

Koorddansen met asymmetrie



Omgaan met
ongelijksoortigheid en
ongelijkwaardigheid
in een
netwerksamenwerking

ROSEMARIE MIJLHOFF-PORTIER

Koorddansen met asymmetrie

Omgaan met ongelijksoortigheid en ongelijkwaardigheid in een
netwerksamenwerking

Rosemarie Mijlhoff-Portier

Omslag: Improved Dynamic Multichrome, Jan Maarten Voskuil
Vormgeving: Printservice Ede
Print: Printservice Ede

© OpenPerspectief 2021

All rights are reserved. No part of this book may be reproduced, distributed, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without prior written permission of the author.

Koorddansen met asymmetrie

Omgaan met ongelijksoortigheid en ongelijkwaardigheid in een
netwerksamenwerking

Walking the tightrope with asymmetry

Dealing with disparity and inequality in network collaboration
(with a summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Universiteit Utrecht
op gezag van de
rector magnificus, prof.dr. H.R.B.M. Kummeling,
ingevolge het besluit van het college voor promoties
in het openbaar te verdedigen op

vrijdag 22 oktober 2021 des middags te 12.15 uur

door

Rosemarie Joanne Portier

geboren op 9 november 1971
te Zaandam

Promotor:

Prof. dr. P. 't Hart

Copromotor:

Dr. J.H. Boessenkool

Beoordelingscommissie

Dr. S.C. Douglas

Prof. dr. M.L.P. Groenleer

Prof. dr. A.J. Meijer

Prof. dr. S.G.L. Schruijer

Prof. dr. ir. C.J.A. Termeer

Inhoud

1	Inleiding	11
1.1	In netwerken samenwerken aan maatschappelijke en economische uitdagingen	11
1.2	Theoretische perspectieven op netwerksamenwerking en asymmetrie	12
1.3	Onderzoeksvraag en -opzet	16
1.4	Opbouw van het proefschrift	20
2	Perspectieven op asymmetrie in netwerksamenwerking: een theoretische verkenning	23
2.1	De kansen en impact van een netwerksamenwerking	23
2.2	Asymmetrie in een netwerksamenwerking	24
2.3	Asymmetrische relaties in historisch perspectief	29
2.4	De inzichten tot nu toe	32
2.5	De betekenis van asymmetrie in interactieprocessen	33
2.6	Opbrengsten theoretische verkenning	39
3	Methodologische verantwoording	41
3.1	Netwerksamenwerking onderzoeken	41
3.2	Kennistheoretische positionering	41
3.2.1	Het wezen van een netwerksamenwerking	41
3.2.2	Hoe mijn perspectief gevormd is	43
3.2.3	Dialogische benadering	45
3.3	Opzet en uitvoering van het onderzoek	46
3.3.1	Onderzoeksstrategie	46
3.3.2	Toegepaste onderzoeksmethoden en technieken	49
3.4	Tot slot	59

4	Opkomende asymmetrie: een startend netwerk	61
4.1	Inleiding	61
4.1.1	Context en aanleiding tot de netwerksamenwerking	61
4.1.2	Uitvoering van de case	62
4.2	Het opbouwen van een netwerksamenwerking	65
4.2.1	De briefing: de eerste stap op weg naar een ‘fuzzy’ organisatieadviessteam	65
4.2.2	De gespreksronde: inventariseren van wensen, ideeën en verwachtingen	66
4.2.3	Benen op tafel: reflectiesessie	77
4.2.4	Meet & Greet: georkestreerd snuffelen	81
4.3	Asymmetrie in het organisatieadviesnetwerk	84
4.3.1	Omgaan met asymmetrie	84
4.3.2	Opbrengsten	97
4.3.3	Vervolg vragen	98
5	Getemde asymmetrie: een gevestigd netwerk	99
5.1	Inleiding	99
5.1.1	Context en aanleiding tot de netwerksamenwerking	99
5.1.2	Sturing van en in het netwerk	100
5.1.3	Situatie bij de start van de case	102
5.1.4	Hoe de case is uitgevoerd	103
5.2	Anatomie van de samenwerking	106
5.2.1	Gevestigde persoonlijke relaties als bouwstenen	106
5.2.2	Van vrijblijvende netwerk ontmoetingen naar samenwerking	107
5.2.3	Belangenspel	109
5.2.4	Gegroeid maar precair vertrouwen	111
5.2.5	Laveren tussen netwerk en achterban	117
5.2.6	Navigeren in een (inter)nationale context	121
5.3	Asymmetrie in het industriële netwerk	123
5.3.1	Omgaan met asymmetrie	123
5.3.2	Opbrengsten	138
6	Patronen in netwerksamenwerking	141
6.1	De cases vergeleken	141
6.2	Overeenkomsten	142
6.2.1	Gedreven door gepercipieerde interdependente belangen	142

6.2.2	Onderlinge vertrouwen: zo sterk en zo zwak als de gedeelde waarden en normen	144
6.2.3	Uitwisseling tot wederzijds voordeel	147
6.2.4	Een breed gedragen sturings- en besluitvormingsmodel	149
6.2.5	De betekenis van inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid	150
6.2.6	Laveren tussen netwerk, achterban en externe belanghebbenden	153
6.3	Verschillen	155
6.3.1	De complexiteit aan continu wisselende belangen en waardepercepties	155
6.3.2	Ingesleten routines	156
6.4	Opbrengsten en vervolgvragen	158
7	Een bredere verkenning	163
7.1	Een vergelijkende analyse met andere startende en gevestigde netwerken	163
7.2	Netwerkpatronen nader beschouwd	169
7.2.1	Basisvoorwaarden	170
7.2.2	Versterkende factoren voor een netwerksamenwerking	182
7.3	De opbrengsten	191
8	Koorddans met asymmetrie	197
8.1	Omgaan met asymmetrie in een netwerksamenwerking	197
8.1.1	Hoe asymmetrie eruit ziet en ontstaat	197
8.1.2	Op verschillende borden schaken	198
8.1.3	Asymmetrie als brandstof en splijtstof	202
8.2	Handreikingen voor verder onderzoek	203
8.2.1	De bijdrage van deze studie	203
8.2.2	Beperkingen en aanbevelingen	206
8.3	Handreikingen voor de praktijk	208
8.4	Slotwoord	211
	Literatuur	213
	Samenvatting	223
	Summary (samenvatting in het Engels)	237
	Dankwoord	251
	Curriculum Vitae	256

1 Inleiding

1.1 In netwerken samenwerken aan maatschappelijke en economische uitdagingen

De Nederlandse samenleving staat voor een aantal grote uitdagingen zoals de transitie naar een klimaatbestendige leefomgeving, een duurzame circulaire energiehuishouding, zorgen voor een evenwichtig leefbaar landelijk, natuurlijk en stedelijk gebied en de overgang naar een duurzame en concurrerende economie. Dit zijn stuk voor stuk meervoudige uitdagingen die ons wonen, werken en welzijn beïnvloeden en zich bovendien niet tot Nederland beperken maar grensoverschrijdend zijn. De noodzakelijke kennis, vaardigheden en middelen om tot oplossingen te komen, liggen bij een brede gevarieerde groep van individuen, bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Dat maakt een samenwerking tussen deze partijen interessant. Cross-sectorale samenwerkingsverbanden en netwerksturing worden gezien als de manier om tot de daarvoor benodigde innovaties te komen (Ansell et al. 2020; Castells 2010; Crosby, 't Hart & Torfing 2016; Florida 2012; Gratton 2011; Mazzucato 2015; Vangen & Huxham 2003). Tegelijkertijd is een dergelijke netwerksamenwerking zelf een uitdaging. Als organisatieadviseur krijg ik regelmatig de vraag: hoe zorgen we voor een solide doeltreffende netwerksamenwerking waarin partijen gelijkwaardig samenwerken? Deze vraag wordt des te prangender als de samenwerking vorm moet krijgen tussen organisaties die qua eigenschappen, reputatie, belangen en cultuur sterk van elkaar verschillen. Vaak blijven initiatieven beperkt tot goede intenties of ze verzanden in ellielange onderhandelingen over de doelen, de investeringen die nodig zijn of het sturingsmodel dat men wil hanteren. De vele onderzoeken die de laatste twintig jaar binnen de bestuurs- en organisatiewetenschap naar netwerksamenwerkingen worden gedaan, bevestigen dit beeld. Huxham & Vangen (2005) adviseren zelfs: *don't do it unless you have to*.

De adviesvraag kan vanuit een instrumenteel perspectief worden beantwoord. Het gaat dan om de sturings- en besluitvormingsmodellen, procesarchitectuur, (contractuele) afspraken en interventies die het makkelijker moeten maken in een

open en vertrouwelijke sfeer efficiënt en effectief samen te werken. Maar of dergelijke instrumenten daadwerkelijk helpen, is afhankelijk van wat er onder de oppervlakte van de samenwerking gebeurt, in de wereld van de verwachtingen, percepties, gedrag en informele relaties tussen de partijen. Dit vermoedde ik toen ik een aantal jaren geleden begon hiernaar onderzoek te doen. Toch ligt de focus in de praktijk en van de *collaborative governance* en *network governance* studies vooral op het vergroten van de effectiviteit van een netwerksamenwerking en het instrumentarium waarvan men veronderstelt dat daaraan bijdraagt (Dickinson & Sullivan 2014; Van Duijn, Bannink & Ybema 2021). Dit maakte het voor mij interessant het vraagstuk vanuit een andere invalshoek te benaderen en me te verdiepen in wat er in de onderstroom van een netwerksamenwerking plaatsvindt. Dat wil zeggen: blootleggen hoe het er in de dagelijkse praktijk tussen deelnemers aan toe gaat, in wat zij doen of juist achterwege laten, hoe zij met elkaar interacteren, welke betekenissen zij daaraan geven, de dilemma's en conflicten die zij daarbij ervaren en hoe zij daarmee omgaan. Daarbij komt ook dat een netwerksamenwerking voor mij geen geïsoleerde autonoom functionerende entiteit is zoals de meeste van de genoemde studies doen vermoeden door zich alleen op het netwerk zelf te richten, maar een verzameling actoren is die in samenhang met hun omgeving te werk gaan (Curseu & Schruijer 2018; Emirbayer & Johnson 2008; Van Duijn, Bannink & Ybema 2021).

Vanuit het vermoeden dat de uitkomsten van een netwerksamenwerking ook en in belangrijke mate bepaald worden door wat er in de onderstroom plaatsvindt, ga ik in deze studie op zoek naar een theoretische en empirische basis voor de beantwoording van de hierboven gestelde praktische adviesvraag. In dit boek doe ik verslag van het onderzoek naar hoe partijen die qua eigenschappen en qua machtspositie ongelijksoortig respectievelijk ongelijkwaardig zijn, een netwerksamenwerking vorm en inhoud geven. Ik kijk daarbij in het bijzonder naar wat in de relaties tussen de deelnemers plaatsvindt waardoor zij al of niet (echt) overeenstemming bereiken over waartoe en hoe zij met elkaar samenwerken. Zo beoog ik inzichten te geven die helpen de dagelijkse praktijk van deelnemers beter te begrijpen en handvatten te geven die het samenwerken aan de meervoudige maatschappelijke uitdagingen makkelijker hanteerbaar maken.

1.2 Theoretische perspectieven op netwerksamenwerking en asymmetrie

Werken in netwerken biedt organisaties en individuen de mogelijkheid tot geïntegreerde, kennisintensieve en wendbare oplossingen te komen voor gebieds- en organisatieoverschrijdende vraagstukken (Ansell et al. 2020; Ansell & Gash 2008; Crosby, 't Hart &

Torring 2016; Provan & Kenis 2008; Teisman 1992). Het geeft hen de mogelijkheid hun doelen te vervlechten en de middelen te delen die voor de realisatie daarvan nodig zijn. Aan deze voordelen kleven ook nadelen. De diversiteit aan partijen maakt een samenwerking eveneens complex (Koppejan & Klijn 2004). Bovendien brengt het de nodige spanningen met zich mee, aangezien met de partijen uiteenlopende waarden, belangen, verwachtingen, assumpties en werkelijkheidsbeelden meekomen (Barley & Kunda 2004; Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Bourdieu 2005; Emirbayer & Johnson 2008; Schruijer 2013).

De afgelopen decennia is het fenomeen van samenwerkende organisaties vanuit verschillende vakgebieden en perspectieven onderzocht. Vanuit elk perspectief worden eigen accenten gelegd en weer andere begrippen gehanteerd voor het fenomeen van samenwerkende partijen (Ansell & Gash 2008; Huxham & Vangen 2005; Kaats & Opheij 2012; Etzkowitz & Leydesdorff 1998; Provan & Kenis 2008). In de kern gaat het binnen al deze perspectieven om uiteenlopende organisaties en individuen die zich rond een specifiek vraagstuk, kans of oplossing organiseren. Zij stemmen daarvoor middelen en onderdelen van elkaars organisatie- en besluitvormingsprocessen op elkaar af, om de beoogde commerciële en/of publieke doelen te kunnen bereiken en daar allemaal voordeel bij te hebben. Vanuit dit perspectief start ik deze studie en ga ik op zoek naar de betekenis die deelnemers aan een onderlinge samenwerking geven, en hoe zij die tot uitdrukking brengen in de reden, het proces en de uitkomsten van hoe zij samenwerken.

