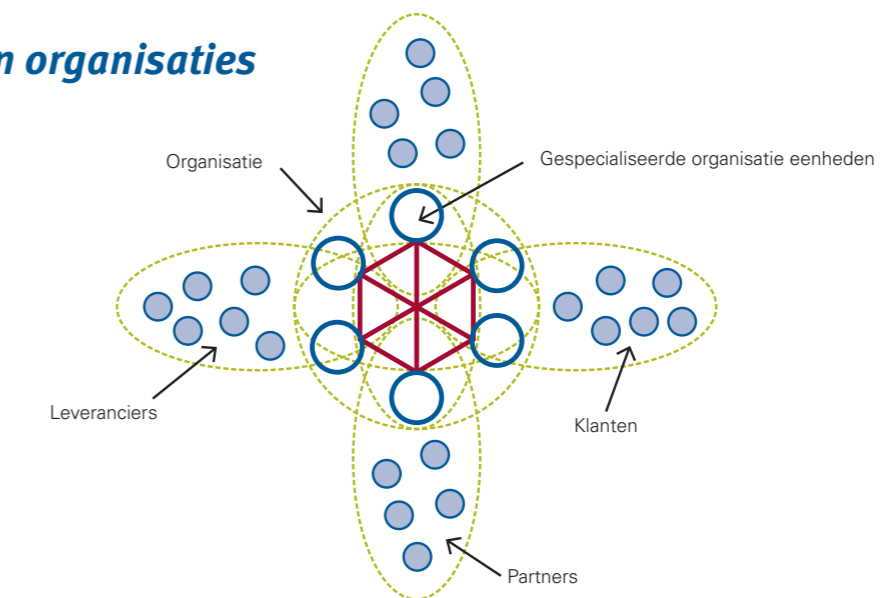
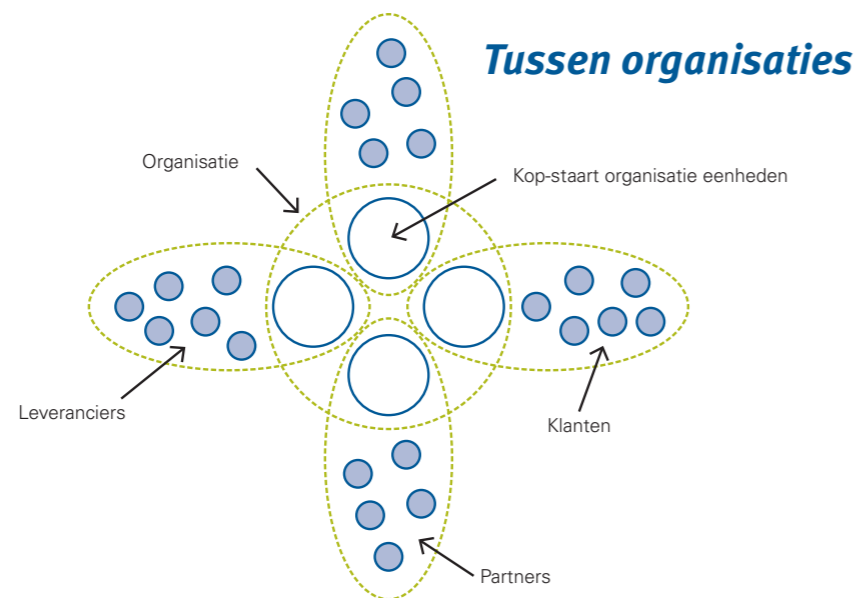
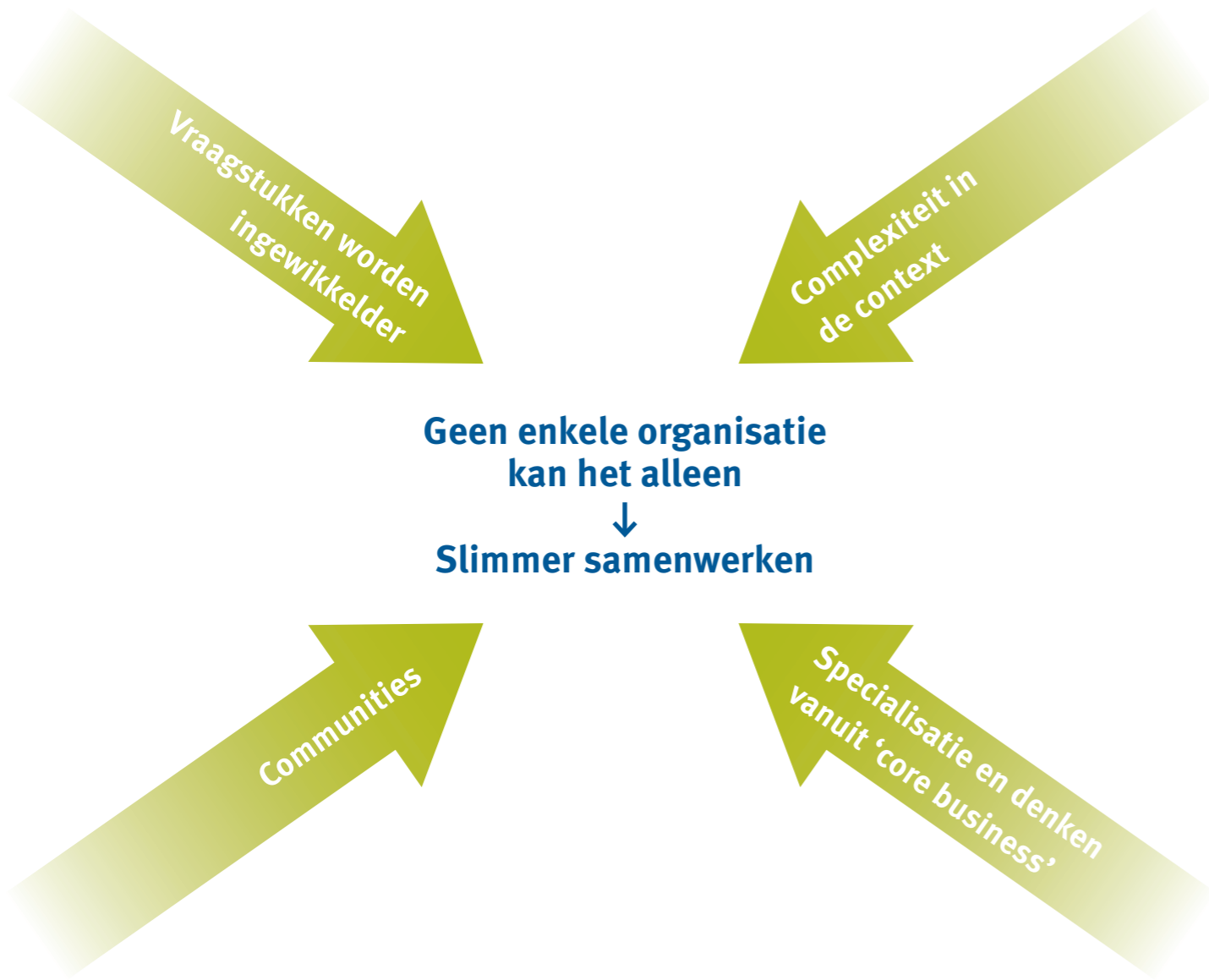
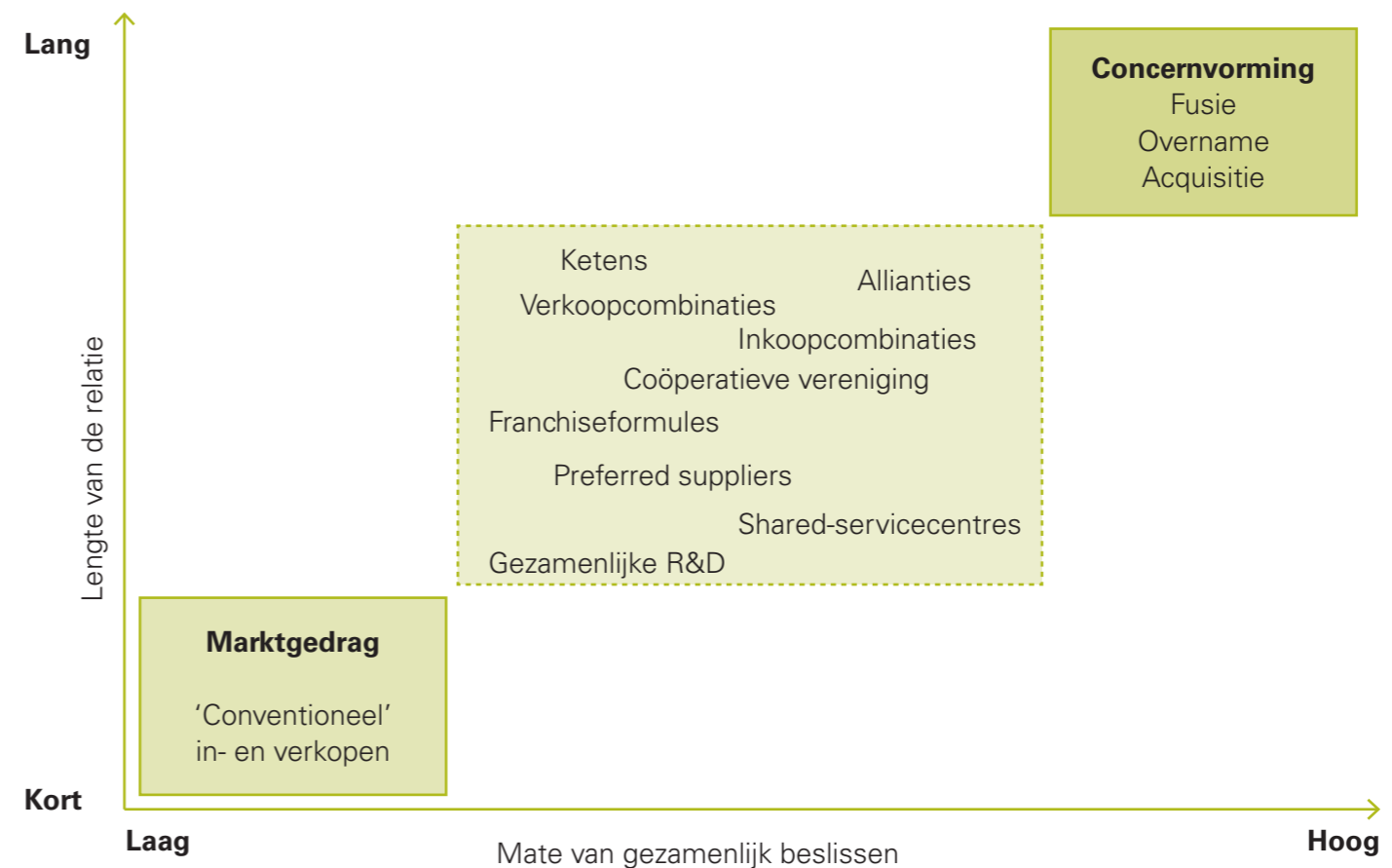


# Leren samenwerken tussen organisaties

Robin Bremekamp - Edwin Kaats - Wilfrid Opheij -  
Ruben van Wendel de Joode



## Tussen marktgedrag en hiërarchie



naar Gomes-Casseres

### Onduidelijk machtscentrum

- Wie is hier de baas? Allebei een beetje...

### Interdependentie

- We kunnen niet zonder, maar ook niet met elkaar...

### Nieuwe werkelijkheid

- In den beginne valt er niets te managen, behalve een betekenisvolle relatie en een kwetsbaar proces...

### Heterogeniteit

- De aantrekkingskracht van de ander zit in zijn 'anders zijn', maar dat is precies waarom we die ander niet echt begrijpen...

### Context

- Omgeving en context veranderen voortdurend en doen hun invloed gelden...

