

Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie

Robin Bremekamp, Edwin Kaats, Wilfrid Opheij en Irma Vermeulen zijn werkzaam bij Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers. Zij zijn gespecialiseerd in strategische samenwerkingsverbanden en adviseren opdrachtgevers in het publieke en private domein. In dit artikel bouwen zij voort op het onderzoek uit het proefschrift *Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*, waarop Edwin Kaats en Wilfrid Opheij in 2008 aan de Universiteit van Tilburg gepromoveerd zijn. Met dank aan de collega's van het Mutual Gains Adviesteam met wie het kompas is ontwikkeld.

Een samenwerkingsproces kent vaak een grillig verloop, is verre van maakbaar en staat haaks op een op maakbaarheid gebaseerd stappenplan; toch is daar behoefte aan

Geen enkele organisatie kan in haar eentje de complexe vraagstukken van deze tijd oplossen. Allianties en netwerken zijn voor veel organisaties dan ook van grote strategische waarde gebleken. Toch leven er nog veel vragen over succesvol samenwerken. De centrale vraag is hoe je het samenwerkingsproces van idee tot uitwerking kunt vormgeven: welke fasen doorloop je, hoe ga je met elkaar om en met welke factoren moet je rekening houden? Een kompas biedt uitkomst.

Het effectief aangaan van duurzame samenwerkingsrelaties is complex.¹ Die complexiteit wordt voor een groot deel ingegeven door onzekerheid. Partijen zijn met name onzeker over de vraag of het opgeven van een deel van hun autonomie in de samenwerkingsrelatie op de lange termijn tot meerwaarde leidt. Zij kunnen echter wel zekerheid vinden in het proces van samenwerken. In een succesvol samenwerkingsproces komen de partners door onderlinge interactie tot gezamenlijke betekenisgeving en ambitie, waarbij de belangen van de partijen de motor zijn.

Een analyse van samenwerkingstrajecten uit onze praktijk, gecombineerd met een analyse van diverse conceptuele inzichten in de aanpak van samenwerkingsprocessen, laat zien dat deze processen uit min of meer vergelijkbare fasen bestaan.² Het samenwerkingsproces is het proces van een eerste verkenning op basis van een ontmoeting, een idee of een vraagstuk, via het vormgeven van de oplossingen tot het exploiteren van de uitkomsten.

Het is het proces waarbij partijen van samspraak naar samenwerken gaan. We haken hierbij aan bij het 'Kijkglas voor samenwerking' dat we in een eerder artikel hebben uitgewerkt. Zie figuur 1.

Het Kijkglas voor samenwerking is een hulpmiddel voor het analyseren van een samenwerkingsrelatie. Het Kijkglas bestaat uit drie ringen:

De binnenste ring behandelt de *ambities* van samenwerkingspartners. Ze komen met elkaar in gesprek naar aanleiding van een kans of een vraagstuk en zoeken in interactie naar een passende werkvorm of duurzame oplossing. Dat doen de partijen gedreven door *belangen*, zowel maatschappelijke belangen (middelste ring). En ten slotte ontwikkelt een samenwerking zich in een bepaalde *context*, bestaande uit de spelers die participeren, het proces waarin zij met elkaar verkeren, en de omgeving waarin een en ander plaats vindt (buitenring)

