

Wat kunnen we leren van 2500 jaar samenwerken?



Dr. Robin Bremekamp is partner bij Common Eye – samenwerken in allianties, netwerken en partnerships.

Zijn er overeenkomsten tussen de Kruisvaarders die Jeruzalem veroverden en de drie banken die in 2007 ABN AMRO overnamen? Kunnen ruziënde gemeenten die samenwerken in Veiligheidsregio's, stadsregio's of Regionale Uitvoering Diensten (RUD's) iets leren van de dorpen die 800 jaar geleden de waterschappen oprichtten? En is de EU echt zo anders als de Hanze van de 14e eeuw, of kan de Hanze juist als voorbeeld dienen voor de vastlopende Brusselse molen? De interorganisatorische samenwerkingsverbanden van de 21e eeuw kunnen veel leren van historische voorbeelden, dat blijkt na onderzoek van tien succesvolle historische samenwerkingsverbanden met de samenwerkingstheorie van nu. Op basis van dit onderzoek is het model van de 'drie archetypen van samenwerken' ontwikkeld. Dit model geeft samenwerkingspartners snel inzicht in de samenwerkingsmotieven en de gezamenlijke ambitie van een samenwerkingsverband. Hiermee krijgen de lessen van het verleden een plaats in de samenwerkingsverbanden van de 21e eeuw.

Inleiding

Individuele organisaties kunnen de uitdagingen van deze tijd niet alleen oplossen. Samenwerken tussen organisaties is noodzakelijk, maar nog lang niet vanzelfsprekend. Kaats en Opheij (2011) stellen dat succesvol samenwerken binnen bereik komt door in samenhang te acteren op de vijf condities van samenwerken: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces.

In mijn adviespraktijk merk ik echter dagelijks hoe lastig het is voor samenwerkende organisaties om te komen tot een gezamenlijke ambitie, die meer inhoud biedt dan een optelsom van juichbegrippen. Een slecht geformuleerde ambitie leidt tot schijnsamenwerking en spraakverwarring en vaak tot het mislukken van de samenwerking. In dit artikel onderzoek ik wat de samen-

werkingsverbanden van de 21e eeuw kunnen leren van hun succesvolle historische voorgangers.

Het artikel begint met een toelichting op de relevantie en de complexiteit van samenwerkingsverbanden. Daarna wordt uitgelegd waarom ‘een andere kijk op samenwerkingsvraagstukken’ nodig is. Hierna volgt een toelichting op de onderzoeksmethode. Vanaf paragraaf vijf worden de onderzoeksresultaten beschreven en wordt het model van de drie archetypen van samenwerken gepresenteerd. Hierbij worden ook de tien onderzochte historische samenwerkingsverbanden besproken. Het artikel sluit af met lessen voor de 21e eeuw en een voorzet voor vervolgonderzoek.

1. De relevantie van samenwerken

De politieke, maatschappelijke en economische vraagstukken van de 21e eeuw kunnen organisaties niet meer zelfstandig oplossen (Kaats, Van Klaveren, & Opheij, 2005). Samenwerken is daarmee hét strategisch alternatief geworden naast de traditionele keuze ‘build or buy’ (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2004). Samenwerken is echter complex en zeker niet vanzelfsprekend. De vijf kenmerken van een samenwerkingsverband zijn (Bremekamp, Kaats, & Opheij, 2009):

- Een grote mate van interdependentie;
- Een onduidelijk machtscentrum;
- Een nieuwe werkelijkheid;
- De aantrekkingskracht van de heterogeniteit;
- Een dynamische context.

Succesvol samenwerken vraagt de moed een deel van de eigen autonomie op te geven in het vertrouwen dat je daar op termijn meer voor terug krijgt (Bremekamp, 2010). Het opgeven van autonomie is voor veel organisaties buitengewoon lastig. Het druist in tegen de neiging van bestuurders om controle te hebben over alle facetten van de organisatie en omgeving (Mintzberg, 1989). Zo beschreven Keuning en Eppink (2008) samenwerken nog als voornamelijk een machtsvraagstuk en waarschuwden zij dat 70% van de strategische samenwerkingsverbanden mislukt. De afgelopen jaren is gebleken dat juist overmatige controle en machtsdenken hiervoor de belangrijkste reden zijn. Succesvol samenwerken gaat niet om macht, maar vraagt allereerst om de oprechte interesse elkaars belangen te leren kennen (Paul & Wesselink, 2010).

Uit recent onderzoek blijkt dat op dit moment 50% van de samenwerkingsverbanden succesvol zijn (Duysters, De Man, Luvison, & Krijnen, 2012). Belangrijkste faalfactor is ontbreken van een gezamenlijke ambitie. Wanneer deze ontbreekt, worden gestelde doelen niet gehaald en heeft het samenwerkingsverband nauwelijks strategische waarde (De Man, 2006). Vaak betekent dat het einde van het samenwerkingsverband.

2. Een andere manier van kijken

Vanuit organisatie- en bedrijfskundige optiek is afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar samenwerkingsverbanden. Deze onderzoeken baseren zich voornamelijk op succesvolle samenwerkingsverbanden in het bedrijfsleven en de non-profitsector van de afgelopen 25 jaar. Niet voor niets bestaat de neiging in managementliteratuur samenwerken als 'iets nieuws' te beschrijven (Cropper, Ebers, Huxham, & Smith Ring, 2008).

Ook andere wetenschappen besteden steeds meer aandacht aan samenwerken. Vanuit biologisch, antropologisch en sociologisch perspectief ontstaat een andere manier van kijken. Deze wetenschappen beschouwen samenwerkingsverbanden echter niet als iets nieuws, maar als een diep in de mens en onze cultuur verankerde manier van handelen om eigen doelen te behalen.

SAMENWERKEN VANUIT BIOLOGISCH, ANTROPOLOGISCH EN SOCIOLOGISCH PERSPECTIEF

Frans de Waal (2009) beschrijft in zijn boek *Een tijd voor empathie* dat voor apen samenwerken en altruïsme essentiële vaardigheden zijn om te overleven en een plaats te krijgen binnen de groep. Empathie, het instinct om te zorgen en te voeden, is een verworvenheid die zich in ons lichaam én in onze geest heeft genesteld en noodzakelijk is voor ons overleven. Sociaal en onbaatzuchtig gedrag is veel belangrijker dan het 'recht van de sterkste'.

