en in hoeverre klikt het persoonlijk?
- Hoe breed wil de initiërende partij het maken?
- Is een behapbaar en hanteerbaar aantal partijen mogelijk; wat is nog werkbaar?

Samenwerking verloopt het best met partners die de wil hebben om de samenwerking inhoud te geven. Het is moeilijk samenwerken met mensen of partijen die eigenlijk niets willen. Je komt dan in een situatie waarin de traagste het tempo mag bepalen en de meest kleurloze de kleur. Dat is eigenlijk voor geen enkele partij aantrekkelijk. Het gaat er dus om zo snel mogelijk te achterhalen wie echt inhoud willen geven aan de samenwerking. Het loont om snel op zoek te gaan naar waar de energie zit, om partijen te identificeren en te schiften die echt iets willen.

#### *Een goede dialoog voeren*

Partijen kijken elk met een eigen bril naar een samenwerking en dat leidt vaak tot spraakverwarring. Je moet iets aan die spraakverwarring doen, want een gezamenlijk beeld van de opgave, het probleem of de kans is een

voorwaarde voor samenwerking. Geen van de partijen kan zijn werkelijkheid of definitie opleggen aan de ander. Je moet dus met elkaar de verschillende percepties afstemmen door middel van een dialoog of onderhandeling. Dat gaat niet in één keer, maar in een opeenvolging van tijdelijk werkbare afspraken. Naarmate de samenwerking meer vorm en inhoud krijgt, stijgt de kans dat de spraakverwarring kleiner wordt en de overeenstemming steviger.

De belangendialoog werkt wanneer de partners hun belangen, datgene wat ze willen halen en brengen, zelf aan elkaar uitleggen, en elkaar daarover bevragen. De essentie vormt een diepgaand gesprek over de ambitie van de samenwerking, strategisch en qua persoonlijke betekenis. Wezenlijk daarbij is dat partijen elkaar de waarom-vraag stellen. In het gesprek daarover moet duidelijk worden dat de partners de intentie hebben om te komen tot een win-winoplossing. Werken aan vertrouwen door oprechte interesse in elkaar te tonen, transparant te zijn over voornemens en betrouwbaar te handelen zijn daarbij onmisbaar. Een goede dialoog bevat een aantal bouwstenen (Isaacs, 1999): het luisteren van de deelnemers naar elkaar op basis van respect en oprechte aandacht voor de ander; het voortbouwen op wat de ander zegt; het uitgaan van elkaars kwaliteiten; en het belichten van overeenkomsten in plaats van het uitvergroten van tegenstellingen.

#### *Het brengen-halen gesprek*

Het brengen-halen gesprek is bedoeld om het proces van verkennen en delen, c.q. de belangendialoog te structureren en te versnellen. Dit instrument volgt de logica van het netwerk, waarbij partijen intensief in dialoog gaan over hoe ieder de essentie van de samenwerking ziet, wat ieder te brengen en te halen heeft, en wat ieders belang en kernwaarde is (Kaats & Opheij, 2012). De schematische uitwerking (zie figuur 2) van het brengen-halen gesprek maakt voor alle partners en hun achterbannen inzichtelijk wat de ambitie van de samenwerking is. Die verkenning is succesvol als de spraakverwarring tussen partijen vermindert, partijen elkaar beter gaan begrijpen en beginnen te vertrouwen.

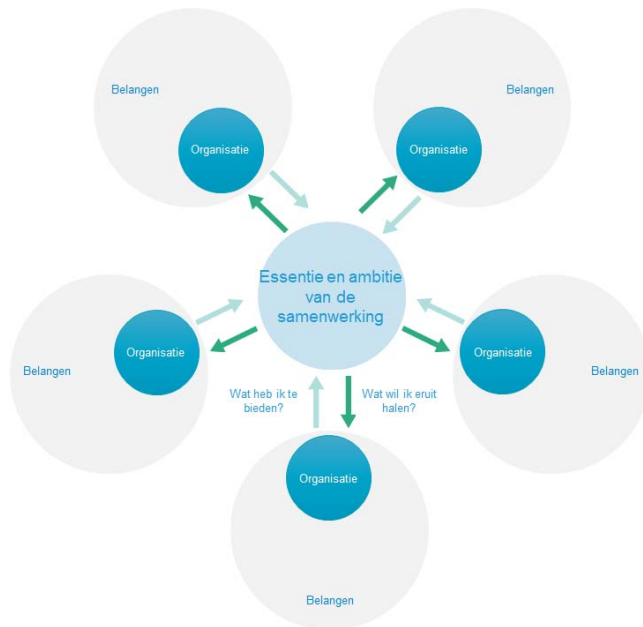
In het brengen-halen gesprek gaat het hierom:

- Partijen spreken af om intensief met elkaar in gesprek te gaan over het wezen van de samenwerking
- Daarvoor nemen de partners ruim de tijd
- De bijeenkomsten worden goed voorbereid in de vorm van huiswerk, te maken door de mensen die management- en eindverantwoordelijkheid dragen en inhoudelijk betrokken zijn
- Iedere organisatie is op de bijeenkomst op goed niveau vertegenwoordigd; bestuurlijk, maar ook door mensen die vanuit de organisatie de samenwerking trekken
- De partijen nemen de tijd om echt geïnteresseerd in elkaar het gesprek in te gaan. Het gaat niet om het afraffelen van de huiswerkantwoorden, maar om doorvragen en echt begrijpen
- Iedereen krijgt de tijd en is in het gesprek even belangrijk
- Op basis van het gesprek gaat men op zoek naar de echt gedeelde ambitie en de win-win oplossing
- Partijen gaan in eerste instantie op zoek naar de overeenkomsten; als ze elkaar daarop vinden, wordt het vervolgens gemakkelijker met de verschillen om te gaan

Het gaat daarbij om de volgende 'huiswerkvragen':

1. Wat is voor jullie de essentie en ambitie van de samenwerking?
2. Wat zijn de belangen van de partners in de samenwerking?
  - Wat is jullie belang (onafhankelijk van deze samenwerking)?
  - Wat moet de samenwerking voor jullie aan dat belang bijdragen?
  - Wat is je kernwaarde; wanneer krijgt de ander je écht boos?
3. Wat wil je erin stoppen? Wat wil je eruit halen?
  - mensen – middelen – kennis – netwerk – relaties – reputatie – continuïteit - ...
  - Maak een en ander zo concreet mogelijk (bijvoorbeeld aantal uren/maand, hoeveelheid geld, etc)

In de kern geven de partners aan waar de samenwerking over gaat. Ook geven de partners aan wat het belang is en wat iedere partner in de samenwerking wil stoppen en eruit wil halen. De schematische weergave in figuur 2 maakt voor alle partners en de achterbannen duidelijk wat de gezamenlijke kern van de samenwerking is en hoe ieder van de partners daaraan bijdraagt.



Figuur 2: Schematische weergave van het brengen-halen gesprek

### Partnermodel Canvas

Vervolgens is de vraag: hoe kom je met partners van een gedeelde ambitie tot echte beweging? Er zijn verschillende manieren, een daarvan is via het partnermodel Canvas, een instrument dat behulpzaam is bij het opzetten van ondernemende samenwerkingen met een overzichtelijk aantal partners (zie figuur 3). Als de partners de ambitie hebben om samen een productaanbod of dienstenpakket te ontwikkelen, dan dient dit model als instrument bij het proces dat partners daartoe doorlopen. Relevante overwegingen zijn in het model opgenomen. Het model kan worden gebruikt in de fase van het eerste ontwerp, maar ook bij tussentijdse evaluatie en bijstelling, en sowieso ieder moment waarop een fundamentele heroverweging van het partnermodel aan de orde is. Het partnermodel Canvas is geïnspireerd op het bekende businessmodel Canvas (Osterwalder, Pigneur & Smith, 2010). Het model is nuttig gebleken wanneer allianties ook een nieuw business- of verdienmodel introduceren. De basisgedachte is dat een verdienmodel optimaal functioneert wanneer belangrijke bouwstenen coherent en consistent zijn ontwikkeld. Het businessmodel denken is ook toepasbaar in allianties, maar vraagt – gezien de kenmerken van samenwerkingsverbanden – om aanvulling en zorgvuldigheid bij gebruik. We lichten eerst toe waar dit het instrument zelf betreft, vervolgens waar dit de toepassing van het model betreft.

Toelichting bij het instrument zelf:

- De gedeelde ambitie – als gezamenlijk vertrekpunt voor de operationalisering van de samenwerkingspropositie – heeft een centrale plaats in het partnermodel canvas.
- Anders dan in het oorspronkelijke businessmodel Canvas, waarin vooral over leveranciers wordt gesproken, is het essentieel om de zogenaamde *kernpartners* te duiden: wie maken hier samen afspraken over het businessmodel. Vanuit dat oogpunt is een onderscheid gemaakt tussen de *kernpartners* ('eigenaren' van het partnermodel) en de *ketenpartners* (belangrijke leveranciers van het partnermodel).