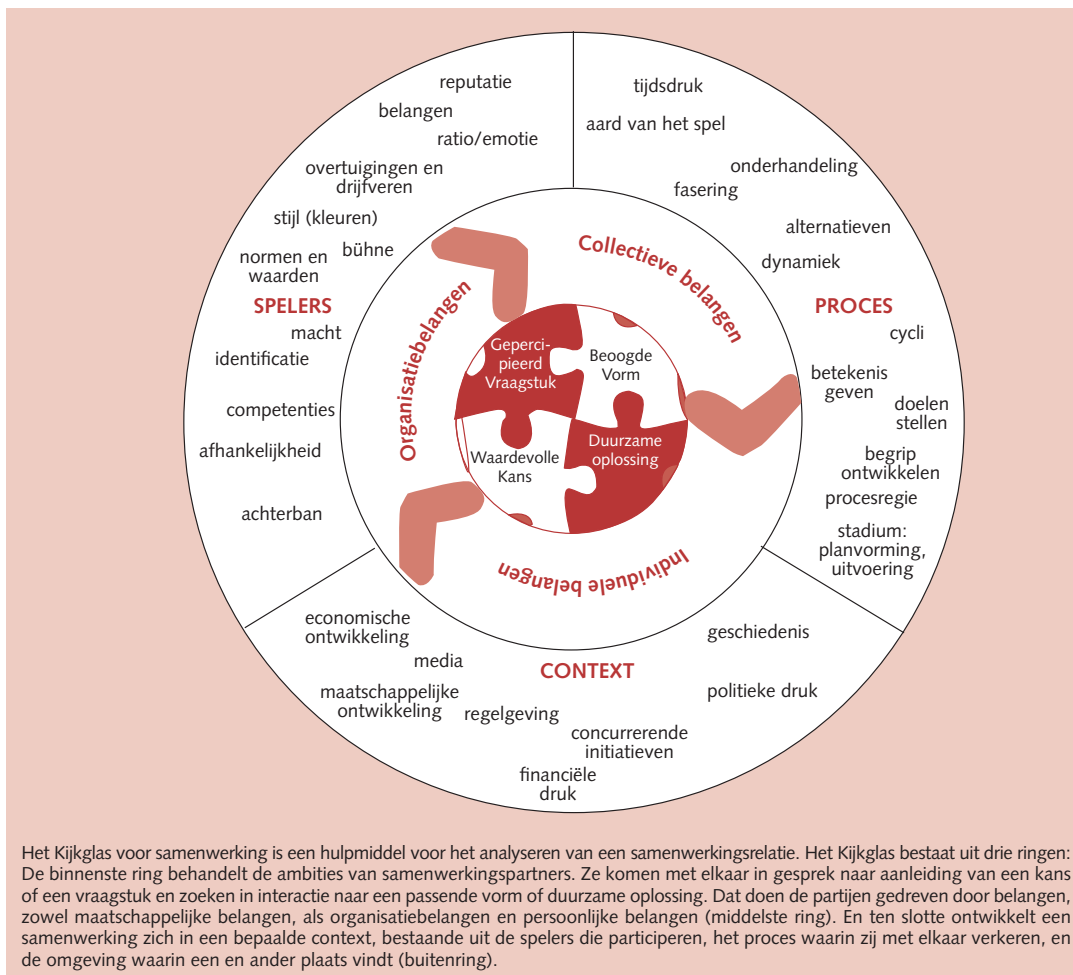
In het procesmodel voor samenwerkingsrelaties, dat wij 'het kompas' noemen (figuur 2), schetsen we een samenhangend beeld vanaf de eerste verkenning tot het uitvoeren van de samenwerking. Wat wij hier beschrijven is een gestileerd proces: we geven de hoofdlijnen en de essentie weer van het samenwerkingsproces, in de wetenschap dat de werkelijkheid zich niet laat vatten in een eenvoudige aanpak.

Wij gaan in dit artikel in op de vijf fasen van het samenwerkingsproces en de rol van interactie en inhoudelijke betekenisgeving. We besluiten met een relativerende beschouwing van de weerbarstige dynamiek waarin samenwerking tot stand komt en waarin de inrichting van een constructief proces dikwijls een lastige opgave is.

Vijf fasen in een samenwerkingsproces

In de praktijk merkten wij dat er veel behoefte is aan procesmatig houvast in de vormgeving van een samenwerking. Na analyse van een groot aantal

Figuur 1. Kijkglas voor samenwerking



1. Bremekamp, R., E. Kaats & W. Opheij (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review* 127, pp. 28-35.

2. Onder meer Child, J., D. Faulkner & S. Tallman (2005). *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press; Huxham, C. & S. Vangen (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge; Man, A.P. de (2006). *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV; Nuiver, H. et al. (2008). *Verbinden met vertrouwen*. Assen: Van Gorcum; Bell, J.H.J. (2003). *Walking the tight rope. Balancing between cooperation and competition*. UBN.