Een mooi samenwerkingsvoorbeeld uit de antropologie is het veldonderzoek onder het Oromo-volk in Ethiopië. Hierin wordt duidelijk dat in een agrarische maatschappij samenwerking tussen individuen noodzakelijk is om de groep te laten overleven. In een vergelijkend onderzoek bleek dat bij stammen die veel aandacht besteedden aan de gezamenlijke cultuur, gezamenlijke afspraken én de controle daarop, het gezamenlijke bos in een veel betere conditie verkeerde dan bij stammen waar deze afspraken er niet waren (Vollan & Ostrom, 2010).

Jeremy Rifkin (2010) beschrijft samenwerken vanuit sociologisch perspectief. In *The Empathic Civilisation* onderbouwt hij hoe empathie een steeds belangrijkere plaats in onze sociale interactie heeft gekregen. Deze 'drang tot samenwerken' is één van de motoren van onze economische ontwikkeling. In zekere zin bouwt dit boek voort op de Mutual Gains Approach van Fisher en Ury (1981) en meer recent Adam Kahane (2010). Manuel Castells (2010) beschrijft het belang van samenwerken ook vanuit sociologisch perspectief, maar baseert zich op de ontwikkelingen van de laatste 40 jaar.

DE GESCHIEDENIS VAN SAMENWERKEN

De wereldgeschiedenis kent talloze voorbeelden van succesvolle samenwerkingsverbanden. Vanzelfsprekend hebben historici ze beschreven, maar slechts

met het doel het verleden te beschrijven ‘in de zoektocht naar de historische sensatie’ (Ankersmit, 2007). Economen als Piketty (2013) hebben historische samenwerkingsverbanden onderzocht om hun economische waarde in kaart te brengen. Maar vanuit organisatiekundig perspectief is nog geen onderzoek gedaan naar het functioneren en het succes van historische samenwerkingsverbanden. Geïnspireerd door de onderzoeken vanuit biologisch, antropologisch en sociologisch perspectief is het een logische stap om te bekijken wat wij in de 21e eeuw van historische samenwerkingsverbanden kunnen leren.

3. Selectie- en onderzoeksmethode van historische samenwerkingsverbanden

SELECTIEMETHODE

Bij de selectie van tien historische samenwerkingsverbanden was het van belang dat de samenwerkingsverbanden onderzocht konden worden op basis van breed toegankelijke bronnen. Verder zijn vier selectiecriteria toegepast:

- Het samenwerkingsverband heeft grote impact gehad op de (Nederlandse) geschiedenis;
- Het samenwerkingsverband was succesvol voor de deelnemers;
- De selectie beslaat de hele geschiedenis;
- De selectie is evenwichtig verdeeld over de politieke, economische en militaire geschiedenis.

Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat ook deze selectie natuurlijk arbitrair is en de eigen interesse van de schrijver de selectie heeft beïnvloed. De tien onderzochte samenwerkingsverbanden zijn:

1. Tweede Perzische Oorlog (484 - 483 BC);
2. Keizer Augustus (47 BC tot 11 AC);
3. Concilie van Nicea (324 AC);
4. Eerste Kruistocht (1096 - 1099);
5. Hanzesteden (1100 - 1600);
6. Oprichting van de Republiek (1564 - 1609);
7. VOC (1602 - 1798);
8. Congres van Wenen (1814 - 1815);
9. Waterschappen (1100 - heden);
10. Geallieerden in de Tweede Wereldoorlog (1939 - 1945).

ONDERZOEKSMETHODE

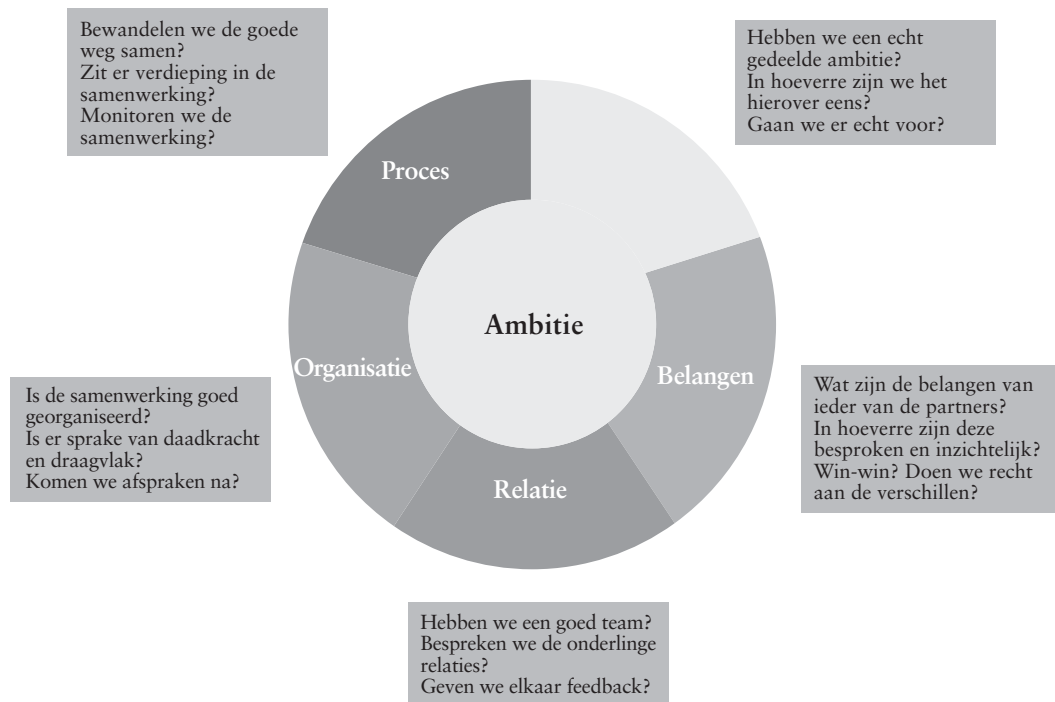
Het onderzoek is een inductief onderzoek in vier stappen. Allereerst is voor ieder samenwerkingsverband een bronbestand gemaakt met een beschrijving van de historische gebeurtenissen, de belangrijkste actoren en de samenwerkingsdynamiek. In stap twee zijn de bronbestanden van ieder samenwerkingsverband

met de ‘Vijf lenzen van samenwerken’ geanalyseerd. Daarna zijn deze analyses met elkaar vergeleken en is in beeld gebracht waarin de samenwerkingsverbanden van elkaar verschillen, waarin ze overeenkomen, welke factoren bepalend zijn geweest voor het succes en welke juist niet. In stap vier zijn de analyses geabstraheerd en is het model van de archetypen van samenwerken ontstaan.