**Complexiteit in samenwerkingsrelaties**

**Samenwerken is niet  
vanzelfsprekend**

Trage  
besluitvorming

Vertrouwen

Opgeven deel  
autonomie

Eigen  
controle

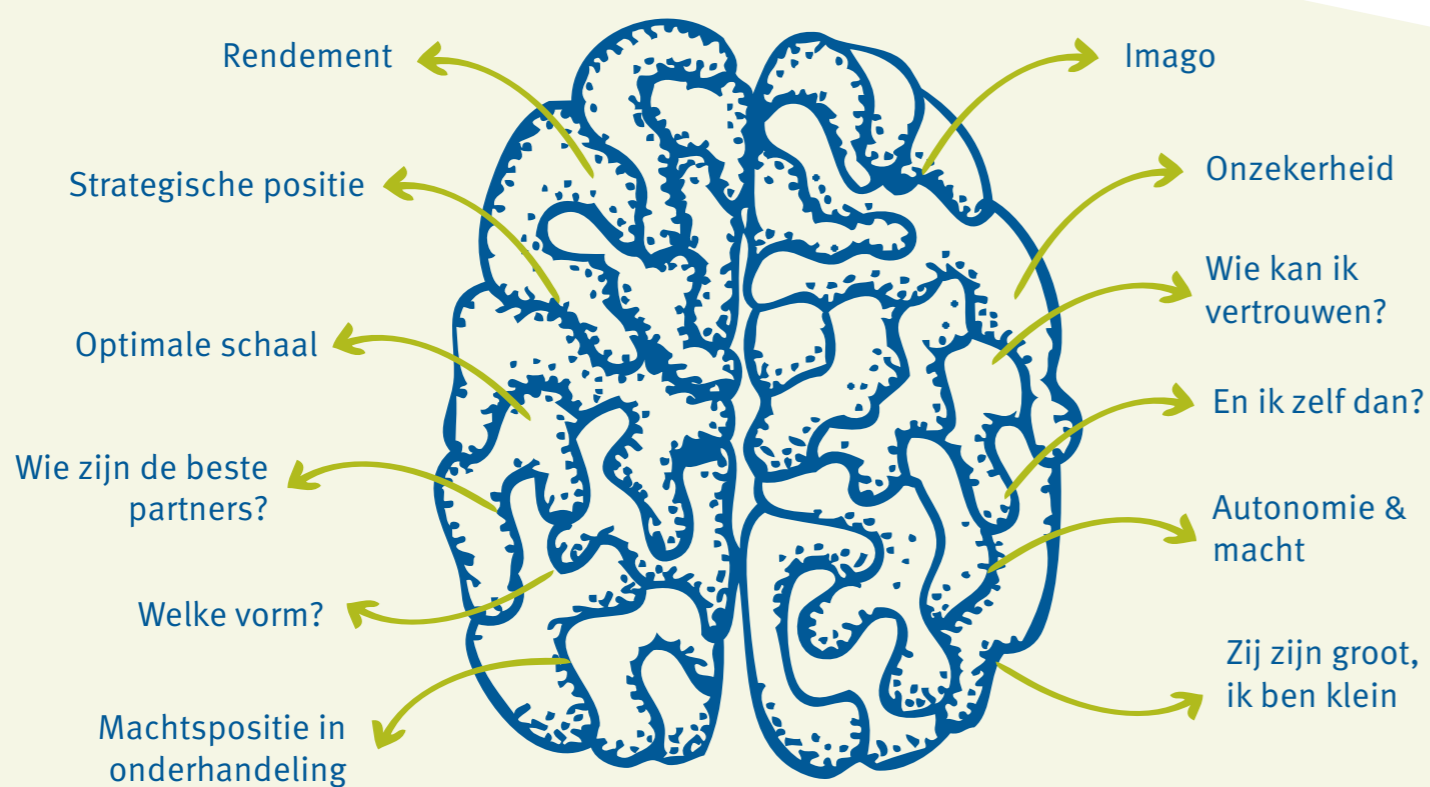
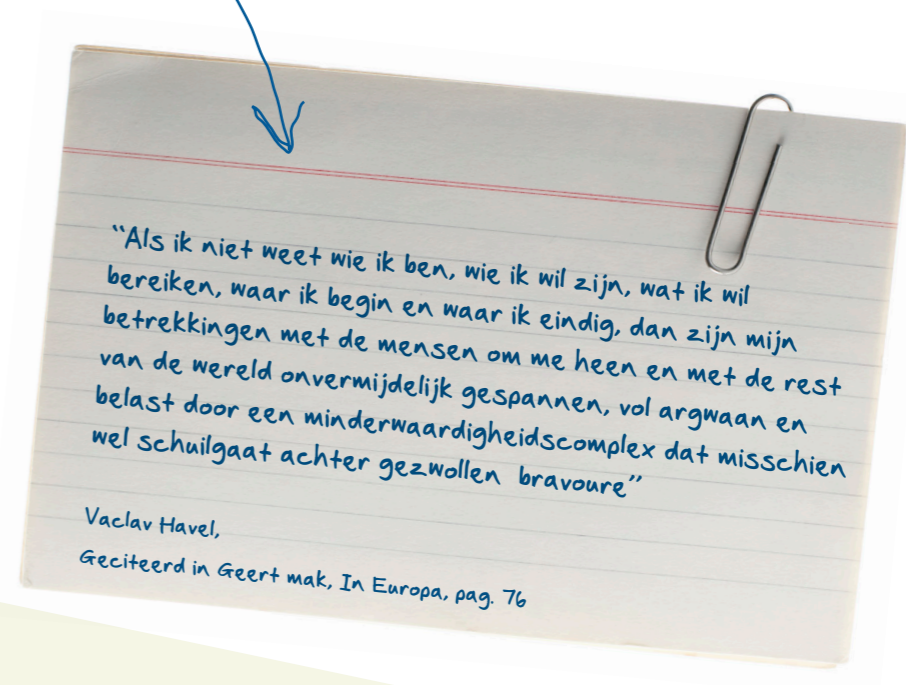
Delen

Domeinen

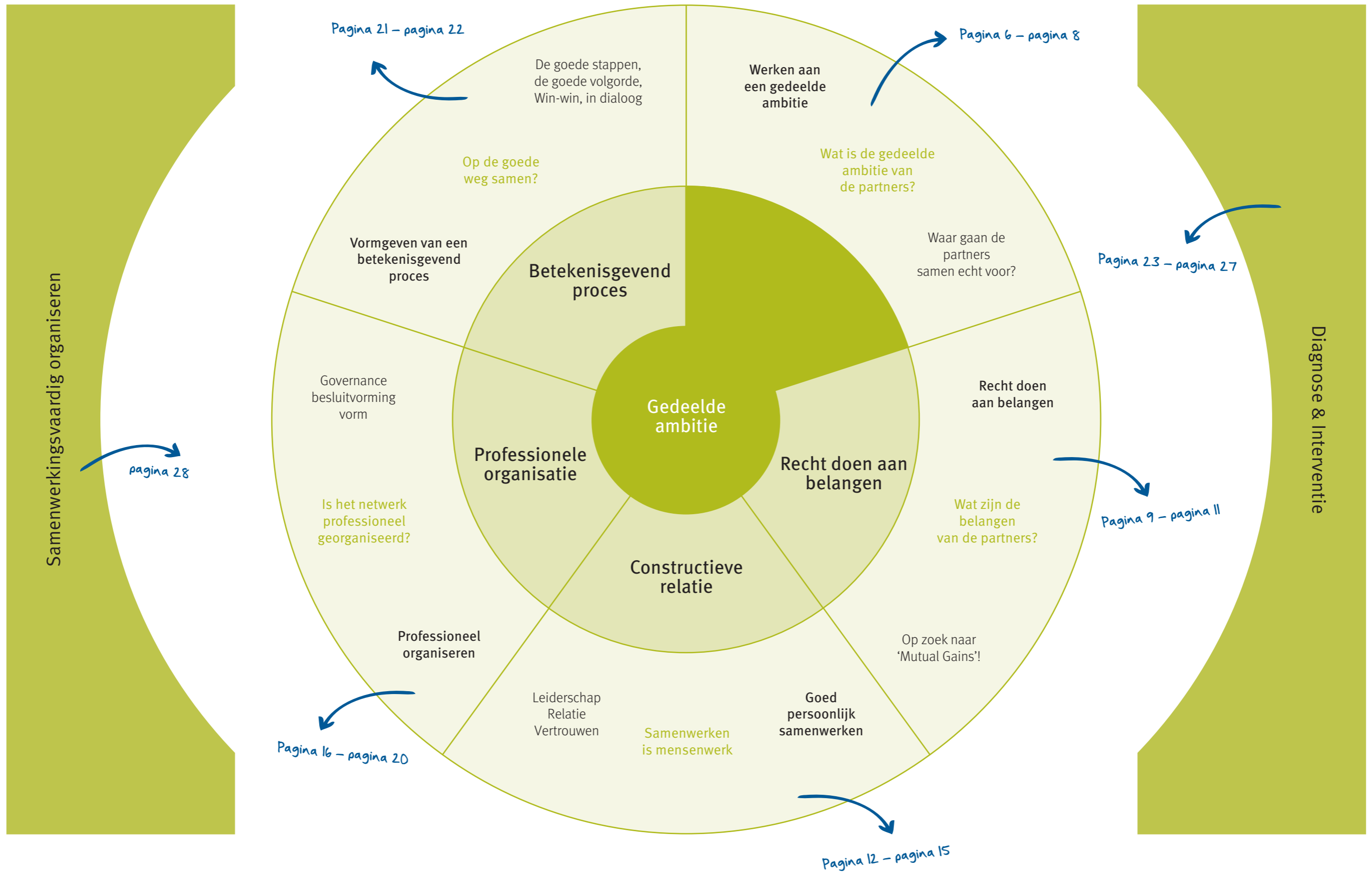
Kennis  
weggeven

Alignment

‘Samenwerken vergt de moed om een deel van de eigen autonomie op te geven in het vertrouwen dat dat uiteindelijk voor jezelf juist meer waarde oplevert. Dát is de grote uitdaging.’



**Samenwerken is meer  
dan rationaliteit**



**Logica van hiërarchie:**

Een partij kan bepalen

Er is een probleem

Doelstelling is referentiepunt

Informatie is robuust, intersubjectief

Besluit volgt uit probleem, doel, informatie

Uitvoering: probleem en doel gegeven

Norm: doelrealisatie leidende partij

**Logica van Netwerk:**

Wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding

Er is een probleemperceptie

Doelstelling is momentopname

Informatie is 'negotiated knowledge'

Na besluit is er een volgende ronde met nieuwe kansen

Uitvoering: wees alert op nieuwe kansen

Norm: gesorteerd effect en tolerantie

**Werken met netwerklógica**

**De logica van het netwerk**



Bron: De Bruijn & Ten Heuvelhof

**Halen en brengen**

Bron: De Bruijn & Ten Heuvelhof

## Er is altijd spraakverwarring en ambiguïteit!

Betrokkenen definiëren **vraagstuk, oplossing, kans en vorm** verschillend

Sommige betrokkenen zoeken de **vraag bij hun oplossing**, anderen zijn op zoek naar de **oplossing voor hun vraagstuk**, voor weer anderen is de vorm of juist de kans het startpunt

Er zijn **verschillende 'optima'**: kenmerk van de samenwerking is samen op zoek te gaan naar dat optimum