In een netwerksamenwerking staan de ongelijksoortige eigenschappen van de deelnemende organisaties en individuen centraal, ofwel de eigenschappen waarin zij van elkaar verschillen. Het betreft zaken als de omvang, expertise, leeftijd, cultuur, opvattingen, waarden en belangen van de deelnemers (Kaats & Opheij 2012; Prins et al. 2007, p.13). Partijen kunnen elkaar daarmee versterken en aanvullen, waardoor zij beter in staat zijn in te spelen op de uitdagingen en vraagstukken die voorliggen.

Deze ongelijksoortigheid kan aanleiding geven tot asymmetrie. Asymmetrie duidt volgens Huxham & Vangen (2005) op een onbalans in de machtsverhoudingen tussen deelnemers. Hierdoor kan een deelnemer in vergelijking tot de andere deelnemers meer invloed hebben op het reilen en zeilen binnen de netwerksamenwerking, meer kansen en mogelijkheden hebben of interessantere posities bekleden. Asymmetrie wordt door verschillende auteurs gezien als een voedingsbodem voor manipulatie door sterkere partijen (Ansell & Gash 2008; Huxham & Vangen 2005). Dit heeft volgens hen als gevolg dat partijen elkaar wantrouwen, conflicten toenemen en de motivatie zich actief en constructief in te zetten afneemt. Daarom wordt asymmetrie als een probleem gezien voor het succes van een netwerksamenwerking, dat met de juiste middelen gemanaged kan worden. Mijn visie is dat deze onbalans in machtsverhoudingen ontstaat in de

relatie tussen deelnemers, dat wil zeggen binnen de interacties die zij met elkaar en andere actoren buiten het netwerk hebben. Dat maakt het een veranderlijk en complex fenomeen.

Structuren en processen van netwerksamenwerking zijn de afgelopen decennia intensief onderzocht en beschreven. Het merendeel van het bestuurswetenschappelijke onderzoek naar *collaborative governance* dan wel *network governance* is vanuit een instrumenteel doel-rationeel perspectief uitgevoerd. Daarmee bedoel ik dat het uitgaat van de belofte dat een netwerksamenwerking het instrument is waarmee organisaties efficiënt en effectief oplossingen voor complexe vraagstukken kunnen realiseren. Tegelijkertijd benadrukken auteurs dat deze organisaties regelmatig bedrogen uitkomen door onderling wantrouwen en conflicten, lange besluitvormingsprocessen en dwarsliggende deelnemers, plus de tijd en energie die het vraagt om de samenwerking draaiende te houden (Dickinson & Sullivan 2014; Huxham & Vangen 2005; Purdy 2012; Ran & Qi 2019). Uit de invloedrijke meta-analyse van Ansell & Gash (2008) naar de bestaande bestuurswetenschappelijke literatuur over netwerksamenwerkingen komt naar voren dat asymmetrie als een belangrijke faalfactor en tegelijkertijd succesfactor wordt gezien.

Er is tot nog toe echter relatief weinig bestuurs- en organisatiewetenschappelijk onderzoek gedaan naar de betekenis van asymmetrie in netwerksamenwerkingen. De bestaande studies erover gaan niet in op de oorzaken van de asymmetrie tussen deelnemers, de betekenis die het voor hen heeft, de impact daarvan op hoe zij zich naar elkaar opstellen of op hoe zij de uitkomsten van de samenwerking ontvangen. In plaats daarvan staan zij vooral stil bij de complicerende werking op het onderlinge vertrouwen en het instrumentarium dat helpt de machtsverhoudingen gelijkwaardiger te maken en de effectiviteit van de samenwerking te vergroten (Ansell & Gash 2008; Bryson, Crosby & Stone 2006; Huxham & Vangen 2005; Koppenjan & Klijn 2004; Orth & Cheng 2018; Purdy 2012, 2018; Ran & Qi 2018, 2019; Warsen et al. 2018). Asymmetrie wordt gezien als een (statisch) contextkenmerk, als een uitgangspositie van deelnemers aan het begin van de samenwerking, die later in het samenwerkingsproces geen rol meer lijkt te spelen of ontwikkeling lijkt doorte maken. Zij heeft dan betrekking op de middelen, kennis, het gezag of de maatschappelijke legitimiteit die deelnemers meebrengen naar de netwerktafel en de machtspositie die zij op basis van deze ongelijksoortige uitgangsposities hebben (Ansell & Gash 2008; Casciaro & Piskorski 2005; Crosby & Bryson 2005; Orth & Cheng 2018; Page et al. 2015; Purdy 2012, 2018; Ran & Qi 2018). In mijn adviespraktijk zie ik echter dat een netwerksamenwerking voortdurend in beweging is. Hierdoor zijn zowel de initiële startposities als de overeengekomen strategieën en spelregels voor het balanceren en hanteerbaar houden van de asymmetrie, aan verandering onderhevig.

De vraag is of het beeld van asymmetrie als een statische uitgangspositie en het

streven naar beteugeling daarvan recht doet aan de betekenis en dynamiek ervan. Ik meen dat asymmetrie daarnaast ook als een dynamisch, relationeel fenomeen moet worden onderzocht. Een korte terugblik in de geschiedenis laat zien dat asymmetrie van alle tijden is en integraal onderdeel uitmaakt van de interacties tussen mensen. Deze interacties zijn al eeuwenlang gestoeld op het wederkerig uitwisselen van goederen, diensten en gunsten en gaan gepaard met asymmetrie (Bourdieu 1994; Hann & Hart 2011; Komter 1997; Maurer & Mikl-Horke 2015; Mauss [1924] 2014; Oliver 2018). Deze uitwisselingen waren nooit belangeloos. Men gaf hiermee subtiel of minder subtiel aan wat voor relatie hij of zij met de ander aan wilde gaan of onderhield. Aan deze uitwisselingen en de wijze waarop ze werden gedaan, waren allerlei intenties en verwachtingen verbonden. Zo gaf iemand met een gift of gunning, uitdrukking aan vriendschap of vertrouwen. Hij of zij kon er echter ook afhankelijkheids- en machtsrelaties mee creëren. Reciprociteit vormde ook de basis voor de gilden en markegenootschappen die vanaf de middeleeuwen opkwamen (De Moor 2015). Daarbij deed zich ook asymmetrie tussen de leden voor. Ook het uitwisselen van goederen, kennis en gunsten binnen deze samenwerkingsverbanden ging met allerlei bedoelingen en verwachtingen gepaard. Zo werden het commitment aan de interne spelregels en de inzet die leden toonden, beloond met speciale posities en privileges. Hierdoor had het ene lid meer te zeggen dan een ander lid. Met de komst van fabrieken tijdens de eerste industriële revolutie in de 18e eeuw, kwam de nadruk steeds meer op de efficiency en effectiviteit van productieprocessen te liggen en het rationeel aansturen daarvan, waarbij complexiteit en risico's zoveel mogelijk voorkomen moesten worden. Dit streven werd gevoed vanuit het idee dat de welvaart van een gemeenschap wordt bepaald door de hoeveelheid goederen, diensten en arbeid die zij creëert (Hann & Hart 2011; Koops 2020; Maurer & Mikl-Horke 2015; Smith [1776] 2012). Een sterke, harmonieuze organisatiecultuur binnen bedrijven en instellingen zou daar ook aan bijdragen (Boessenkool, Leisink & Verweel 2003; Parker 2000; Sandberg & Targama 2007). Het zou helpen bij het verminderen van conflicten en risico's en zo de efficiency en effectiviteit vergroten. Vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw tot op de dag van vandaag wordt van zowel private als publieke managers verwacht dat zij sociale cohesie creëren – niet alleen op de eigen werkvloer maar ook in het managen van de externe afhankelijkheden van de organisaties (denk aan supply chains, inkoopconsortia, triple helixes, gebiedsgebonden of thematische netwerken). Asymmetrie en de daaraan verbonden conflicten en onvoorspelbaarheid, staat dat ideaalbeeld in de weg.

Netwerksamenwerkingen worden bestuurlijk eerst en vooral gezien als instrument waarmee de maatschappelijke en economische doelen kunnen worden gerealiseerd, mits zij strategisch worden vormgegeven, rationeel worden aangestuurd en wendbaar omgaan met onvoorziene situaties (vgl. Dickinson & Sullivan 2014; Van Duijn, Bannink

& Ybema 2021). Dit komt onder meer tot uiting in de zoektocht naar instrumenten die het makkelijker maken tot een gezamenlijke doel, gelijkwaardige ruil- en machtsrelaties of onderlinge harmonie en vertrouwen te komen. Asymmetrie in relaties, belangen, interpretatieverschillen, onvoorspelbaar gedrag, wantrouwen en conflicten staan het streven naar voorspelbaarheid in het samenwerkingsproces en het vergroten van de gezamenlijke effectiviteit in de weg. Het brengt onzekerheden met zich mee.

Deneiging tot het controleren en beheersen van asymmetrie tussen netwerkpartijen is in de koers van het *colloborative governance* en *network governance* onderzoek binnen de bestuurs- en organisatiewetenschap duidelijk terug te zien. Studies op die vakgebieden gaan zelden in op wat Van Duijn, Bannink en Ybema (2021, p.3) beschrijven als ‘*de rommelige dynamiek en complexiteit van het opzetten en onderhouden van een netwerk als een proces waarin actoren tegelijkertijd met meerdere spanningen omgaan.*’

1.3 Onderzoeksvraag en -opzet

In deze studie probeer ik dat juist wel te doen. Ik wil weten welke vormen asymmetrie in de relatie tussen deelnemers aanneemt, hoe zij daarmee omgaan, en welke wisselwerking daarbij plaatsvindt met formele structuren en processen van het netwerk en de verschillende omgevingen waarbinnen de deelnemers functioneren. Wat als een netwerksamenwerking onderzocht wordt vanuit het perspectief dat asymmetrie altijd aanwezig is, een bepaalde functie heeft en tegelijkertijd uitdagingen opwerpt voor het op gang brengen en houden van een netwerksamenwerking? Ik probeer het *collaborative and network governance* onderzoek te verrijken door vanuit een relationeel perspectief en van binnenuit de rol van asymmetrie in de interacties tussen de deelnemers en hun omgeving te onderzoeken.

Daarmee volg ik een aanbeveling op die in diverse gezaghebbende overzichtsstudies is gegeven. Ansell & Gash (2008, p.562) zien asymmetrie als een succes- en faalfactor en geven aan het daarom belangrijk te vinden meer inzicht in de relationele aspecten van een netwerksamenwerking te krijgen, zoals het opbouwen van vertrouwen, het bereiken van overeenstemming en het kweken van commitment. Dickinson & Sullivan (2014, p.174) benadrukken het belang vanuit een cultureel perspectief op netwerksamenwerkingen onderzoek te doen, omdat het ons kan helpen begrijpen waarom deelnemers ondanks de strubbelingen en onzekerheden gemotiveerd blijven in netwerken samen te werken. Volgens Torfing et al. (2020) komt innovatie tot stand bij botsende zienswijzen, ideeën en kennis van deelnemers, tegelijkertijd is vertrouwen tussen hen noodzakelijk voor samenwerking. Zowel deze ongelijksoortige eigenschappen als het onderlinge vertrouwen geven aanleiding tot asymmetrie. De vraag is hoe deelnemers met dit spanningsveld

omgaan. Ansell e.a. (2020) openen in een secundaire analyse van een databank van cases over collaborative governance (Douglas et al. 2020) deuren naar onderzoek over de pro's en contra's van de vaak achteloos aanbevolen maximale inclusiviteit van samenwerkingsverbanden. Zij laten zien dat met grotere inclusiviteit ook grotere verschillen - en dus bronnen van asymmetrie - worden binnengehaald, waarvan het maar de vraag is of die al doende kunnen worden overbrugd. Ik verwacht dat het *on-site* van binnenuit onderzoek doen inzichten oplevert en handvatten geeft die de onderlinge asymmetrie hanteerbaar kunnen maken. Voortbouwend op deze impulsen bracht dit mij bij de centrale onderzoeksvraag:

Hoe werken ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen in netwerken samen, welke betekenis geven deelnemers de onderlinge asymmetrie en hoe beïnvloedt dit hun opstelling, het samenwerkingsproces en de uitkomsten van de netwerksamenwerking?

Ik onderzoek deze vraag middels een combinatie van literatuurstudie en een casestudie. De casestudie bestaat uit twee diepte-studies die zijn uitgevoerd bij een organisatieadviesnetwerk respectievelijk industrieel netwerk, en vergelijkende interviews, observaties en documentatieanalyses bij 24 andere netwerken. Bij de cases heb ik voor de dataverzameling gebruik gemaakt van etnografische technieken (Boeije 2005; Rhodes 2015; Rhodes, 't Hart & Noordegraaf 2007; Ybema et al. 2009). Dit biedt de mogelijkheid interacties tussen deelnemers van een netwerksamenwerking en het vraagstuk van asymmetrie vanuit het perspectief van de deelnemers zelf te leren kennen en te duiden. Dit *emic perspectief* helpt inzicht te krijgen in hoe deelnemers de onderlinge asymmetrie interpreteren, hoe dit in hun gedrag tot uiting komt, hoe zij op elkaar reageren, in hun emoties, de gebruikte taal en middelen en de opgebouwde gewoonten en patronen (Alvesson & Deetz 2000; Deetz 2000; Martin 2003, 2004). Hierdoor ontstaat een beter beeld van hoe deelnemers een netwerksamenwerking vormgeven, welke betekenis asymmetrie voor hen heeft en hoe zij met de onderlinge asymmetrie plus de daaraan verbonden belangen en machtsrelaties omgaan. In plaats van op zoek te gaan naar wetmatigheden en deze te toetsen, richt deze studie zich op het contextgebonden '*verstehen*' (Alvesson & Sköldbberg 2000; Boeije 2009; Martin 2002; Rhodes 2015; Rhodes, 't Hart & Noordegraaf 2007; Ybema et al. 2009). Ook geeft een casestudie met gebruikmaking van etnografische technieken de mogelijkheid na te gaan hoe interactieprocessen tussen deelnemers interfereren met aangrenzende omgevingen van het netwerk. Het literatuuronderzoek geeft de mogelijkheid de situaties die zich in praktijk voordoen vanuit een *etic perspectief* in een iteratief proces in bredere context te plaatsen en te duiden.

