

Samenwerkingsstrategie: een logische behoefte

Robin Bremekamp en Edwin Kaats

Organisaties zijn zich steeds bewuster geworden van het belang van samenwerkingsrelaties. Het maken van de juiste strategische keuzes is voor alle samenwerkingspartners belangrijk. Het ontwikkelen van een referentiekader voor het maken van zulke beslissingen is dan nuttig; voor degenen die dergelijke keuzes moeten maken, voor degenen die met deze beslissingen moeten werken, en niet in de laatste plaats voor de partners die met u willen samenwerken. Een samenwerkingsstrategie biedt organisaties dan houvast.

In dit artikel gaan we in op de aanleiding voor het ontwikkelen van een samenwerkingsstrategie, de betekenis van een samenwerkingsstrategie, om vervolgens de verschillende aspecten van een samenwerkingsstrategie te bekijken. We sluiten het artikel af met een aantal ervaringen uit de praktijk, opgedaan bij het ontwikkelen van een samenwerkingsstrategie.

Aanleiding voor een samenwerkingsstrategie

De behoefte om een samenwerkingsstrategie te ontwikkelen ontstaat veelal wanneer organisaties 'last' krijgen van een aantal symptomen. Aanvankelijk worden ze gezien als incidenten, maar gaandeweg groeit het inzicht dat er sprake is van een structurele opgave. Hieronder enkele aanleidingen voor een samenwerkingsstrategie.

Teveel samenwerkingsverbanden

Organisaties hebben geen overzicht welke samenwerkingsrelaties door de individuele medewerkers, afdelingen, units, divisies worden aangegaan. Veel mensen zijn heel druk met samenwerkingsverbanden, maar het overzicht wie met wie samenwerkt ontbreekt nog wel eens. Het resultaat is dat organisaties heel weinig samenwerken met heel veel partijen, in plaats van effectief samenwerken met de juiste partijen.

Permanente twijfel

De resultaten en toegevoegde waarde van de samenwerkingsrelaties worden niet in kaart gebracht. Terwijl samenwerken veel tijd en energie kost en vaak pas op de middellange termijn resultaat oplevert. Dit leidt ertoe dat intern voortdurend de vraag wordt gesteld of samenwerken wel nodig en effectief is. Onvoldoende toegevoegde waarde

De strategie en primaire doelstellingen van de organisatie hebben onvoldoende plek gekregen in de aangegane samenwerkingsrelaties. Het gevoel bestaat dat verkeerde keuzes worden gemaakt en veel tijd en energie verloren gaat in samenwerkingsrelaties die aan de primaire doelstellingen van de organisatie niet of te weinig toevoegen. Vaak zijn dit wat vage symptomen, want een goed referentiekader om dit onomstoten vast te stellen ontbreekt.

Te weinig sturing

De optelsom van voorgaande symptomen leidt ertoe dat er onvoldoende kan worden gestuurd waarom met welke partijen wel en waarom met welke partijen niet wordt samengewerkt. Terwijl de strategische allianties die men aangaat een stevige impact hebben op de positionering van de organisatie. Samenwerken is dan geen keuze, maar toeval en dat vergroot het risico dat organisaties betrokken raken bij samenwerkingsrelaties die nauwelijks van toegevoegde waarde zijn. Wanneer binnen een organisatie niet duidelijk is waar op het gebeid van samenwerking de prioriteiten liggen kan dat aanleiding geven tot intern gedoe. Het risico is groot dat verschillende bestuurslagen hun eigen prioriteiten ontwikkelen en dat leidt dan tot interne botsingen.