3. Fisher, R. & W. Ury (1981). *Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.

samenwerkingsprocessen concluderen wij dat deze processen een aantal gemeenschappelijke fasen kennen. Omdat wij ons ervan bewust zijn dat een samenwerkingsproces vaak grillig verloopt en vaak verre van maakbaar is, hebben we bij het ontwikkelen van het kompas de volgende richtlijnen in acht genomen:

- Voor de toepasbaarheid hebben wij het model lineair gevisualiseerd. De overgang naar een volgende fase is echter niet onvoorwaardelijk. Het proces is niet alleen 'voorwaarts';
- Het Kijkglas (figuur 1) vormt de rode draad in het samenwerkingsproces: de samenhangende puzzel van ambitie, belangen en context wil op enig moment gelegd worden;
- Het model is 'eenvoudig' gemaakt. Het is onze nadrukkelijke wens tot een overdraagbaar en uitlegbaar model te komen in een voor iedereen begrijpelijke taal.

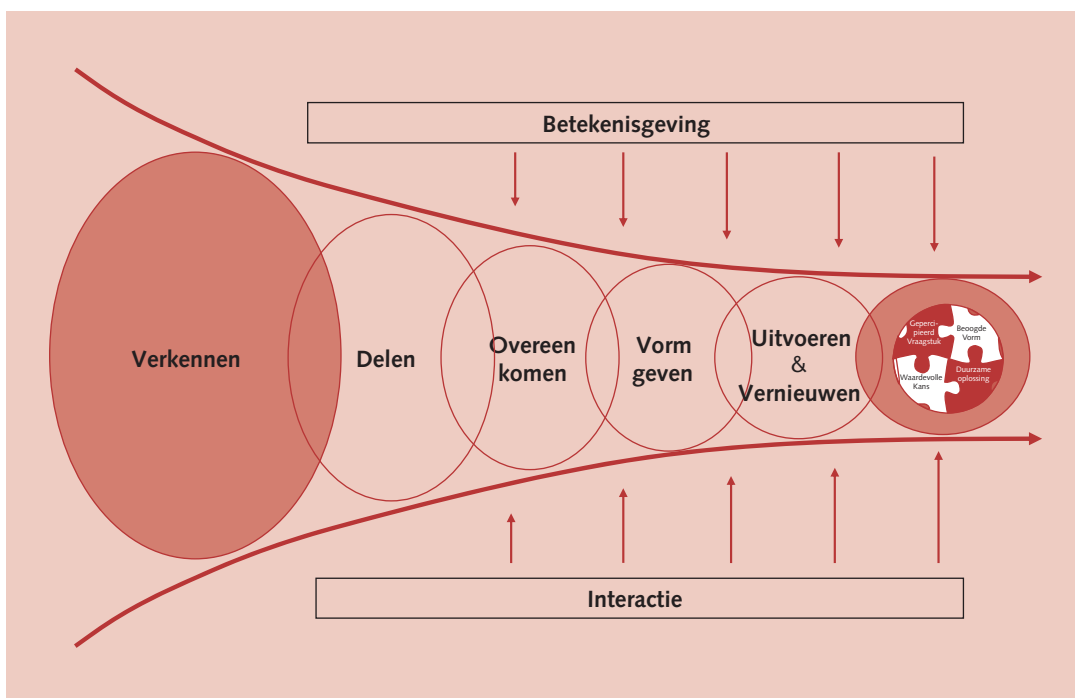
De vijf fasen

Wij beschrijven hierna de fasen in het samenwerkingsproces vanaf het moment dat potentiële partners serieus met elkaar in gesprek gaan. De ontmoeting tussen verschillende partners, en de aanleiding voor de eerste gesprekken kunnen zeer divers zijn, en laten we hier buiten beschouwing.

Fase 1. Het verkennen van de situatie

In de verkenningsfase maken partijen inzichtelijk waarom ze met elkaar willen samenwerken. Het doel is inzicht verkrijgen in de belangen van de betrokken partijen en de context van het samenwerkingsproces. Belangen bepalen waar je staat, wat je wilt, wat je doet. De ervaring leert dat in iedere situatie meerdere soorten belangen tegelijkertijd aan de orde zijn, die impliciet en soms expliciet meespelen. Het gaat dan om organisatiebelangen, individuele en/of collectieve belangen:

Figuur 2. Het Kompas: de vijf fasen van het samenwerkingsproces



- Organisatiebelangen; deze zijn veelal gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van de organisatie. Waartoe is de organisatie er, welke waarde voegt ze toe? Hoe verdienen de betrokken organisaties hun geld, waar worden ze beter van?
- Individuele belangen; ook persoonlijke overtuigingen, drijfveren en belangen spelen in ieder proces een rol. Alleen in theorie kun je de mens loskoppelen van de functionaris. In de praktijk spelen persoonlijke belangen, zoals idealen, carrière, reputatie, angst, gezichtsverlies, gewin, altijd een rol;
- Collectieve belangen; collectieve middelen en ruimte staan vrijwel altijd op het spel. In een complexe context gaat het om de collectieve belangen van burgers, bewoners, patiënten, gedetineerden, cliënten, etc. Ook al zitten deze belanghebbenden vaak niet letterlijk aan tafel, hun collectieve belangen spelen altijd een rol.