DE VIJF LENZEN VAN SAMENWERKEN

Kaats en Opheij onderbouwen in *Leren Samenwerken tussen organisaties* (2011) de condities voor een veelbelovende samenwerking. Het gaat allereerst om het komen tot een gedeelde ambitie, die recht doet aan de belangen van alle betrokkenen. Een constructieve relatie is hierbij nodig en de samenwerking moet juridische en organisatorisch professioneel georganiseerd worden. Dit alles moet gebeuren in een zorgvuldig en transparant proces.

Figuur 1.
De vijf lenzen van
samenwerken



Vanzelfsprekend is het gebruik van dit alliantiemodel geen garantie voor succes, maar het brengt het wel dichterbij. Sowieso is ‘succesvol’ in samenwerkingsvraagstukken een lastig te definiëren begrip. In de Mutual Gains Approach (Fisher & Ury, 1981) is een samenwerking succesvol wanneer de belangen van alle partijen zoveel mogelijk zijn gediend. In het onderzoek van Duysters et al. (2012) wordt een samenwerkingsverband als succesvol beschouwd wanneer het bijdraagt aan het resultaat van de eigen organisatie. In dit onderzoek hanteer ik als definitie of partijen de voorgenomen doelstelling hebben behaald.

4. Resultaten van het onderzoek: de drie archetypen van samenwerken

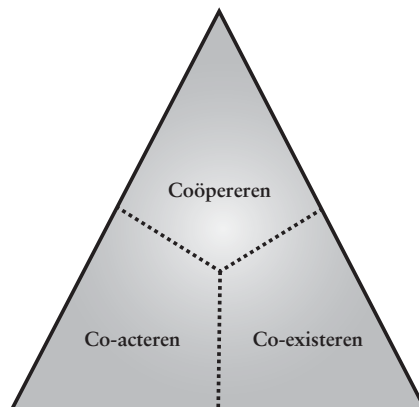
DRIE SAMENWERKINGSMOTIEVEN

Ieder samenwerkingsverband heeft een teleologisch karakter, in die zin dat het opgericht is om een van tevoren (al dan niet scherp omlijnd) doel te behalen. Het samenwerkingsverband waarborgt de doelgerichtheid van betrokken partijen, met afspraken, de onderlinge relatie en een inspirerende gezamenlijke ambitie. Gebaseerd op het werk van Kruisinga (1956) en Keidel (2010) zijn er in het onderzoek drie clusters van samenwerkingsmotieven te onderscheiden die het wezen van een samenwerkingsverband bepalen: coöpereren, co-existeren en co-acteren.

De drie samenwerkingsmotieven zijn de 'natuurlijke structuur' waarmee de doelstelling van een samenwerkingsverband vorm krijgt. Het is het inspirerende perspectief dat richting, inhoud en kleur geeft aan het samenwerkingsverband en is gebouwd op de kernbelangen van de deelnemende partijen.

In het onderzoek worden de samenwerkingsmotieven zichtbaar in drie clusters van historische samenwerkingsverbanden. De samenwerkingsverbanden binnen een cluster blijken een vergelijkbare organisatorische- en juridische vorm, leiderschapstijl, tijdshorizon en besturing te hebben. De clusters en samenwerkingsmotieven zijn dermate onderscheidend dat gesproken kan worden van drie archetypen van samenwerken.

*Figuur 2.
De drie archetypen van
samenwerken*



1. Coöpereren, samenwerken met als doel het gezamenlijk creëren van meer toegevoegde waarde;
2. Co-existeren, samenwerken met als doel onderling de macht te verdelen of te bestendigen;
3. Co-acteren, samenwerken met als doel het eigen belang te verdedigen tegen een derde partij of die partij juist te veroveren.

ARCHETYPE 1. COÖPEREREN, SAMENWERKEN MET ALS DOEL WAARDECREATIE

Het samenwerkingsmotief in dit archetype is het creëren van toegevoegde waarde voor de deelnemende partijen. Partijen coöpereren omdat ze kansen zien voor waardecreatie die ze alleen niet kunnen realiseren, bijvoorbeeld: nieuwe markten, vergroten van omzet, reductie van kosten, verkleinen van risico's of benutten van innovatie. Om die potentiële waarde te kunnen creëren is samenwerken noodzakelijk. De houding ten opzichte van partijen die niet tot het samenwerkingsverband behoren, is in principe vriendelijk. Via transacties met deze partijen kan immers veel van de beoogde waarde gecreëerd worden. Echter, alleen de samenwerkende partijen hebben recht op de voordelen en rechten van het samenwerkingsverband.

Historische voorbeelden

Coöpereren was het samenwerkingsmotief voor de Hanzesteden, de VOC en de Waterschappen. De Hanze ontstond als een samenwerkingsverband van handelaren uit de Noord-Duitse steden dat zich uitbreidde tot Londen en Rusland. Naast een handelssysteem was het voor de leden een onderlinge verzekering en kredietverstrekking.

De VOC was in 1602 's werelds eerste multinational en heeft bijna 200 jaar lang voortdurend winst gemaakt. Om te voorkomen dat de Hollandse steden elkaar kapot concurreerden met eigen compagnieën, bouwden ze met de VOC een gezamenlijke compagnie voor de handel in Azië. Gezamenlijke investeringen van aandeelhouders en steden in de VOC spreidden de financiële risico's, verruimden de investeringscapaciteit en vergrootten de winsten.

In de 11e tot 15e eeuw zochten de Hollandse edelen naar nieuwe inkomsten en de lokale bevolking naar nieuw land om in hun levensonderhoud te voorzien. Het veen lokte en kon met nieuwe technieken vruchtbaar gemaakt worden. Iedere ontginning was het begin van een nieuw dorpje. Voor het beheer van de nieuwe waterwerken richtten nieuwe dorpjes gezamenlijke 'ambachten' op. Dit waren de eerste waterschappen met toegevoegde waarde voor boeren én edelen.

ARCHETYPE 2. CO-EXISTEREN, SAMENWERKEN MET ALS DOEL MACHT VERDELEN

Het motief om samen te gaan werken is binnen dit archetype het opnieuw verdelen van de macht over betrokken partijen, zodat ze (relatief) vreedzaam naast elkaar kunnen bestaan: co-existeren. Deze samenwerkingsverbanden ontstaan wanneer de onafhankelijkheid van betrokken partijen niet onder druk staat, maar hun positie en eigen belangen wel. Partijen hebben het gevoel dat ze 'tot elkaar veroordeeld zijn' voor het oplossen van een gezamenlijk probleem. De vraag is hoe deze 'gedwongen' samenwerking vorm te geven.