Daarbij is er vaak sprake van een **'tijdelijk werkbare overeenstemming'**



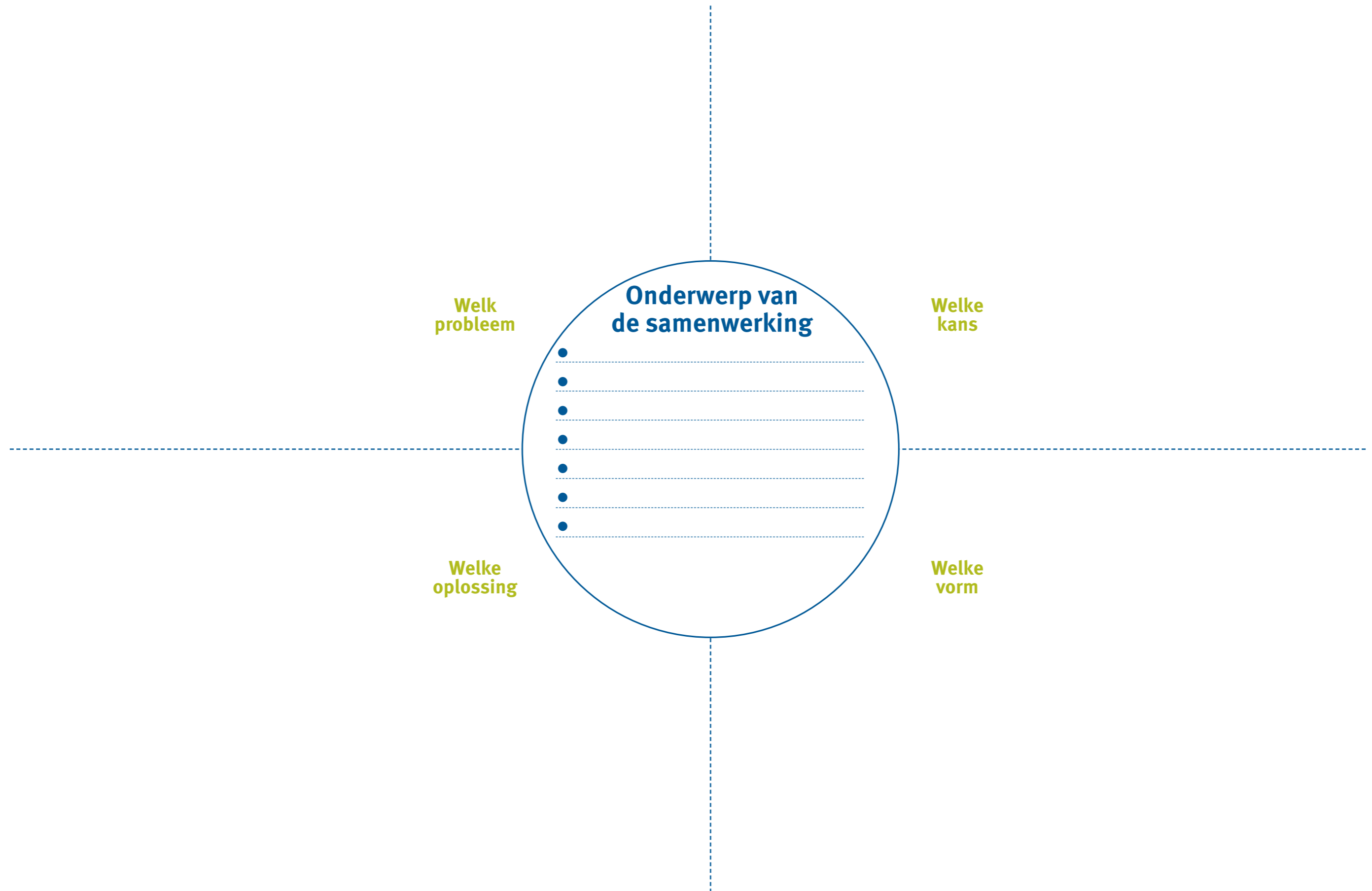
## Vraagstuk oplossing kans en vorm

### Motieven voor samenwerken

<i>Marktontwikkeling en -positie</i>	<i>Kostenvoordelen</i>	<i>Kennisontwikkeling</i>	<i>Externe druk</i>
Ontwikkelen van gezamenlijke marketingkracht	Realiseren van schaalvoordelen	Organiseren van gezamenlijke innovatie	Politiek druk: 'één gezicht' voor de burger'
Verbeteren en vergroten van de distributiekraft	Overwinnen van investeringsbelemmeringen	Verkrijgen van toegang tot nieuwe technologie	Wettelijke verplichting tot samenwerking of consultatie
Ontwikkelen van nieuwe markten en producten	Realiseren van gezamenlijke ondersteunende diensten	Gebruik maken van aanvullende competenties van partners	Moreel appèl van samenleving of politiek
Verkrijgen van toegang tot nieuwe markten	Verdere efficiency en rationalisatie van de productie	Leren van de vaardigheden en kennis van partners	
Bescherming tegen concurrentie	"Rationalisatie door betere afstemming in de keten"	Leren van de cultuur van partners	
Binding van afnemers en leveranciers door ketenintegratie en betere integratie in de keten		Nieuwe octrooien verwerven en toegang tot octrooien krijgen	

Bronnen: Camps, Diederik, Hofstede et al., 2004; Contractor en Lorange, 1988; Huxham en Vangen, 2005; Child, Faulkner en Tallman, 2005; De Man, 2006

Hoe definiëren de verschillende partners de samenwerking; achterhaal de spraakverwarring tussen de partners





## Soorten belangen

### Organisatiebelangen:

veelal gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van de organisatie

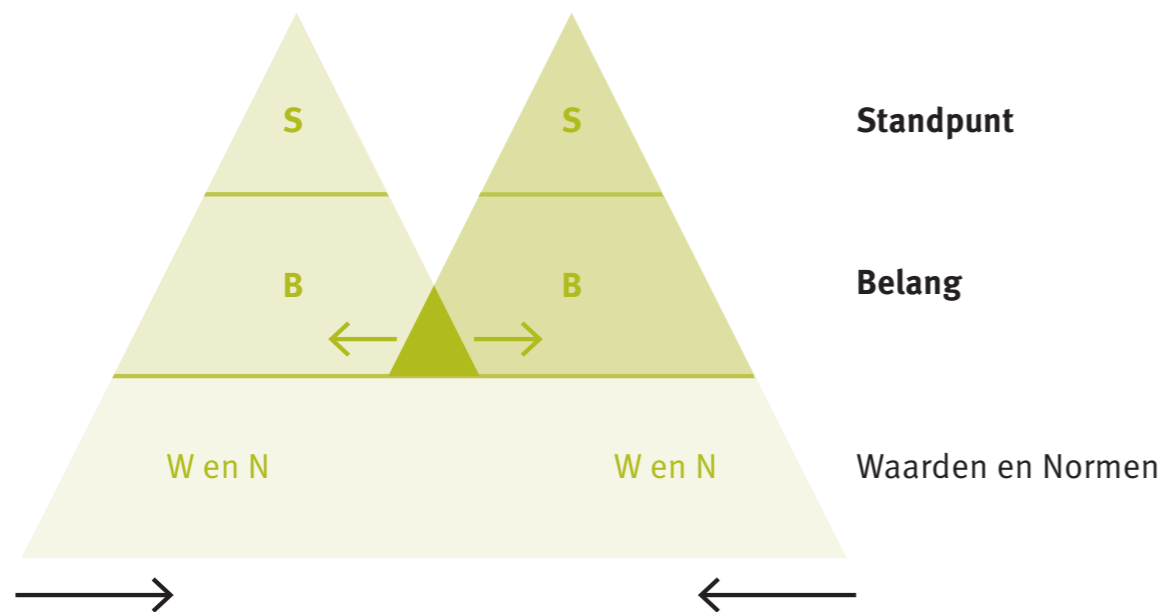
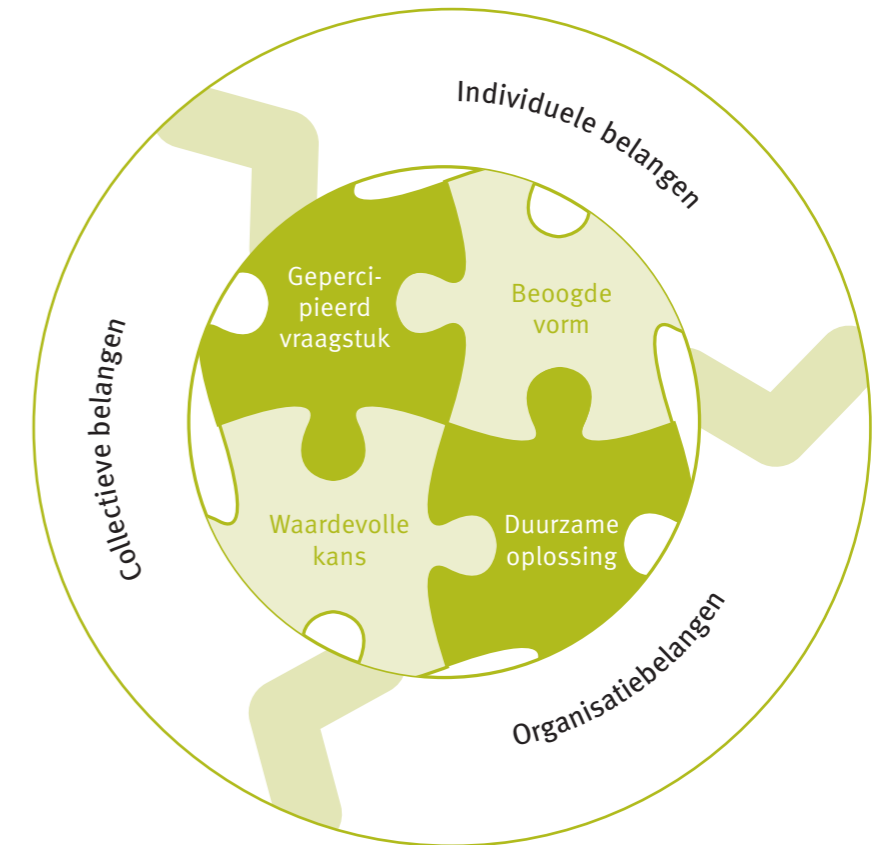
### Individuele belangen:

persoonlijke overtuigingen, drijfveren en belangen spelen in ieder proces een rol

### Collectieve belangen:

in elke complexe situatie spelen collectieve belangen een rol. Deze verschillen per situatie en context

**Belangen bepalen mede hoe je kijkt: Where you stand depends on where you sit**

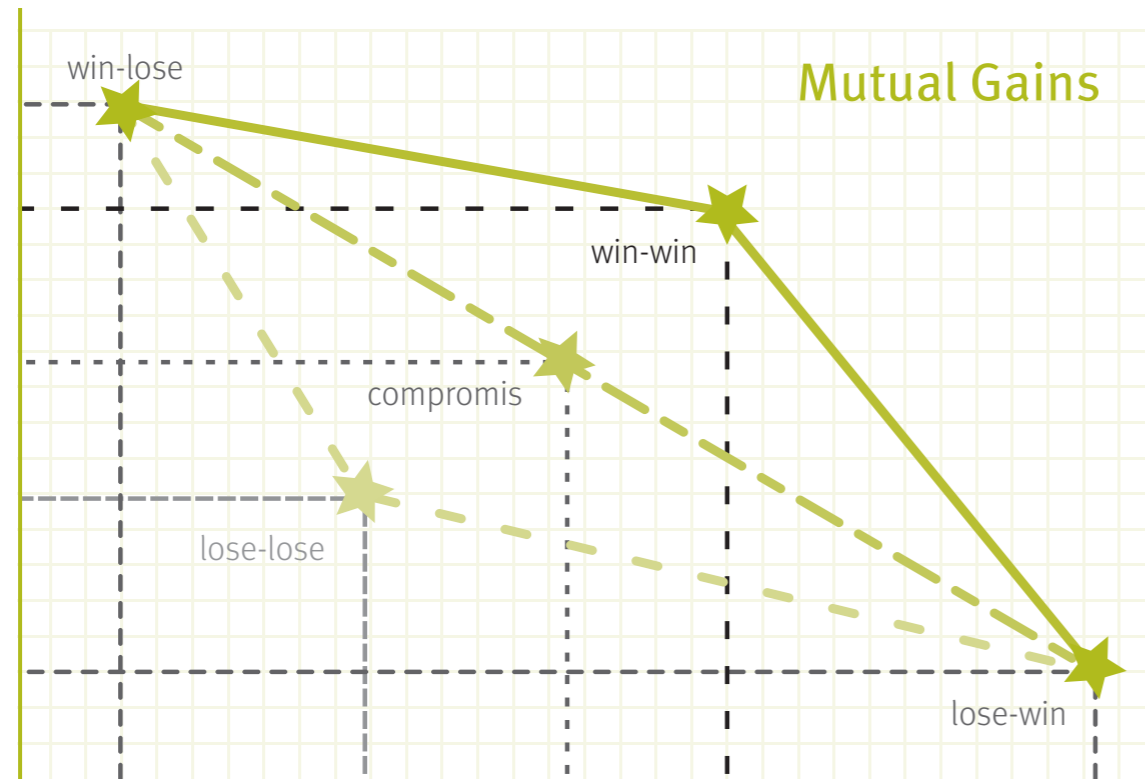


De gouden driehoek:  
het gezamenlijk belang zo groot mogelijk maken!

## Belang van belangen

De Dikke van Dale omschrijft standpunt als:  
**standpunt (het; -en)** punt waarop men staat bij het beschouwen van een zaak,  
syn. *gezichtspunt, zienswijze*.

Belang wordt omschreven als:  
**belang (het; -en; belangetje)** iets dat iem. raakt, doordat zijn voordeel, zijn voorspoed  
ermee gemoeid is: *in het belang van -; belang bij iets hebben*.



