

# MARTIJN DAALDER DE SAMENWERKINGSCODE



*Het systeem ontraadseld*

MEDIAWERF

## OVER DE SAMENWERKINGSCODE

*Daalders glasheldere typologieën van samenwerkingsverbanden koppelt hij aan bijbehorend gedrag van organisaties en hun bestuurders. Het nieuwe standaardwerk op het gebied van ‘samenwerkingskunde’.*

– **Dave Ensberg-Kleijkers**

Directeur-bestuurder Nationaal Jeugdfonds Jantje Beton en bestuursvoorzitter van De Maatschappelijke Alliantie

*Een prettige aanslag op het denkvermogen. Daalder ontraadselt complexe systemen. Je ziet de relatie tussen de verschillende onderdelen. En dan komen de ideeën om er mee aan de slag te gaan.*

– **Rik Ledder**

CEO TBWA\NEBOKO

*In De Samenwerkingscode analyseert Martijn Daalder op een nieuwe en toch volkomen vanzelfsprekende manier het fenomeen samenwerking. Hij kiest eenduidige woorden en modellen waar we vaak vage containertermen gebruiken. Het gesprek over samenwerking is na De Samenwerkingscode nooit meer hetzelfde.*

– **Roel Geenen**

Managing Partner Veldhoen + Company

*Martijn Daalder kraakt met de Samenwerkingscode het raadsel van fit-for-purpose samenwerkingsvormen. Een onmisbaar denkmodel bij het aanpakken van de grote vraagstukken van de 21<sup>ste</sup> eeuw.*

– **Jeroen Rijke**

Lector Sustainable River Management; HAN University of Applied Sciences

<b>INLEIDING</b> .....	12
------------------------	----

## **DEEL I EEN NIEUW IDIOOM**..... 19

### **HOOFDSTUK 1**

Het DNA van een samenwerkingsverband

1. Van mooi woord tot Idee ..... 20
2. Een Samenwerkingscanvas ..... 21

### **HOOFDSTUK 2**

Vormen van samenwerking

1. Welkom in het web van mensen en hun ideeën ..... 28
2. De organisatie – geconsolideerde zeggenschap ..... 33
3. Netwerken: niet vrijblijvend, niet verplichtend ..... 38
4. De contractsamenwerking – samenwerking als wederzijdse prestatie ..... 45
5. Partnerships – ontzagwekkend, verplichtend en instabiel ..... 50
6. Dilemma's op de driesprong ..... 54

## **DEEL II NIEMAND IS HIER DE BAAS**..... 61

### **HOOFDSTUK 3**

Partnerships: dilemma's en afweging

1. Het partnershipdilemma ..... 62
2. Van dilemma naar afweging ..... 66

### **HOOFDSTUK 4**

De Partnershiptypologie

1. De Combine ..... 79
2. De Coalitie ..... 83
3. De Alliantie ..... 87
4. Als een partnership (nog) niet mogelijk is ..... 91

## HOOFDSTUK 5

De inrichting van partnerships

1. De regels van de Combine ..... 94
2. De regels van de Coalitie ..... 99
3. De regels van de Alliantie ..... 105

## HOOFDSTUK 6

Drie effectieve oplossingen, zo efficiënt mogelijk

1. Een benchmark voor beter samenwerken ..... 118
2. Coherent verhaal, consistent uitvoerbaar ..... 122

## DEEL III

## PATRONEN IN DE ECHE WERELD ..... 126

## HOOFDSTUK 7

De toepassing van de Samenwerkingscode

1. Het samenwerkingsverband is een ding ..... 127
2. Een beslisboom voor strategie en realisatie ..... 130
3. Een Schakelbak voor effectieve samenwerking ..... 134
4. Het programma en het bondgenootschap ..... 140

## HOOFDSTUK 8

De samenwerkende organisatie

1. Het verhaal waar je je aan houdt. Tenzij... ..... 149
2. Wij zijn het probleem. Op weg naar responsiviteit ..... 157
3. De vijfde taak van het bestuur ..... 160

EPILOOG ..... 166

DANK ..... 172

LIJST VAN ILLUSTRATIES ..... 174

NOTEN EN VERANTWOORDING ..... 176

# INLEIDING

Dit is geen boek over samenwerken, maar over samenwerkingsverbanden. Het is goed om even stil te staan bij dit onderscheid.