Partijen kiezen ervoor macht te verdelen of status quo te bestendigen. Dit doen

ze met het instellen van gezamenlijke structuren, regelgeving en mores die de nieuwe verhoudingen bevestigen. Daarnaast door gezamenlijke verklaringen over eenheid, veiligheid of maatschappelijke belangen. Deze beschrijven de beoogde gezamenlijkheid, maar zijn lastig concreet te maken. Onder de oppervlakte is er tussen partijen dan ook nog vaak concurrentie of spanning.

Historische voorbeelden

De deelnemers aan het Congres van Wenen, het Concilie van Nicea en het bevel van keizer Augustus zochten met elkaar een nieuwe co-existentie. Napoleon had in 15 jaar bijna alle Europese landen veroverd. In 1814 was hij overwonnen, maar lag Europa in puin. In Wenen moesten Napoleons overwinnaars gezamenlijk besluiten welke vorsten terugkwamen, welke landen bleven bestaan en hoe nieuwe oorlogen werden voorkomen. Een samenwerking voor vrede, maar vooral om de macht in Europa opnieuw te verdelen.

Ook de bisschoppen van het Concilie van Nicea (325 BC) waren overwinnaars, want na drie eeuwen van Christenvervolgingen was de Romeinse keizer christelijk geworden. Hoewel alle christenen in Jezus geloofden, hing iedere geloofsgemeenschap een andere geloofsvariant aan. Deze geloofsstrijd dreigde te escaleren en keizer Constantijn dwong de 300 christelijke bisschoppen te komen tot één uitspraak over de aard van de vader, de zoon en de heilige geest. Deze samenwerking was het begin van de Bijbel en de Katholieke kerk.

Om zijn net verworven macht te behouden moest Keizer Augustus (44 BC – 14 AC) samenwerken met de Senaat waarin veel van de door hem overwonnen families zaten. De leden van de Senaat wisten dat ze hun rijkdom en positie in de Senaat alleen behielden, als ze samenwerking zochten met de nieuwe machthebber. In een wankele machtsbalans en met veel respect voor het verleden bouwden ze samen Rome's nieuwe staatsvorm: het Keizerrijk.

ARCHETYPE 3. CO-ACTEREN, SAMENWERKEN MET ALS DOEL VEROVEREN OF VERDEDIGEN

Het samenwerkingsmotief van de samenwerkingsverbanden in dit archetype is de gezamenlijke verdediging tegen of juist de verovering van die derde partij. Samenwerking ontstaat omdat individuele partijen worden geconfronteerd met externe ontwikkelingen die partijen of in hun voortbestaan bedreigen of een kans bieden die te complex is om zelfstandig te pakken. Voor een korte periode moeten partijen dus gezamenlijk acteren.

Er blijkt weinig verschil tussen samenwerken met als doel verdedigen of veroveren. In beide gevallen draait het om groot persoonlijk vertrouwen, het besef van wederzijdse afhankelijkheid en een eenvoudige samenwerkingsstructuur zonder veel regels. In de daadwerkelijke actie is de samenwerking beperkt. Partijen worden strategisch ingezet op gebieden waarin ze uitblinken, of waar hun eigen belang het meeste gediend is. Na de actie en het beha-

len van de doelstelling valt het samenwerkingsverband vaak uiteen en blijken de overwinnaars dikwijls elkaars nieuwe vijanden.

Historische voorbeelden

De samenwerkingsverbanden van de geallieerden in de Tweede Wereldoorlog, de Grieken in hun strijd tegen de Perzen (484 BC), de Kruisvaarders (1096 AC) en de eerste fase van de Tachtigjarige Oorlog (1568 BC) zijn ontstaan omdat partijen niet in staat waren zelfstandig hun doel te behalen. De VS en Groot Brittannië haatten de communistische Sovjet-Unie. Nazi-Duitsland was in 1941 echter een groter gevaar en bedreigde de Sovjet Unie en Groot Britannië direct in hun voortbestaan. Alleen gezamenlijk zouden ze Duitsland kunnen verslaan. De twee frontenoorlog werd Hitler in 1945 fataal, maar leidde binnen een jaar tot de Koude Oorlog.

Athene, Sparta en slechts 30 van de honderden Griekse stadstaten moesten de confrontatie aangaan met het oppermachtige Perzische leger toen dat Griekenland binnen viel. Maar een gelegenheidscoalitie was het wel, want de Griekse stadstaten waren behalve in taal en cultuur in niets een eenheid. De Grieken wonnen van de Perzen dankzij grote opofferingen, superieure strategie en leiders die elkaar vertrouwden.

De Kruisvaarders waren zelf de agressors. Het losse samenwerkingsverband van Frankische edelen wilde Jeruzalem heroveren op de Islamitische Saracenen. Een strategie, een onomstreden leider of kennis van de vijand ontbraken. Ze wonnen dankzij een combinatie van religieuze overtuiging, het vooruitzicht op rijkdom en vooral door moed en brute kracht op het slagveld.

De samenwerkende steden, kooplieden en edelen van de 'Republiek der zeven Verenigde Nederlanden' bevochten hun onafhankelijkheid op Spanje in een religieuze en economische vrijheidstrijd. Een succesvolle strijd gedreven door het gezamenlijk besef dat het staken van de strijd het einde van welvaart en protestantse religie zou betekenen.

5. Eigen belangen bepalen de plaats in het archetype

Het is noodzakelijk de eigen belangen van de deelnemende partijen een plaats te geven in de drie archetypen. Het samenwerkingsmotief is de drijvende kracht en bepaalt de richting en het karakter van de samenwerking. Maar niet alle belangen van alle partijen worden hiermee gediend. Vanzelfsprekend hebben partijen meer belangen en ambities die ze willen realiseren. Deze eigen belangen en ambities kleuren het samenwerkingsverband en bepalen mede de vorm en het functioneren, dit zijn de secundaire doelstellingen van het archetype. De eigen belangen zorgen ervoor dat de grenzen tussen de archetypen fluïde zijn.