De interactiestussen deelnemers onderzoek ik door me te richten op wat deelnemers

wederzijdsuitwisselen, hoe zij dat doen, en of en zo ja welke ongelijkwaardige relaties daaruit naar voren komen. Ik heb mij daarbij laten inspireren door de theorie van Mauss ([1924] 2014) over relaties tussen mensen die tot uitdrukking wordt gebracht in het uitwisselen van zaken. Deze zaken kunnen op het zelfde moment economisch, juridisch en moreel van aard zijn: ze hebben voor de gever en ontvanger handelswaarde en gevoelswaarde. De inzichten uit deze theorie combineer ik met de *veld*, *kapitaal* en *habitus* concepten van Bourdieu (1994, 2005). Die gaan in op de samenhang tussen de individuele deelnemer en de omgevingen waar de deelnemer deel vanuit maakt. Deze concepten helpen een samenhangend beeld te krijgen van de wijze waarop omgevingsfactoren doorwerken in de interpretaties die deelnemers doen, hoe dit doorwerkt in de onderlinge interacties, hun gedrag, de middelen die zij inzetten en wat dit betekent voor de asymmetrie. Daarbij wil ik een brug slaan met *collaborative governance* en *network governance* literatuur waarmee ik beoog concreet te duiden welke instrumentarium deelnemers inzetten, hoe zij dit toepassen in interacties en wat zij daarmee beogen. Tot slot maakt een *emic* positie ofwel de persoonlijke *on-site* aanwezigheid bij de onderzochte netwerken, het mogelijk de interacties die plaatsvinden gedurende langere tijd procesmatig te volgen. Op die manier kan ik nagaan of en hoe de betekenis van asymmetrie door de tijd heen verandert.

Ik geef dit empirisch vorm middels een multi-case design bestaat uit twee lagen. Allereerst twee diepte-studies bij twee verschillende netwerksamenwerkingen. De bevindingen uit deze cases worden aan de hand van theoretische concepten uit de literatuur geanalyseerd (hoofdstuk 4 en 5). De patronen die bij beide cases naar voren komen, worden in hoofdstuk 6 met elkaar vergeleken om ze daarna in een breder perspectief te plaatsen. Het doel hiervan is de argumentatie en het interpretatieproces dat daaraan ten grondslag ligt verder te verfijnen en te versterken (Alvesson & Sköldberg 2000). Vervolgens heb ik semigestructureerde interviews afgenomen bij 24 andere commerciële netwerken, hybride ofwel publiek-private netwerken en (inter)bestuurlijke netwerken tussen en binnen overheidslagen. Bij zes van deze 24 netwerken heb ik aanvullend daarop participerende observaties verricht en documentatieonderzoek uitgevoerd. In hoofdstuk 7 beschrijf ik in hoeverre de aan de cases ontleende patronen in deze aanvullende, meer extensieve casedata herkenbaar zijn. Ik geef erin ook nadere duiding vanuit de opbrengsten van de literatuurstudie. De onderzoeksopzet is in tabel 1 samengevat.

Het literatuuronderzoek en het veldonderzoek zijn in een iteratief, dialogisch en reflexief proces tot stand gekomen (Alvesson & Sköldberg 2000, p.250). Dat wil zeggen dat het verzamelen van data uit interviews, observaties, informele gesprekken en documentatie in een cyclisch proces plaatsvindt. De situaties die zich bij de netwerken voordoen, worden aan de hand van bevindingen bij andere netwerken en literatuur geanalyseerd. Hierdoor kan ik de interacties en gedragingen van deelnemers beter



Tabel 1: Onderzoeksopzet

METHODE	HOOFDSTUK	DATABRONNEN
Literatuurstudie		
	H2 H4-H7	Literatuur
Casestudies		
Case 1 Een startend organisatie-adviesnetwerk	H4 (H6)*	Personen Werksituatie Informeel gesprekken Documenten Symbolen en objecten
Case 2 Een gevestigd industrieel netwerk	H5 (H6)*	Personen Werksituatie Informeel gesprekken Documenten Symbolen en objecten
Vergelijkende interviews 24 startende & gevestigde netwerken • 8 commerciële netwerken • 7 (inter)bestuurlijke netwerken • 9 hybride netwerken	H7	Personen
Vergelijkende participerende observaties Bij 6 van de 24 netwerken • 1 commercieel netwerk • 3 (inter)bestuurlijke netwerken • 2 hybride netwerken	H7	Werksituatie Informeel gesprekken
Vergelijkend documentatie-onderzoek Bij 6 van de 24 netwerken • 1 commercieel netwerk • 3 (inter)bestuurlijke netwerken • 2 hybride netwerken	H7	Documenten

* Hoofdstuk 6 rapporteert geen nieuwe data. In dit hoofdstuk worden de patronen uit hoofdstuk 4 en 5 met elkaar vergeleken en nader geanalyseerd.

begrijpen en duiden. Daarbij heb ik tevens de mogelijkheid mijn eigen perspectief en interpretaties gaandeweg het onderzoek aan te scherpen (Boeije 2005; Boeije 2009, p.268). Door een combinatie van interviews, observaties en documentatieonderzoek kan ik uitspraken van deelnemers direct vergelijken met hun gedrag en met wat zij daarover in documentatie vastleggen. Dat geeft de gelegenheid eventuele inconsistenties verder uit te diepen en te expliciteren.

Daarbij ben ik mij bewust van de subjectiviteit van deze werkelijkheidsbeelden (Alvesson & Deetz 2000). Om te voorkomen dat een eenzijdig werkelijkheidsbeeld ontstaat van deelnemers of van mij als onderzoeker, betrek ik deelnemers vanuit verschillende rollen en functies. Ook onderzoeksmethoden zijn niet neutraal (Alvesson & Deetz 2000; Deetz 2000; Martin 2004; Parker 2000). Tijdens interviews, observaties en het bestuderen van documentatie speelt de persoonlijke relatie tussen de deelnemer en mij - de onderzoeker - een rol. Deze beïnvloedt wat wordt gezegd, op welke manier, evenals de waarnemingen en interpretaties. Daarom is deze studie niet tot twee cases beperkt en zijn de bevindingen uit de cases vergeleken met een grote variatie aan andere commerciële, hybride en (inter)bestuurlijke netwerksamenwerkingen en aan rollen en functies van de onderzochte deelnemers. Deze variatie aan netwerken en deelnemers zorgt ervoor dat ik beter kan beoordelen of uitspraken, gedrag en situaties rol- dan wel functie-specifiek zijn, of dat ze zich ook in andere contexten voordoen.

1.4 Opbouw van het proefschrift

Het eerstvolgende hoofdstuk (2) is een weergave van de theoretische verkenning naar de verschillende perspectieven op het thema van asymmetrie in een netwerksamenwerking. Het staat stil bij wat de literatuur beschrijft over een netwerksamenwerking als organisatievorm, de rol van asymmetrie daarin en het onderzoek ernaar. Het hoofdstuk plaatst asymmetrische relaties tussen mensen in historisch perspectief met het doel het ontstaan daarvan, de werking en de rol die het vandaag de dag heeft, beter te kunnen begrijpen. De bevindingen uit het veldonderzoek worden aan de hand van deze theoretische inzichten in een iteratief reflexief proces kritisch bevraagd, geanalyseerd en ge(her)ïnterpreteerd.

Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op het onderzoeksperspectief dat aan deze studie ten grondslag ligt. Dit perspectief is van invloed op de onderzoekstrategie, de onderzoeksmethoden en technieken die worden gehanteerd en de wijze waarop de data worden verzameld en geanalyseerd. Deze worden in dit hoofdstuk nader uitgewerkt.

In hoofdstuk 4 ligt de focus op de eerste case van een startend organisatieadviesnetwerk. Het netwerk bestaat uit een adviesteam dat als onderdeel van een

multinational een samenwerking start met zelfstandig organisatieadviseurs om kennis uit te wisselen, gezamenlijke adviesdiensten te ontwikkelen en opdrachten bij klanten uit te voeren. Het hoofdstuk beschrijft in chronologische volgorde de wijze waarop de deelnemers de netwerksamenwerking vormgeven, hun interacties en interpretaties en hoe hierin de eerste contouren van asymmetrie zichtbaar worden. De case maakt duidelijk dat asymmetrie niet slechts bestaat in uit te wisselen kennis en tastbare middelen, maar hoe vooral relationele aspecten en externe invloeden ervoor zorgen dat deelnemers ondanks hun goede voornemens, niet gelijkwaardig samen kunnen werken. Het hoofdstuk zet uiteen welke betekenissen daarbij een rol spelen, hoe deze ontstaan en gaandeweg een andere invulling krijgen en welke gevolgen dit heeft voor de wijze waarop deelnemers zich naar elkaar toe opstellen.

De tweede case (hoofdstuk 5) betreft een gevestigd industrieel netwerk, dat qua omvang en variatie aan deelnemende organisaties sterk verschilt van het organisatie-adviesnetwerk. Het betreft een hybride (publiek en privaat) netwerk van onderzoeksbureaus, grote gerenommeerde en kleine commerciële bedrijven, overheids- en onderwijsorganisaties. Meerdere financieringsstromen en belanghebbenden komen in dit netwerk samen. Dit hoofdstuk gaat in op de vraag welke invloed de leeftijd van een netwerksamenwerking en een grote diversiteit aan deelnemers heeft voor asymmetrie die zich voordoet en hoe deelnemers ermee omgaan. Het staat stil bij de wijze waarop asymmetrie zich voordoet in materiële uitwisselbare middelen, kennis en vaardigheden en in impliciete relationele aspecten zoals onderling vertrouwen en invloed. Ook gaat het in op de rol van het centrale regieteam, sturings- en besluitvormingsmodel. Tevens staat het stil bij de wijze waarop externe factoren de betekenis van de ongelijkwaardige machtsverhoudingen beïnvloeden en de gevolgen die dat heeft voor de onderlinge dynamiek, de complexiteit waar deelnemers mee te maken hebben en hoe zij alsnog proberen resultaten te boeken.

Vervolgens worden in hoofdstuk 6 de inzichten van beide cases geconsolideerd. Daarvoor worden de inzichten met elkaar vergeleken en nader geanalyseerd. Uit deze vergelijking komen zes overeenkomstige patronen naar voren. Deze zijn een weergave van hoe de deelnemers van het organisatie-adviesnetwerk en het industriële netwerk samenwerken, hoe asymmetrie zich manifesteert, welke betekenis zij daaraan toekennen en hoe dit hun gedrag en de onderlinge samenwerking beïnvloedt. Een van de patronen laat zien hoe deelnemers de continu veranderende asymmetrie en de daaraan verbonden complexiteit hanteerbaar maken door onophoudelijk tussen het netwerk en aanpalende omgevingen te laveren. De vijf andere patronen maken zichtbaar hoe zij dat doen, welke impliciete relationele en expliciete materiële middelen zij daarvoor inzetten en waarom dit onderling fricties geeft.

Hoofdstuk 7 gaat in op de vraag in hoeverre deze zes patronen standhouden als deze werden vergeleken met data van 24 andere startende en gevestigde, commerciële, hybride en (inter)bestuurlijke netwerken. Een ander doel is een breder en verfijnder beeld te krijgen van hoe belangen, waardepercepties, vertrouwensrelaties, en conflicterende formele en informele spelregels de asymmetrie tussen deelnemers beïnvloeden. Het hoofdstuk zet uiteen hoe drie van de zes patronen op impliciete, onbewuste relationele processen zijn gebaseerd en als basisvoorwaarden dienen voor hoe een netwerksamenwerking tussen ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen functioneert. Ook laat het zien hoe uit deze relationele processen asymmetrie ontstaat of reeds bestaande ongelijkheden worden versterkt of verzwakt. De vergelijking met de andere netwerken maakt ook zichtbaar op welke manier de drie andere patronen versterkende factoren zijn ofwel de hulpmiddelen en vaardigheden die deelnemers inzetten om met de asymmetrie te kunnen omgaan. Het laat eveneens zien hoe onderlinge spanningen ontstaan, welke rol percepties daarin hebben over de waarde van onderlinge asymmetrie en de impact die dit heeft op het draagvlak voor de netwerkdeelname. Het hoofdstuk beschrijft wat dit van deelnemers vraagt in de wijze waarop zij met de continu veranderende percepties omgaan, en hoe zij omgaan met de voortdurend onder druk staande legitimiteit en support die daarvan het gevolg zijn.