Samenwerking onderdeel van strategische proces

Het omgevingsbewustzijn van organisaties is de afgelopen jaren enorm toegenomen. Organisaties opereren niet meer op een eiland – alleen krijgen ze niet veel meer gedaan. Ze gaan allianties aan, ontwikkelen samenwerkingsverbanden en participeren in netwerken. Samenwerking is allang niet meer luxe; het is een absolute voorwaarde voor continuïteit. Dit gegeven heeft consequenties voor de manier waarop organisaties zich positioneren, ten opzichte van de opgaven waarmee zij

zich verwant voelen en vervolgens ook ten opzichte van de partners waarmee zij zich willen verbinden. Samenwerking is daarmee tot een strategische factor geworden van en voor de bedrijfsvoering – niet alleen in de facilitaire en secundaire activiteiten, maar steeds nadrukkelijker ook in de primaire kernactiviteiten. En dit roept de noodzaak op om de strategische waarde van samenwerkingsrelaties te erkennen en een plek te geven in het strategische proces. Zo'n samenwerkingsstrategie heeft verschillende functies.

Referentiekader voor afwegingen

Een samenwerkingsstrategie is in eerste aanleg het resultaat van een afwegings- en keuzeprocess waarin een organisatie bepaalt welke samenwerkingen voor haar prioriteit hebben gegeven, de manier waarop zij zich wil positioneren in haar omgeving. Een samenwerkingsstrategie biedt duidelijkheid dat de organisatie samenwerking serieus neemt en geeft ook een referentiekader voor het ontwikkelen en onderhouden van samenwerkingsrelaties: waar liggen onze prioriteiten, op welke onderwerpen zoeken wij de samenwerking, met welke type partners, etc.? Kansen om samen te werken zijn er veel, en dan is een samenwerkingsstrategie een referentiekader om te beoordelen of het de moeite waard is om de kans te verzilveren. En zo voorkom je dat er met allerlei partijen wordt gesproken – en verwachtingen worden gewekt – die niet wezenlijk bijdragen. Een samenwerkingsstrategie geeft antwoord onder andere op de volgende vragen:

- waar liggen onze prioriteiten?
- voor welke opgaven hebben wij anderen nodig en zoeken wij de samenwerking?
- voor welke opgaven hebben anderen ons nodig en zoeken wij de samenwerking?
- met welke type partners werken we wel en met welke niet samen?
- welke intensiteit van de samenwerking past?
- bij welke partners werken we op welke onderwerpen samen?

Communicatie instrument

Een organisatie die duidelijk is over haar intenties op het gebied van samenwerking presenteert zich als een betrouwbare partner. Een samenwerkingsstrategie is een communicatie instrument naar bestaande en potentiële partners. Het biedt hen een beeld van waar

een organisatie staat en wat je van haar mag verwachten. Het is daarnaast ook een communicatie instrument binnen de eigen organisatie. Collega's binnen de organisatie staan in contact met de omgeving; zij hebben duidelijkheid nodig over hun mandaat, over de collectieve prioriteiten wanneer zij keuzes maken met betrekking tot de samenwerkingsrelaties, die zij aangaan. Helderheid over de gemeenschappelijke ambities op het gebied van samenwerking en de ruimte die er is om zelfstandig relaties aan te gaan, geeft vertrouwen om te handelen. Het aangaan van samenwerking met partners heeft meer kans van slagen wanneer die samenwerking kan rekenen op draagvlak binnen de organisatie; het zijn immers de professionals in de organisatie die de samenwerking inhoud en betekenis geven. Voor het kunnen bouwen van succesvolle samenwerkingsrelaties hebben zij over drie zaken duidelijkheid nodig:

- het mandaat, i.e. de ruimte om keuzes te maken voor het aangaan van samenwerkingsrelaties,
- de wijze waarop besluitvorming plaats vindt en op welke wijze en in welke mate sturing wordt uitgeoefend,
- de collectieve prioriteiten, die gestalte krijgt in een samenwerkingsportfolio.