Aandacht voor het proces van samenwerken is er genoeg. We ervaren de voldoening die succesvol samenwerken kan brengen, en we omarmen het sociale karakter ervan. We roemen goede samenwerkers die namens organisaties actief zijn, en we hebben ontzag voor de samenwerkingsfluisteraars, die een stokkende samenwerking weer op gang weten te brengen. Maar daarbij gaat men veelal voorbij aan de vragen die er bestuurlijk en strategisch toe doen:

- Waarom en tegen welke investering zouden we eigenlijk aan een samenwerking beginnen?
- Welke opties tot samenwerking zijn beschikbaar om onze doelen te bereiken?
- Welk type samenwerking past bij de situatie en hoe richten we die samenwerking dan in?

Deze vragen gaan niet over samenwerken, maar over samenwerkingsverbanden.

## **ALS SAMENWERKEN ALS DANSEN IS, DAN IS DE SAMENWERKING EEN DANS**

Het verschil tussen het samenwerken en de samenwerking laat zich goed illustreren met een vergelijking.

*Praten over samenwerking tussen organisaties is net als praten over dansen.*

*We hebben het vaak over dansen. Omdat het belangrijk is om goed te dansen. We bewonderen begaafde dansers en hun leraren. We vinden het belangrijk om met de juiste vaardigheden en de juiste mentaliteit op de dansvloer te verschijnen. Want,*

*zo is de gedachte, als we maar heel goed worden in dansen, dan komt het wel goed met die dans.*

*Over de dans zelf hebben we het veel te weinig.  
Willen we die eigenlijk wel? Moet het echt nu?  
Is die dans eigenlijk wel mogelijk? En met die partners?*

*Wat zijn dan de regels? Gaan we improviseren, of doen we het volgens strakke regels en patronen? Wie is er eigenlijk de baas? En nu we het er toch over hebben: denken de andere dansers hetzelfde over de dans? En als we daarover willen praten; welke woorden en modellen moeten we daar dan voor gebruiken?*

*Een dans is een set regels, die je als één systeem kunt beschouwen en doorgronden. En zijn allerlei soorten dansen, met verschillende regelsets, die uiteenlopende eisen stellen aan de dansers en hun vaardigheden. De ene dans is nu eenmaal de andere niet. En de opmerking dat we er ‘als goedwillende en competente dansers samen wel uitkomen’ stelt niet gerust. Net zomin als de opmerking dat de dans ‘waar we samen op uitkomen nu eenmaal het hoogst haalbare is’.*

Een organisatie die niet gedisciplineerd kan nadenken en beslissen over de samenwerking als een systeem van regels, als een *samenwerkingsverband*, kan hooguit bij toeval goed samenwerken. En dat terwijl het belang van ‘goed samenwerken’ alleen maar groeit. In 2011 publiceerde de Amerikaanse politcoloog Francis Fukuyama *The Origins of Political Order*, het eerste deel van zijn standaardwerk over het ontstaan en de ontwikkeling van politieke systemen<sup>i</sup>. Op zoek naar de drijvende kracht achter het handelen van mensen, die zich in steeds grotere groepen organiseren, concludeert Fukuyama: *We compete to*

*cooperate, we cooperate to compete.* We concurreren om samen te werken, we werken samen om te concurreren.

## HET ONTBREKENDE IDIOOM

Het gaat dus niet alleen om goede samenwerkingen, maar ook om betere. Het gaat om de vragen: welk voordeel levert de samenwerking op, welk type samenwerkingsverband levert het meeste voordeel op en wat is daar dan voor nodig?

Wie deze vragen aan de orde stelt, komt er al snel achter dat het instrumentarium voor een solide strategische conversatie over dit onderwerp rammelt. Er is geen gedeeld begrippenkader, geen breed geaccepteerde modellering van samenwerkingsverbanden, geen algemeen toegepast idioom. Wat we wel hebben, is een kakafonie van grote woorden met vage associaties. Denk aan termen als *partnership*, *alliantie*, *bondgenootschap*, *convenant*, *coöperatie*, *coalitie*, *kongsi*, *samenzwering*.