Historische voorbeelden

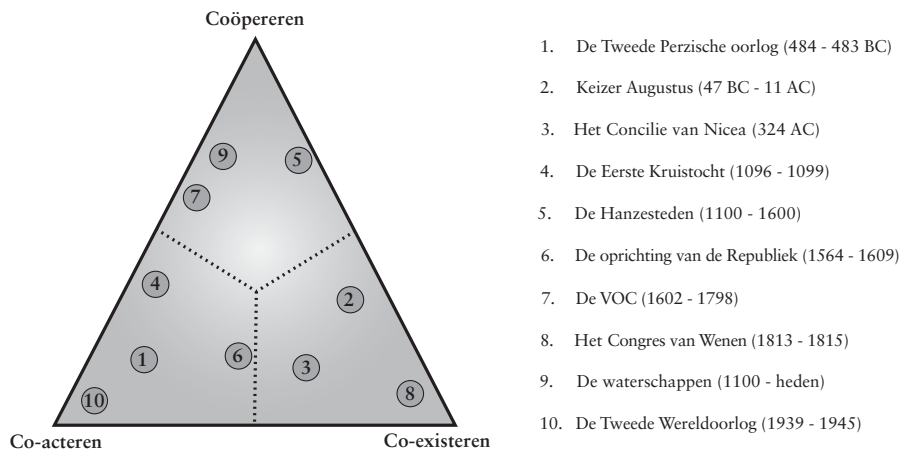
Binnen het archetype coöpereren waren de Hanzesteden zowel samenwerkingspartners als concurrenten. Vanaf het begin maakten de Hanzesteden ruzie over monopolies, machtspositie en eer. De secundaire doelstelling van de Hanzesteden was dan ook co-existeren, het voortdurend opnieuw vastleggen van de machtsposities ten opzichte van elkaar. Dezelfde secundaire doelstelling is herkenbaar bij de VOC. De winsten van de handel met Azië waren prioriteit, maar het verdelen van de macht tussen Hollandse havensteden was bijna even belangrijk. Veel energie werd besteed aan het herbevestigen van de machtsbalans in processen en procedures van de VOC.

Binnen het archetype co-existeren, verdeelden Augustus en de Senaat de macht en zorgden voor 200 jaar voorspoed en interne vrede. Onder de oppervlakte van de samenwerking tussen senaat en keizer ging het allen voornamelijk om geld en rijkdom voor zichzelf. Hiervoor moest je samenwerken met keizer en collega-Senaatsleden. Coöpereren was voor veel senatoren de secundaire doelstelling.

Binnen het archetype co-acteren verdedigde Athene en Sparta succesvol hun onafhankelijkheid van Perzië. Maar de honderden Griekse stadstaten en met name Sparta en Athene waren vooral concurrenten. Het verdelen van de macht tussen deze beide stadstaten werd tijdens de strijd met Perzië even gestaakt, maar laaide daarna weer even hard op. Uiteindelijk resulteerde dat in de Peloponesische oorlog, die de macht van beide brak. De overwinning van de Kruisvaarders vestigde voor 100 jaar een christelijk koninkrijk in Jeruzalem. De kruisvaarders waren gedurende de heilige strijd vooral ook op zoek naar geld en rijkdom. Ze coöpererden in een gezamenlijke plundertocht.

Figuur 3 positioneert de tien historische samenwerkingsverbanden in het model van de drie archetypen van samenwerken op basis van het samenwerkingsmotief én de secundaire doelstelling van het samenwerkingsverband.

Figuur 3.
Positionering van de tien
historische samenwer-
kingsverbanden



6. Samenwerkingsmotieven veranderen

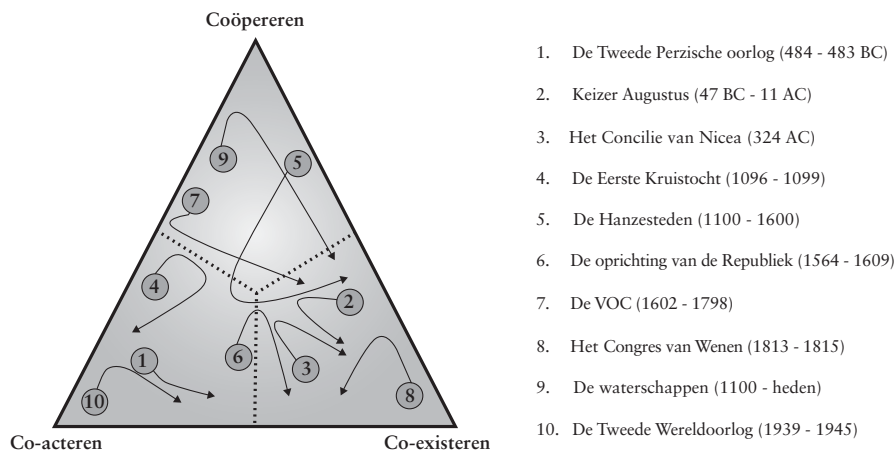
Alle tien de historische samenwerkingsverbanden hebben geprobeerd het samenwerkingsmotief en de bijbehorende strategie aan te passen. Vaak bleek dat nodig, omdat het doel van het samenwerkingsmotief was bereikt, soms omdat de context drastisch veranderde. De stap naar een nieuwe samenwerkingsmotief blijkt groot en vraagt flexibiliteit, draagvlak en commitment bij alle betrokkenen. Vaak lukte het niet om gezamenlijk te komen tot een nieuw samenwerkingsmotief. Hierbij is het opvallend dat de meeste samenwerkingsverbanden opschuiven naar het archetype co-existeren.

Historische voorbeelden

De Hanzesteden waren 150 jaar een samenwerkingsverband gericht op waardecreatie voor en door kooplieden. Toen hun handelswinsten terugliepen door agressieve concurrenten, riepen ze de gewapende hulp van hun steden in. Zo ontwikkelde de Hanze zich tot een stedenbond met een oorlogskas die namens de Hanzesteden verdragen kon sluiten. Het samenwerkingsmotief ontwikkelde zich van coöpereren naar co-acteren, maar al snel bleek de stedenbond daarin niet succesvol. Ze richtten zich op elkaar en eindigden in het archetype co-existeren. De Republiek begon in het archetype co-acteren. Toen na 25 jaar de ergste Spaanse dreiging verdwenen was, richtten ook de zeven provincies zich op elkaar, want hoe kon de macht van de provincie Holland beteugeld worden? Zo kwamen ze terecht in het archetype co-existeren.

Meestal lukte het niet om de stap naar een ander samenwerkingsmotief te maken, omdat de belangen van partijen te ver uit elkaar bleken te liggen. De verdeling van de macht na het Congres van Wenen hield slechts 50 jaar stand en buiten Europa zetten de landen hun oorlogen sowieso voort. Ook het samenwerkingsverband van de geallieerden viel na 1945 uit elkaar. Hoewel Amerika en West-Europa elkaar vonden in het archetype coöpereren, trok de

Figuur 4.
De samenwerkingsmotieven veranderen



USSR met de landen in haar invloedssfeer, zich terug. De Koude Oorlog begon. En ondanks de stichting van het christelijke koninkrijk Jeruzalem in 1099 viel de groep van Kruisridders uit elkaar. Slechts één van hen werd koning en de anderen moesten naar huis, veelal berooid bleven ze vechten voor rijkdom en welvaart.