Richtpunt voor organisatie ontwikkeling

Het ontwikkelen en onderhouden van een portfolio van samenwerkingsrelaties is niet louter een instrumentele vaardigheid. Het vergt competenties en een zekere volwassenheid op het gebied van samenwerking. Het vergt samenwerkingsvaardigheid, en dat moet worden ontwikkeld. Daarvoor biedt een samenwerkingsstrategie ook een platform. En daarbij gaat het dan om de soort competenties die zijn vereist, bij wie deze aanwezig moeten zijn en hoe we de governance rondom samenwerkingsvraagstukken organiseren. Een samenwerkingsvaardige organisatie heeft in ieder geval antwoorden op de volgende vragen:

- wat zijn de samenwerkingscompetenties en -vaardigheden die we nodig hebben. Hoe trainen we ons daarin en hoe begeleiden we elkaar in samenwerkingsverbanden die de organisatie aangaat
- wie zijn de samenwerkingsexperts van de organisatie en wie bemensen het alliantieteam? Zitten zij vooraan wanneer samenwerkingen

gebouwd en begeleid moeten worden? Passen onze mensen bij de beoogde samenwerkingspartners?

- hoe is de interne governance rondom samenwerkingsvraagstukken georganiseerd? Wat is het mandaat van de samenwerkende medewerkers, over welke onderwerpen moeten ze terug naar de eigen organisatie? Hoe zijn de escalatielijnen en besluitvormingslijnen geregeld?

Het zal duidelijk zijn dat een strategie die sterk leunt op de verbinding met partners, zeker wanneer het complexe relaties betreft, meer aandacht vraagt aan dit aspect van een samenwerkingsstrategie. Zeker omdat vereiste samenwerkingsvaardigheden in een aantal opzichten op spanning staat met de traditionele opvattingen op het gebied van strategie, management en bedrijfsvoering.

Schakelpunt tussen strategie en samenwerking

Niet in de laatste plaats heeft een samenwerkingsstrategie een praktische verbindende functie tussen de strategie van een organisatie en de individuele

samenwerkingsrelaties die een organisatie aangaat of onderhanden heeft. Die verbinding kent twee richtingen: de strategie geeft context voor de individuele samenwerkingsrelaties, en de individuele samenwerkingsrelaties leveren ervaringen op waarmee de samenwerkingsstrategie periodiek kan worden geijkt. In onderstaande figuur is deze schakelfunctie weergegeven.

De samenwerkingsstrategie

De samenwerkingsstrategie is de verbinding tussen de organisatiestrategie van een organisatie en de individuele samenwerkingsrelaties die een organisatie aangaat of onderhanden heeft. Die verbinding kent twee richtingen: de strategie geeft context voor de individuele samenwerkingsrelaties en de individuele samenwerkingsrelaties leveren ervaringen op waarmee de samenwerkingsstrategie periodiek kan worden geijkt. Daarmee is de organisatiestrategie dus niet meer een statisch document dat de organisatie zelfstandig kan maken en uitvoeren; de organisatie is voortdurend ‘in gesprek’ met haar omgeving en strategieontwikkeling krijgt daarmee een dynamische en iteratief karakter.



Figuur 1. de samenwerkingsstrategie als schakelpunt

De samenwerkingsstrategie geeft inhoud en richting aan de uitvoering van organisatiestrategie in de verschillende samenwerkingsverbanden waar een organisatie bewust voor heeft gekozen. Tegelijkertijd beïnvloedt het de organisatiestrategie omdat het zowel de ontwikkelingen in de context als de resultaten van samenwerking een plek geeft in de strategie.

Handreikingen voor de praktijk

Een samenwerkingsstrategie kan langs verschillende wegen tot stand komen. De uitgangssituatie, de aard en stijl van de organisatie en de specifieke uitdaging op gebied van samenwerking zijn overwegingen die worden meegenomen bij het ontwerp van het proces dat moet leiden tot een samenwerkingsstrategie. De vorderingen die een organisatie inmiddels heeft gemaakt op het gebied van samenwerking spelen daarbij eveneens een rol. Hieronder een aantal ervaringen uit de praktijk als handreikingen voor de praktijk.