We kunnen niet weten welke beelden en associaties deze grote woorden bij gesprekspartners oproepen. De terminologie is vaak geleend uit naburige vakgebieden – van speltheorie en politiek tot recht en onderhandelingstechniek – maar verliest door inconsistent gebruik haar ordenende kracht. Het woord *samenwerken* loopt wat dat betreft voorop. Vooral in bijeenkomsten waarbij meerdere partijen aan tafel zitten, als het onderhandelen nog moet beginnen, wordt het woord als een bezwerende aansporing door alle sprekers geroepen. Wat ze nu precies bedoelen en wat de aanwezigen daaronder verstaan, blijft in het luchtledige hangen.

Het ontbreken van een effectief samenwerkingsidioom is minder vreemd dan het wellicht lijkt. Dit verschijnsel doet zich vaker voor als een vanzelfsprekende menselijke activiteit



uitgroeit tot een professionele discipline. In die overgangsfase voldoet het vage conversationele begrippenkader steeds minder en begint het zoeken naar de juiste woorden en modellen. Kwam je voor die tijd nog weg met tastend taalgebruik, in de nieuwe situatie win je aan snelheid en effectiviteit en dus aan concurrentiekracht als je kunt terugvallen op gedeelde definities<sup>ii</sup>.

Samenwerking, het *vakgebied samenwerking*, bevindt zich op zo'n omslagpunt. De Samenwerkingscode zet de volgende stap. Het biedt een denkraam, een referentiekader voor samenwerkingsverbanden. Dit bestaat uit een coherent idioom en typologie van samenwerkingsverbanden, die de verschillende samenwerkingspatronen tussen organisaties ondubbelzinnig, verklaren, beschrijven én normeren. Het denkraam sluit zoveel mogelijk aan bij de dagelijkse praktijk, maar de begrippen krijgen met de onderbouwing een specifieke betekenis. Het biedt houvast aan iedereen die zich verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van een samenwerking.

## EEN LEESWIJZER

De Samenwerkingscode is als volgt opgebouwd.

**DEEL I** begint met een model om samenwerkingsverbanden eenduidig en consistent te beschrijven. We zien in Hoofdstuk 2 hoe de organisatie zich verhoudt tot de drie andere doelgerichte samenwerkingsvormen, zoals we die nu kennen. Dit deel besluit met de eerste laag van een overzicht van beschikbare samenwerkingsvormen, gebaseerd op de unieke bijdragen en beperkingen van elke vorm.

**DEEL II** concentreert zich op het partnership. Dit is de krachtigste, onmisbare, maar meest riskante samenwerkingsvorm.

Het partnership confronteert organisaties met de grootste dilemma's en meest complexe afwegingen. We ontdekken dat er slechts drie typen partnership zijn, elk met een unieke combinatie van kenmerken. Aan de hand van dit overzicht kunnen we partnerships beter beoordelen en inrichten.

**DEEL III** verkent de consequenties voor organisaties en bestuur. Het beantwoordt de vraag met welke instrumenten en aanpak de code leidt tot beter samenwerken.

De illustraties met onderschriften zijn ook bedoeld om los te lezen. In plaats van een begrippenlijst en een zakenregister staat achterin een aparte inhoudsopgave die verwijst naar de illustraties. De uitklapper op pagina 112 biedt een overzicht van de samenwerkingsverbanden. De noten dienen niet alleen als verantwoording. Ze zijn ook te lezen als een beredeneerde bibliografie.

## **SAMENWERKEN IN EEN VOLATIELE WERELD**

We hebben dit denkraam voor betere samenwerking nodig. Effectieve samenwerking is niet alleen een onmisbare competentie voor geoptimaliseerde organisaties in hyper-competitieve en volatiele markten. Naast deze individuele behoefte ligt er ook een collectieve uitdaging. De samenwerking tussen mensen en hun organisaties heeft de planeet onomkeerbaar veranderd. Dat confronteert ons met opgaves van een complexiteit en omvang die het begrip, de schaal en de vaardigheden van iedere individuele partij ver te boven gaan. Terwijl organisaties zich terugtrekken op kerncompetenties en - bij overheden - sectorale mandaten, eist de samenleving juist integraliteit bij afwegingen en besluiten over thema's als het gebruik van de ruimte, herstel van de biosfeer, de omgang met hulpbronnen, kansengelijkheid of de inrichting van onderwijs, zorg en

toezicht. Het is mijn overtuiging dat samenwerken die integraliteit alleen kan bieden als het gebaseerd is op een diep, gedeeld begrip van samenwerkingsverbanden als regelsystemen.