Voor een goede dialoog over belangen is  
vertrouwen cruciaal

Zelfbewustzijn  
+  
Oprechte interesse in de belangen  
+  
Transparantie  
+  
Betrouwbaar  
=  
**Vertrouwen bouwen**

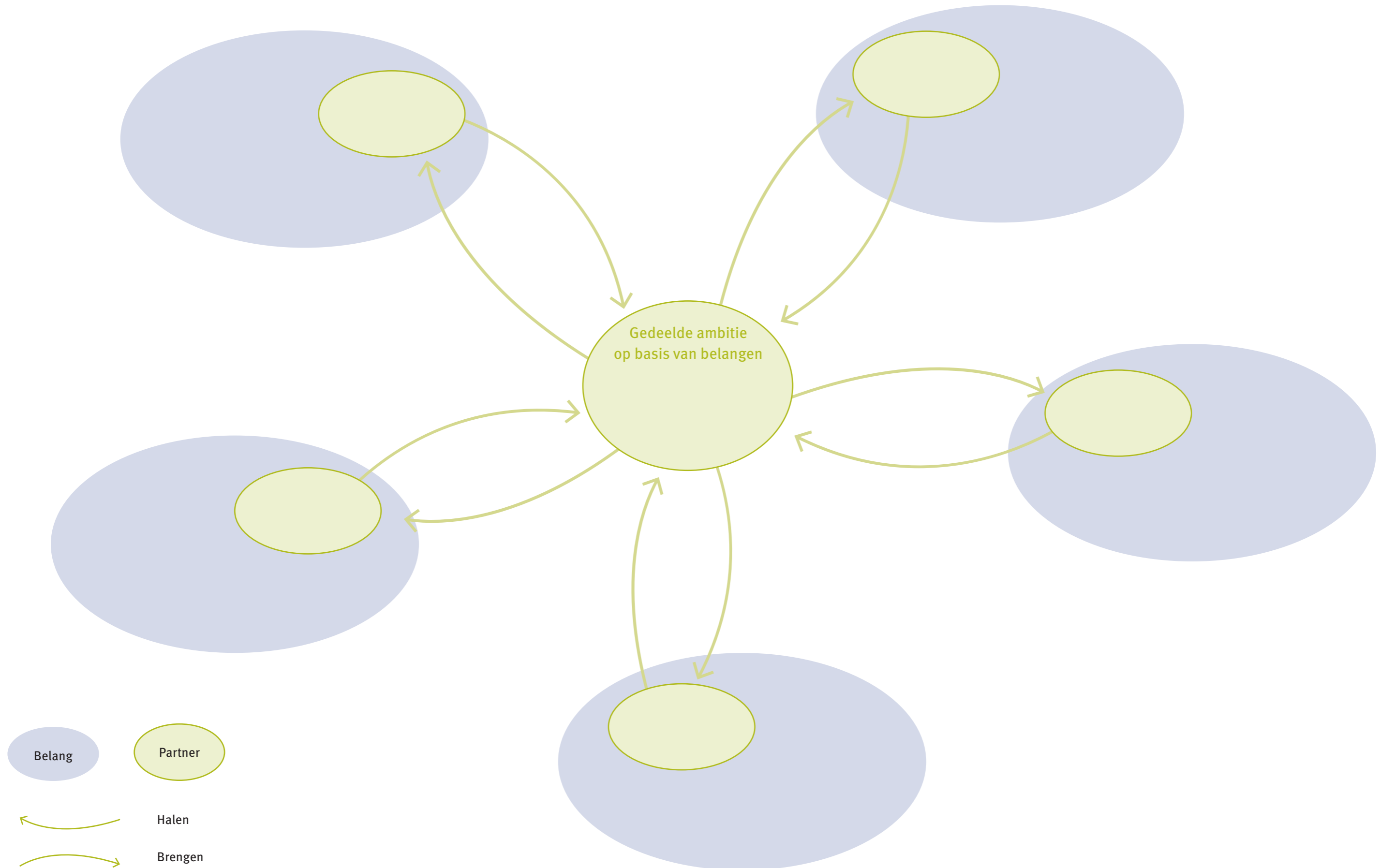
### Win-win is de wenselijke uitkomst van onderhandeling

Een onderhandelingsproces over een samenwerkingsverband kan in principe vier verschillende uitkomsten hebben:

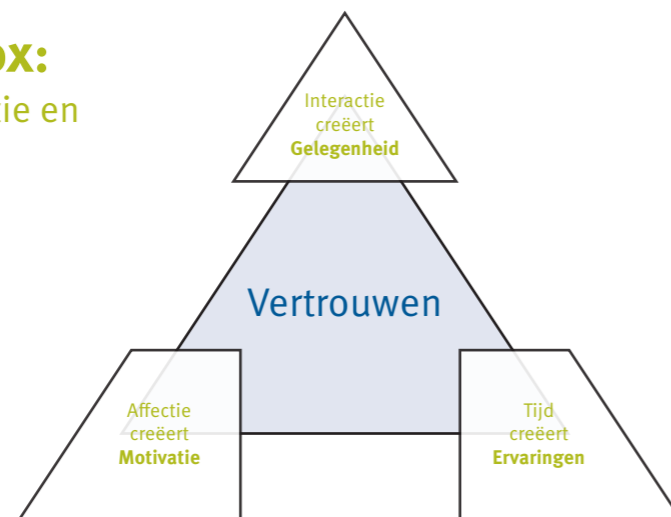
1. De 'verlies-verliessituatie' ontstaat wanneer beide partijen in een zódanig conflict terechtkomen dat zij beide slechter af zijn dan voorheen.
2. De 'winst-verliessituatie' ontstaat wanneer een van de partijen veel meer winst kan behalen dan de andere partij. Dat kan de uitkomst zijn van een eenmalige onderhandeling, maar is onvoldoende om een duurzame relatie op te bouwen.
3. In de 'compromissituatie' kunnen beide partijen zich vinden in de uitkomst van de onderhandeling omdat ze de toegevoegde waarde van het samenwerkingsverband (eerlijk) hebben verdeeld.
4. In de 'winst-winstsituatie' hebben partijen de waarde niet alleen eerlijk verdeeld, ze zijn ook beter af dan voorheen, omdat ze méér waarde hebben gecreëerd dan in het geval van een 'compromissituatie'.

Een duurzame samenwerking ontstaat wanneer voor alle partijen win-winoplossingen worden gevonden.  
Dan is de kans het grootst dat partijen zich blijvend aan het samenwerkingsverband willen committeren.

Benoem de partners, hun belangen en wat ze brengen/halen; welke gedeelde ambitie?

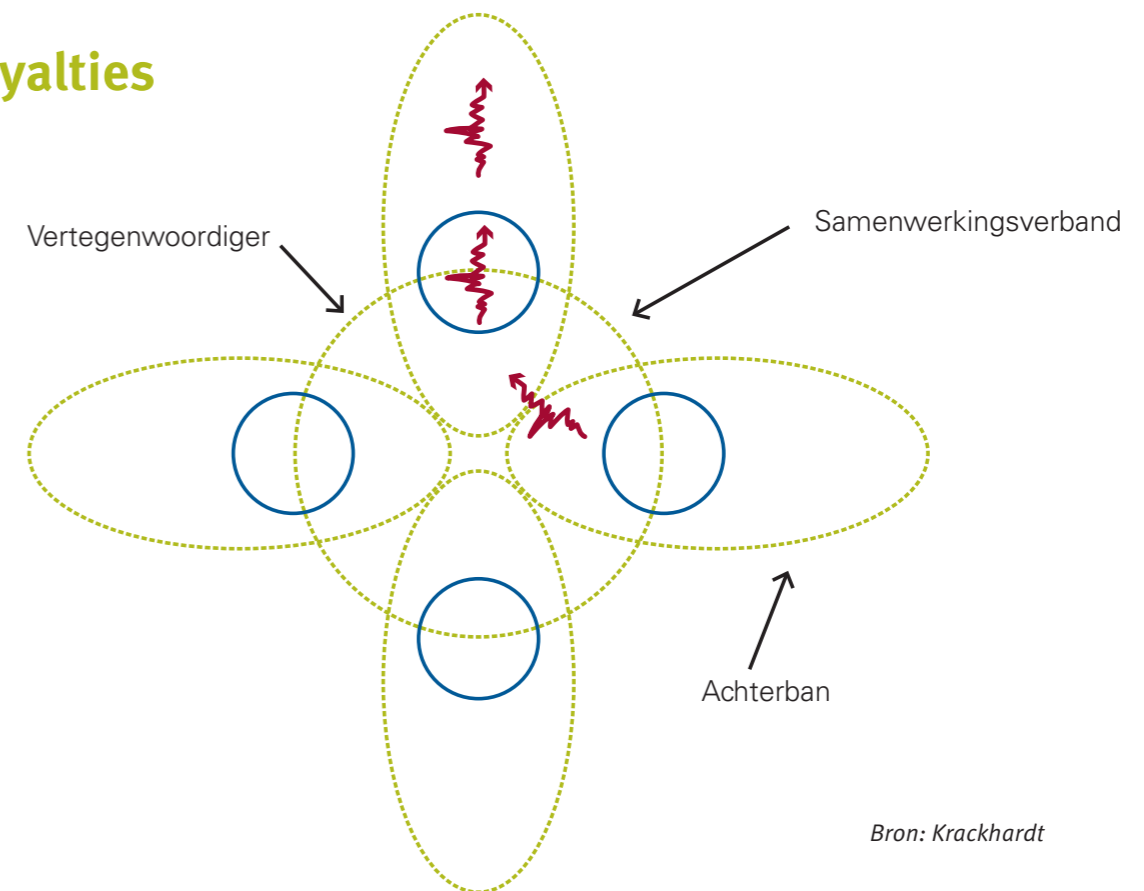


**Vertrouwensparadox:**  
‘beknibbelen’ op tijd, interactie en affectie



Bron: Krackhardt

**Split loyalties**



Bron: Krackhardt

**Opportunistisch gedrag**

Hoe?

- Ontduiking (Evasion)
- Weigering zich aan te passen (refusal to adapt)
- Overtreding (violation)
- Heronderhandeling (forced renegotiation)

Wanneer?

- Informatie asymmetrie
- Gebrek aan transparantie
- Lock-in situaties

Bron: Wathne en Heide

	Hoog	<b>Berekenend verbinden</b> Ieder staat voor zijn zaak	<b>Onbelemmerd samenwerken</b> Gaan met die banaan
Persoonlijk vertrouwen			
	Laag	<b>Waakzaam contracteren</b> Je vingers natellen	<b>Onderzoekend uitwisselen</b> De kat uit de boom kijken
		Hoog Angst Scepsis Cynisme Behoeftte aan controle	Laag Geen angst Geen scepsis Geen cynisme Op afstand
		Waakzaamheid in de relatie	

**Hoeveel vertrouwen?**

**Hoeveel waakzaamheid?**

Bron: Vrij naar Lewicki, Trust and distrust: new relationships and realities

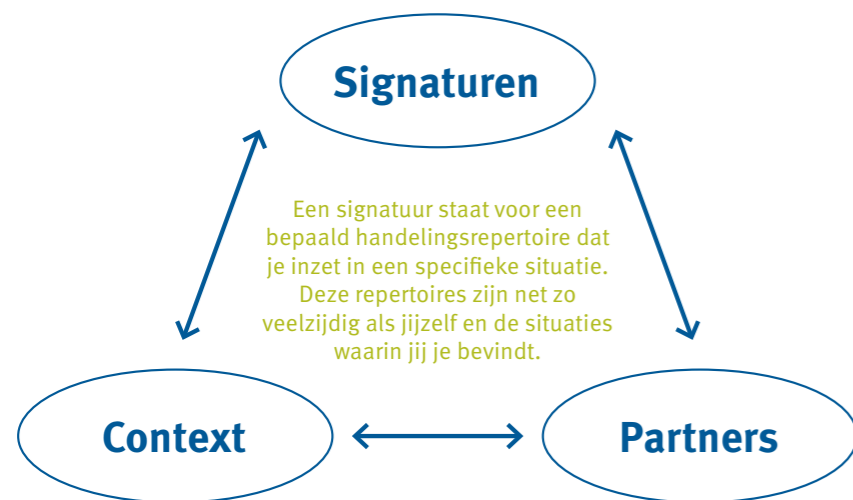


Bron: Huxham en Vangen

### Bestuurders zijn van betekenis

- Bestuurders zijn persoonlijk van grote betekenis voor allianties en netwerken
- Hun beweegredenen in samenwerkingsverbanden zijn in beperkte mate gebaseerd op rationele argumentaties maar vooral op persoonlijke overtuigingen en drijfveren
- Op 'het podium' zullen ze hun verhaal altijd in bedrijfskundige en rationele termen vertellen
- Iedere bestuurder zet zijn eigen persoonlijke handtekening:
  - heeft persoonlijke en unieke overtuigingen
  - heeft persoonlijke dilemma's rond samenwerkingsverbanden
  - en een eigen stijl van opereren. Emoties – macht, de beste willen zijn, onzekerheid, angst, spijt, aandacht, persoonlijke klik en vertrouwen – spelen altijd een belangrijke rol
- Bestuurders worden gedreven door persoonlijke drijfveren en eigenbelang:
  - zij kiezen vooral die initiatieven waarbij ze 'leuke dingen kunnen doen met leuke mensen'
- De bestuurder creëert speelruimte voor zijn eigenbelang en persoonlijke ambities. Hij is 'actor in context'
- Bestuurders die hun eigenbelang goed kennen en het op een aanvaardbare manier in de samenwerking weten in te brengen, blijken betere samenwerkers te zijn.