Bij samenwerking gaat het niet alleen over de bedrijfskundige vraag, maar spelen ook persoonlijke overtuigingen en drijfveren een cruciale rol

Daarnaast proberen de betrokkenen inzicht te verkrijgen in de ambities van de potentiële partners, de door hen ervaren problemen en de gewenste richting van de samenwerking. Het belangrijkste instru-

ment hierbij is het oprechte en geïnteresseerde gesprek. De kwaliteit van dit gesprek is van grote invloed op het gehele vervolgtraject. Wanneer de belangen aan het begin van het proces niet duidelijk genoeg zijn geworden, is de kans groot dat dit leidt tot onverwacht en frustrerend gedrag in een latere fase. Als voorbereiding op het goede gesprek is in deze fase een grondige analyse van de belangen van de partijen noodzakelijk. De analyse richt zich op de drie ringen van het Kijkglas: de ambitie bij vraagstuk, oplossing, kans en vorm; de belangen; en de context.

De manier waarop de analyse uitgevoerd wordt, hangt af van de voorgeschiedenis. Als partners elkaar nog nauwelijks kennen, begint de verkenning vaak met een inhoudelijke analyse op basis van publiek materiaal en vinden daarna gesprekken plaats die voor verbinding zorgen. Openheid is een belangrijke voorwaarde om oprechte interesse in elkaars belangen te ontwikkelen. Het tastbare resultaat van de verkenningsfase is vaak een startnotitie of bevindingenpresentatie, die inzicht geeft in de belangen en ambities van de partijen en die het vertrekpunt is voor de volgende fasen.

Fase 2. Het delen van belangen en ambities
Vervolgens wordt het concreter. In deze fase wisselen de partijen de beelden uit die zij hebben bij het

vraagstuk, de oplossing en de kans en de vorm van de samenwerking. De betrokken partijen worden steeds duidelijker over hun eigen belangen, over wat ze willen halen en wat ze kunnen inbrengen.

Het doel van deze fase is dat er meer ontstaat dan alleen inzicht in elkaars belangen. In deze fase verdiept het oprechte en geïnteresseerde gesprek zich en wordt het ook scherper. Partijen moeten 'met de billen bloot' en aangeven hoe ze werkelijk in het proces zitten. Het is noodzakelijk om met elkaar te onderzoeken wat de betekenis is van de samenwerking en deze betekenis steeds verder aan te scherpen. De spraakverwarring en ambiguïteit, die er altijd zijn, kunnen alleen verminderen door beelden te delen. Zo ontwikkelt zich een gemeenschappelijk beeld (en een gemeenschappelijke taal) van de samenwerking. Ook wordt de zoektocht gestart naar een manier om de 'koek' van de samenwerking groter te maken, en naar manieren om de belangen van partijen aan elkaar complementair te laten zijn.

In de praktijk worden er vaak gezamenlijke onderzoeken uitgevoerd, bijvoorbeeld om meer inzicht te krijgen in de context, de markt, de mogelijke samenwerkingsvorm of de financiën. De resultaten ervan bepalen wat in de volgende fase wordt uitgewerkt. Communicatie tussen de betrokken partijen en binnen de eigen organisatie is van groot belang. Inzicht en begrip voor elkaars belangen zijn ook in deze fase de motor van het gesprek. De fase wordt vaak afgesloten met een intentieverklaring waarin partijen hun gezamenlijke ambities op papier zetten. Daarin staan de eerste afspraken over de invulling van vorm, proces en oplossing en over de te zetten vervolgstappen.