Bij evolutionair toeval ontstond de uniek menselijke capaciteit tot samenwerking op basis van taal en bewuste overwegingen. Het is het fundament gebleken onder onze overleving op de savannes van Oost-Afrika en uiteindelijk de dominantie over deze planeet. Inmiddels zullen we die unieke vaardigheden ook weer hard nodig hebben om te overleven op diezelfde planeet. Wat dat betreft zijn we als soort weer terug bij af.

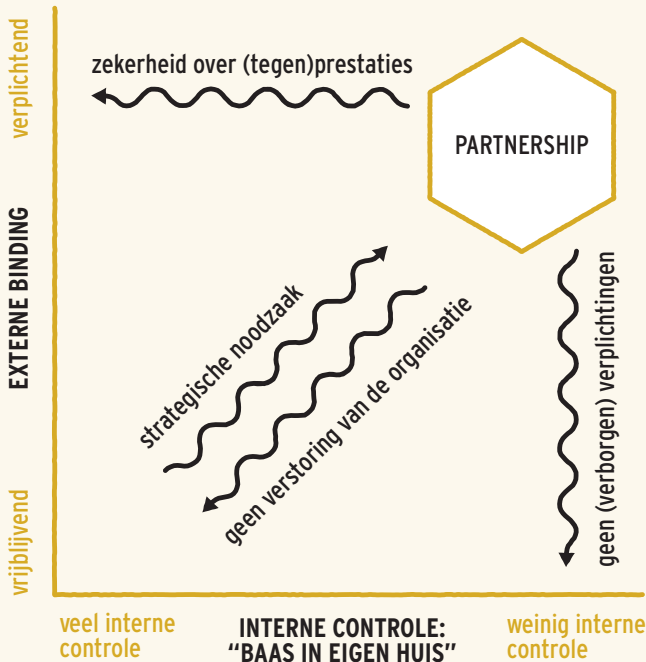


FIGUUR 1.2

### Het Samenwerkingscanvas

Ieder samenwerkingsverband kan beschreven worden aan de hand van het Samenwerkingscanvas. In het canvas komen - naast het Samenwerkingsidee - zes inrichtingskenmerken van een verband aan de orde.

Het canvas beschrijft de regels van de samenwerking. Het canvas is niet alleen een checklist om een verband consistent en compleet te omschrijven. Het bevat ook de essentiële informatie waarop de samenwerking is gebouwd. Het is het DNA van een samenwerkingsverband.



FIGUUR 3.1

### De krachten achter het partnershipdilemma

De bestuurlijke dilemma's bij het aangaan van partnerships kun je niet uit de weg gaan. Wie ze niet onder ogen ziet, neemt het risico op onverantwoorde investeringen in een samenwerking. In bovenstaande figuur zien we dat de strategische noodzaak tot een partnership in verhouding moet staan tot de risico's voor de organisatie. Die risico's spitsen zich vooral toe op de behoefte aan controle over de eigen organisatie en lastig in te schatten verplichtingen.

## HOOFDSTUK 4

### DE PARTNERSHIPTYPOLOGIE

#### **1. DE COMBINE: HET PARTNERSHIP ALS WE OP DIT MOMENT ALLEMAAL HETZELFDE WILLEN, VANUIT EEN SYMMETRISCHE POSITIE.**

Stel, je bent bestuurder van een organisatie en je overweegt een partnership vanwege een belangrijke kans of een ernstige bedreiging, een die om snelle reactie vraagt. Het gezamenlijk realiseren van deze kans (of afweren van de bedreiging) zou een essentiële bijdrage zijn aan het realiseren van de eigen strategie. Misschien zijn er andere wegen om die te realiseren. Maar als deze er al zijn, beoordeel je ze als minder aantrekkelijk. Je kent de mogelijke partners: die staan er net zo in als jij. Je kunt de situatie goed overzien en de posities van de partners beoordelen. Je kent ze allicht uit eerdere partnerships, transacties of netwerken. Gezien de looptijd van de samenwerking heb je weinig twijfels over je afwegingen.

Voor het geval het nog niet duidelijk is: we beschrijven hier de situatie die correspondeert met de velden 1 en 2 uit de bestuurlijke afweging: belangrijk of essentieel gezamenlijk doel met symmetrische verhoudingen tussen de partners, en beperkte onzekerheid.

De vraag die voorligt: welk type partnership past bij deze situaties?

