

Interview

Martijn Daalder:

'Ik dacht steeds dat dit boek er allang moest zijn'

Bestuursadviseur Martijn Daalder schreef een boek over samenwerkingsverbanden. 'Een effectief samenwerkingsverband is het antwoord op veel uitdagingen van onze samenleving.'

Een vraaggesprek over hoe het werken met bestuurders leidde tot *De Samenwerkingscode* en over wat bedrijven er daadwerkelijk aan hebben – aan samenwerken. **Door Philip Willems**

'Mijn grootste angst was om een managementboek te schrijven,' zegt Martijn Daalder, bloedserieus. Het

boek waar hij naar verwijst, *De Samenwerkingscode*, is de aanleiding voor ons gesprek.

En, eerlijk duurt het langst, als je ernaar op zoek gaat in de betere boekhandel of op websites als bol.com, dan zul je het vinden onder het tabje managementboeken.

Toch heeft Daalder een punt. In zijn woorden: 'Een traditioneel managementboek gaat als volgt: "Ik, de schrijver, heb een oplossing

bedacht waarmee bestuurders of managers van een organisatie die organisatie beter kunnen laten functioneren. In mijn boek leer ik jou aan hoe dat moet."

Neem als voorbeeld, vervolgt Daalder, boeken over operational excellence of lean business. Dat soort boeken belooft bedrijven efficiëntere processen. De focus ligt veelal op één bepaalde, al dan niet door de auteur bedachte techniek: scrum, agile, DevOps, en ga zo maar verder. Is zo'n boek succesvol, dan liggen voor de schrijver roem en vele jaren

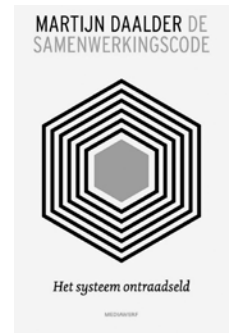
aan consultancy-opdrachten in het verschiert. Zo'n traditioneel managementboek, met een duidelijk verdienmodel erachter, wilde Daalder dus vooral niet maken. Natuurlijk hoopt ook hij op succes: het liefst in bestuurskamers, waar hij met het denken in zijn boek structuur wil geven aan belangrijke gesprekken.

'Wat ik te bieden heb', zegt hij, gezeten in zijn modern ingerichte kantoor in een statig huis in de Amsterdamse binnenstad, 'is niet een kunstje om de bedrijfsvoering te optimaliseren. Wat ik te bieden heb, bevindt zich op een hoger abstractieniveau. Het gaat me om de structuren die maken dat bedrijven zijn wat ze zijn. Het gaat me om structuren die faciliteren dat bedrijven succes hebben of niet, en om structuren die maken dat bedrijven goed of slecht met elkaar samenwerken. De manieren waarop mijn denken wordt geïmplementeerd – zeg maar: de processen – dat mag, nee, móet elke organisatie zelf bepalen.'

Wat bedoelt hij met structuren? Daalder heeft zich niet beziggehouden met de structuur van organisaties – neem de BV, NV enzoverder – zelf. Zijn focus lag bij 'alles wat organisaties onderling geregeld hebben – informeel of formeel, expliciet of impliciet, in woorden en daden – om middelen en mensen te combineren, coördineren en zo hun hun doelen te bereiken.' Oftewel: het gaat hem erom hoe bedrijven hun samenwerking inrichten. Die focus op de samenwerking tussen organisaties leidde ertoe dat Daalder in de praktijk meerdere typen samenwerkingsverbanden zou ontdekken en beschrijven. Daalder verzoonde die niet, benadrukt hij. Het gaat hem erom hoe organisaties hun samenwerking in de praktijk al structureren. Vaak met vallen en opstaan, omdat ze er de taal nog niet voor hebben.

Martijn Daalder

begon zijn loopbaan als journalist en copywriter. Hij specialiseerde zich in technische onderwerpen. In 1998 kwam hij zo bij reclamebureau TBWA\, waar hij opklom tot hoofdstrategie. Sinds 2005 helpt hij bedrijven met het navigeren van strategische beslissingen. Martijn Daalder Strategy Navigation is eenmanszaak. Daalder wilde bewust niet een bureau starten, 'waar 10 procent van de dienstverlening uit consultancy bestaat en 90 procent uit uren pushen'.