Bron: Bestuurders zijn van betekenis, Kaats & Opheij 2008 (promotieonderzoek)



"Goed partnerschap begint met luisteren."



**De betrokken relatiebouwer**

De belangrijkste eigenschap van de samenwerker is **inlevingsvermogen en persoonlijke betrokkenheid**

Het doel van de samenwerker is **verbinding maken en vertrouwen bouwen**

De samenwerker voelt zich het meest thuis als **de partners open staan voor elkaar**

De omgeving vormt zich **op basis van sympathie en historie**

De omgeving wordt gemotiveerd door **te investeren in duurzame relaties**

Een samenwerker baseert zijn aanpak op **intuïtie**

Een concrete ingreep die een samenwerker doet is **onbesproken gedrag expliciet maken**

"Openheid en meedenken gaan prima samen met een strakke regie."



**De grondige ontwerper**

De belangrijkste eigenschap van de samenwerker is **structurerend vermogen en betrouwbaarheid**

Het doel van de samenwerker is **door inzicht in belangen vinden van betere oplossingen**

De samenwerker voelt zich het meest thuis als **er een inhoudelijk complex probleem is**

De omgeving vormt zich **op basis van een zorgvuldige analyse**

De omgeving wordt gemotiveerd door **duidelijke kaders en perspectieven te scheppen**

Een samenwerker baseert zijn aanpak op **bewezen methoden en een helder procesontwerp**

Een concrete ingreep die een samenwerker doet is **spelregels vaststellen**

"Neem mensen serieus. Stop met de sticker- en kleisessies."

**De gedreven voorvechter**

De belangrijkste eigenschap van de samenwerker is **eerlijkheid en oprechtheid**

Het doel van de samenwerker is **een betere gezamenlijke waardevolle context creëren**

De samenwerker voelt zich het meest thuis als **als de partners zijn filosofie delen**

De omgeving vormt zich **door het activeren van (minderheids)partijen**

De omgeving wordt gemotiveerd door **mensen verantwoordelijkheden te geven**

Een samenwerker baseert zijn aanpak op **de intrinsieke drijfveren en respectvolle houding**

Een concrete ingreep die een samenwerker doet is **de (maatschappelijke) meerwaarde schetsen**

"Ongewenste reacties bestaan niet."



**De vindingrijke vormer**

De belangrijkste eigenschap van de samenwerker is **enthousiasme en vindingrijkheid**

Het doel van de samenwerker is **inspireren en ideeën laten ontstaan**

De samenwerker voelt zich het meest thuis als **alles nog open ligt**

De omgeving vormt zich... **organisch: die bepaal je niet, maar ontstaat**

De omgeving wordt gemotiveerd door **hen uit hun comfort zone te halen**

Een samenwerker baseert zijn aanpak op **de energie en initiatieven van de groep**

Een concrete ingreep die een samenwerker doet is **metaforen of nieuwe invalshoeken toevoegen**



**De gezaghebbende onderhandelaar**

De belangrijkste eigenschap van de samenwerker is **gevoel voor (politieke) verhoudingen en daadkracht**

Het doel van de samenwerker is **sneller tot een gedragen resultaat komen**

De samenwerkervoelt zich het meest thuis als **er een besluit genomen moet worden of crisis is ontstaan**

De omgeving vormt zich **op basis van machtsposities**

De omgeving wordt gemotiveerd door **onderlinge afhankelijkheden in beeld te brengen**

Een samenwerker baseert zijn aanpak op **wat past in de situatie om voortgang te boeken**

Een concrete ingreep die een samenwerker doet is **nieuwe onderhandelingsruimte creëren**



**Signatures**

Inzicht in hoe jij je omgeving tekent

De signatures zijn ontwikkeld door:  
Martine de Jong (mjj@tg.nl), Twynstra Guddé

Vul de 'smiley' in. 😊 of ☹️ Geef aan wat je ziet en voelt.

## Leiderschap: 'Collaborative Leadership'

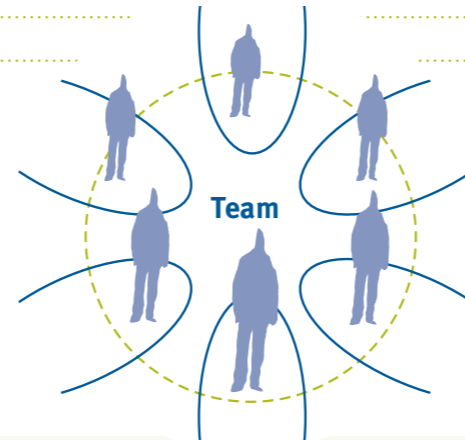
Wat zie je	Wat voel je
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## Loyaliteiten

Wat zie je	Wat voel je
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## Waakzaamheid

Wat zie je	Wat voel je
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....



## Vertrouwen

Wat zie je	Wat voel je
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

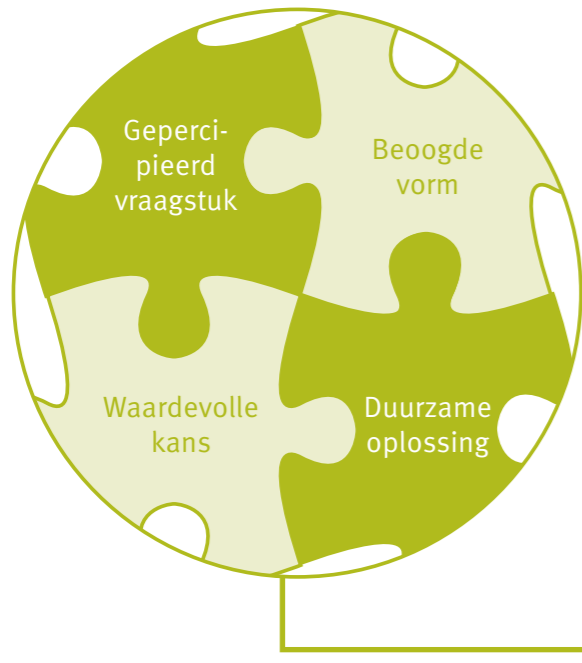
## Groepsproces

Wat zie je	Wat voel je
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## Verbindende kwaliteiten

Wat zie je	Wat voel je
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

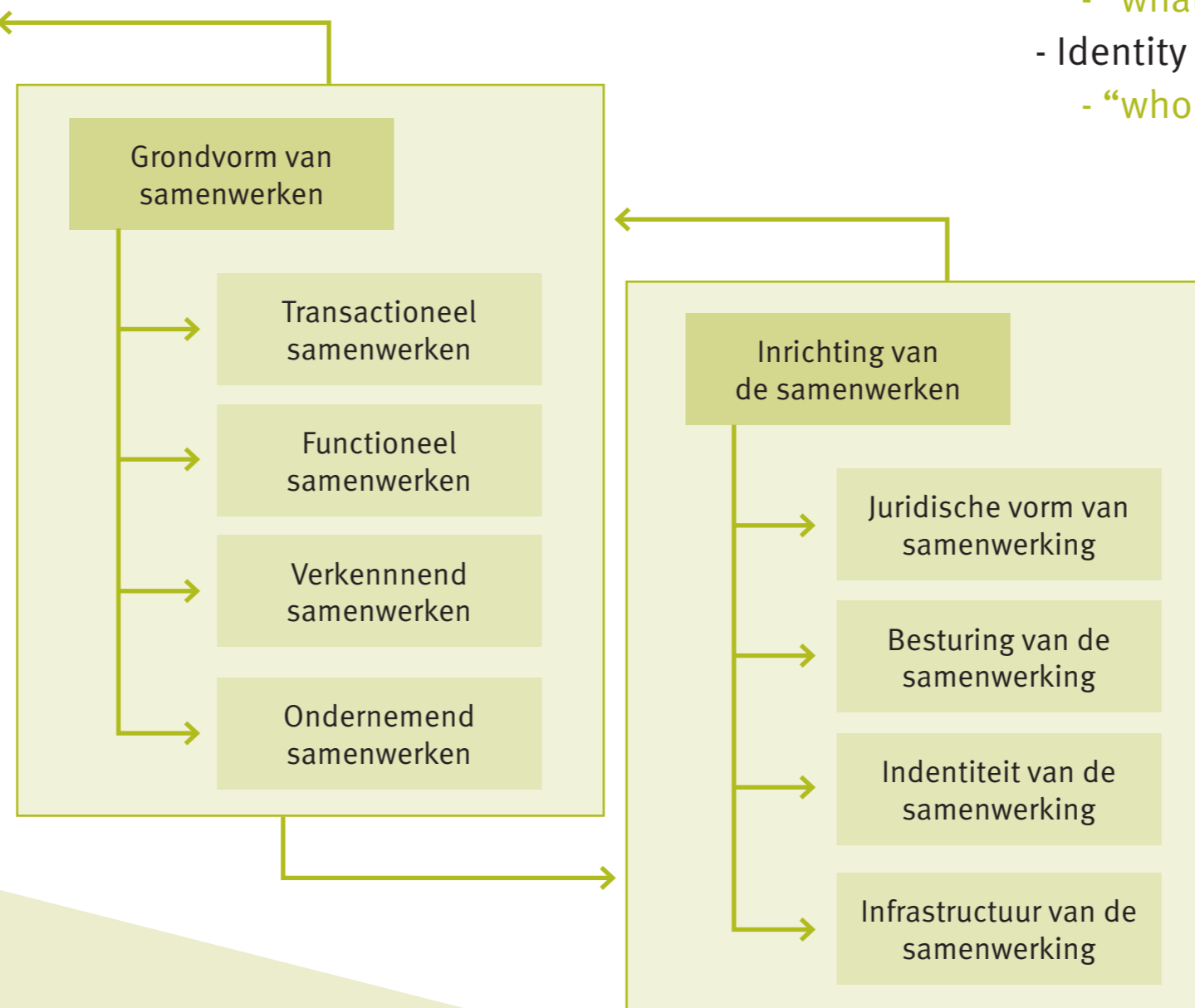
Ambitie van de samenwerking



Ondergrens van organiseren

- Authority boundary:
  - “who’s in charge of what?”
- Task boundary:
  - “who does what?”
- Political boundary:
  - “what’s in it for us?”
- Identity boundary:
  - “who is – and isn’t – ‘us’?”

Bron: Hirschorn en Gilmore



Samenwerkingsstrategie



## Delen

van aspecten van organiseren



## Uitwisselen

van producten, diensten en middelen

Partnerselectie en fit



Strategische fit	Culturele fit	Organisatorische fit	Operationele fit
Gemeenschappelijk visie Strategisch belang alliantie Commitment Verenigbaarheid doelstellingen Partnerafhankelijkheid resources Toegevoegde waarde voor partners Relaties met overheid Strategische positie Lokale identiteit partner Status / reputatie partner Unieke vaardigheden Relationale historie partners Internationale ervaring Complementaire bijdrage Strategie en resources Motivatie	Aanwezigheid van vertrouwen Betrouwbaarheid Overeenkomstige waarden en normen Bereidheid tot delen kennis Cultuurwaarde oriëntatie	Relatieve omvang Organisatiestructuur Relatieve onderhandelingsmacht Kwaliteit bedrijfsvoering Track record op samenwerking Managementvaardigheden Organisatorische vaardigheden Complementaire vaardigheden Marketing vaardigheden Alliantievaardigheden	Ontwikkelnelheid Implementatiekosten alliantie Financiële resources Financiële stabiliteit Economische performance Zekerheid eigendomsrechten Productie resources Customer service R&D technische resources Marketing resources Marketing en distributiesysteem Kwaliteit levering producten diensten Sales force Toegang tot markt / marktkennis Klantreferenties Beheersing van technologie

Bron: Douma (1997) Strategic Alliances: Fit or Failure?

Welke partijen vormen de strategische kern, wie zijn complementair?

Strategische kern	Complementaire ring	Vrije ruimte
- Hebben collectieve visie - Wederzijdse toegevoegde waarde: - kernprocessen en diensten - doelgroepen of stakeholders - Bereidheid om samen risico ten nemen - Afspraken over exclusiviteit doelgroepen - Bepalen samen de spelregels, normen en waarden van de groep - Consensus over strategie en visie	- Valt goed mee samen te werken - Vult 'gaten' in processen, doelgroepen of sleutel-activiteiten - Wil op specifieke terreinen risico's delen of samen investeren - Kan ook concurrent zijn voor kernprocessen of doelgroepen - Consent over strategie en visie (mag verschillen; is geen bezwaar)	- 'Markttransacties' - Operationele vulling van behoefte/complementariteit - Geen langdurige wederzijdse verplichtingen - "Krijg ik wat ik nodig heb op een goede manier tegen een verantwoorde prijs?"