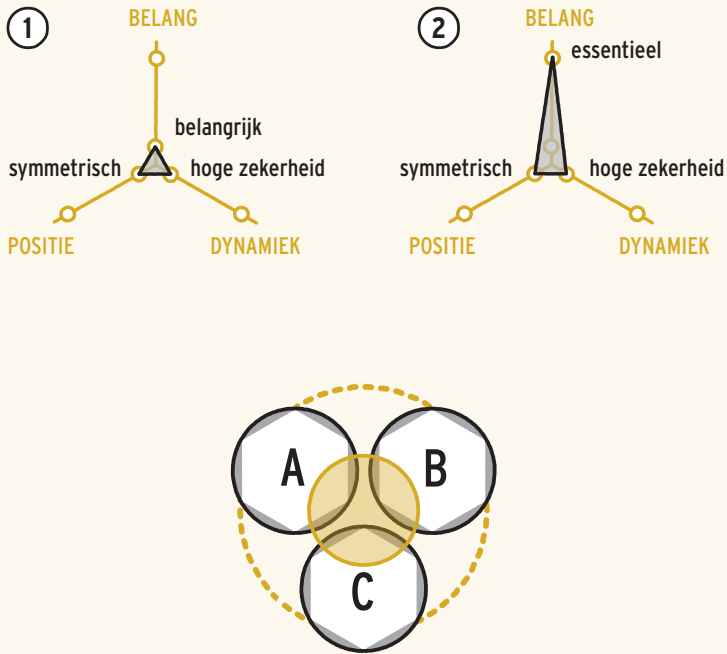
In de situaties 1 en 2 zien we dat partners weinig expliciete afspraken nodig hebben. De posities zijn vergelijkbaar en sluiten bijna als vanzelfsprekend bij elkaar aan. De bijdragen zijn vaak complementair: 'samen bereiken we iets dat we niet alleen voor elkaar kunnen krijgen'. Als het om een combinatie van

vergelijkbare bijdragen gaat, beoogt de samenwerking juist schaalgrootte en slagkracht te creëren. Hoe dan ook, de min of meer informeel gecombineerde competenties en processen vormen het hart van deze samenwerking: zo benutten partners slagvaardig en gezamenlijk een kans of stellen zich te weer tegen een bedreiging.

Het verschil tussen belangrijke en essentiële gezamenlijke doelen (tussen situaties 1 en 2) verandert weinig aan het vereiste type partnership. Een situatie met essentiële doelen is oerigens wel zeldzamer: dat komt vooral voor bij acute en ernstige bedreigingen van buiten. Zo kan regelgeving of een calamiteit partijen onder hoge druk bijeenbrengen. Als deze bedreiging voldoende serieus en acuut is, zal de positie van partijen in een gedeelde branche of waardeketen allicht symmetrisch zijn. Een snel te realiseren partnership op basis van afspraken op hoofdlijnen is dan voldoende.

We noemen dit informele en soms opportunistische partnership: **de Combine** (zie figuur 4.1). In de Combine worden partners gemobiliseerd door een actuele kans of bedreiging. Veelal kennen ze elkaar (of weten van elkaars reputatie) uit gedeelde waardeketens of zakelijke en persoonlijke netwerken. Vaak heeft men al eerder samengewerkt.

De Combine is verreweg het meest frequent voorkomende type partnership tussen organisaties in alle sectoren en van alle groottes. De alomtegenwoordigheid van de Combine is allicht de reden dat er geen gangbare naam voor dit partnership beschikbaar is; in de dagelijkse conversatie heet het vaak 'samenwerking'. Wij hebben echter een specifieke term nodig. Deze lenen we uit de wielersport, waar de Combine duidt op een tijdelijke, intensieve samenwerking tijdens de koers, die vervliegt als de omstandigheden veranderen.<sup>xiv</sup>



FIGUUR 4.1

**De Combine**

Bij een symmetrische verhouding tussen partners en een hoge mate van zekerheid (situaties 1 en 2 uit de afweging) hoort een praktisch ingericht partnership met afspraken op hoofdlijnen: de Combine.

- Organisaties A, B en C streven naar directe aansluiting van activiteiten.
- De centrale cirkel is het symbool van de combinatie van de partneroperaties, die samen een tijdelijke realiteit vormen.
- De gestippelde lijn tussen de organisatie staat voor het informele en weinig gedetailleerde karakter van de gemaakte afspraken.