Fase 3. Overeenkomen: koers en richting

Overeenkomen is een fase in het proces waarbij de partijen gezamenlijke opvattingen over koers en richting verzilveren in de vorm van afspraken. Ontluikende samenwerkingsrelaties die deze 'hobbel' niet nemen, eindigen niet zelden in verwarring en wantrouwen of een schijnsamenwerking. Een 'schijnsamenwerking' kan lang duren maar leidt meestal tot niets. Doel van deze fase is het maken van afspraken over koers en richting.

De onderhandeling is een belangrijk instrument in deze fase. Geen enkel samenwerkingsvraagstuk ontkomt aan een onderhandelingsfase. Hoewel 'onderhandelen' en 'samenwerken' vaak als elkaars tegenpolen worden gezien, zijn ze dat in onze ervaring niet en is constructieve onderhandeling van grote waarde voor het verbinden van belangen.

Een compromis kan noodzakelijk zijn maar het is de kunst om de 'koek' groter te maken. Deze aanpak van de onderhandeling, die gebaseerd is op het gedachtegoed van 'mutual gains', vraagt niet alleen een andere aanpak van het proces, maar ook ander gedrag van de betrokkenen.³ De mutual gains-benadering van het omgaan met conflicterende belangen en het streven naar gezamenlijke oplossingen vraagt om aandacht voor de rol, de emoties en het gedrag van personen en organisaties. Het resultaat van de onderhandelingen wordt immers in belangrijke mate bepaald door het onderlinge begrip van partijen en de mate waarin zij elkaar iets 'gunnen'. Uitonderhandelde afspraken op hoofdlijnen vormen het resultaat van deze fase.

Fase 4. Het vormgeven van de oplossing

Dan komt het moment van het echt vormgeven van de oplossing. In deze fase gaan de partijen concreet met de inhoud en vorm van de samenwerking aan de slag. Dit is echter zeker geen invuloefening, ook hier doen zich meningsverschillen voor, moet er (her)onderhandeld worden, zijn er mee- en tegenvallers.

Als partijen tot overeenstemming zijn gekomen (zie fase 3), verandert de aard van de samenwerking vaak. In de balans tussen ontwikkelen en ontwerpen komt de nadruk nu meer te liggen op het vormgeven. Oprechte interesse in elkaars belangen en *issues* is ook in deze fase van groot belang.

In de praktijk zien we dat in deze fase soms externe partijen worden ingeschakeld om delen van het werk uit te voeren. In dit stadium worden vaak ook meer projectmanagementvaardigheden ingebracht met het oog op het vaak nog moeilijk beheersbare proces. Het resultaat is een concreet ingerichte samenwerking, met bemensing en verantwoordelijkheden, en een werkprogramma. Hierna kan 'de schop de grond in'.

Veel (maar zeker niet alle) processen van samenwerken en verbinden van belangen resulteren in een tastbaar resultaat, zoals de Tweede Maasvlakte, een herontwikkeld gebied, een woon-zorgzone, een werkende veiligheidsketen, een operationele Senseo-alliantie, een centrum voor jeugd en gezin in een gemeente.

Fase 5. Het (uit)voeren en vernieuwen van een samenwerking

Nadat de afspraken echt geëffectueerd zijn en 'gestold' in een tastbaar resultaat, moet dit resultaat van de samenwerking overgedragen en gemanaged worden als een meer routinematig proces.

Helemaal routinematig zal dit proces nooit worden omdat zich tijdens het uitvoeren van de afspraken vaak nieuwe mogelijkheden en externe ontwikkelingen voordoen of het politieke krachtenveld verandert. Tijdens het uitvoeren van de afspraken blijft goed procesmanagement van groot belang, want de essentiële kenmerken van samenwerken (een grote van mate van interdependentie, een

Betekenisvolle interactie is de motor van het samenwerkingsproces

onduidelijk machtscentrum, de noodzaak om een nieuwe werkelijkheid te creëren, de aantrekkingskracht van heterogeniteit, opereren in een dynamische context) blijven wel aan de orde.

In een samenwerkingsverband is er altijd de kwestie van evaluatie en vernieuwing. Dit is onder andere van belang bij (lang)lopende samenwerkingsverbanden. Een samenwerkingsverband brengt juist mensen bij elkaar die op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden en nieuwe kansen. Eigenlijk wordt er nooit een punt gezet, maar is er altijd sprake van een 'puntkomma': het samenwerkingsproces gaat altijd door en eenieder weet dat de andere partij er altijd een keer uit kan stappen.