Spelregels in een netwerk

- Macht wordt niet geëtaleerd
- Winst mag niet openlijk worden genoten
- Resultaten moeten inhoudelijk worden gerechtvaardigd
- Niet op twee borden tegelijk schaken
- Geen tussentijdse wijziging van de spelregels
- Bereidheid om een extra mijl te gaan
- Voor wat hoort wat
- Proportionaliteit van acties en reacties
- Geen aantasting van kernwaarden van leden van de groep
- Loyaliteit aan de besluitvorming

Bron: De Bruijn & ten Heuvelhof

### Kenmerken van zelforganiserende netwerken

- Geen hiërarchische sturing
- Geen vooraf bepaalde, gedeelde koers of ambitie
- Emergente en onverwachte resultaten
- Niet duidelijk wie erbij hoort en wie niet
- In de zwerm lijkt het een chaos ; van afstand goed georganiseerd
- De netwerken ontstaan en verdwijnen spontaan
- Op het niveau van het individu is het simpel, op het niveau van het netwerk complex en intelligent.



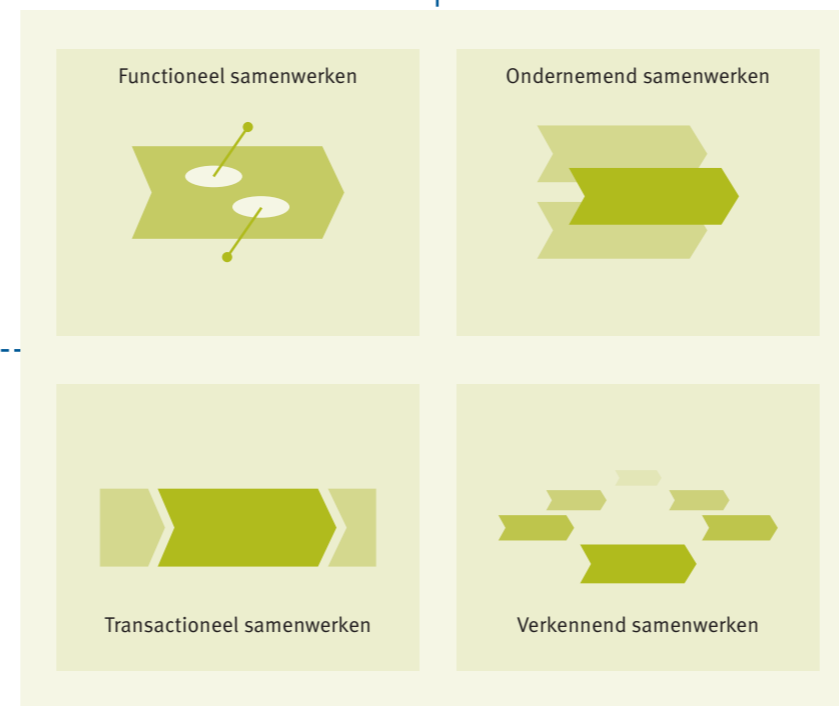
### Principes voor het creëren van zelforganiserende netwerken

1. Organiseer op basis van een zinvol vraagstuk
2. Stel geen grenzen; ze worden bepaald door de waarde die iemand toevoegt
3. Modulariteit: deel het proces en product op in zinvolle, kleine eenheden.
4. Creëer mogelijkheden voor het maken van concurrerende oplossingen
5. Maak 'stemmen met de voeten' mogelijk
6. Maak gebruik van social media voor communicatie
7. Creëer een reputatiemechanisme waarbij de bijdragen van professionals worden beloond
8. Stuur niet op het collectief; geef als leider het goede voorbeeld en faciliteer
9. Stel een minimale set gedragsregels op.

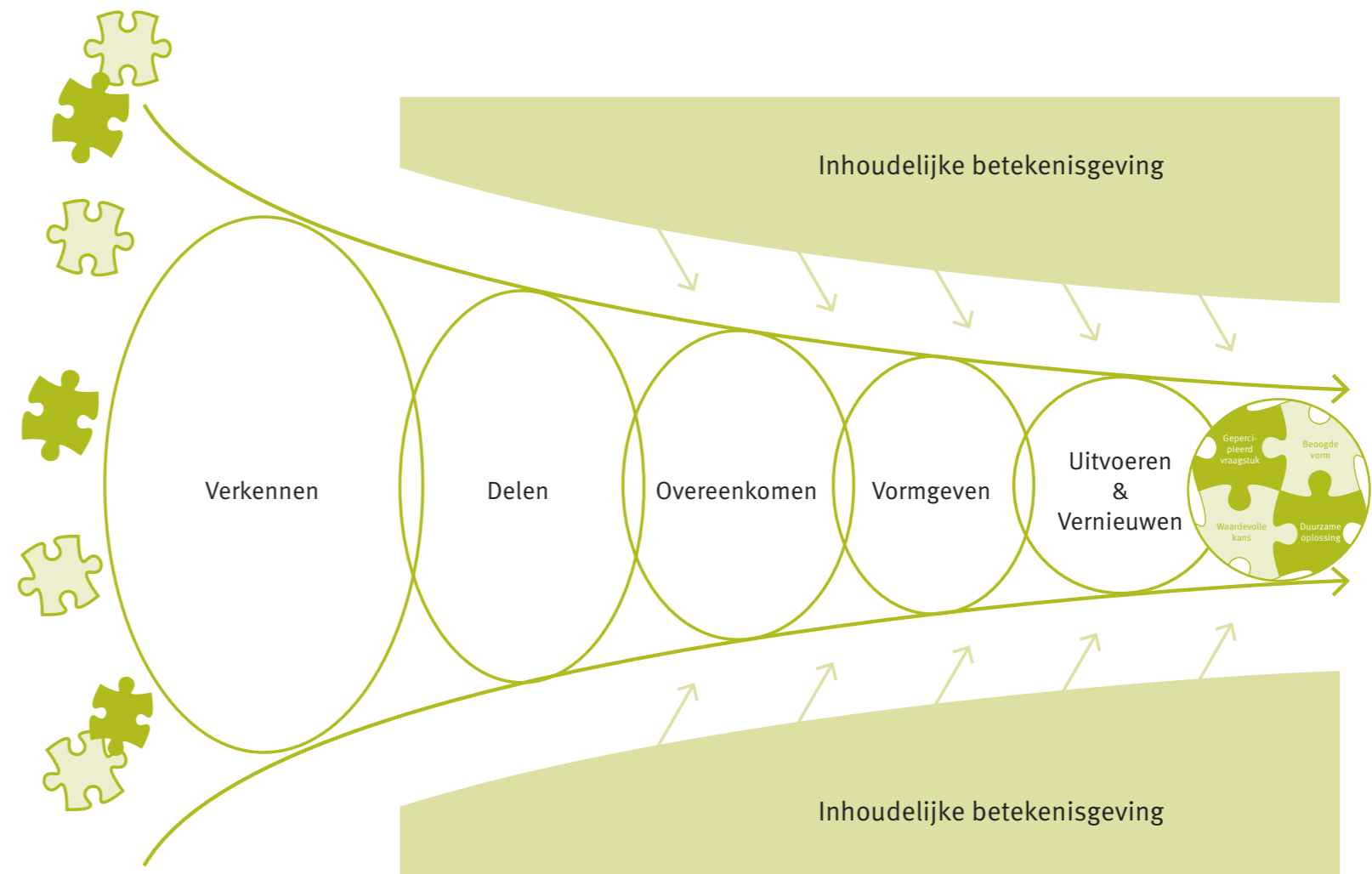


Bron: proefschrift Ruben van Wendel de Joode "Understanding open source communities: An organizational perspective."

### Waar plaats je de samenwerking en waarom?



**De fase van 'delen' vormt het schakelpunt in het samenwerkingsproces**



## Verkennen

Waar gaat het over en wie doen er mee? Inzicht krijgen in de belangen van partijen en een gemeenschappelijk beeld vormen van het 'kijkglas'

## Delen

Overeenstemming over concrete invulling en uitwerking van de gezamenlijke ambitie bij de puzzel

## Overeenkomen

Overeenstemming over de concrete invulling en uitwerking van de vier puzzelstukken in relatie tot de belangen uit onderhandelen; wie investeert wat hoe delen we de meerwaarde

## Vormgeven

De schop gaat de grond in; het uitgewerkte plan wordt gerealiseerd; wees alert op nieuwe kansen

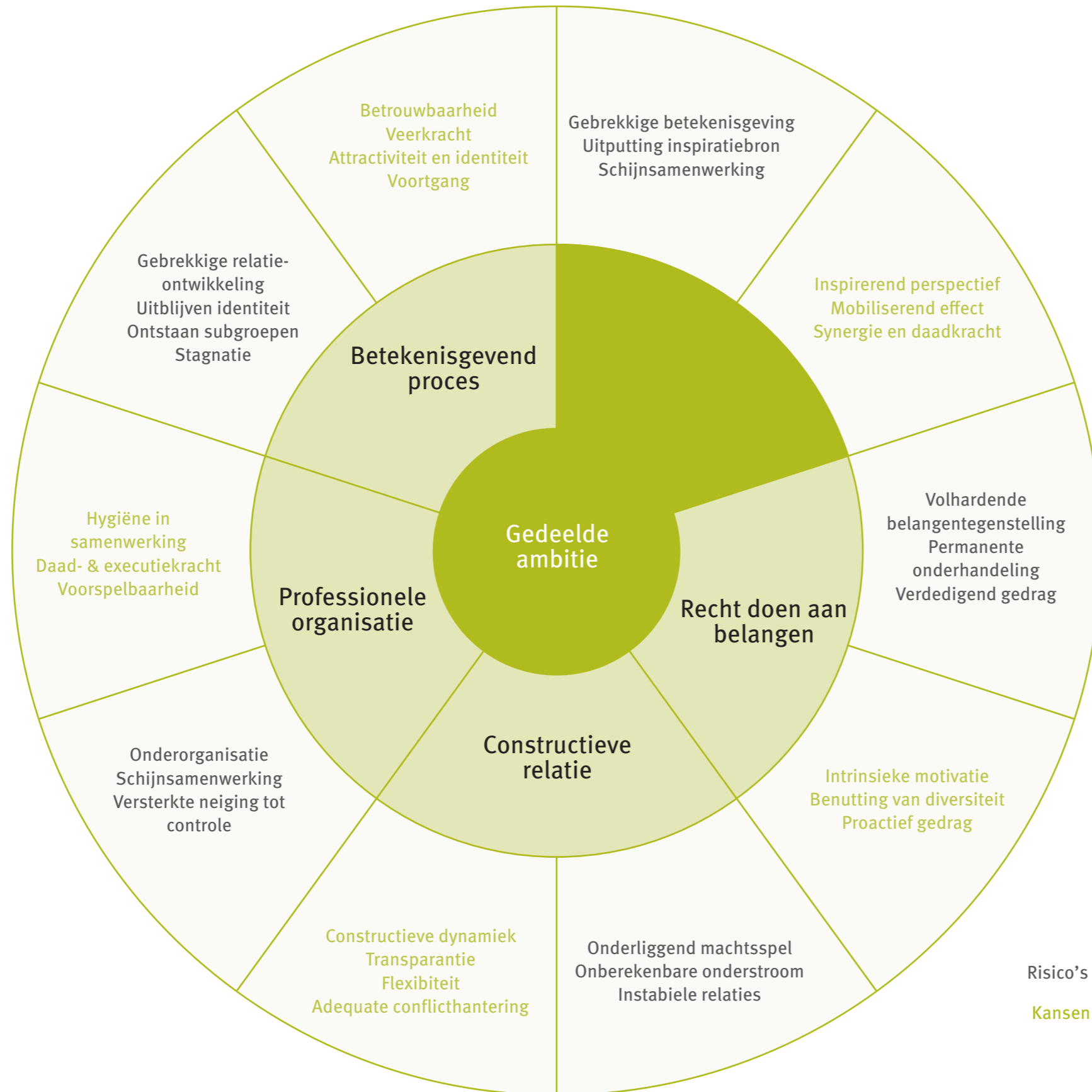
## Uitvoeren

De samenwerking gaat van start en 'producten' van de samenwerking worden zichtbaar. Aandacht voor functioneren, evaluatie en vernieuwing