Tenslotte geeft hoofdstuk 8 antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Het hoofdstuk laat zien hoe op basis van de twee cases, de vergelijkende interviews, participerende observaties en documentatieonderzoek bij de 24 andere netwerken, geconcludeerd kan worden dat asymmetrie de kern is waarop een netwerksamenwerking functioneert. Het geeft eveneens weer hoe erkenning van de onderlinge materiële en immateriële asymmetrie en de behendigheid deze ten bate van het netwerk en de eigen organisatie in te zetten, bijdraagt aan de effectiviteit van de netwerksamenwerking. Daarnaast reflecteert het hoofdstuk op de bijdrage van deze studie aan het wetenschappelijk onderzoek, de beperkingen en geeft het aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een aantal handreikingen voor netwerkregisseurs, deelnemers en andere praktijkbeoefenaars.

2 Perspectieven op asymmetrie in netwerksamenwerking: een theoretische verkenning

2

2.1 De kansen en impact van een netwerksamenwerking

Met de verandering naar een mondiale economie eind vorige eeuw is netwerksamenwerking zowel binnen het bedrijfsleven als in het publieke domein een gebruikelijke organisatievorm geworden. In plaats van arbeid, kapitaal en stabiliteit is een combinatie van kennis, innovatie en flexibiliteit de drijvende kracht geworden om tot de gewenste productiviteitsverhoging te komen (Ansell et al. 2020; Castells 2010; Crosby, 't Hart & Torfing 2016; Florida 2012; Gratton 2011; Mazzucato 2015). Geïntegreerde, kennisintensieve en wendbare aanpakken zijn nodig om gebiedsoverschrijdende vraagstukken zoals de klimaat- en energietransitie op te kunnen lossen en de economische concurrentiepositie van bedrijven, landen en continenten te versterken.

Netwerksamenwerkingen zijn horizontaal georganiseerd rond vraagstukken en projecten in plaats van verticaal ten aanzien van verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals gebruikelijk (Castells 2010; Koppenjan & Klijn 2004; Maurer & Mikl-Horke 2015; Provan & Kenis 2008). Anders dan in een hiërarchische organisatie werken individuen en organisaties in netwerken in wisselende constellaties samen, waarbij iedere deelnemer de eigen autonomie behoudt (Schruijer 2013). Netwerken zijn er meestal op gericht ongelijksoortige organisaties bij elkaar te brengen die elkaar aanvullen qua omvang, kennis, geld, reputatie en realisatiekracht, en deze te organiseren rond een min of meer afgebakend gezamenlijk doel. Netwerken hebben mede daarom veelal een tijdelijke levensduur. Ook kennen netwerken een lagere drempel waardoor deelnemers gemakkelijker toe- en uittreden dan leden of werknemers van organisaties.

Het voordeel van deze variatie aan organisaties, maakt een netwerksamenwerking ook complex (Koppejan & Klijn 2004). Het leidt regelmatig tot spanningen. Met diverse partijen en posities komen immers uiteenlopende waarden, belangen, verwachtingen, assumpties en werkelijkheidsbeelden aan tafel (Barley & Kunda 2004; Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Bourdieu 2005; Emirbayer & Johnson 2008; Schruijer 2013). Daarbij zijn de verschillen tussen de partijen niet evenwichtig. De eigenschappen van de

organisaties, zoals hun omvang en hetgeen organisaties meebrengen aan bijvoorbeeld investeringsmogelijkheden, kunnen ertoe leiden dat de ene organisatie meer zeggenschap heeft dan een andere. Ansell & Gash (2008) beschrijven dit verschijnsel in hun omvangrijke literatuurstudie als asymmetrie. Asymmetrie maakt het lastig de juiste partijen aan tafel te krijgen en het noodzakelijke onderlinge vertrouwen tot stand te brengen (Ansell et al. 2020; Ansell & Gash 2008; Crosby & Bryson 2005; Everett & Jamal 2004; Huxham & Vangen 2005; Orth & Cheng 2018; Purdy 2012, 2016; Ran & Qi 2018, 2019; Rodríguez et al. 2007). Soms lukt dat ook helemaal niet en leiden netwerken een kwijnend of puur symbolisch bestaan.

Dit hoofdstuk verkent de wijze waarop het vraagstuk van asymmetrie tussen netwerkpartijen in wetenschappelijke studies naar netwerksamenwerkingen behandeld wordt. Op basis van deze verkenning ontwikkel ik het analytisch perspectief van deze studie en situeer ik dat binnen een bredere onderzoekstraditie. Beide zijn bepalend voor de onderzoeksstrategie, de methoden voor dataverzameling en data-analyse, welke accenten in de data worden gelegd en hoe interpretaties tot stand zijn gekomen.

Paragraaf 2.2 geeft inzicht in de hedendaagse wetenschappelijke theorieën over asymmetrie in netwerksamenwerkingen. Daaruit blijkt dat in huidig onderzoek het doel-rationele perspectief de overhand heeft en gezocht wordt naar instrumenten en werkwijzen die asymmetrie tussen deelnemers weg kunnen nemen. Paragraaf 2.3 gaat in op de vraag waar dit streven naar het opheffen van ongelijkheid vandaan komt. Daarvoor blik ik terug op hoe mensen en organisaties in vroegere tijden samenwerkten en producten, diensten en gunsten uitwisselden. Uit deze historische terugblik komt naar voren dat mensen niet alleen rationeel en doelgericht zijn maar hun sociale context van grote invloed is op hoe zij denken en handelen. Vervolgens worden in paragraaf 2.4 de bevindingen uit de hedendaagse onderzoeken en het historisch perspectief naast elkaar gelegd. Paragraaf 2.5 gaat hierop door. Het zet uiteen welke betekenis asymmetrie heeft en welke waarde het heeft als asymmetrie niet geminimaliseerd maar als een onlosmakelijk onderdeel van de interacties tussen deelnemers geaccepteerd wordt. De slotparagraaf 2.6 vat de inzichten uit de theoretische verkenning samen.

2.2 Asymmetrie in een netwerksamenwerking

De afgelopen decennia is het onderzoek naar netwerksamenwerkingen flink gegroeid. Het fenomeen van een netwerksamenwerking en de governance ervan wordt door verschillende vakgebieden onderzocht, in het bijzonder door de organisatie-, bestuurs- en innovatiewetenschappen. Vanuit elke discipline worden eigen accenten gelegd in de benaming en omschrijving van een samenwerkingsverband tussen uiteenlopende

organisaties (Ansell & Gash 2008; Huxham & Vangen 2005; Kaats & Opheij 2012; Etskowitz & Leydesdorff 1998). In de kern gaat het echter steeds om een netwerk van *uiteenlopende organisaties en individuen die zich rond een bepaald vraagstuk, kans of oplossing organiseren en daarvoor middelen en onderdelen van elkaars organisatie- en besluitvormingsprocessen op elkaar afstemmen, zodat zij de beoogde commerciële en/of publieke doelen bereiken en daar allen voordeel bij hebben*. Dit is hoe in de literatuur een netwerksamenwerking benaderd wordt. Het gaat mij in deze studie niet om het inhoudelijke thema van de onderzochte samenwerkingsverband maar vooral om de betekenis die deelnemers aan de onderlinge samenwerking geven, en die zij tot uitdrukking brengen in de reden, het proces en de uitkomsten van hoe zij samenwerken.

In een netwerksamenwerking draait het om de ongelijksoortigheid ofwel diversiteit tussen organisaties en individuen. Volgens Kaats & Opheij (2012, p.173) is deze diversiteit het bestaansrecht van samenwerkingsverbanden. Het gaat om de variatie tussen deelnemers in omvang, expertise, leeftijd, cultuur, opvattingen, waarden en belangen (Kaats & Opheij 2012; Prins et al. 2007, p.13). Deze onderlinge ongelijksoortigheden, vormen de aanleiding elkaar op te zoeken. Samenwerkingspartners kunnen elkaar daarin aanvullen en versterken vanuit het idee dat zij zo meer kunnen bereiken dan ieder van hen afzonderlijk.

De ongelijksoortige karakteristieken van deelnemende partijen kunnen aanleiding geven tot ongelijkwaardige machtsverhoudingen tussen deelnemers. Hierin volg ik Huxham & Vangen (2005) die betogen dat het bij asymmetrie gaat om de *onbalans in machtsverhoudingen tussen deelnemers met betrekking tot de mate waarin zij invloed hebben op zaken als de doelen van de samenwerking, de belangen die gediend worden, de partijen die deelnemen, de kansen en mogelijkheden die zij hebben en de afspraken die zij overeenkomen*. Zo kan een initiatief van een groot gerenommeerd bedrijf dat om haar innovatieve slagkracht te vergroten wil samenwerken met start-ups, bij start-ups de veronderstelling oproepen dat het bedrijf vervolgens de voorwaarden bepaalt en zij daardoor hun vrijheid en flexibiliteit verliezen. Dit is een veronderstelling die volgens het toonaangevende overzichtsartikel Ansell & Gash (2008, p.551) binnen de *collaborative governance* traditie, niet onterecht is. Zij beargumenteren dat het samenwerkingsproces gevoelig is voor manipulatie door de sterkere partijen, waardoor minder invloedrijke partijen geringere kansen, mogelijkheden en voordelen van de samenwerking hebben. Op deze manier kunnen de kansen die de ongelijksoortigheid in een netwerksamenwerking biedt, tot ongelijkwaardige machtsverhoudingen ofwel asymmetrie leiden.

Binnen bestuurswetenschappen ofwel *collaborative governance* literatuur is er weinig onderzoek bekend dat specifiek ingaat op de asymmetrie die zich tussen deelnemers van netwerksamenwerkingen voordoet. Volgens Huxham & Vangen

(2005, p.174) heeft dit te maken met de focus van het onderzoek, die vaak ligt op de mogelijkheden van een netwerksamenwerking in plaats van op de competitie of concurrentie tussen deelnemers. Het weinige onderzoek binnen de *collaborative governance* literatuur dat dit thema behandelt, benadert het vanuit een instrumenteel doel-rationeel perspectief. Daarmee wil ik zeggen dat binnen deze studies wordt gezocht naar instrumenten, werkwijzen of interventies die als doel hebben de asymmetrie tussen deelnemers te verminderen, zodat de kans op machtoefening minder is. Het idee erachter is dat organisaties en individuen met minder mogelijkheden hierdoor eerder geneigd zijn deel te nemen.

Ansell & Gash (2008) spreken over asymmetrie als een uitgangspositie voor de wijze waarop deelnemers aan een netwerksamenwerking beginnen. De ongelijksoortige eigenschappen van deelnemers en hetgeen zij aan de start van een netwerksamenwerking als ruilmiddel meebrengen, bepalen de onderlinge machtsverhouding. De infrastructuur in de organisatie, reputatie, menskracht, kennis, vaardigheden, tijd, handelingsruimte en andere beschikbare middelen, zijn allemaal factoren die de mate beïnvloeden waarin deelnemers op gelijke voet kunnen participeren. Dit is volgens hen een voedingsbodem voor onderling wantrouwen of gering commitment. Ran & Qi (2018) geven een conceptuele analyse van de relatie tussen asymmetrie en macht. Zij benadrukken dat asymmetrie zich in alle lagen waarin deelnemers van elkaar afhankelijk zijn voordoet. Zowel asymmetrie als vertrouwen komen voort uit de percepties van deelnemers over wie het proces dan wel de besluitvorming controleert of over de intenties en het gedrag van anderen. Asymmetrie en vertrouwen liggen volgens hen in elkaars verlengde. Het kan elkaar versterken en mogelijkheden bieden om een netwerksamenwerking beter te laten functioneren.

Andere auteurs spreken niet expliciet over asymmetrie maar staan net als Ansell & Gash stil bij de middelen en het gezag van deelnemers en de verschillende machtsposities die zij daardoor bij de start van een netwerksamenwerking hebben (Casciaro & Piskorski 2005; Crosby & Bryson 2005; Orth & Cheng 2018; Page et al. 2015; Purdy 2012, 2016). Hun machtspositie wordt bepaald door de omvang van de eigen organisatie, de reputatie, procedures, werkwijze en interne logistiek en de mate waarin organisaties middelen, mensen en kennis beschikbaar kunnen stellen. Aanvullend daarop is de invloed van de wet- en regelgeving waar de individuele deelnemende organisaties mee te maken hebben, evenals de verantwoording die zij aan interne en externe belanghebbenden moeten afleggen (Kolibra, Mills & Zia 2011; Schruijer 2013). Provan & Kenis (2008, p.4) spreken alleen over asymmetrie tussen deelnemers van een *lead organization-governed network*. Deze asymmetrie is een rechtstreeks gevolg van het gehanteerde sturingsmodel. Zij manifesteert zich in de grote invloed van de leidende organisatie op de agendering,

besluitvorming, het innen van contributie, en in het coördineren en faciliteren van activiteiten voor het netwerk. De activiteiten worden bij een ander door Provan en Kenis onderscheiden type, het *participant-governed network*, onderling verdeeld. Bij het type *network administrative organisation* hebben de deelnemers dit bij een onafhankelijk apart daarvoor aangestelde entiteit belegd. De auteurs gaan bij deze laatste twee sturingsmodellen niet op asymmetrie in en wekken zo de indruk dat deze minder van invloed op het functioneren zijn.

Purdy (2012, 2016) en Ran & Qi (2018) benadrukken dat er naast 'harde' middelen ook 'zachte' invloedsbronnen zijn, zoals moreel gezag en maatschappelijke legitimiteit, welke meer of minder gelijkelijk over de partijen verdeeld kunnen worden. Deze invloed is zichtbaar in gevestigde machtsstructuren zoals spelregels en praktijken en in de individuele percepties, overtuigingen en acties van deelnemers (Purdy 2016).