Gebruik van de vijf fasen

In aanvulling op het Kijkglas is het Kompas vooral een diagnose-instrument. Het geeft inzicht in de fasering en de status van het samenwerkingsverband: waar staan we, welke stappen hebben we al dan niet doorlopen en welke issues hebben we onderhanden? Daarnaast is het Kompas behulpzaam bij agenda setting. Het geeft houvast welke volgende stap moet worden gemaakt, welke aandachtspunten daarbij moeten worden gehanteerd en welke eisen worden gesteld aan de invulling van de rollen en de aard van het gesprek over samenwerking. Ten slotte is het Kompas ook een ana-

lysekader. We zien regelmatig dat partijen in een samenwerkingsproces bepaalde stappen overslaan of veronachtzamen. Door het proces te faseren en te erkennen dat die fasen samenhangen wordt een analysekader geboden.

De rol van interactie en betekenisgeving: van samenspraak naar samenwerken

Met een kompas bestaande uit de hiervoor beschreven fasen is er sprake van meer duidelijkheid over 'de volgorde der dingen'. Maar daarnaast is er ook en tegelijkertijd sprake van ingewikkelde interactie tussen mensen met verschillende achtergronden en ervaringen. Interactie is de manier waarop individuen zich tot elkaar verhouden en elkaars gedrag beïnvloeden: de verschillende spelers moeten met elkaar een gezamenlijke inhoudelijke betekenis geven aan de samenwerking. Dat is de essentie: zonder samen betekenis te geven komt geen daadwerkelijke samenwerking tot stand.⁴ Succesvol samenwerken is makkelijker gezegd dan gedaan. Het gedrag van mensen in samenwerkingsrelaties wordt beïnvloed door allerlei complexe afwegingen en externe factoren. Openheid is belangrijk, maar wanneer kun je al je belangen op tafel leggen? Betrouwbaar gedrag kun je tonen, maar je hebt ook een achterban die tevreden gesteld moet worden.

We hebben de ervaring dat samenwerken beter verloopt als er gewerkt wordt op basis van de logica van het netwerk, en als er met vijf uitgangspunten in het samenwerkingsproces voortdurend rekening wordt gehouden. Op bedoelde logica en uitgangspunten gaan wij hierna in.

Als we kijken naar samenwerken, dan kunnen we twee soorten logica onderscheiden. Enerzijds is er samenwerken volgens de logica van het netwerk, anderzijds samenwerken volgens de logica van de hiërarchie. Bij de laatstgenoemde manier van sa-

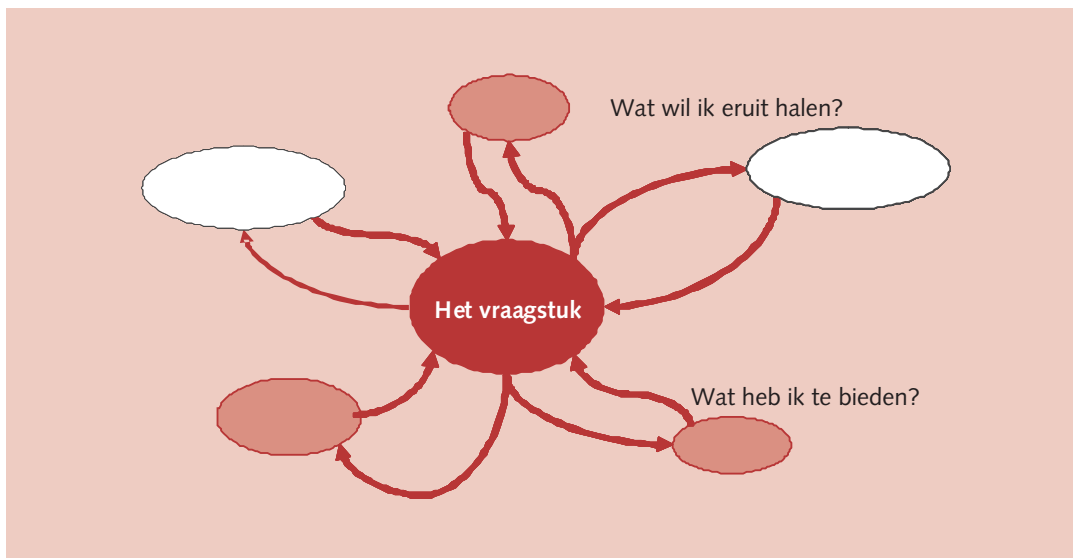
Tabel 1. Logica van de hiërarchie versus logica van het netwerk⁵