Figuur 4 geeft de ontwikkeling van het samenwerkingsmotief weer bij de tien historische samenwerkingsverbanden.

7. Zes bouwstenen voor de vormgeving van de drie archetypen

Bij nadere analyse van de tien historische samenwerkingsverbanden blijken de drie archetypen ook onderscheidend van elkaar te zijn op een aantal organisatiekundige en juridische aspecten. De zes aspecten waarop de archetypen zich van elkaar onderscheiden, kunnen gebruikt worden als bouwstenen voor de inrichting van de samenwerkingsverbanden binnen het archetype.

Tabel 1. Bouwstenen van de archetypen van samenwerken

	Processen en procedures	Tijdsduur	Vertrouwen	Leiderschapstijl	Juridische vormgeving	Organisatorische vormgeving
Co-acteren	Weinig	Kortdurend	Persoonlijk en zakelijk vertrouwen	Hiërarchisch	Licht	Specialisatie op deelgebieden
Coöpereren	Beperkt	Langdurend	Persoonlijk vertrouwen zakelijk wantrouwen	Verbindend	Licht maar vastgelegd	Flexibele constructies met heldere structuur
Co-existeren	Veel	Kort of langdurend	Persoonlijk en zakelijk wantrouwen	Verbindend, soms hiërarchisch	Zwaar	Complexe structuren met instituties

PROCESSEN EN PROCEDURES

Binnen het archetype co-acteren blijken de interne processen en procedures heel eenvoudig. Daadkracht is nodig en voor veel overleg, afstemming en zoeken naar draagvlak is geen tijd. Processen en procedures worden op hoofdlijnen afgesproken in het vertrouwen dat ze worden nagekomen. Tijdens de Perzische oorlogen en de Tweede Wereldoorlog voldeden de eenvoudige processen en procedures uitstekend. Maar na de overwinning leidde het gebrek eraan tot conflicten over een nieuwe samenwerkingsmotief.

Bij het archetype co-existeren zijn uitgebreide processen en procedures juist essentieel. De keuze voor samenwerken is vooral ingegeven om de eigen positie zeker te stellen. Helderheid over processen en procedures is noodzakelijk, want deze creëren een gelijk speelveld voor alle betrokkenen. Een typisch voorbeeld is de wanhopige zoektocht tijdens het Congres van Wenen naar goede procesafspraken.

BEOOGDE TIJDSDUUR

De tijdsduur van een samenwerkingsverband verschilt per archetype. In het archetype co-acteren blijken samenwerkingsverbanden te stoppen wanneer de doelstelling is behaald. Hoewel er vaak pogingen worden gedaan de samenwerking voort te zetten binnen het archetype co-existeren, is dat meestal niet succesvol. Binnen het archetype coöpereren kunnen samenwerkingsverbanden heel lang blijven bestaan. In doorontwikkelde vorm bestaan de waterschappen nog steeds en veel steden zijn nog steeds trots op het Hanzelidmaatschap van 600 jaar geleden.

De duurzaamheid van de samenwerking in het archetype co-existeren is verschillend. Wanneer de gekozen structuur passend is en de verdeling in ieders belang, kan het samenwerkingsverband lang blijven bestaan; zie de katholieke kerk na Nicea. Het Congres van Wenen is echter een klassiek voorbeeld hoe het verdelen van macht leidt tot nieuwe oorlogen.

VERTROUWEN

Persoonlijk noch zakelijk vertrouwen blijkt noodzakelijk bij samenwerkingsverbanden binnen het archetype co-existeren. De noodzaak om de macht opnieuw te verdelen ontstaat namelijk wanneer er weinig vertrouwen is tussen partijen. In de andere twee archetypen blijkt persoonlijk vertrouwen juist van cruciaal belang. Zie bijvoorbeeld de goede persoonlijke relaties tussen Roosevelt en Stalin en ook tussen de bestuurders van de VOC. Deze relaties zijn de basis voor de afspraken die binnen het samenwerkingsverband gemaakt worden.

Zakelijk wantrouwen is bij coöpereren acceptabel, deze kan in een lichte juridische structuur en procesafspraken worden opgelost. In het archetype co-acteren is zakelijk wantrouwen een probleem. Op het slagveld is er namelijk geen tijd voor voortschrijdend inzicht of overleg met achterban.

LEIDERSCHAP

Binnen het archetype co-acteren blijkt verbindend leiderschap veel minder nodig en is het succes zelfs gediend met hiërarchisch leiderschap. Wanneer er strijd gevoerd moet worden, hoeft je geen vrienden te worden met je samenwerkingspartner. Dan is hiërarchisch leiderschap van 'de beste man op het veld' noodzakelijk. Dat waren Leonidas en Themistocles bij de Grieken en Eisenhower en Montgomery 2500 jaar later.

Verbindend leiderschap is voor de andere archetypen bijna een voorwaarde voor het succes van het samenwerkingsverband. Draagvlak, mutual gains en checks en balances vragen om verbindend leiderschap. Toch lijkt hiërarchisch leiderschap in het archetype co-existeren soms noodzakelijk om door-

braken te forceren. Hoewel alle Romeinen Augustus roemden omdat hij de Republiek zou herstellen, wist iedereen dat uiteindelijk hij de baas was.

JURIDISCHE VORMGEVING

Binnen het archetype co-acteren blijkt een juridische structuur nauwelijks nodig. De doelstelling van het samenwerkingsverband is zo evident en de wijze waarop de samenwerking organisatorisch vorm krijgt relatief eenvoudig, dat een contract volstaat. Ook bij coöpereren is het juridisch construct vaak licht en eenvoudig en helpt dat bij een langdurige samenwerking. De Hanzesteden hebben bijvoorbeeld nooit een oprichtingsakte opgesteld.

Een uitgebreide juridische structuur is bij het archetype co-existeren noodzakelijk. Sterker nog, vaak is het juridisch construct het resultaat van een langdurige onderhandeling om de macht op een voor alle partijen acceptabele manier te verdelen. Dit construct is de garantie dat de belangen van alle partijen zijn geborgd.

ORGANISATORISCHE VORMGEVING

Coöpereren lijkt om een organisatorische vormgeving te vragen waarbij flexibiliteit uitgangspunt is, zodat er veel ruimte is voor uitwisseling en innovatie. De innovatie van de waterschappen bij landontginningen en de financiële en nautische innovaties van de VOC zijn hiervan een voorbeeld. Bij het archetype co-acteren is de organisatorische vormgeving gericht op de specialisaties van de betrokken partijen. Iedere partij heeft zijn eigen individuele taak met een grote eigen verantwoordelijkheid, waarbij de opdracht eenvoudig is: 'Voer de taak uit en wanneer de strijd is gestreden, praten we verder'.