Verskillende auteurs beschouwen asymmetrie tussen deelnemers als een probleem omdat het manipulatie in de hand werkt (Ansell & Gash 2008; Bryson, Crosby & Stone 2006; Huxham & Vangen 2005; Orth & Cheng 2018; Purdy 2012, 2016; Warsen et al. 2018). Het is een voedingsbodem voor wantrouwen en dat staat de gezamenlijke sturing en de effectiviteit van de samenwerking in de weg. Het risico bestaat dat sterkere deelnemers anderen domineren, de agenda en de spelregels bepalen. Zo beletten zij dat iedereen gelijke kansen heeft, deelnemers optimaal kunnen participeren of dat bepaalde organisaties kunnen deelnemen (Ansell et al. 2020; Purdy 2012). Huxham & Vangen (2005, p.175-176) betogen dat dit situaties zijn waarin deelnemers zowel op organisatie- als individueel niveau hun machtsbronnen inzetten om 'macht over' anderen uit te oefenen: zij handelen primair vanuit eigen belang en proberen daarom controle over het samenwerkingsproces en de onderlinge relaties te krijgen. Deelnemers kunnen daarbij subtiel te werk gaan en investeren in een positieve ontwikkeling zoals met elkaar vertrouwen opbouwen (Hardy et al. 1998). Ook kunnen zij invloed proberen uit te oefenen op de betekenisgeving van anderen. Dit laatste wordt ook wel discursieve of symbolische machtsuitoefening genoemd (Hallett 2018; Huxham & Vangen 2005; Everett & Jamal 2004; Orth & Cheng 2018; Purdy 2012). Het uitoefenen van zulke macht over andere netwerkpartijen is van negatieve invloed op het onderlinge vertrouwen, commitment aan de samenwerking en de uitkomsten van de samenwerking (Ansell et al. 2020; Ran & Qi 2018). Er gaat ook een negatieve signaalwerking van uit, die andere organisaties ervan weerhoudt zich bij een netwerksamenwerking aan te sluiten. Deelnemers kunnen hun machtspositie echter ook anders inzetten (Huxham & Vangen 2005, p.175-177), namelijk door met elkaar 'macht om' te ontwikkelen. Deze vorm van macht is erop gericht middels wederzijds gewin de samenwerking vooruit te helpen. Ook hebben deelnemers de optie hun macht te delen met andere partijen in de samenwerking, zodat deze zich beter

kunnen manifesteren (Crosby & Bryson 2005; Huxham & Vangen 2005; Ran & Qi 2018). Huxham & Vangen (2005) beschouwen deze laatste twee vormen van machtsuitoefening als constructief voor de netwerksamenwerking.

Deze onderzoekers beschouwen asymmetrie als een risico voor de samenwerking en zoeken naar instrumenten en werkwijzen waarmee deze vermindert en het liefst wordt opgeheven. Het gaat daarbij om zaken als onpartijdig leiderschap of regievoering; vormen van ‘*meta governance*’ (Sørensen en Torfing 2005) die erop gericht zijn uiteenlopende organisaties te verleiden zich aan te sluiten, binnen boord te blijven en democratisch te laten samenwerken. Daar passen strategieën bij als een gelijkmatige verdeling van zeggenschap en investeringen, het nadrukkelijk *empoweren* van zwakkere deelnemers om volwaardig te kunnen meedoen en het bemiddelen in conflicten (Ansell et al. 2020; Provan & Kenis 2008; Purdy 2012).

Dergelijke instrumenten en werkwijzen zijn erop gericht tot een evenwichtige machtsbalanste komen welke gedurende de looptijd van de samenwerking onveranderlijk is. Volgens Purdy (2016, p.19) zijn de regels en procedures van de aan het netwerk verbonden organisaties echter ook van invloed op de onderlinge machtsverhoudingen. Daarom adviseert zij samenwerkingspartners een omgeving te creëren waar zij afgezonderd van deze externe invloeden met elkaar kunnen samenwerken. Om succesvol te kunnen zijn, moeten deelnemers de aannames overwinnen die binnen hun eigen institutionele logica ingebed zijn. Ran & Qi (2018) komen tot de conclusie dat er altijd sprake zal zijn van onbalans en een imperfecte verdeling van macht tussen deelnemers. Desondanks zoeken ook zij naar omstandigheden waarin machtsdeling bijdraagt aan de effectiviteit van de samenwerking.

De vraag die dit oproept is waar het idee vandaan komt dat asymmetrie tussen deelnemers een negatieve uitwerking op de effectiviteit van de samenwerking heeft, en met het juiste instrumentarium geminimaliseerd of voorkomen kan en moet worden. Zou het niet realistischer zijn te erkennen dat ongelijksoortigheid en ongelijkwaardigheid een *fact of life* zijn, overal en altijd al geweest? Daartoe ga ik in de volgende paragraaf na hoe interacties tussen individuen en organisaties in voorgaande eeuwen plaatsvonden en welke rol asymmetrie daarin had. Hiermee beoog ik het ontstaan, de werking, de rol en de betekenis ervan binnen de context van een netwerksamenwerking, beter te begrijpen. Een historische terugblik helpt inzicht te krijgen in hoe denkbeelden en patronen over interacties en asymmetrie tot stand zijn gekomen en hoe deze doorwerken in de manier waarop asymmetrie in netwerksamenwerkingen onderzocht worden (Flyvbjerg 2001; Foucault [1966] 2001; Martin 2003).

2.3 Asymmetrische relaties in historisch perspectief

De geschiedenis laat zien dat asymmetrie van alle tijden is en onlosmakelijk verbonden is met het menszijn. Interacties tussen mensen vinden plaats via het uitwisselen van goederen, diensten en gunsten, en gaan al eeuwenlang met asymmetrie gepaard (Hann & Hart 2011; Komter 1997; Maurer & Mikl-Horke 2015; Mauss [1924] 2014; Oliver 2018).

Ten tijde van de Semitische, Griekse en Romeinse beschaving was deze reciprociteit de manier om in levensonderhoud te voorzien. Daarbij deed zich op verschillende wijze asymmetrie tussen mensen en groepen voor. Deze asymmetrie werd veroorzaakt door de subtiele intenties en verwachtingen die met de uitwisseling gepaard gingen en te maken hadden met het uiten van emoties, solidariteit, rijkdom, status of waren een uiting van de onderlinge afhankelijkheidsrelatie dan wel de machtspositie die iemand had.

In de middeleeuwen organiseerden ambachtsgilden, kooplieden en agrariërs zich in ambachtsgilden, koopmansgilden en markegenootschappen (De Moor 2008, 2013, 2015; Lucassen, De Moor & Van Zanden 2008; Prak 2014). Reciprociteit was de basis waarop deze samenwerkingsverbanden functioneerden. Het waren zelf-organiserende autonome collectieven, die zich naast het beschermen en het behartigen van belangen van de beroepsgroep, het uitwisselden en distribueren van handelswaar ook inzetten voor het collectieve en individuele welzijn van de leden. Binnen de interacties die tussen de leden, niet-leden dan wel potentiële leden plaatsvonden, deed zich ook asymmetrie voor. Dit kwam bijvoorbeeld tot uiting in de regel dat het alleen mogelijk was toe te treden door lid te worden van de club (De Moor 2008; Frijhoff & Spies 1999). Het idee hierachter was dat lidmaatschap en exclusiviteit de wederkerigheid onder leden stimuleerde en leden zich voor het collectief inzetten om het geheel te laten functioneren (De Moor 2008). Aan de uitwisseling van goederen, kennis en gunsten waren allerlei bedoelingen en verwachtingen verbonden. De mores waren dat alle leden profiteerden van het succes van het individuele lid. Dit gold ook andersom, als het met een van de leden minder ging droegen anderen daar ook de consequenties van. Met dergelijke morele afspraken wilde men *'free riding'* en puur op eigenbelang gerichte acties voorkomen. Leden die zich aan deze interne spelregels committeerden en inzet toonden, werden beloond met speciale posities binnen het samenwerkingsverband en kregen allerlei privileges (De Moor 2015). Hierdoor had het ene lid meer invloed op de koers en het reilen en zeilen binnen het samenwerkingsverband dan een ander.

De gilden en markegenootschappen vervulden een belangrijke rol binnen de toenmalige maatschappij. Ook binnen de interacties die binnen deze bredere context plaatsvonden speelden invloed en machtsposities een belangrijke rol. Zo zorgden directe contacten met lokale bestuurders en een tolerant bestuurlijke omgeving ervoor dat markegenootschappen en gilden konden floreren (De Moor 2008). De samenwerkende

partijen onderhandelden met het lokale bestuur over publieke erkenning (De Moor 2008; Prak 2014). Uiteindelijk verwierven zij de juridische status ‘*universitas*’, die de betekenis heeft van coöperatie of vereniging. Daardoor konden lokale bestuurders en andere ambachtslieden, kooplieden en agrariërs niet om hen heen en vormden zowel markegenootschappen als gilden een integraal onderdeel van de maatschappelijke en economische infrastructuur van die tijd (Lucassen, De Moor & Van Zanden 2008; Frijhoff & Spies 1999; Prak 2014). Tot in de 18e eeuw waren ze een belangrijke aanjager van de economische groei en welvaart.

Vanaf de eerste industriële revolutie veranderde de ideeën over asymmetrie in de relationele processen tussen mensen en organisaties. Vanaf dat moment kwam de nadruk steeds meer op de efficiency en effectiviteit van productieprocessen te liggen en het rationeel aansturen daarvan. Complexiteit en risico’s stonden dit streven in de weg en moesten zoveel mogelijk voorkomen worden. In de 18e eeuw verschenen de eerste fabrieken waarin het werk in tegenstelling tot dat van de ambachtslieden, kooplieden en agrariërs, op grote schaal buitenshuis werd uitgevoerd (Gratton 2011). De uitvinding van de stoommachine versnelde de mogelijkheid de productiviteit in de fabrieken verder op te schroeven. In dezelfde periode betoogde Adam Smith dat de welvaart van een staat tot uiting komt in de hoeveelheid goederen en diensten ofwel arbeid die het creëert (Hann & Hart 2011; Koops 2020; Maurer & Mikl-Horke 2015; Smith [1776] 2012). Dit gedachtegoed kreeg sindsdien in steeds meer landen voet aan de grond en zorgde ervoor dat de nadruk steeds meer op efficiënte en effectieve productieprocessen kwam te liggen. Tijdens de tweede industriële revolutie, eind 19e en begin 20e eeuw, werd de massaproductie verder gestandaardiseerd waardoor schaalvergroting mogelijk was. Ook voerden steeds meer mensen hun werk binnen de hiërarchie van een fabriek uit. Dit versterkte het idee dat maatschappelijke welvaart door middel van een groeiende economie bereikt wordt en dat de bedrijven wiens productie gericht waren op winstmaximalisatie hiervoor de motor zijn.

Mede onder invloed van Frederick Taylors boek ‘*The Principles of Scientific Management*’ (1911) kreeg het gedachtegoed van rationeel ondernemen concreet vorm in organisaties die gericht waren op efficiëntie en effectiviteit (Castells 2010; Koot, Leisink & Verweel 2003; Maurer & Mikl-Horke 2015; Parker 2000; Sandberg & Targama 2007; Smelser & Swedberg 2005; Taylor [1911] 2010). De organisaties probeerden dit te bereiken door middel van regels, het uitsluiten van risico’s en te sturen op voorspelbare calculeerbare uitkomsten, en een staat die hun eigendommen en winsten in wetten veilig stelden en bescherming bood tegen concurrentie en grillige marktbewegingen (Hann & Hart 2011, p.113, 146). Met dit gedachtegoed ontstond ook het beeld dat mensen rationele wezens zijn, economisch gedreven en het vermogen hebben weloverwogen en beredeneerde

keuzes te maken (Hann & Hart 2011; Maurer & Mikl-Horke 2015, p.114, 143; Taylor [1911] 2010). Zij zouden met de juiste incentives te motiveren zijn zich voor een effectieve en efficiënte organisatie in te zetten. Dit proces van rationalisering waarbij doel-rationeel handelen steeds meer de overhand kreeg over waardengedreven, affectief en reciproof handelen, bestond al sinds de 17e eeuw (Hann & Hart 2011; Maurer & Mikl-Horke 2015; Smelser & Swedberg 2005; Weber [1922] 1978).

Gaandeweg de 20e eeuw werden organisaties zowel in het private als publieke domein met sturingsmodellen, *targets* en *lean* werkprocessen verder gestandaardiseerd en gerationaliseerd (Castells 2010; Koot, Leisink & Verweel 2003; Parker 2000; Sandberg & Targama 2007; Taylor [1911] 2010; Womack & Jones 1996). Stabiele, voorspelbare, efficiënte en effectieve werkprocessen moesten zorgen voor de beoogde winstmaximalisatie. Beheersen en controleren werden een belangrijk streven. Werknemers moesten in dit gedachtegoed mee bewegen. De concepten uit de managementboeken '*In search of excellence*' en '*Corporate Cultures*' van Peters & Waterman (1982) respectievelijk Deal & Kennedy (1982) hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de wijze waarop dit in veel bedrijven aangepakt is. Gebaseerd op het idee van de rationele mens hadden managers de verantwoordelijkheid een sterke harmonieuze organisatiecultuur te creëren met een aansprekende visie en een set van gedeelde waarden, normen en gedragsregels (Boessenkool, Leisink & Verweel 2003; Parker 2000; Sandberg & Targama 2007). Met de juiste *incentives* zouden werknemers aangespoord worden zich te committeren en mee te werken aan de winstgevendheid van de organisatie. Cultuur als een maakbaar fenomeen werd een management instrument dat bijdraagt aan het succes van een organisatie.