Mediawerf, € 30,50

Voor bestuurders en toezichthouders is het bijzonder nuttig om middels de beschrijvingen die hij beschikbaar stelt, grip te krijgen op samenwerkingsverbanden. *Chefsache*, noemt Daalder samenwerkingsverbanden. Zijn boek noemt hij 'een urgent boek', zowel omwille van de risico's als omwille van de kansen die samenwerkingsverbanden brengen 'in het huidige tijdsgewricht'. Daalder: 'Ik ben een vlindervanger en mijn vangst is een collectie samenwerkingsverbanden.'

U heeft een voor bestuurders en toezichthouders nuttig en leesbaar boek geschreven. Straks pakken we de inhoud beet. Maar eerst: hoe kwam u erop een boek te schrijven over de structuur van samenwerkingsverbanden?

‘Dank. Voor een antwoord op die vraag moeten we ver terug in de tijd. Tot de jaren twintig van de vorige eeuw stuurden ondernemingen in alles wat ze deden bijna alleen maar op hebben, op eigendom en op volume. Hoe groter, hoe beter. Fabrieken waren bijvoorbeeld gigantisch. Dat systeem kwam tandenknaarsend tot stilstand met de Eerste Wereldoorlog – een oorlog van enorme, nauwelijks te besturen legers en dito oorlogsmachines.’

Wat kwam daarna?

‘Het besef ontstond bij topbestuurders dat het alleen maar sturen op omvang uiteindelijk haaks staat op de continuïteit van de onderneming. Natuurlijk zou omvang, schaal, voor ondernemingen belangrijk blijven, maar vanaf die tijd ontstond ook heel erg het idee dat je slim en efficiënt moest gaan werken om de concurrentie voor te blijven. Consultant McKinsey, de ultieme efficiëntie-firma, is opgericht in 1926. Vanaf dat moment gold: hoe slimmer, hoe beter.’

Fast forward naar het heden...

‘Nog steeds is efficiëntie hét toverwoord voor bestuurders. Het is wel wat veranderd. Tot de jaren negentig kwam McKinsey langs met een plan – en dat moest het voetvolk dan uitvoeren, al dan niet geholpen door een blik consultants. Zo werkt het niet meer. Het hele bedrijf wordt tegenwoordig betrokken bij de *journey* van een onderneming. Daarmee ontstonden concepten als *change management*, *agile* werken et cetera. Adviseurs verzinnen een procesconcept, en werknemers brengen het samen met consultants verder, dat soort modellen.’

Slim zijn ging iets anders betekenen?

‘Steeds meer draait slimheid om de responsiviteit van de organisatie. De wereld is

volatiel. Hoe reageer je daarop? Hoe zorg je dat je opties hebt? Het nieuwe adagium is: groot en slim is mooi – maar responsief is beter. Samenwerkingsverbanden zijn een heel mooie vorm om meer opties te hebben als organisatie. Als je het goed doet, dan heb je tegen relatief lage investeringen wel toegang tot kennis, capaciteit en snelheid die je anders niet hebt.’

Dit alles bedacht u terwijl u aan het werk was?

‘Niet in één keer. Eind jaren negentig, begin jaren tweeduizend werkte ik als hoofd strategie bij TBWA\, een internationaal reclamebureau. Ik kwam steeds vaker bij bestuurders over de vloer, en daar deelde ik toch maar mijn observaties. Tot mijn verbazing werden mijn opmerkingen geaccepteerd. Meer nog, wat vrij snel gebeurde was dat een handvol bestuurders me in vertrouwen nam en hun zakelijke problemen met me begonnen te delen. Ze zeiden: “Onze wereld is erg complex aan het worden, er zijn problemen waar ik niet uitkom alleen maar door efficiënter te gaan werken.” Dat was stap één.’

Hoe kwam het dat ze u in vertrouwen namen? Observaties delen is één ding...

‘Dat kreeg ik pas in de gaten toen ik TBWA\ verliet. Ik wilde voor mezelf beginnen. Bestuurders van mijn klanten bij TBWA\ zeiden tegen mij: “Jij moet voor mij blijven werken.” Ik antwoordde: “Dat kan niet, want ik heb een concurrentiebeding.” Ze kwamen bij me terug: “Het gaat het me niet om de reclame. Het gaat me erom dat we het gesprek hebben over de beslissingen waar ik niet uitkom.” Dat was stap twee.’
‘Ik ben vervolgens gaan uitzoeken wat ze bedoelden door mijn gesprekken met hen te analyseren. Eén ding kwam daarin steeds

terug. Ik vroeg bestuurders altijd in detail het probleem te omschrijven. Daarna zei ik dan iets als: “Dit is wat ik zie.” Met andere woorden: ik hielp hen structuur te geven aan hun vraagstukken, door te luisteren, te definiëren, patronen te duiden en de krachten achter hun dilemma’s te beschrijven.’