De organisatorische vormgeving binnen co-existeren is gericht op het garanderen van checks en balances. Dit betekent dat er veel gezamenlijk wordt georganiseerd en gepraat in gezamenlijke instituties en overleggen. Deze structuren dragen wezenlijk bij aan het voortbestaan van het samenwerkingsverband.

8. Wat we kunnen leren van 2500 jaar samenwerken

DRIE LESSEN VOOR DE 21E EEUW

De belangrijkste les die we kunnen trekken uit 2500 jaar samenwerken is dat het hebben van een gezamenlijk samenwerkingsmotief van essentieel belang is om succesvol te zijn. De drie archetypen van samenwerken zijn ook in de 21e eeuw overal herkenbaar. Het tripartite samenwerkingsverband van RBS, Fortis en Santander, dat ABN AMRO heeft overgenomen, behoort tot het ar-

chetype co-acteren. Zoals past bij dit archetype was de organisatorische en juridische structuur licht en alleen gemaakt voor 'de verovering' van ABN AMRO. Hoewel er een gezamenlijke strategie was, was de onderlinge afstemming relatief beperkt en eindigde het samenwerkingsverband na 'de verovering' van ABN AMRO. Ook het einde van dit samenwerkingsverband lijkt op de klassieke voorbeelden van Grieken en Kruisridders. Na de overwinning van de drie op ABN AMRO ging Fortis failliet en overleefde RBS alleen met miljarden steun van de Britse overheid.

De tweede les is dat wederzijds begrip en eenduidigheid over het archetype waar binnen gewerkt wordt, de basis vormt van een waardevolle en duurzame samenwerking. De samenwerking tussen Philips en DE bewijst dat. Dit is een samenwerking binnen het archetype coöpereren. De juridische structuur is eenvoudig en de organisatorische vormgeving heel flexibel en aanpasbaar aan nieuwe marktontwikkelingen. Het persoonlijk en zakelijk vertrouwen is groot, dat blijkt uit de bereidheid zorg te dragen voor elkaars winst.

Tot slot maken de zes bouwstenen het mogelijk om de drie archetypen van samenwerken te gebruiken als diagnosemodel voor een samenwerkingsverband. Het geeft de tools voor de diagnose bij samenwerkingsproblemen over de organisatorische en juridische structuur, de vorm van leiderschap en passende afspraken over processen en procedures. Met de bouwstenen kan worden verklaard waarom partijen tot overeenstemming komen binnen het ene archetype, maar dat de vormgeving gebeurt in een heel ander archetype. Tussen overheden zie je dit vaak gebeuren. Gemeenten onderbouwen een samenwerkingsverband met argumenten uit het archetype coöpereren: betere service aan de burger, vergroting van de efficiency of inkoopvoordeel met leveranciers. In de praktijk komen dit soort samenwerkingsverbanden vaak tot stand vanuit de ambitie de onderlinge verhoudingen en macht opnieuw te verdelen en vast te leggen: co-existeren. Complexe constructies over zeggenschap en invloed zijn het resultaat. Logisch stap binnen het archetype co-existeren, maar fnuikend voor de ambities van het archetype coöpereren.

VERVOLGONDERZOEK IS NODIG

Ter relativering van dit onderzoek moet ik opmerken dat de conclusies, het model van de drie archetypen en de zes bouwstenen gebaseerd zijn op literatuuronderzoek van tien historische samenwerkingsverbanden. Verdere verrijking van het model is noodzakelijk door in vervolgonderzoek meer historische samenwerkingsverbanden op deze manier te onderzoeken, zodat vanuit de database die zo ontstaat nadere analyses gemaakt kunnen worden en de drie archetypen een bredere historische basis krijgen.

Daarbij is het de uitdaging om het model verder te toetsen aan de dagelijkse praktijk. In mijn adviespraktijk blijken de archetypes als diagnosemodel

waardevol te zijn om samenwerkingsproblemen te kunnen verklaren en oplossingsrichtingen te bieden. In vervolgonderzoek naar huidige samenwerkingsverbanden moet blijken of de bouwstenen van de archetypen ook gebruikt kunnen worden als ontwerpmodel. Dat onderzoek is nodig en zal het model beter toepasbaar maken in de praktijk van de 21e eeuw.

OUDE VERHALEN BIEDEN EEN NIEUW REFERENTIEKADER

Samenvattend is de conclusie dat voor een beter begrip van de samenwerkingsverbanden van de 21e eeuw we veel kunnen leren van de succesvolle samenwerkingsverbanden uit onze geschiedenis. Het model van de drie archetypen van samenwerken geeft hiervoor de taal om te komen tot een gezamenlijk samenwerkingsmotief. De zes bouwstenen bieden handvatten om het samenwerkingsverband binnen het archetype vorm te geven. Bovenal zijn de tien historische verhalen ook een nieuw referentiekader met voorbeelden over hoe samenwerkingsverbanden succesvol kunnen zijn, of juist in grote onenigheid kunnen eindigen...

Literatuur

- Ankersmit, F. (2007). *De Sublieme historische ervaring*. Utrecht: Historische uitgeverij.
- Bremekamp, R., Kaats, E.A.P., & Opheij, W. (2009). Een nieuw Kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, 127, pp. 28-35.
- Bremekamp, R. (red.) (2010). *Eerste Hulp Bij Samenwerken*. Amsterdam: Reed Business.
- Bruijn, J.A. de, & Heuvelhof, E.F., ten (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemna.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society, second edition*. Oxford, UK: Wiley - Blackwell.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Smith Ring P. (2008). *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Oxford, UK: University Press.
- Duysters, G., Man, A.P. de, Luvison, D., & Krijnen, A. (2012). *The State of Alliance Management: Past, Present, Future*. Tilburg: Brabant Center of Entrepreneurship.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting To Yes: How To Negotiate Agreement Without Giving In*. Boston, MA: Harvard Negotiating Project.
- Kaats, E., Klaveren, Ph., van & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties, Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kahane, A. (2010). *Power & Love, een strategie voor blijvende verandering*. Amsterdam: Academic Service.