Momenteel bevinden we ons in de informatietechnologische revolutie waarin zich volgens Castells twee processen voltrekken: *'op netwerken gebaseerde productiviteitsgroei en op netwerken gebaseerde globalisering'* (Castells 2010, p. 161). Gestandaardiseerde massaproductie vanuit westerse economieën is verplaatst naar lagelonenlanden. In plaats daarvan wordt kennis nu als cruciaal gezien voor de maatschappelijke welvaart (Barley & Kunda 2004; Castells 2010; Gratton 2011; Volberda & Bosma 2011). Daarnaast is *'de dynamiek van de binnenlandse markten afhankelijk van het vermogen van bedrijven en netwerken van bedrijven om wereldwijd te concurreren'* (Castells 2010, p.116). Dat heeft ertoe geleid dat multinationals, midden- en kleinbedrijven maar ook overheden, kennisinstituten en andere publieke organisaties in flexibele netwerken samen zijn gaan werken en daartoe vanuit overheden wereldwijd gestimuleerd worden (Ansell et al. 2020; Castells 2010; Florida 2012; Huxham & Vangen 2005; Koppenjan & Klijn 2004; Mazzucato 2015). Hierin houden de ideeën over een rationele aansturing, efficiency, effectiviteit en het onder controle houden van onvoorziene situaties tot op de dag van vandaag nog altijd stand.

Volgens Maurer & Mikl-Horke (2015 p.114) refereerde Weber er al aan dat ‘*culturele kenmerken een product zijn van historische rationaliseringsprocessen [...]*’. Ook Foucault zegt dat de geschiedenis inzichten geeft in de herkomst en ontwikkeling van zienswijzen, overtuigingen en sociale patronen (Ashenden & Owen 1999; Flyvbjerg 2001; Foucault [1966] 2001). Dit zie ik terug in zowel de praktijk als in de wijze waarop de relaties tussen deelnemers en de ongelijksoortigheid en ongelijkwaardigheid tussen hen, worden onderzocht. Asymmetrie vormt volgens de in de voorgaande paragraaf genoemde onderzoeken een risico voor het slagen van een netwerksamenwerking. Auteurs zijn op zoek naar instrumenten en werkwijzen waarmee deelnemers tot een evenwichtige balans in de onderlinge asymmetrie kunnen komen. Dit streven sluit aan bij het gedachtegoed dat duidelijkheid over het gezamenlijke doel en elkaars commitment, harmonie en het onderlinge vertrouwen de voorspelbaarheid van het samenwerkingsproces verhoogt en bijdraagt aan de gezamenlijke productiviteit. Asymmetrie in relaties, belangen, interpretatieverschillen, onvoorspelbaar gedrag, wantrouwen en conflicten staan dit streven in de weg. Ze zijn een risico voor het realiseren van de beoogde doelen.

2.4 De inzichten tot nu toe

Onderzoek naar netwerksamenwerking leert dat het niet eenvoudig is zo’n samenwerking van de grond te krijgen en deze ook voor langere termijn werkend te houden (Ansell & Gash 2008; Dickinson & Sullivan 2014; Page et al. 2015; Purdy 2012; Ran & Qi 2018; Vangen & Huxham 2003; Warsen et al. 2018). Samenwerken in een netwerk is tijdrovend en instabiel. Het vraagt flinke investeringen terwijl de resultaten vaak teleurstellend zijn. Bovendien verandert het commitment van deelnemende partijen voortdurend en doen zich op allerlei terreinen conflicten voor. Volgens sommige onderzoekers heeft dit vaak een relationele oorzaak. Ook zijn de dominante manieren van onderzoeken niet altijd toereikend om de relationele dynamiek boven tafel te krijgen (Ansell & Gash 2008; Dickinson & Sullivan 2014; Warsen et al. 2018). Netwerkpactijen nemen immers niet alleen besluiten op basis van rationele en gecalculerde gronden, maar ook door intuïties en emoties, die sterk worden bepaald door hun beelden van en ervaringen met andere partijen (Barley & Kunda 2004; Dickinson & Sullivan 2014; Huxham & Vangen 2005).

Uit de historische terugblik komt naar voren dat het circuleren van goederen en diensten gepaard ging met allerlei gunsten zoals het rekening houden met elkaars belangen en de zorg voor ieders individuele welzijn. Reciprociteit, vertrouwen en solidariteit waren cruciaal, alleen uit eigen belang handelen werd moreel niet getolereerd (Maurer & Mikl-Horke 2015; Mauss [1924] 2014; Smith [1776] 2012). De samenwerking tussen gilden, markegenootschappen en bestuurders en in latere eeuwen de fabrieken

en productiebedrijven met overheidsinstanties, hebben bijgedragen aan de huidige samenhangende economisch-maatschappelijke structuur. Bovendien beïnvloedt deze economisch-maatschappelijke structuur de wijze waarop organisaties ingericht zijn en hoe netwerksamenwerking en het functioneren daarvan onderzocht worden. Deze aspecten kwamen ook terug in de literatuur in de eerste paragrafen van dit hoofdstuk: de netwerksamenwerking als een instrument dat bijdraagt aan welvaart, niet hiërarchisch is, gebaseerd op sociale relaties en complementaire krachten en waar waarden gelden als vertrouwen en wederkerigheid in plaats van het voldoen aan contracten en lijnverantwoordelijkheden.

De historische terugblik laat zien dat het uitwisselen van producten, diensten en gunsten in archaische samenlevingen gepaard ging met subtiele intenties en verwachtingen, zoals het tonen van solidariteit, status of invloed. Deze intenties en verwachtingen benadrukten de onderlinge verschillen tussen mensen of veroorzaakten deze. Asymmetrie deed zich ook voor in de tijd van de middeleeuwen. Handels- en ambachtslieden gedroegen zich volgens de groepsnormen van een gilde of markegenootschap, inclusief de gangbare en geaccepteerde verschillen. Vanaf de 18e eeuw veranderde dit geleidelijk. Vanaf dan is het streven naar uniformiteit, duidelijkheid en risicomijding ten behoeve van de productiviteit en de welvaart de boventoon gaan voeren, evenals de overtuiging dat asymmetrie dit streven in de weg staat.

2.5 De betekenis van asymmetrie in interactieprocessen

Een focus op de alledaagse praktijken en belevingen van deelnemers geeft inzicht in hoe asymmetrische relaties kunnen doorwerken in hun samenwerking. Onderzoek naar de betekenissen die deelnemers eraan geven en hoe deze betekenissen het handelen beïnvloeden, laat zien ‘waarom actoren gemotiveerd blijven om aan gezamenlijke activiteiten deel te nemen’ (Dickinson & Sullivan 2014, p.174). Ook geeft het de mogelijkheid meer inzicht te krijgen in de niet-lineaire aspecten van een netwerksamenwerking (Ansell & Gash 2008), de relatie met vertrouwen (Ran & Qi 2018, 2019; Warsen et al 2018) en de contextuele invloeden (Orth & Cheng 2018; Purdy 2012, 2016).

Een netwerksamenwerking krijgt betekenis en inhoud voor deelnemers in onderlinge interactieprocessen (Alvesson & Sköldbberg 2000; Alvesson & Deetz 2000; Anthonissen & Boessenkool 1998; Deetz 2000; Martin 2004; Parker 2000). Deze paragraaf gaat in op de sociaal constructivistische theorieën van Marcel Mauss over reciprociteit en de *habitus*, *veld* en *kapitaal* concepten van Pierre Bourdieu. Zij geven richting aan de wijze waarop we asymmetrie en invloed in netwerkrelaties kunnen zien en duiden. De theorieën en concepten zet ik in algemene bewoordingen van de auteurs uiteen,

aangevuld met de mogelijke uitwerking voor een netwerksamenwerking. Daarnaast roept dit een aantal vragen op voor het veldonderzoek.

Interacties tussen mensen zijn gebaseerd op reciprociteit (Bourdieu 1998; Komter 1997; Mauss [1924] 2014; Maurer & Mikl-Horke 2015; Oliver 2018; Simmel [1890] 2016; Smelser & Swedberg 2005). Reciprociteit ofwel wederkerigheid is een van de basisprincipes waar een netwerksamenwerking op functioneert (Barley & Kunda 2004; Dickinson & Sullivan 2014). Mauss stelt dat reciprociteit nooit belangeloos is. Mensen geven met het uitwisselen van materiële en immateriële zaken uiting aan de relatie die zij met de ontvanger aan willen gaan. Deze impliciete intenties en verwachtingen zijn van invloed op de onderlinge verhoudingen, zij leiden tot asymmetrie. De concepten van Bourdieu laten zien waar deze intenties en verwachtingen vandaan komen en dat wederzijdse beïnvloedingsprocessen met andere mensen die van diverse omgevingen deel uitmaken, ervoor zorgen dat de onderlinge asymmetrie geen vaststaand gegeven is maar situationeel verandert.

Dertien jaar na het verschijnen van Taylors *'The Principles of Scientific Management'* bracht antropoloog Marcel Mauss in 1924 zijn *'Essai sur le don'* uit. Daarin betoogt hij op basis van onderzoek naar archaische volken dat het uitwisselen van goederen, diensten en gunsten een *'totale sociale prestatie'* is (Komter 1997; Mauss [1924] 2014, p.11; Oliver 2018). De uitwisseling betreft niet alleen economische doelen, maar ook sociale, morele, juridische en esthetische betekenissen: vriendschap, dankbaarheid, respect, macht, status, prestige of rivaliteit. De zaken die worden uitgewisseld vertegenwoordigen naast handelswaarde ook gevoelswaarde. Deze betekenissen worden in omgangsvormen, gebruiken en symbolen tot uitdrukking gebracht. Mensen geven en ontvangen allerlei materiële en immateriële zaken *'uit verplichting, eigen belang, dienstbaarheid, om uit te dagen en te waarborgen'* (Mauss [1924] 2014, p.38). Macht in de betekenis van het uitoefenen van invloed is een integraal onderdeel van deze interactieprocessen (Flyvbjerg 2001). Geven impliceert de verplichting tot teruggeven, evenals aspecten als *'krediet'* en *'eer'*. Granovetter (1992, p.25):

'the pursuit of economic goals is typically accompanied by that of such noneconomic ones as sociability, approval, status, and power. [...] Economic action (like all action) is socially situated and cannot be explained by reference to individual motives alone. It is embedded in ongoing networks of personal relationships [...].'

Dat betekent dat een economische instrument als een netwerksamenwerking, de sturingsmodellen en de daaraan verbonden *targets* en werkprocessen niet neutraal zijn (Maurer & Mikl-Horke 2015; Smelser & Swedberg 2005). Weber: *'all 'economic' processes and objects are characterized [...] by the meaning they have for human action'* (Weber [1922] 1978,

p.64). In de huidige economisch-maatschappelijke context is een netwerksamenwerking een gelegitimeerde manier van organiseren, *'geworteld in een systeem van overtuigingen en waarden, een ethos en een morele kijk op de wereld'* (Bourdieu 2005, p.10; Emirbayer & Johnson 2008; Hallett & Gougherty 2018). Volgens deze auteurs werken overtuigingen, waarden en ethos door in het functioneren van netwerksamenwerking, interpretaties en handelen van deelnemers. Daarmee zijn ze van invloed op de onderlinge interacties, de wijze waarop zij de samenwerking vormgeven en hoe zij met onderlinge asymmetrie omgaan. De vraag is hoe dit er in de praktijk concreet uitziet.

Het uitwisselen van goederen, diensten en gunsten is een interactievorm die door de eeuwen heeft plaatsgevonden. In de context van een netwerksamenwerking gebeurt de interactie op verschillende plekken: op individueel niveau tussen afgevaardigden onderling, op het niveau van het netwerk tussen deelnemende organisaties, in elk van de deelnemende organisaties afzonderlijk, alsook in relatie tot andere netwerken binnen een bredere context van een branche of landelijke economie (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Everett & Jamal 2004; Hallett & Gougherty 2018). Een netwerksamenwerking bevindt zich daarmee in een matrix van allerlei relaties en sociale omgevingen die continu met elkaar in dialoog zijn en elkaar beïnvloeden. Binnen al deze relaties doet zich asymmetrie voor. Zichtbare asymmetrie is herkenbaar in de uitgangspositie van organisaties die aan een netwerksamenwerking willen deelnemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om omvang, investeringsmogelijkheden en beschikbare middelen. Bovendien bestaat zichtbare asymmetrie in de autoriteitspositie, de maatschappelijke legitimiteit of het mandaat van een organisatie (Ansell & Gash 2008; Everett & Jamal 2004; Huxham & Vangen 2005; Provan & Kenis 2008; Purdy 2012; Ran & Qi 2018, 2019). Naast zichtbare asymmetrie doen zich ook impliciete en vaak onbedoelde relationele verschillen voor, die bepalend kunnen zijn voor de invloed die iemand heeft of toebedeeld krijgt (Alvesson 2002; Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Everett & Jamal 2004; Hallett & Gougherty 2018; Ran & Qi 2018). Vormen van informele, niet direct zichtbare macht manifesteren zich in niet voor de hand liggende situaties *'waar geen conflicten zijn, geen eisen gesteld worden, bepaalde actoren autoriteiten zijn die anderen vrijwillig gehoorzamen'* (Alvesson 2002, p.121; Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Everett & Jamal 2004; Lukes 1974). Zij doen zich ook voor als bepaalde zaken niet ter discussie staan en zo vanzelfsprekend zijn dat betrokkenen zich zonder protest in deze onuitgesproken afspraken schikken. Machtsvormen die de betekenisgeving en het gedrag van mensen beïnvloeden, zijn te duiden als symbolische macht of ideologische macht (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Everett & Jamal 2004; Hallett & Gougherty 2018). Dit biedt handvatten om tijdens het veldonderzoek na te gaan welke onderwerpen onbesproken blijven,

welke belangen een rol spelen, hoe deze de onderlinge hiërarchie beïnvloeden en wat de consequenties zijn voor de wijze waarop interacties plaatsvinden.