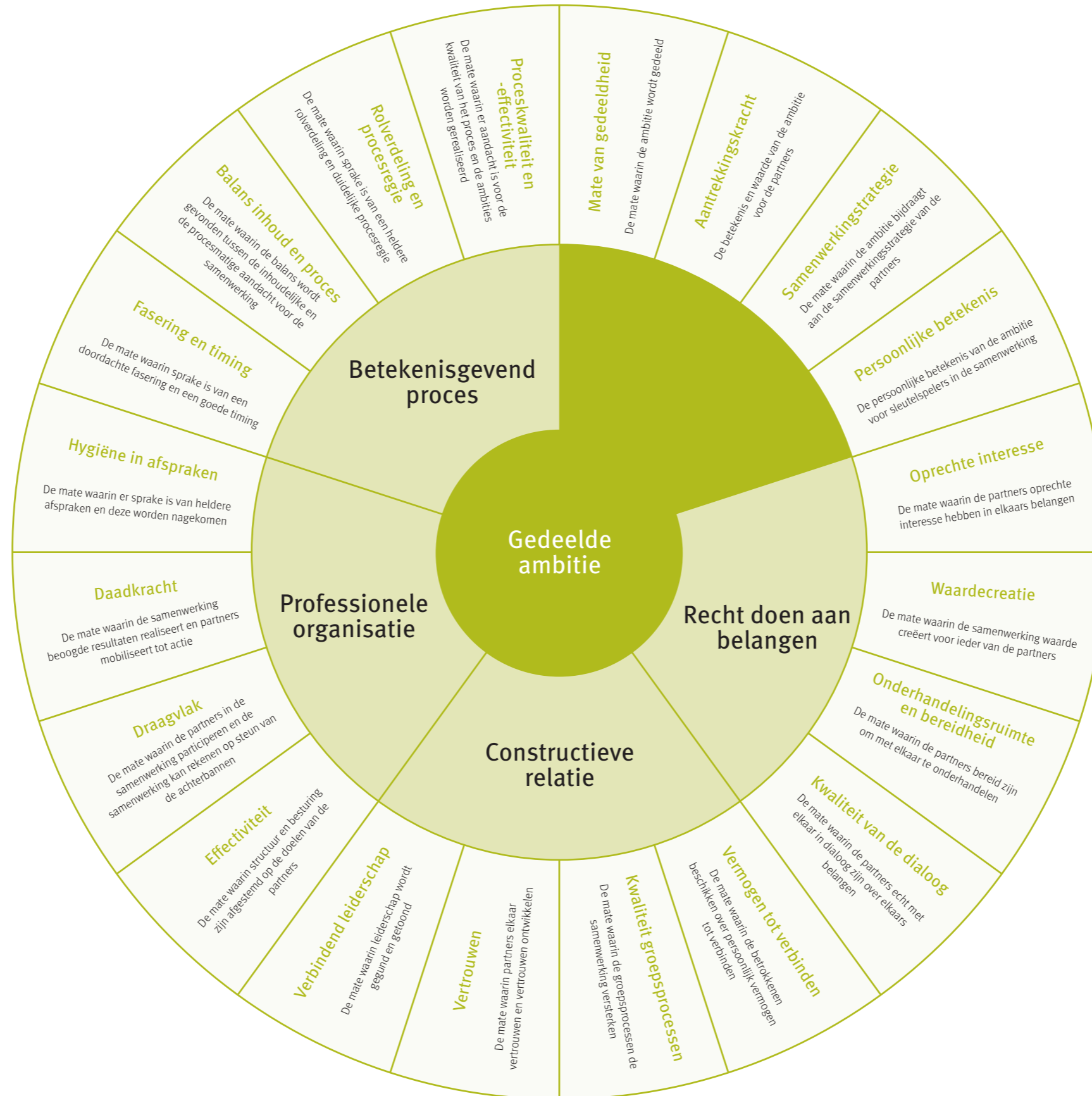
**Zorgvuldig in de fasering**

### Welke activiteiten heb je al uitgevoerd?

	Verkennen	Delen	Overeenkomen	Vormgeven	Uitvoeren en vernieuwen
<b>Ambitie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Welk kernvraagstuk staat op de agenda?</li> <li><input type="checkbox"/> Onderzoeken eigen ambitie daarbij</li> <li><input type="checkbox"/> Verkennen domein van samenwerking (hoe breed/diep)</li> <li><input type="checkbox"/> Spotten relevante potentiële partners</li> <li><input type="checkbox"/> Analyseren van ambities en strategieën van potentiële partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kennis nemen van ambities van potentiële partners</li> <li><input type="checkbox"/> Deniëren en aanscherpen van een gedeelde ambitie</li> <li><input type="checkbox"/> Gezamenlijke strategie van de samenwerking verkennen en bepalen</li> <li><input type="checkbox"/> Mededingingsaspecten bewaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ambitie uitwerken als gezamenlijk vertrekpunt voor de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Koppelen van missie en doelen van de samenwerking aan middelen en strategie van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Werkbare overeenstemming bereiken over de ambitie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bepalen van cyclus voor evaluatie en bijstelling van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Expliciteren en operationaliseren van de ambitie</li> </ul>	
<b>Belangen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Welke partijen hebben belang bij welke vraagstuk/oplossing</li> <li><input type="checkbox"/> Analyseren van de belangen van potentiële partners</li> <li><input type="checkbox"/> Eigenbelang scherp benoemen en intern afstemmen</li> <li><input type="checkbox"/> Met achterban onderhandelingsruimte in kaart brengen en mandaat bepalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Intensief van gedachten wisselen met potentiële partners over elkaars belangen (halen/brengen)</li> <li><input type="checkbox"/> Sleutelthema's/ Issues benoemen en in kaart brengen</li> <li><input type="checkbox"/> Achterban informeren over verloop van gesprekken met partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bestendigen/uitwerken van gedeeld belang</li> <li><input type="checkbox"/> Achterban tot instemming brengen over gedeeld belang en voorgenomen samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bewaken in hoeverre recht wordt gedaan aan de belangen van ieder van de partners in de uitwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Bewaken van 'winst en verlies' van ieder van de partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Uitvoeren primaire doelstellingen en proces van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Regelmatig evalueren van de samenwerking vanuit perspectief van ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeter en/of ontwikkelinterventies doen in de samenwerking</li> </ul>
<b>Relatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Wat zijn de sleutelpartijen en sleutelpersonen; wie kent wie?</li> <li><input type="checkbox"/> Wat is hun reputatie?</li> <li><input type="checkbox"/> Verkennen relationele netwerken in relatie tot de ambitie van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Aangaan van relaties met potentiële partners</li> <li><input type="checkbox"/> Relaties robuust maken voor een eventueel gesprek over ambitie en belangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Verdiepen van relaties door aandacht te besteden aan persoonlijke drijfveren en belangen</li> <li><input type="checkbox"/> Starten met de vorming van een groep</li> <li><input type="checkbox"/> Intuïtie over persoonlijke klik en relationele aspecten serieus nemen en onderzoeken</li> <li><input type="checkbox"/> Persoonlijke aspecten van de samenwerking bespreekbaar maken en benoemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aangaan van betekenisvolle verbindingen met partners</li> <li><input type="checkbox"/> Uitbouwen van groep/team</li> <li><input type="checkbox"/> Gezamenlijk beeld vormen van de identiteit van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Leiderschap formaliseren</li> <li><input type="checkbox"/> Spelregels voor de samenwerking expliciteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Samenstellen team van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Teamvorming</li> <li><input type="checkbox"/> Maken afspraken met betrekking tot personeelsinzet en personele wisselingen</li> <li><input type="checkbox"/> Bespreken escalatiemogelijkheden</li> <li><input type="checkbox"/> Afspraken maken over borging van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Organiseren van de persoonlijke zorg voor mensen in de samenwerking</li> </ul>	
<b>Organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> De juiste partners aan tafel brengen</li> <li><input type="checkbox"/> Beeld vormen van de gewenste verhoudingen met potentiële partners (samenwerking strategie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Organiseren van het proces van halen en brengen</li> <li><input type="checkbox"/> Bepalen spel- en werkregels voor dit proces</li> <li><input type="checkbox"/> Eerste beeldvorming van de aard van de samenwerking (verkennend, ondernemend, functioneel, transactioneel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Delen van beelden over de vormgeving en inrichting van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Maken afspraken over samenwerkingsmodel, besturing en overleg en besluitvormingsstructuren</li> <li><input type="checkbox"/> Bepalen best passende juridische vorm</li> <li><input type="checkbox"/> Verhelderen rollen, posities; eventueel mensen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ontwerpen en implementeren van organisatie van de samenwerking</li> <li><input type="checkbox"/> Ontwerpen en implementeren van primaire en andere processen</li> <li><input type="checkbox"/> Expliciteren en vormgeven van de besturing van de samenwerking en de bestuurlijke spelregels</li> <li><input type="checkbox"/> Ontwerpen en implementeren van verantwoordingscyclus en control cyclus</li> </ul>	



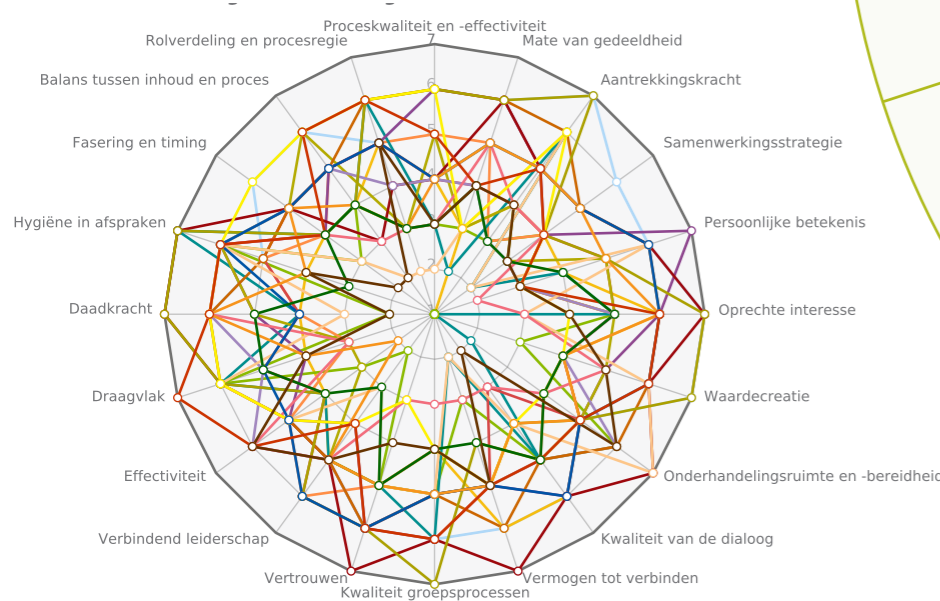
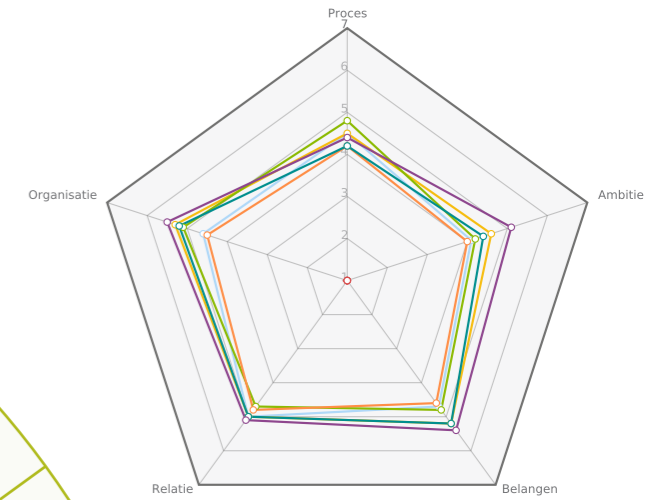
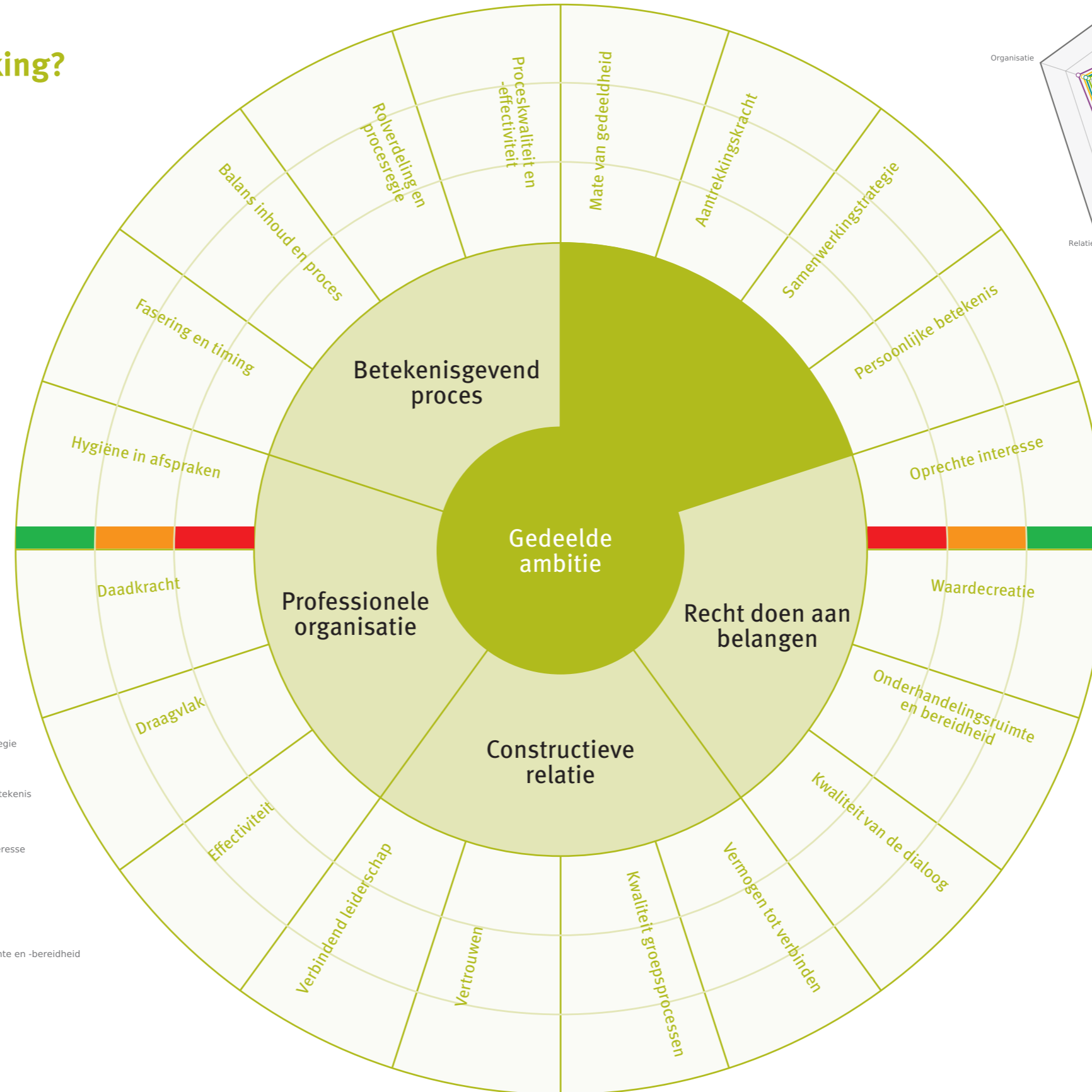
Risico's bij veronachtzaming domein  
Kansen door aandacht voor domein