We brengen de Combine schematisch als volgt in beeld:

- A, B en C zijn de partners. Deze organisaties naderen elkaar operationeel zeer dicht.
- De gouden cirkel geeft de combinatie van de partneroperaties weer die samen een tijdelijke realiteit vormen.
- De gestippelde lijn staat voor het informele en weinig gedetailleerde karakter van de afspraken tussen de partners.

De Combine komt vaak voor, maar is slechts een oplossing in relatief voorspelbare omstandigheden bij symmetrische posities. Als daar iets fundamenteels in wijzigt, schiet dit informele type partnership tekort.

### **Voorbeelden van situaties die geschikt zijn voor een Combine**

- ▶ Drie reclameprofessionals schrijven gezamenlijk in op een grote opdracht.
- ▶ Als reactie op grote maatschappelijke onrust komen fabrikanten samen om hun positie verdedigen.
- ▶ Enkele grote bedrijven op een logistiek terrein verenigen zich om de herstructurering van hun bedrijventerrein in eigen hand te houden.
- ▶ Enkele lokale overheden willen samen een jaar aan de planvorming voor een grote gebiedsontwikkeling werken.

# EPILOOG

De Samenwerkingscode is de uitkomst van een analyse van complex, wonderbaarlijk en intens menselijk gedrag en de systemen die dat gedrag voortbrengt. Om die systemen beter te begrijpen, kijken we als het ware langs het samenwerken zelf; de focus ligt op de samenwerkingsverbanden. Het samenwerken creëert deze systemen, en die systemen maken dat samenwerken ook weer mogelijk.

In deze systeemanalyse staat de dans centraal, niet het dansen.

De code biedt een referentiekader, 'een Denkraam' zou Marten Toonder zeggen, dat de samenwerkingsverbanden vangt in een dwangbuis van streng woordgebruik, modellen en diagrammen. De verbanden zijn ontleed, gecategoriseerd en genormeerd als systemen, waaraan je deelneemt om doelen te realiseren. Eerlijk is eerlijk: de lust om gewoon samen aan de slag te gaan zou je erdoor kunnen vergaan. Of je zou er op z'n minst een stevige aarzeling tot samenwerken door kunnen oopopen.

Er zijn altijd wel goede redenen om *niet* aan een samenwerking met andere organisaties te beginnen. De toepassing van de Samenwerkingscode maakt die redenen expliciet, soms onontkoombaar. Dat is niet onverwacht. Een samenwerking is voor een organisatie zelden het meest aantrekkelijke middel om strategische doelen te realiseren. Je moet je altijd afvragen: kan het ook zonder, en wat is het alternatief?

Deelname aan een samenwerkingsverband, en zeker een partnership, is een serieuze investering, vooral in tijd, aandacht en mogelijke verstoring van interne processen. Een organisatie kan er slechts een beperkt aantal aan. Zelfs als organisaties extreem goed zijn ingericht op intensieve samenwerkingen, zelfs als hun missie bestaat uit de deelname aan samenwerkingen – we zien dat bijvoorbeeld bij technologiebedrijven, bij

# 'Een prettige aanslag op het denkvermogen.'

RIK LEDDER, CEO TBWA\NEBOKO

*De Samenwerkingscode* legt de vaak onzichtbare krachten bloot achter succesvolle, falende, soepele of juist moeizame samenwerkingsverbanden. Het biedt (eindelijk!) definities van beschikbare samenwerkingsvormen en geeft zo houvast bij belangrijke beslissingen:

*Welk type samenwerkingsverband je kan en moet aangaan - en welke niet*

*Hoe je de samenwerking moet inrichten*

*Hoe je bestaande samenwerkingsverbanden kan verbeteren*

*De Samenwerkingscode* is helder over de ongekende mogelijkheden én beperkingen van een effectief samenwerkingsverband. Een handboek dat je meteen in de praktijk kan brengen. Het is bestemd voor de bestuurders, toezichthouders, onderhandelaars en projectleiders, die wél resultaten willen maar weten dat je er met alleen goede wil, blind vertrouwen en mooie woorden niet gaat komen.



**Martijn Daalder** (1963) begeleidt al bijna 20 jaar strategie- en besluitvorming bij weerbarstige dossiers. Met *De Samenwerkingscode* deelt hij een gereedschapskist én handleiding voor iedereen die zich verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit en effectiviteit van de samenwerking.



9 789490 463960