De *habitus*, *veld* en *kapitaal* concepten van Bourdieu bieden een kader voor de wijze waarop interactieprocessen binnen en tussen verschillende sociale omgevingen plaatsvinden en hoe deze omgevingen elkaar over en weer beïnvloeden. De concepten gaan in op de relatie tussen individueel geconstrueerde sociale structuren waarvan de basis ligt in de *habitus* en de collectief geconstrueerde sociale structuren. Deze laatste komen voort uit de expliciete en impliciete interacties die plaatsvinden over de *veldregels*, het uit te wisselen *kapitaal* en ieders individuele *habitus*. De concepten geven ook inzicht in hoe asymmetrie tot stand komt, de reden dat asymmetrie zich voordoet en hoe deze van invloed kan zijn op verschillende aan elkaar verbonden sociale omgevingen.

Individueel geconstrueerde sociale structuren liggen volgens Bourdieu vast in de persoonlijke *habitus* van mensen. De *habitus* vormt zich doorlopend door gebeurtenissen in het verleden en actuele ervaringen. De *habitus* bepaalt de manier waarop mensen de werkelijkheid zien, interpreteren en betekenis geven (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Maton 2012; Swedberg 2003). In de context van een netwerksamenwerking betekent het dat de *habitus* de verwachtingen regelt die deelnemers van andere deelnemers hebben en aan de hand waarvan zij diens uiterlijk, taalgebruik, gedrag en gebruiken beoordelen op wat goed of geoorloofd is en wat niet. De *habitus* bepaalt ook hoe mensen op situaties en onvoorziene omstandigheden reageren. Het is een dispositie ofwel een geïnternaliseerde aanleg die hen voor dergelijke situaties een handelingsrepertoire biedt (Bourdieu 1998, p.5-7; 25).

De *habitus* is tevens een basis voor asymmetrie, want hij beïnvloedt de wijze waarop interacties plaatsvinden en het maakt onderscheid tussen mensen met een overeenkomstige en afwijkende visie, overtuiging, voorkeur of handelingspatroon (Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Maton 2012). Dit komt op subtiële wijze naar voren bij reciprociteit. Mauss laat met zijn onderzoek zien dat mensen die materiële en immateriële zaken zonder directe tegenprestatie met anderen uitwisselen, daarmee uitdrukking geven aan de relationele verbintenis die zij met de ontvanger aan willen gaan (Mauss [1924] 2014; Komter 1997). Dit kan een vriendschappelijke of zakelijke relatie zijn of een uiting van een hiërarchische relatie. Het is essentieel wat er gegeven wordt, hoe dit gegeven en door de ontvanger in ontvangst genomen wordt, op welk moment de ontvanger de gift met een tegengift beantwoordt en hoe de ontvanger dit doet (Hart & Hann 2011; Mauss [1924] 2014). Daarmee is reciprociteit nooit belangeloos en vrij van macht (Komter 1997; Mauss [1924] 2014). Vertaald naar de context van een netwerksamenwerking is de mate waarin gevende en ontvangende deelnemers elkaar vrijheid geven in wat wanneer gegeven, teruggegeven en ontvangen

wordt, een uiting van onderling vertrouwen en hun onderlinge verbondenheid (Pessers 1999). De deelnemer die geeft, vertrouwt met zijn of haar gift iets van zichzelf toe aan een andere deelnemer, terwijl niet zeker is of de gift beantwoord wordt en op welke manier. Hierin onderscheidt reciprociteit zich van een economische transactie waar een financiële vergoeding tegenover staat (Bourdieu 1998; Pessers 1999). De gevende deelnemer verwacht echter impliciet dat de gift op een bepaald moment met een tegenprestatie beantwoord wordt (Bourdieu 1998; Komter 1997; Mauss [1924] 2014). De interval tussen het ontvangen van een gift en de tegengift, alsook over het geschenk zelf en de wijze van teruggave, zijn echter essentieel. Als een netwerkdeelnemer betrouwbaar over wil komen, moeten al deze zaken aan de op de *habitus* gebaseerde verwachtingen voldoen. Dat maakt het reciprociteitsproces dwingend en sturend. Het roept de vraag op hoe reciprociteit in de praktijk tot asymmetrie tussen gevende en ontvangende deelnemers leidt. Doorredenerend op de reciprociteitstheorie kan een netwerkdeelnemer met een gift ook uitdrukking geven aan de asymmetrie met de andere deelnemer. De ontvanger kan echter met een tegengift en de wijze waarop die gegeven wordt deze asymmetrie bevestigen, verkleinen of vergroten. De *habitus* helpt immers aan de verwachtingen van een gevende deelnemer te kunnen voldoen.

De wederzijdse uitwisseling tussen individuen is nooit belangeloos. Reciprociteit gaat met intenties en verwachtingen gepaard ten aanzien van de relatie die mensen met anderen aan willen gaan. De basis voor deze intenties en verwachtingen ligt volgens Bourdieu in iemands sociale omgeving, de dominante visie of overtuiging binnen die omgeving en de daaraan verbonden belangen.

Individuele maken gelijktijdig en volgordelijk deel uit van meerdere sociale omgevingen (Emirbayer & Johnson 2008, p.29). De ervaringen die zij hierin opdoen voeden hun individuele *habitus*. Een netwerksamenwerking is zo'n sociale omgeving, evenals de eigen organisatie van een deelnemer, maar bijvoorbeeld ook de branche waarbinnen de netwerksamenwerking zich begeeft. Bourdieu noemt deze sociale omgevingen *velden* (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Grenfell 2012; Maurer & Mikl-Horke 2015; Thompson 2012). Deze *velden* bestaan uit actoren, ofwel individuen en organisaties, en hun onderlinge relaties. De sociale *velden* bieden echter niet voor iedereen dezelfde kansen. Dit komt doordat ieder *veld* eigen spelregels heeft waaraan de actoren moeten voldoen. De mate waarin een actor hieraan voldoet, is bepalend voor de positie van de actor op het sociale *veld*. Vertaald naar een netwerksamenwerking zou dit betekenen dat de posities die deelnemers binnen het netwerk hebben, verschillend zijn. De spelregels komen volgens Bourdieu voort uit de relaties tussen de actoren onderling, maar ook tussen de verschillende sociale *velden* waar zij deel van uitmaken en de visie, overtuigingen, voorkeuren en handelingspatronen

die zij delen (Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Deer 2012; Everett & Jamal 2004). Deze gedeelde waarheidsopvatting noemt hij *doxa*. In de context van een netwerksamenwerking gaat het dan om de dominante visie over hoe deelnemers zich in het netwerk behoren te gedragen en welke overtuigingen, gebruiken en taalgebruik geoorloofd zijn. Het gaat om meningen en percepties die deelnemers met elkaar delen, ofwel de overeenkomsten in hun individuele *habitus*. Hieruit ontstaan posities, privileges en voorrechten (Bourdieu 2001, p.1; Emirbayer & Johnson 2008). Dit zijn vaak kwesties waar niet over gesproken wordt omdat actoren deze als vanzelfsprekend beschouwen. Actoren onderschrijven de betreffende waarheidsopvatting door er stilzwijgend naar te handelen zonder er een discussie over aan te gaan of expliciete afspraken over te maken (Bourdieu & Wacquant 1992, p.98). Bourdieu beschouwt *doxa* als een vorm van macht aangezien een overheersende mening de impliciete spelregels van een sociaal *veld* bepaalt en de belangen die daar volgens de *doxa* mee samenhangen (Bourdieu 1998; Deer 2012). Het stuurt impliciet de individuele verwachtingen en het gedrag. Voor het veldonderzoek is het interessant inzicht te krijgen hoe de *doxa* van een netwerksamenwerking eruit ziet en welke consequenties dit heeft voor de onderlinge machtsverhoudingen. Daarbij is het tevens relevant de wisselwerking met andere sociale omgevingen van deelnemers te bestuderen.

Actoren wisselen allerlei zaken uit. Zij worden hierin gedreven door belangen (Bourdieu & Wacquant 1992; Grenfell 2012; Komter 1997; Mauss [1924] 2014; Swedberg 2005; Simmel [1908] 1971). Wat maakt het de moeite waard in het sociale *veld* te willen investeren en zich voor een relatie met andere actoren in te willen zetten? Zoals eerder gesteld, gaat het naast economisch-financiële belangen ook om vriendschap, reputatie en respect.

Actoren geven aan hun belangen invulling door onderling materiële en immateriële zaken uit te wisselen. Bourdieu geeft hiervoor als reden dat ieder sociaal *veld* over specifieke regels beschikt (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008). De ruimte die actoren binnen deze regels hebben is afhankelijk van hun veldpositie en de condities van het *veld* (Thomson 2012, p.66). Daardoor kent ieder *veld* een hiërarchie met invloedrijke en minder invloedrijke actoren. De interacties tussen actoren binnen een *veld* en tussen de *velden* beïnvloeden elkaar continu. Dit werkt door in de hiërarchie tussen actoren, die als gevolg hiervan voortdurend aan verandering onderhevig is (Emirbayer & Johnson 2008). De hiërarchie tussen actoren bepaalt samen met de individuele *habitus* en de materiële en immateriële middelen die hen ter beschikking staan, welke invloed zij hebben om aan de belangen invulling te geven. Bourdieu noemt deze materiële en immateriële middelen *kapitaal*. Hij onderscheidt onder ander *economisch, sociaal, cultureel en symbolisch kapitaal* (Bourdieu & Wacquant

1992; Bourdieu 2005; Pels 1989; Thomson 2012; Moore 2012). *Economisch kapitaal* duidt op geld en goederen, bij *sociaal kapitaal* gaat het om relaties en netwerken en bij *cultureel kapitaal* om kennis, vaardigheden en opleidingen. Met *symbolisch kapitaal* doelt Bourdieu op zaken die op het betreffende veld een specifieke waarde vertegenwoordigen en tot een bepaalde reputatie of privilege leiden. Dit roept de vraag op waarin de hiërarchie van een netwerksamenwerking tot uiting komt en wat dit betekent voor de wijze waarop deelnemers onderling *kapitaal* uitwisselen.

De verschillende vormen van *kapitaal* vertegenwoordigen op ieder sociaal *veld* weer een andere waarde (Bourdieu 1993, p.73; Emirbayer & Johnson 2008). Daarom leidt de inzet ervan niet op ieder sociaal *veld* tot dezelfde uitkomsten. Vertaald naar een netwerksamenwerking betekent dit dat de wijze waarop een deelnemer het beschikbare *kapitaal* in weet te zetten hem of haar mogelijkheden geeft de structuur van het sociale *veld* en de machtsposities te beïnvloeden (Bourdieu 2005). De *habitus* geeft hier de inzichten, sensitiviteit en handelingsrepertoire voor (Bourdieu 1993; Maton 2012; Pels 1989). Zoals eerder aangeven, komen met het uitwisselen van materiële en immateriële zaken ook verwachtingen mee ten aanzien van het in ontvangst nemen en de tegengift (Bourdieu 1998; Mauss [1924] 2014). In de *habitus* ligt besloten in hoeverre een deelnemer de aanleg heeft er op zodanige wijze op in te spelen dat het gedrag en de middelen die hij of zij daarvoor inzet, overeenkomen met de *doxa* van het *veld*. De mate waarin de deelnemer hierin slaagt, zorgt eveneens voor asymmetrie met andere deelnemers.

2.6 Opbrengsten theoretische verkenning

Het eerste inzicht is dat *asymmetrie in netwerksamenwerking zich op verschillende manieren voordoet*. Het is deels zichtbaar en expliciet: in materiële zaken zoals de omvang, expertise, infrastructuur, beschikbare middelen en menskracht van de organisatie of in de formele rol die een organisatie in een netwerk heeft, in stemverdeling dan wel contributiebijdrage. Asymmetrie is daarnaast ook verborgen en intuïtief, in de vorm van taxaties van verhoudingen, anticipatie op de veronderstelde (on)macht van de ander, Calimero-complexen onder ‘kleine’ dan wel minder invloedrijke deelnemers, of *noblesse oblige* normen voor ‘grote’ ofwel invloedrijke deelnemers.