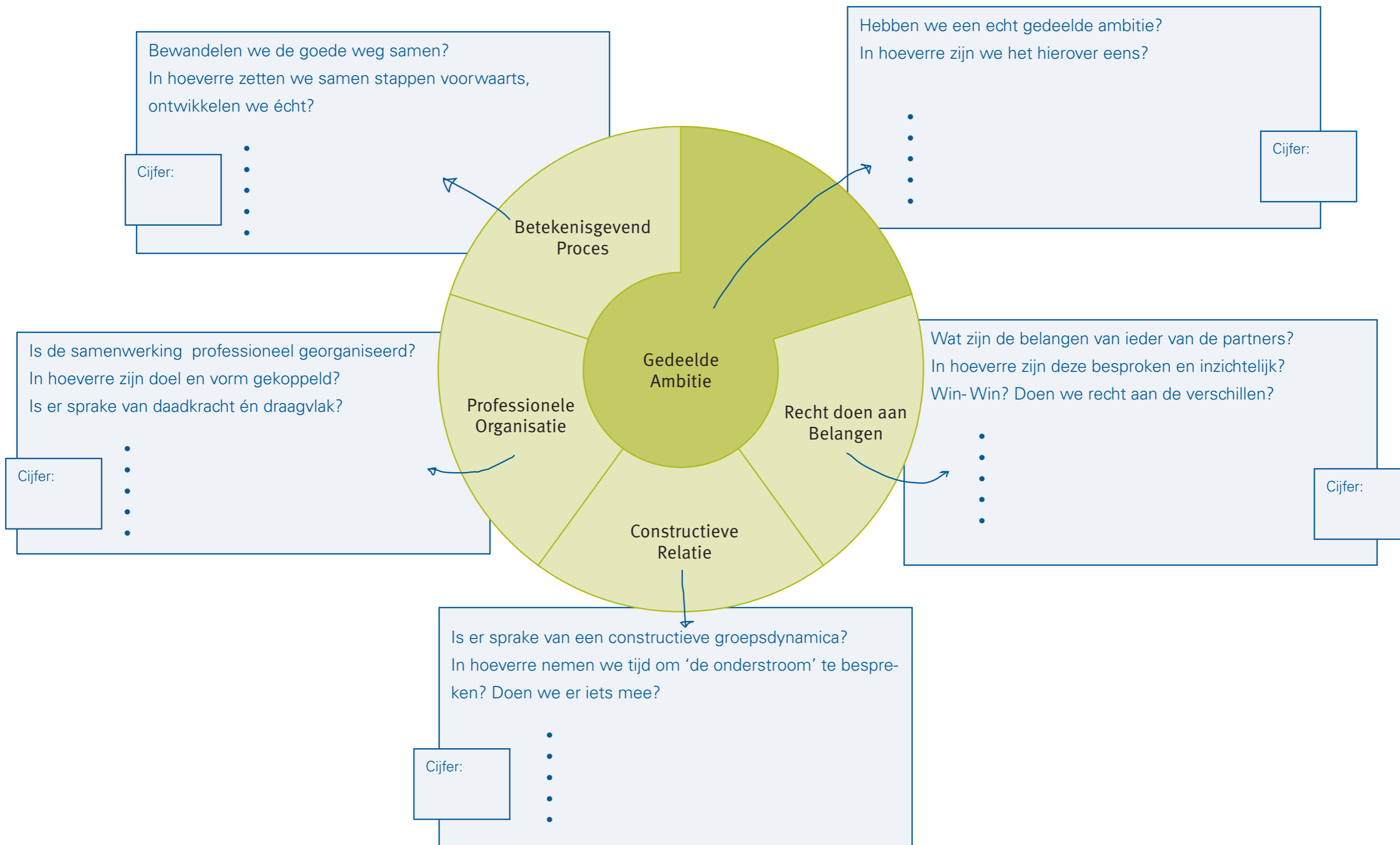




Hoe functioneert de samenwerking?

Maak samen een beoordeling.





## Archetypische samenwerkingsproblemen

- Gebrek aan gedeelde ambitie
- Verwatering van het wenkend perspectief
- Personele instabiliteit
- Schijnsamenwerking
- Onderorganisatie
- Hardnekkig vijandbeeld
- Dubbele loyaliteiten en achterbanproblematiek
- Onoverbrugbare diversiteit
- Sluimerend machtspeel

Interventietype	Beschrijving	Specifieke technieken
Visioning (Verbeelden)	Omvat interventies die zijn gericht op visievorming rondom de lancering of herijking van een samenwerkingsverband. Activiteiten zijn gericht op het herkennen van de potentiële waarde van de samenwerking of alliantie, het verbeelden van de mogelijke samenwerking en het ontwikkelen van een visie op de samenwerking. Hoewel de partners een voorstel voor dergelijke interventies kunnen doen, wordt dit type interventies meestal uitgevoerd door iemand die thuis is in de inhoud van de samenwerking, gezag geniet bij de partners en beschikt over voldoende politieke invloed en impact.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Shared strategy mapping</li> <li>- Search conferences (onderzoekend overleg)</li> </ul>
Convening (Verbinden)	Omvat interventies waarbij partners met elkaar in verbinding worden gebracht om te beoordelen of een samenwerking haalbaar is en om potentiële partners te motiveren. De interventies zijn gericht op interactie tussen de partners en het leggen van een grondslag voor samenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feasibility assessment (haalbaarheid beoordelen)</li> <li>- Common ground search (op zoek naar een gemeenschappelijke basis)</li> <li>- Halen-en-brengensessies</li> </ul>
Reflective interventie (Reflectief interveniëren)	Omvat interventies gericht op verbetering en vernieuwing van allianties door de partners via zelfevaluatie en zelfreflectie een beeld te laten ontwikkelen op welke terreinen zijzelf en hun samenwerking (hun onderlinge interactie) zouden kunnen en moeten verbeteren en hoe ze dit ook met elkaar in de praktijk kunnen brengen. Deze vorm van interveniëren heeft betekenis wanneer de partners open staan voor (gezamenlijke) (zelf)reflectie en de condities aanwezig zijn om beelden direct te vertalen in actie en handeling. Als belangrijke conditie wordt wel gewezen op een acceptabele verdeling van macht onder betrokken partners.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action research (actieonderzoek)</li> <li>- Joint diagnosis (gezamenlijke diagnose en vaststelling van verbeterpunten)</li> <li>- Appreciative inquiry (waarderend onderzoek; wat gaat er goed en daarop voortbouwen)</li> </ul>
Process managing (Het proces managen)	Omvat interventies gericht op het organiseren van het proces van samenwerking, zowel op het niveau van de organisatie en de ontwikkeling van de samenwerking als op het niveau van de interactie tussen individuen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesontwerp</li> <li>- Procesarchitectuur ontwikkelen</li> <li>- Procesevaluatie</li> <li>- Ontwikkeling van spelregels</li> </ul>
Problem structuring (Problemen structureren)	Omvat interventies gericht op het constateren, decomponeren en structureren van problemen en vraagstukken waarvoor een samenwerking zich gesteld ziet. Interventies zijn behulpzaam bij de vele en uiteenlopende keuze- en besluitvormingsvraagstukken in een samenwerkingsverband.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Interconnected) decision (gekoppelde besluitvorming) Support tools (hulpmiddelen)</li> <li>- Cognitive mapping (kennis visualiseren)</li> <li>- Scenarioanalyse</li> <li>- Causale diagrammen maken</li> </ul>
Brokering (Bemiddelen)	Omvat interventies gericht op het creëren van mogelijkheden of herverdelen van mogelijkheden voor partners om de samenwerking te benutten. Deze interventies zijn nodig wanneer een samenwerking een sterke verandering ondergaat, zoals een heroriëntatie, verbreding van de tijdshorizon of een sterke groei of uitbreiding.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanstellen van bemiddelaars (op cruciale netwerkknooppunten)</li> <li>- Aanstellen van 'translators' (bij sterke cultuurverschillen)</li> <li>- Power bridging (bij grote onderlinge machtsverschillen)</li> </ul>
Conflict handling (Conflicten hanteren)	Omvat interventies gericht op het voorkomen, verhelpen of benutten van conflicten die zich in de verschillende fasen van het samenwerkingsproces voordoen. Conflicthantering is een cruciale vaardigheid voor het interveniëren in samenwerkingsrelaties, zeker als het aantal partners groter is en historisch wantrouwen wordt geïmporteerd in nieuwe allianties. Onderscheid maken tussen conflicten en symptomen van mislukte samenwerking is belangrijk. Het is mogelijk noodzakelijk om te constateren dat er ook diepgewortelde wederzijdse veronderstellingen bestaan en deze aan de orde te stellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediation</li> <li>- Reframing (herkaderen)</li> </ul>
Institutional entrepreneurship (Ondernemerschap institutionaliseren)	Omvat interventies gericht op institutionaliseren en operationaliseren van ambities en afspraken van partners. Vooral van belang in de fase van 'operationaliseren en vernieuwen'. Omdat samenwerkingsverbanden nog al eens kunnen lijden onder 'onderorganisatie' zijn deze interventies cruciaal voor de uiteindelijke effectiviteit ervan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurering</li> <li>- Proceimplementatie</li> <li>- Ondernemende samenwerkingsvormen ontwikkelen</li> </ul>

Bouwstenen van een samenwerkingsvaardige organisatie





# Leren samenwerken tussen organisaties

De inhoud van dit werkboek is gebaseerd op het boek van Edwin Kaats en Wilfrid Opheij:  
'Leren samenwerken tussen organisaties'.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Robin Bremekamp, robin@commoneye.nl, 06 22208830

Edwin Kaats, edwin@commoneye.nl, 06 53576862

Wilfrid Opheij, wilfrid@commoneye.nl, 06 53385283

Ruben van Wendel de Joode, ruben@commoneye.nl, 06 13844771

030 2072020

[www.commoneye.nl](http://www.commoneye.nl)



common eye

*samenwerken in allianties,  
netwerken en partnerships*