- Keidel, R.W. (2010). *The geometry of strategy, concert for strategic management*. New York, NY: Routledge.
- Keuning, D., & Eppink, D.J. (2008). *Management & Organisatie, theorie en toepassing*. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff.
- Kruisinga, H.J. (1956). *Vraagstukken van directievoering in geografisch gedecentraliseerde bedrijven*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Man, A.P., de (2006). *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie instrument*. Assen: Van Gorcum.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on management, inside our strange world of organizations*. New York, NY: Free Press.
- Paul, R., & Wesselink, M. (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.
- Piketty, T. (2013). *Le Capital au XXIe siècle*. Parijs, FA: Seuil.
- Rifkin, J. (2010). *The Empathic civilisation: The race to global consciousness in a world in crisis*. Londen, UK: Tarcher.
- Vollan, B., & Ostrom, E. (2010). Cooperation and the Commons. *Science* 330(6006), pp. 923-924.
- Waal, F.B.M., de (2009). *Een tijd voor empathie. Wat de natuur ons leert voor een betere samenleving*. Amsterdam: Olympus.

Niet geannoteerde gebruikte historische bronnen bij het onderzoek per onderzochte casus

1. Tweede Perzische Oorlog (484 - 483 BC)

- Boardman J., Hammond, N.G.L., Lewis, D.M., & Ostwald, M. (1988). *Persia, Greece and the western Mediterranean, 525 BC– 479 BC*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cawkwell, G. (2005). *The Greek Wars: The failure of Persia*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- De Blois, L., & Spek, R.J. van der (1992). *Een Kennismaking met de oude wereld*. Bussum: Coutinho.
- Holland, T. (2007). *Perzisch Vuur, De eerste supermacht en de strijd om het westen*. Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep.

2. Keizer Augustus (47 BC - 11 AC)

- Everitt, A. (2007). *Augustus, de eerste keizer*. Amsterdam: Ambo.
- Goldsworthy, A. (2009). *De val van Rome*. Amsterdam: Ambo.
- Holland, T. (2006). *Rubicon, Het einde van de Romeinse Republiek*. Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep.
- Meijer, F. (2006). *Keizers sterven niet in bed, Van Caesar tot Romulus Augustulus 44 v.chr. – 476 n.chr.* Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep.

3. Concilie van Nicea (324 AC)

Armstrong, K. (1995) *Een geschiedenis van God, Vierduizend jaar Jodendom, Christendom en Islam*. Amsterdam: De Bezige Bij.

Holland, T. (2012). *Het Vierde Beest, God, de strijd om de wereldmacht en het einde van de oudheid*. Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep.

Hopkins, K. (2000). *Een wereld vol goden, Heidenen, Joden en Christenen in het Romeinse Rijk*. Haarlem: Becht.

Lane Fox, R. (1986). *Pagans and Christians, In the Mediterranean World from the second century AD to the conversion of Constantine*. London, UK: Viking.

Meijer, F. (2012). *Paulus, Een leven tussen Jeruzalem en Rome*. Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep.

4. Eerste Kruistocht (1096 - 1099 AC)

Asbridge, T. (2007). *De eerste kruistocht, de oorsprong van het conflict tussen islam en christendom*. Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep.

David, N. (2003). *The First Crusade, 1096-99: conquest of the Holy Land*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Holland, T. (2009). *De gang naar Canossa, De westerse revolutie rond het jaar 1000*. Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep.

Norwich, J.J. (2007). *De Middellandse Zee een geschiedenis*. Amsterdam: De Bezige Bij.

Tuchman, B. (1980). *De waanzinnige 14e eeuw*. Amsterdam: Arbeiderspers.

5. Hanzesteden (1100 - 1600)

Diamond, J. (2013). *De wereld tot gisteren: Wat we kunnen leren van traditionele samenlevingen*. Houten: Spectrum.

Dollinger, Ph. (1998). *Die Hanse*. Stuttgart, DL: Kröner.

Hunt, E.S., & Murray, J.M. (1999). *A History of Business in medieval Europe 1200 – 1550*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Norman, D. (2011). *Vergeeten Koninkrijken, De verborgen geschiedenis van Europa*. Amsterdam: De Bezige Bij.

Verhulst, A. (1999). *The Rise of Cities in North-West Europe*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

6. Oprichting van de Republiek (1564 - 1609)

De Vries, J. & Woude, A., van der (1995). *Nederland 1500 – 1815: De eerste ronde van moderne economische groei*. Amsterdam: Balans.

Israel, J.I. (1996). *De Republiek, 1477 – 1806*. Franeker: Van Wijnen.

Schama, S. (1998). *Overvloed en Onbehagen: De Nederlandse cultuur in de Gouden Eeuw*. Amsterdam: Contact.

Van Deursen, A.Th. (2000). *Maurits van Nassau: De winnaar die faalde*. Amsterdam: Bert Bakker.

7. VOC (1602 - 1798)

Bruijn, J.R., Gaastra, F.S., & Schöffer, I. (1987). *Dutch-Asiatic Shipping in the 17th and 18th centuries*. Den Haag: Springer.

Den Heijer, H.J. (2005). *De geöctrooide compagnie: de VOC en de WIC als voorlopers van de naamloze vennootschap*. Zutphen: Walburg Pers.

Gaastra, F.S. (2009). *Geschiedenis van de VOC*. Zutphen: Walburg Pers.

8. Congres van Wenen (1814 - 1815)

King, D. (2008). *Vienna 1814, How the conquerors of Napoleon made love, war and peace at the congress of Vienna*. New York, NY: Harmony.

Zamoyski, A. (2005). *1812, Napoleons fatale veldtocht naar Moskou*. Amsterdam: Balans.

Zamoyski, A. (2007). *De ondergang van Napoleon en het congres van Wenen*. Amsterdam: Balans.

9. Waterschappen (1100 - heden)

Blockmans, W. (2010). *Metropolen aan de Noordzee: De geschiedenis van Nederland 1100 – 1560*. Amsterdam: Bert Bakker.

De Nijs, T., & Beukers, E., (red.) (2002). *Geschiedenis van Holland, Deel I tot 1572*. Hilversum: Verloren.

Huizinga, J. (1919). *Herfsttij der Middeleeuwen*. Amsterdam: Contact.

Van Tielhof, M., & Dam, P.J.E.M., van (2006). *Waterstaat in stedenland: Het Hoogheemraadschap van Rijnland voor 1857*. Amsterdam: Matrijs.

10. Geallieerden in de Tweede Wereldoorlog (1939 - 1945)

Beevor, A. (2009). *D-day, van de landing in Normandië tot de bevrijding van Parijs*. Amsterdam: Ambo.

Caljé, P.A.J. & Hollander, J.C., den (1990). *De nieuwste geschiedenis 1870-heden*. Utrecht: Aula.

Harbutt, F.J. (2010). *Yalta 1945, Europe and America at the Crossroads*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Overy, R. (1998). *Russia's War: A History of the Soviet Effort: 1941-1945*. London, UK: Penguin Books.