Er is geen schone lei

Efficiënte samenwerkingsstrategieën bouwen voort op de succesvolle bestaande samenwerkingsrelaties. Het is daarom nuttig om een goed inzicht te hebben in de bestaande samenwerkingsrelaties. Daarnaast maakt goed inzicht in bestaande relaties en aangegane commitment het mogelijk om de impact van strategische keuzes in te schatten. Inzicht in de bestaande relaties maakt het mogelijk om de impact van strategische keuzes in te schatten. Wanneer een echte verandering van koers aan de orde is, kan het nog een serieuze opgave zijn om bestaande relaties mee te nemen in die koerswijziging, en zo'n proces is niet zonder risico; reputatie schade is niet ondenkbaar. Serieus werk maken van het ontvlechten van relaties of het meenemen van partners in een accentverschuiving in de prioriteiten is daarom raadzaam.

Draagvlak

Effectieve samenwerkingstrategieën hebben draagvlak en zijn tot stand gebracht met inbreng van professionals die inhoud en betekenis geven aan de samenwerkingsrelaties die een organisatie aangaat. Dikwijls is het strategie proces nog een top down proces. Voor organisaties die sterk extern georiënteerd zijn en waar alle lagen van de organisatie verweekeld zijn in externe relaties is dat geen reële optie. Voor een heldere positionering naar buiten, maar ook voor verbinding

binnen is het zaak dat een samenwerkingsstrategie tot stand komt met inbreng van de professionals die betrokken zijn bij het ontwikkelen van externe relaties. De consequentie daarvan is dat dit meer vraagt in termen van inspanning, capaciteit en doorlooptijd, maar dat weegt ruimschoots op tegen de gederfde kosten als gevolg van gebrek aan mede-eigenaarschap van de samenwerkingsstrategie.

Identiteit

Betekenisvolle samenwerkingstrategieën zijn gebouwd rondom principiële identiteitsbepalende aspecten van de organisatie. Een samenwerkingsstrategie gaat over wat een organisatie verbindt, het is een collectief instrument. We willen niet dat schaarse capaciteit verloren gaat aan samenwerking op onderwerpen die niet van strategisch belang zijn. Hier komen we overigens wel in een grijs gebied. Want samenwerkingsrelaties kunnen heel behulpzaam zijn bij het verkennen van nieuwe thema's die nog niet zo relevant lijken maar het mogelijk wel gaan worden. Het is dus zaak om hier een zekere balans in te vinden. Een bepaalde mate van beheerste speelruimte is voor innovatie en vernieuwing wenselijk.

Opgavegericht

Betekenisvolle samenwerkingstrategieën leggen verbinding met de maatschappelijke opgaven van het domein waarvan de organisatie deel uitmaakt; ze zijn opgavegericht. Het is verleidelijk om bij het ontwikkelen van een samenwerkingsstrategie alleen de eigen doelen, belangen en ambities centraal te stellen, en van binnen naar buiten te redeneren. We kunnen andere organisaties zien als Instrument van onze eigen ambities, maar de realiteit is dat wij ook instrumenteel kunnen zijn in de doelbereiking van andere organisaties. Of nog verder redenerend, dat er in het domein waarin een organisatie opereert grote collectieve opgaven zijn waarin zij een essentiële rol kan vervullen, ook wanneer dat op het eerste gezicht niet onmiddellijk in lijn ligt met de prioriteiten die zij zelf hanteert. Het is verfrissend – en ook voordelig gebleken – om ook deze invalshoek te hanteren.

Geraadpleegde literatuur

Child, J. Faulkner, D. and Tallman, S. (2005)

Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures Oxford: Oxford University Press

Cropper S. et al. (2008). The Oxford Handbook of inter-organizational relations. Oxford University Press.

Draulans, J., de Man, A. and Volderba, H. (2003).

'Building alliances capability: management techniques for superior performance.' Long Range Planning, 36, 151-63.

Heimeriks, K. H. and Duysters, G. (2007). 'Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process.' Journal of Management Studies, 44, 25-49.

Huxham, C., & Vangen, S. (2005). Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage. London: Routledge.

Kaats, E. & W. Opheij (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Allianties netwerken ketens partnerships. Vakmedianet.

Kale, P. and Singh, H. (2009). 'Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here.' Academy of Management Perspectives, 23, 45-62.