Toen dacht u: oké, er is veel geschreven over organisaties maar weinig over samenwerkingsverbanden – laat ik dat eens beetpakken?

‘Dat idee kwam naar me toe, via mijn opdrachtgevers. Tijdens de kredietcrisis vanaf 2008 was er in heel veel organisaties een geldtekort. Bestuurders wilden toch vooruit. Samenwerken met andere organisaties werd hun favoriete middel, dat stond ineens op de strategische agenda. Daarmee zou je dan goedkoop en weinig risicovol ambitieuze doelen kunnen bereiken. Maar dat was niet zo. In die samenwerkingsverbanden liep het heel vaak en om de meest uiteenlopende redenen mis. Het bleek juist duur én riskant. Bestuurders kwamen naar me toe en zeiden: “Ik heb geen idee wat er aan de hand is. We zijn echt heel slecht in samenwerkingen. Help!”

Nochtans, Nederland is Polderland. Nederlanders zijn toch uiterst bedreven in overleggen en samenwerken?

‘Dat is helemaal waar en helemaal niet waar. Praten, daar is iedereen goed in. Het is juist enorm vervuilend dat in Nederland iedereen altijd maar aan tafel moet zitten. Binnen organisaties wordt daar nog structuur aan gegeven. Maar in de samenwerking tussen bedrijven en zeker tussen publieke organisaties gaat het wel heel vaak mis. Er wordt nauwelijks overleg gepleegd over wat de doelen van een samenwerking zijn, over wie wat eraan bijdraagt, hoe je de samenwerking

‘Steeds meer draait slimheid om de responsiviteit van de organisatie’

moet inrichten. De schade is enorm. Niet voor niks staat de Waddenzee op omvallen en wordt het buitengebied met vereende krachten naar god geholpen. Nederland heeft het goorste oppervlaktewater van Europa. En laten we over een Landbouwakkoord niet beginnen. In al deze gevallen wordt driftig samengewerkt. Je struikelt over grote woorden. Tegelijkertijd wordt er dus nauwelijks nagedacht over doel, middelen en structuur van het samenwerkingsverband. Die je nodig hebt voor een goed resultaat.’

Is frustratie met het maatschappelijke debat een reden geweest om het boek te schrijven?

‘Nou, in eerste instantie dacht ik over samenwerkingsverbanden dus na naar aanleiding van vragen van mijn klanten. Ik dacht steeds dat dat dit boek er allang moest zijn, maar dat ik het niet kon vinden. Toen ik betrokken raakte bij beleidsadviezen, bleek dat andere adviseurs en onderzoekers het ook niet hadden. Bovendien mochten beleidsonderzoekers en -adviseurs het ook niet van mij aanvaarden als er geen boek bestond waarin het was beschreven. Daarom heb ik het op papier gezet. En ik wil ook graag delen wat ik heb ontdekt.’

Welke typen samenwerkingsverbanden zijn er en hoe zitten die in elkaar?

‘Je moet eigenlijk beginnen met het moeilijkste punt. Er zijn drie soorten samenwerkingsverbanden: partnerships, contractsamenwerkingen en netwerken. In mijn boek ligt de

Drie typen partnerships

Combine

Martijn Daalder onderscheidt drie typen partnerships. Het eerste is de Combine. Dit is 'het bierviltjessamenwerkingsverband.' Organisaties die op elkaar lijken en elkaar min of meer vertrouwen, gaan samen in zee om een acute kans of bedreiging beet te pakken. Ze schrijven bijvoorbeeld samen in voor een tender. Of denk aan een korte marktverkenning, een handelsmissie, een gezamenlijke lobby. Partijen delen de kosten en opbrengsten. Bij dit partnership heb je professionals nodig die weten wat ze doen. Die hebben niet zoveel regels nodig en de investeringen zijn beperkt. 'Mooi voorbeeld: een investeerder, een bouwer en een ingenieursbureau pitchen op het bouwen van een winkelcentrum met wooncomplex. Voor die pitch is de Combine prima.'

Coalitie

Het tweede partnership is de Coalitie. Dit type samenwerking gaan organisaties aan als ze niet meer op elkaar lijken: groot en klein, bedrijf en ngo, enzovoorts. 'Dat bedrijven asymmetrisch zijn, betekent nog niet dat ze incompatibel zijn. De verschillen tussen de organisaties, wie wat

doet en wat ieders doelen zijn, wordt uitvoerig vastgelegd in een overeenkomst.' Bij dit partnership heb je juristen nodig. 'Om bij het eerdergenoemde voorbeeld te blijven: om het winkelcentrum na de pitch ook daadwerkelijk te realiseren, heb je een Coalitie nodig. De Combine is te riskant.'