Samenwerken op basis van de logica van de hiërarchie	Samenwerken op basis van de logica van het netwerk
Er is een probleem	Er is een probleemperceptie
Doelstelling is referentiepunt	Doelstelling is momentopname
Informatie is robuust, intersubjectief	Informatie is 'negotiated knowledge'
Besluit volgt uit probleem, doel, informatie	Na besluit is er een volgende ronde met nieuwe kansen
Uitvoering: probleem en doel gegeven	Uitvoering: wees alert op nieuwe kansen
Norm: doelrealisatie	Norm: satisfactie of tolerantie

4. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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

Figuur 3. Netwerkdelen



menwerken kijk je voornamelijk naar je eigen positie: je wilt zelf zoveel mogelijk 'binnenhalen' en daar heb je die anderen voor nodig. Als je vanuit de netwerklogica handelt, neem je naast je eigen belang ook het belang van de andere partijen mee. Een duurzaam samenwerkingsverband is kansrijker op basis van de netwerklogica.

Uitgaande van de logica van het netwerk is goed samenwerken het voortdurend identificeren van conflicterende belangen en het zoeken naar aanvullende oplossingen. In deze betekenisvolle interactie herdefinieert het vraagstuk zich aan de hand van wat iedere partner 'erin wil stoppen' en 'eruit wil halen'.

De betekenisvolle interactie die nodig is om het samenwerkingsproces op gang te houden, maakt het verschil tussen samenspraak en samenwerken. We doen vijf aanbevelingen die in elk samenwerkingsproces van betekenis zijn:

- Vergroot het vertrouwensreservoir;
- Erken en gebruik machtsverschillen;
- Gebruik conflicten;
- Zorg voor verbindend leiderschap;
- Garandeer waardecreatie.

Vergroot het vertrouwensreservoir

Vertrouwen wordt gezien als de sleutel tot het succes van samenwerking.⁶ Vertrouwen overstijgt het eigenbelang, maar kent natuurlijk wel grenzen. Idealiter is vertrouwen bij de start van een samen-

werkingsproces aanwezig, maar de kans daarop is uiterst klein. Dit is de vertrouwensparadox bij samenwerking. Interpersoonlijk vertrouwen moet worden opgebouwd en ook in elke ronde van het samenwerkingsproces worden bevestigd. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie staat of valt met het gedrag van de betrokkenen.

Passende houding en passend gedrag zijn hierbij noodzakelijk. Vertrouwen wordt gecreëerd door:⁷

- Oprechte interesse;
- Openheid en transparantie;
- Betrouwbaarheid en consistentie.

Erken en gebruik machtsverschillen

Machtsverschillen tussen de betrokken partijen zijn van grote invloed op de kwaliteit en de mogelijkheden van interactie. Macht is nodig om dingen tot stand te brengen. Het gedrag van partijen is vaak gekleurd door het ervaren ongemak met de verschillen in macht. Macht is een structurerende drijfveer in interpersoonlijke relaties en in netwerken.⁸ Het is van groot belang deze mechanismen op een goede manier te 'lezen'.

Zo hebben individuen in hun interactie met anderen een drijfveer om macht uit te oefenen (de fundamentele machtsdrijfveer), manifesteren machtigen in hun interactie met anderen een drijfveer om hun macht te behouden, het machtsverschil met minder machtigen te handhaven of

Een duurzaam samenwerkingsverband is kansrijker op basis van de netwerklogica

6. Schruijer, S.G. & L.S. Vansina (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk*. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie* 61(3/4), pp. 203–218.

7. Paul, R. & M.J.F. Wesselink (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement (nog te verschijnen)*

8. Mulder, M. (2004). *De logica van de macht*. *Schiedam: Scriptum*.

zo mogelijk te vergroten (neerwaartse machtsdrijfveer). Tegelijkertijd manifesteren individuen in hun interactie met een machtiger individu de drijfveer om het machtsverschil tussen henzelf en degene die machtiger is te verkleinen en als het kan op te heffen (de opwaartse machtsdrijfveer). Machtsuitoefening versterkt de opwaartse machtsdrijfveer van de machtklimmers steeds meer (machtsverslaving van machtklimmers).