- Omdat een alliantie een tijdelijke coalitie is, moeten er afspraken worden gemaakt tussen de partners over besturing en regulering van hun onderlinge samenwerking: exclusiviteit, intellectueel eigendom, etc. Anders dan binnen een organisatie zijn de spelregels daaromtrent ook steeds onderwerp van onderhandeling en daarom van belang om te expliciteren.
- Wanneer twee organisaties een nieuwe propositie onderbrengen in een samenwerking doet zich ook de vraag voor van positionering, herkenbaarheid en branding. Maar bij allianties moeten specifieke afwegingen worden gemaakt, die betrekking hebben op de verhouding van de alliantie ten opzichte van de deelnemende partners. Het merk van een alliantie is geen zaak van de alliantie alleen maar van de alliantie in samenwerking met de partners. Vandaar *Branding* als bouwsteen.

Toelichting bij de toepassing van het model:

- Gedeelde ambitie is het vertrekpunt voor de operationalisering. Een ambitie die onvoldoende gedeeld is of niet tegemoet komt aan de eisen van 'wenkend perspectief, commitment en boter bij de vis' biedt een wankel basis voor uitwerking naar een samenwerkingspropositie. Dat kan betekenen dat partners tijdens het gebruik van het partnermodel Canvas een stap terug moeten maken naar (onderdelen van) het brengen-halen-gesprek.
- Het is van belang dat partners zich steeds bewust zijn van de logica van het netwerk: elke wijziging in het partner model komt tot stand op basis van dialoog, onderhandeling en gezamenlijkheid. Dat kan als tijdrovend en moeizaam worden ervaren, maar vormt niettemin het fundament van de samenwerking
- Het voorgaande impliceert ook dat het nuttig is om het partnermodel regelmatig onder de loep te nemen en met de partners te actualiseren.



Figuur 3: Partnermodel Canvas

De kern van het werken met het model is: imagineren en concretiseren. De kunst van het werken met een canvas is het maken van een voorstelling van iets wat er nog niet is en dat heel scherp en concreet te doordenken. Met stickers en creativiteit ga je aan de slag om de nieuwe gezamenlijke 'onderneming' te bedenken. De uitdaging voor de partners is een en ander zo beeldend mogelijk vast te leggen in het canvas en elkaar te dwingen concrete en herkenbare keuzes te maken.

### **Grote opgave, gerichte interventie**

Samenwerking speelt in ons maatschappelijk en economisch functioneren een belangrijke rol. Met verbetering van ons vermogen tot samenwerken kunnen we dan ook bijdragen aan de oplossing van samenwerkingsvraagstukken, aan verbetering van onze concurrentiepositie en aan vergroting van onze innovatiekracht. Daarom moet het ons wat waard zijn om samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen.

Er zijn vele wegen om de kwaliteit van samenwerking te beïnvloeden, zoals het versterken van de alliantievaardigheid van organisaties, het trainen van professionals in de samenwerkingskunde, het bevorderen van verbindend leiderschap, etc. Deze zijn allemaal bijzonder nuttig. We mogen echter niet vergeten dat een hefboom voor een grote opgave soms kan worden gevonden in een gerichte en overzichtelijke interventie: in dit geval de inzet van doordachte procesvoering en relatief eenvoudige en beproefde instrumenten tijdens de constituerende fase van samenwerkingsprocessen.

### **Streamers:**

Succes of falen van samenwerking wordt vaak bij de start bepaald

Samenwerken vraagt denken en handelen vanuit de logica van het netwerk

Een gedeelde ambitie mobiliseert en verbindt

Voorkom dat de traagste partner het tempo bepaalt en de meest kleurloze de kleur

Kies voor dialoog, doordachte procesvoering en beproefde instrumenten

Het loont om snel op zoek te gaan naar waar de energie zit

Partnermodel Canvas: de gedeelde ambitie imagineren en concretiseren

### **Literatuur**

Bruijn, J.A. de, & E.F. ten Heuvelhof (2004). *Management in netwerken*. Utrecht, Lemma.

Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, Vol.1, nr. 3, pp. 327-335.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York, NY, Crown Business.

Kaats E. & W. Opheij (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer, Vakmedianet.

Osterwalder A., Y. Pigneur & A. Smith (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.

**Over de auteurs**

Dr. E. Kaats is partner en medeoprichter van Common Eye, gespecialiseerd in allianties, netwerken en partnerships.

Dr. W. Opheij is partner en medeoprichter van Common Eye.

T. Dees MA is adviseur bij Common Eye.