Alliantie

Het derde partnership is de Alliantie. Die is er voor uitdagingen die zo langdurig en complex zijn, dat je weet dat je oplossingen moet bedenken voor situaties die je nu nog niet kunt voorzien, en dat je daarmee straks structuren moet beheren die nu nog niet bekend zijn. 'Denk aan het ontwikkelen en beheren van een nieuwe technologie, het bouwen en exploiteren van een shared service center, een bloemenveiling, een melkfabriek, het langdurige beheer van een groot gebied, zeg: de Waddenzee.'

'Contracten gaan je in deze situatie niet redden. Je kunt nu eenmaal niet alle scenario's en variabelen in een contract zetten. Uitkomst: een geïnstitutionaliseerd samenwerkingsverband.' Hier heb je een notaris voor nodig. 'Stel je voor dat je het hele winkelcentrum 25 jaar moet gaan exploiteren. Dan is een Coalitie te rigide. Dat wordt een Alliantie.'

focus op partnerships. Want dat is het type samenwerking waar het bestuurders echt aan kennis ontbreekt. Binnen partnerships wordt samengewerkt op basis van wederzijdse verplichtingen. Partnerships combineren altijd een gemeenschappelijk doel van de partnerende organisaties met onzekere uitkomsten. Dat is de essentie van dit samenwerkingsverband.'

Betrekt u kort even de andere twee typen bij uw betoog?

'Een contractsamenwerking heeft, in ieder geval in theorie, een zekere uitkomst: levering en betaling. Zoals: een organisatie koopt iets van een andere organisatie. Aangezien daar nogal wat bij komt kijken, is ook het proces in de contractsamenwerking geregeld. Netwerken zijn niet bedoeld om een gezamenlijk doel te realiseren. Ze bestaan van oudsher om kennis en contact uit te wisselen. Ook dat is een vorm van samenwerking. Soms zijn de organisaties gelijkgestemd.

Soms zijn ze het hartgrondig oneens. In een netwerk kan dat allemaal. Organisaties gebruiken ze om de wereld te doorgronden, als een bron van opdrachten, als verspreidingsmechanisme van een idee. Daarbij hebben deelnemers ook nog eens allemaal hun eigen doelen. Je kunt een netwerk initiëren, stimuleren en manipuleren, maar uiteindelijk komen leden omwille van hun eigen doelen.’

En hoe zit dat dan met ecosystemen – die term hoor je ook vaker?

‘O jee. Dat woord komt helemaal niet voor in *De Samenwerkingscode*. Het is een beetje een modewoord, iedereen bedoelt er wat anders mee. Soms is het gewoon een duur woord voor netwerk. Voor mij heeft het woord pas betekenis als het begrip ‘eco’ invulling krijgt. Een zakelijk ecosysteem is dan een systeem van klanten, toeleveranciers, kennisinstituten en zo, die ook met elkaar transacties en samenwerkingen aangaan – op eigen kracht en initiatief. Deze verhoudingen kun je initiëren en stimuleren en je kunt er regels voor bepalen. Maar het ecosysteem dat ontstaat, creëert ook zijn eigen regels. Het is niet van jou. Het leeft: eco. De Nederlandse techsector is zo’n ecosysteem. Maar ook een ecosysteem van leveranciers en ontwikkelaars rondom een softwareplatform als Wordpress is een ecosysteem. Maar noem je eigen zakelijke netwerk nou gewoon een netwerk. Doe niet zo moeilijk.’

Zo komen we weer bij partnerships uit. U zei al: ‘Als je het goed doet, dan heb je tegen relatief lage investeringen wel toegang tot kennis, capaciteit en snelheid die je anders niet hebt.’ Kunt u die gedachte uitdiepen?

‘Een partnership is een bijzondere en veeleisende vorm van samenwerking. Die kan

een organisatie overwegen als ze denkt dat ze zelfstandig niet in staat is een belangrijk probleem op te lossen of een waardevolle kans te benutten. Bovendien moet de situatie niet met een simpele contractsamenwerking op te lossen zijn. Je moet de oplossing bijvoorbeeld niet kunnen kopen. Dat soort uitdagingen zijn er steeds meer.’

Bijvoorbeeld?