In netwerken is één van de spelregels dat 'de machtigste actor zich terughoudend opstelt'.⁹ Deze machtsparadox houdt in dat naarmate het machtsverschil tussen actoren groter is, de actor die relatief over de meeste machtsmiddelen beschikt, voorzichtiger en terughoudender zal zijn in de toepassing ervan. Deze terughoudendheid is noodzakelijk omdat een machtige actor in een netwerk een systeemverantwoordelijkheid heeft.

Maak gebruik van conflicten

Conflicten zijn nodig om betekenis te geven aan een samenwerking.¹⁰ De vraag is hoe je met conflicten om kunt gaan zonder het samenwerkingsverband te schaden en zonder je eigen belangen uit het oog te verliezen. Dit kan door betrokkenen inzicht te verschaffen in de oorzaken, de aanleidingen, het mogelijk gedrag en de gevolgen hiervan. Partijen krijgen daarmee handvatten om bewust te kiezen tussen escalerend of deëscalerend gedrag. Conflicten in een samenwerkingsverband komen voor omdat er soms te weinig aandacht is voor de psychologische kant van samenwerken.¹¹ De stress en mogelijke conflicten die een vertegenwoordiger in een samenwerkingsproces ervaart, kunnen worden opgelost door te investeren in de relatie met andere vertegenwoordigers die in hetzelfde schuitje zitten. Het is belangrijk zowel de interpersoonlijke aspecten als de intergroepsaspecten (belangenbehartiging en achterbanproblematiek) in het oog te houden; veronachtzaming maakt de kans op een voor alle betrokkenen succesvolle oplossing kleiner.

Zorg voor verbindend leiderschap

Van wie is het samenwerkingsproces eigenlijk? Deze vraag is zeer relevant, omdat ook in een samenwerking waar het onduidelijk is wie de 'baas' is, leiderschap, gezag, autoriteit, macht of zelfs hiërarchie nodig zijn om de eerste stap te zetten. In sectoren waar de noodzaak tot samenwerking sterk wordt gevoeld, is er altijd de roep om regie en vaak de teleurstelling dat de regisseur niet uit zichzelf opstaat. Wanneer verbindend leiderschap ont-

breekt, wordt de samenwerking uitgehold. Maar het is niet altijd vanzelfsprekend dat dit leiderschap aan iemand wordt gegund.

De vraag is of partijen zelf in staat zijn het samenwerkingsproces in goede banen te leiden of dat hierbij een intermediaire rol noodzakelijk is. Wij zien in onze praktijk dat veel organisaties en hun vertegenwoordigers in staat zijn om zelf samenwerkingsprocessen op gang te brengen, maar dat het lastig is het proces gaande te houden. Vaak blijken mensen niet in staat het eigenbelang los te laten en het vertrouwen te ontwikkelen dat er meer voor terug kan komen. In die gevallen kan een intermediair die onafhankelijke, verbindende positie innemen.

Waardecreatie

Partijen dienen in een samenwerkingsproces niet alleen rekening te houden met elkaars belangen, ze dienen er ook voor te zorgen dat de andere partij haar belangen kan verwezenlijken. Zelfs in een onderhandelingsproces, wanneer belangen met elkaar conflicteren, is het noodzakelijk ervoor te zorgen dat de andere partij winst uit het samenwerkingsverband kan halen. Het streven naar win-winsituaties waarin beide partijen waarde toevoegen, levert voor alle partijen altijd het meeste op.

Het in figuur 4 geschetste onderhandelingsproces kan drie verschillende uitkomsten hebben:

- De lose-losesituatie ontstaat wanneer beide partijen in een zodanig conflict terecht komen dat zij beide slechter af zijn dan voorheen;

9. Bruijn, J.A. de, & E.F. ten Heuvelhof (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.
 10. Van Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat & A.J.J.A. Maas (1996). *Een kwestie van verschil: conflictbattering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
 11. Schruijer, S.G. & L.S. Vansina (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk*. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie* 61(3/4), pp. 203-218
 12. Paul, R. & M.F.J. Wesselink (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement (nog te verschijnen)*

Figuur 4. Overeenkomen gericht op win-winoplossingen¹²