‘De wereld verandert steeds sneller. Dat komt door de toenemende snelheid van innovatie, maar ook door de onrust die zo kenmerkend is voor ons tijdsgewricht. Daarbij heeft het sturen op efficiëntie organisaties heel erg kwetsbaar gemaakt. Van alles werd in China gemaakt en *on demand*: er werden geen voorraden meer aangehouden. Maar dan gaat ineens China op slot. En denk ook aan alle geopolitieke spanningen. Wat nu? Organisaties moet steeds sneller reageren. Daar heb je opties voor nodig. Samenwerkingen bieden opties die anders buiten bereik zijn. Twee kunnen meer dan één, zogezegd. Het samenwerkingsverband is een heel effectief antwoord op de uitdagingen van onze samenleving.’

Het doet denken aan chipmachinemaker AMSL, dat in 2012 aankondigde dat chipconcern Intel, Samsung en Taiwan Semiconductor Manufacturing elk miljarden in het bedrijf zouden investeren. De drie bedrijven kregen een aandelenbelang, en de miljarden gaven ASML de ruimte om zijn technologie voor chipmachines verder te ontwikkelen.

‘Dat is een mooi voorbeeld en meteen ook een heel complexe. Partijen zijn gaan samenwerken in een meerjarig partnership op een gebied waarvan ze dachten dat ze in hun eentje tekort zouden schieten, in een

samenwerkingsverband waarbinnen alle partijen een gezamenlijke doelen hadden: ASML voortstuwen bij de ontwikkeling van nieuwe technologie, en tegelijk ook als eerste van die nieuwe technologie profiteren. Maar ze doen nog iets: als dominante partijen stabiliseren ze de markt. Ze creëren een hoofdstroom voor innovatie. Ze kunnen focussen. Tegelijkertijd zie je in dit voorbeeld ook een andere essentiële eigenschap van partnerships: ze zijn riskant. De partners sluiten de deur voor andere technologische opties of partnerships. Het was niet bij voorbaat zeker of ASML een winnende technologie zou ontwikkelen.'

U benadrukt de complexiteit. Waarom? Een interne bedrijfsvoering kan ook waanzinnig complex zijn.

'Vooral de instabiliteit! Een partnership is fundamenteel instabiel. Waar we het al over hadden, is dat ondernemingen mikken op continuïteit door optimalisatie en efficiëntie. Optimalisatie krijg je door controle en standaardisatie, het uitsluiten van 'ruis' in het proces. In een samenwerkingsverband kan dat maar beperkt. De partijen in een samenwerkingsverband hebben sowieso geen controle over het lot van de partijen waarmee wordt samengewerkt. Die partijen veranderen. Hun doelen veranderen. Daar kun je bijna niets tegen doen. Een samenwerkingsverband is dan ook helemaal niet efficiënt. Het vereist vaak een continue monitoring van de situatie en afstemming van processen.'

Toch bent u een groot fan van samenwerkingsverbanden.

'Zeker, omdat ze zo effectief kunnen zijn dus. De inefficiëntie nemen we op de koop toe. Maar dit is niet de reden dat het vaak misgaat. De reden daarvoor is dat er bijna

altijd nog ongedisciplineerd met samenwerkingsverbanden wordt omgegaan. Zoals ik eerder zei: er wordt te weinig nagedacht over doelen, middelen en inrichting van het verband. Wie doet wat en waarom? Hoe wordt de buit verdeeld? Dat gebeurt omdat tot op heden een taal op dit gebied ontbrak.'

U noemt het samenwerkingsverband Chefsache. Waarom eigenlijk?

'De kwaliteit van het hele portfolio aan samenwerkingsverbanden is in hoge mate bepalend voor het succes van de onderneming. Chefsache dus. Maar diezelfde samenwerkingen zijn een bron van zichtbare en onzichtbare risico's. De zogenaamde business case van de meeste samenwerkingen is maar een flauwe afspiegeling van de werkelijke situatie. Nog een keer Chefsache.' 'Ik durf te beweren dat veel topbestuurders niet goed weten wat voor samenwerkingsverbanden er allemaal in een organisatie bestaan en welke risico's ermee gepaard gaan. Veel toezichthouders hebben al helemaal geen benul. Want als de bestuurder al geen overzicht en taal heeft om het uit te leggen – hoe kan deze dan de toezichthouders meenemen? Samenwerkingsverbanden zijn een uitstekend antwoord voor de uitdagingen van onze tijd. Maar enkel als je ze serieus neemt en gedisciplineerd aanpakt.'



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economiedactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.