Het tweede inzicht heeft betrekking op de huidige onderzoeken naar netwerksamenwerkingen en de rol van asymmetrie tussen deelnemers. Daaruit komt naar voren dat het lastig is een netwerksamenwerking draaiende te krijgen en effectief te laten zijn. *De ongelijksoortigheid tussen deelnemers wordt als kans gezien, terwijl de asymmetrie die daarmee gepaard gaat als risico wordt beschouwd wat het onderlinge vertrouwen in de weg staat en de effectiviteit van de samenwerking negatief beïnvloedt*. Deze onderzoeken

richten zich op instrumentarium waarmee onderlinge asymmetrie doelgericht geminimaliseerd of gelijkmatig uitgewisseld en verdeeld kan worden.

Het derde inzicht heeft betrekking op de overtuiging die hieraan ten grondslag ligt. Een terugblik in de geschiedenis wijst uit dat interacties tussen mensen via het uitwisselen van goederen, diensten en gunsten plaatsvonden en altijd gepaard is gegaan met een subtiele boodschap of verwachting zoals het tonen van emotie, solidariteit, status, exclusiviteit of het uitoefenen van macht. Dit gaf de relaties tussen mensen structuur, alsook de samenleving. Vanaf de 18^e eeuw veranderde dit geleidelijk. Eind 19^e, begin 20^e eeuw kreeg het idee dat mensen rationele wezens zijn die alleen vanuit economische overwegingen handelen, steeds meer voet aan de grond. *Uniformiteit, duidelijkheid en risicomijding werden van cruciaal belang geacht voor de productiviteit en de welvaart van een samenleving. Asymmetrie, onduidelijkheid en risico's staan dit streven in de weg.* Deze zienswijze is ook van invloed op het onderzoek naar asymmetrie in een netwerksamenwerking en wel in het streven naar manieren waarmee asymmetrie geminimaliseerd kan worden en in de wijze waarop de effecten van het minimaliseren gemeten kunnen worden.

Het vierde inzicht heeft te maken met de oorzaak waardoor asymmetrie tussen mensen en groepen altijd aanwezig zal zijn. Dit heeft te maken met de wijze waarop interacties plaatsvinden. *Interacties vinden tussen mensen onderling plaats, maar ook met hun omgeving. Deze interacties zijn van invloed op zowel de individuele als de collectieve belangen, waarden, normen en gedragingen. De daaruit voortvloeiende asymmetrie is bepalend voor de informele machtsstructuren ofwel de mate waarin iemand invloed heeft en deze inzet voor alleen zichzelf of ook voor anderen.*

Genoemde theoretische inzichten bieden handvatten om praktijken van netwerken en patronen van asymmetrie kritisch te bevragen en te duiden. Als asymmetrie de uitgangspositie is waarmee deelnemers een samenwerking beginnen dat met onafhankelijk leiderschap en een strategie voor het *empoweren* van zwakkere partijen binnen de perken gehouden kan worden (Ansell & Gash 2008), betekent dit dan dat het vraagstuk hiermee is opgelost? Welke rol heeft asymmetrie tijdens het verdere verloop van de netwerksamenwerking? Hoe zien de interactieprocessen er concreet uit en welke expliciete en impliciete asymmetrie ligt eraan ten grondslag respectievelijk komt erin tot uitdrukking? Welke deelnemers hebben het voor het zeggen, wie krijgen meer kansen en mogelijkheden, wiens belangen worden gediend en waarom? Welke betekenissen geven deelnemers aan de ervaren asymmetrie en hoe beïnvloeden deze betekenissen hun opstelling, het samenwerkingsproces en de uitkomsten van de netwerksamenwerking? Deze vragen vormen het vertrekpunt voor het veldonderzoek. Hoe dit veldonderzoek is ingericht en waarom op deze manier, behandel ik in het volgende hoofdstuk.

3 Methodologische verantwoording

3.1 Netwerksamenwerking onderzoeken

In deze studie zoek ik antwoord op de vraag hoe ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen in netwerken samenwerken, welke betekenis deelnemers toekennen aan deze onderlinge asymmetrie en welke invloed dit heeft op hun opstelling, het samenwerkingsproces en de uitkomsten van de netwerksamenwerking. Mijn perspectief op de sociale werkelijkheid is van invloed op de gevolgde onderzoeksstrategie en de methoden van dataverzameling en -analyse (Boeije, 't Hart & Hox 2009; Martin 2004). In paragraaf 3.2 werk ik dit perspectief uit, beschrijf ik hoe dit tot stand is gekomen en welke keuzes op grond daarvan gemaakt zijn. Paragraaf 3.3 laat vervolgens zien hoe het onderzoeksperspectief concreet invulling heeft gekregen in de opzet en uitvoering van deze studie. De onderzoeksaanpak die in dit hoofdstuk wordt gepresenteerd geeft een *overall* beeld van hoe de studie uitgevoerd is. In de hierop volgende hoofdstukken wordt verder gespecificeerd hoe de verschillende onderdelen van deze studie uitgevoerd zijn. Het hoofdstuk sluit af met een kort overzicht van de inzichten en consequenties voor het veldonderzoek.

3.2 Kennistheoretische positionering

3.2.1 *Het wezen van een netwerksamenwerking*

In deze studie staat asymmetrie centraal. De samenwerkende organisaties verschillen in onder andere omvang, naamsbekendheid, doel dat zij nastreven en beschikbare middelen. Dergelijke expliciet zichtbare verschillen zijn vaak de aanleiding om met elkaar de mogelijkheden van een samenwerking te verkennen (Ansell & Gash 2008; Barley & Kunda 2004; Castells 2010; Crosby, 't Hart & Torfing 2016; Gratton 2011; Volberda & Bosma 2011). Ik ga ervan uit dat als netwerkdeelnemers elkaar voor een samenwerking benaderen, zij uiteenlopende verwachtingen van elkaar en de onderlinge verschillen

hebben. Deze verschillen krijgen tijdens hun onderlinge interacties nieuwe betekenissen en inhoud (Alvesson & Sköldberg 2000; Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Boessenkool 2006; Deetz 2000; Martin 2003; Parker 2000). De nieuwe betekenissen uit zich vervolgens in bijvoorbeeld de waarde die deelnemers aan de zichtbare asymmetrie hechten, in de wijze waarop zij die asymmetrie gebruiken en wat zij daarmee beogen te bereiken. Ik ga er bovendien vanuit dat gelijktijdig ook andere asymmetrie ontstaat die minder zichtbaar en tastbaar is dan die in de uitgangspositie (Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Bourdieu 2005). Denk daarbij aan asymmetrie die gestalte krijgt in de betrekkingen tussen mensen en van invloed is op de mate waarin een deelnemer iets gegund wordt dat een ander niet of moeilijker geregeld krijgt. Of asymmetrie in relaties waarbij het gedrag van de ene deelnemer wel geaccepteerd wordt terwijl het bij een ander tot spanning of conflicten leidt. Bovendien verwacht ik dat de wijze waarop deelnemers hun onderlinge samenwerking vormgeven, de keuzes en afspraken die zij maken over vorm, werkwijze en aansturing en de betekenissen die zij daaraan verbinden, beïnvloed worden door andere omgevingen waar zij deel van uitmaken en de interacties die daar plaatsvinden (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Grenfell 2012; Maurer & Mikl-Horke 2015; Thompson 2012). Tevens ga ik ervan uit dat deelnemers de betekenis van de netwerksamenwerking, de wijze waarop zij daarin samenwerken en hun onderlinge asymmetrie continu aanvechten en opnieuw construeren (Martin 2004; Parker 2000). Dit impliceert dat zowel de expliciete als impliciete asymmetrie en de afspraken die daarover zijn gemaakt niet onveranderlijk zijn maar telkens opnieuw betekenis en inhoud krijgen.

Processen van interacties en betekenisgeving plus de daaraan verbonden relationele asymmetrie zijn subjectief, ambigu en voortdurend in beweging. Dat maakt het lastig deze processen te vangen in wetmatige oorzaak-gevolg relaties (Alvesson & Sköldberg 2000; Alvesson & Deetz 2000; Deetz, 2000; Martin 2004; Parker 2000). Een netwerksamenwerking en de gemaakte afspraken krijgen specifiek betekenis door de belangen van de deelnemers (Alvesson & Deetz 2000, p.63). Ook binnen ogenschijnlijk rationele afspraken en processen van een samenwerkingsverband doet zich een onderstroom van percepties, emoties, intuïties, asymmetrie en informele macht voor die de interpretaties en het handelen continu beïnvloedt (Alvesson & Deetz 2000; Anthonissen & Boessenkool 1998; Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Flyvbjerg 2001; Martin 2003; Parker 2000). Daardoor wordt de consensus die over de overeengekomen afspraken en processen lijkt te bestaan, steeds opnieuw ter discussie gesteld en veranderd.

Met bovenstaand perspectief op de sociale werkelijkheid onderzoek ik asymmetrie vanuit de wisselwerking tussen expliciete zichtbare afspraken en processen en de subjectieve relationele onderstroom tussen netwerkdeelnemers. De volgende paragrafen

beschrijven de achtergronden van dit onderzoeksperspectief, wat dit betekent voor de manier waarop deze studie is uitgevoerd en hoe dit concreet invulling heeft gekregen in de aanpak van de studie.

3.2.2 *Hoe mijn perspectief gevormd is*

Mijn ontologische perspectief is gebaseerd op de ervaringen die ik tijdens mijn loopbaan heb opgedaan en de vraagstukken waar ik in mijn adviespraktijk mee te maken heb. Ik krijg regelmatig de vraag te helpen bij het opstarten van een netwerksamenwerking of een samenwerkingsverband dat in een impasse terecht is gekomen. Op zoek naar mogelijkheden voor samenwerking of het doorbreken van een impasse, kom ik er telkens achter dat de ambities en ideeën van netwerkdeelnemers gepaard gaan met uiteenlopende belangen, eigen overtuigingen, emoties en voorkeuren. Vaak betreft het zaken die geen directe connectie hebben met de initiële intenties van de samenwerking. Mijn ervaring is dat op zulke momenten een focus alleen gericht op expliciet zichtbare zaken tekortschiet, omdat de oorzaak zich op een ander niveau afspeelt, namelijk op relationeel niveau. Daar construeren deelnemers hun werkelijkheidsbeeld, hetgeen doorwerkt in hun interpretaties en gedrag. Interacties met deelnemers en hun directe omgeving waarin ik samen met hen de situatie analyseer, op zoek ga naar hun drijfveren, wanneer zij afhaken en waar zij spanningen ervaren, geven gedetailleerd inzicht in waar het aan schort en waar mogelijkheden voor oplossingen liggen. Details waar ik geen weet van heb als ik op afstand een oplossing zou bedenken. Alleen door me te verplaatsen in die deelnemers kan ik erachter komen wat er aan de hand is.

Deze ervaringen en manier van werken zijn niet alleen op mijn huidige werkzaamheden voor netwerksamenwerkingen gebaseerd. Opgeleid als bestuurskundige heb ik tijdens mijn loopbaan als leidinggevende en externe organisatieadviseur teams en organisaties begeleid bij interne veranderingen. De oorzaak van moeizame veranderingsprocessen, meestal gelegen in de relationele sfeer, leverde van tijd tot tijd spanning op als managers en klanten een vereenvoudigde blauwdruk van mij verwachten waarmee de beoogde verandering doorgevoerd kon worden. Echter blauwdrukken laten naar mijn idee niet de complexiteit zien van hoe het er in praktijk aan toe gaat.

Zo stond ik als leidinggevende een keer voor de taak een koersverandering door te voeren. Op dat moment balanceerde ik tussen de eisen van de directie, het bestaansrecht van de zorg aan patiënten, de belangen van de zorgverzekeraar, wettelijke uitvoeringsorganen, ketenpartners en *'last but not least'* de teams die daarbij betrokken waren. Alle ingrediënten voor een pittige klus waren aanwezig. Ik stelde mezelf de vraag of het mogelijk was de verandering met respect voor de waarden en belangen van de betrokkenen aan te pakken in plaats van mij alleen te focussen op het te behalen

resultaat middels de heersende rationele, doelgerichte manier van leidinggeven (Mijlhoff in Veraart 2012). Tijdens de deeltijd bachelor Kunstgeschiedenis die ik in dezelfde periode volgde aan de Universiteit Leiden, werd ik in mijn ervaring bevestigd dat er niet één werkelijkheid bestaat, maar dat de manier waarop mensen situaties interpreteren en zich uiten, wordt beïnvloed door de ideeën en ontwikkelingen binnen een bepaalde sociale omgeving in een specifieke tijd. Dat hielp mij in de argumentatie en verantwoording naar de opdrachtgever voor mijn afwijkende aanpak.

Op basis van deze en vele vergelijkbare situaties die daaraan voorafgingen en erop volgden, besloot ik ruim tien jaar geleden een eigen adviespraktijk te starten. Dat gaf de mogelijkheid vanuit mijn zienswijze op organisaties en netwerksamenwerkingen, klanten te begeleiden. Via de bedrijfsnaam *OpenPerspectief* wilde ik uitdragen dat door open te staan voor verschillende perspectieven van betrokkenen, we meer zouden begrijpen van de oorzaken die aan lastige organisatieprocessen ten grondslag liggen, waardoor met meer respect voor de persoonlijke en organisatiebelangen naar oplossingen gezocht kan worden. Daarmee waren de vragen over mijn werkwijze niet uit de wereld geholpen. De deeltijdmaster Organisatie, Cultuur en Management aan de Universiteit Utrecht gaf de wetenschappelijke onderbouwing voor de oorzaak van de spagaat waarin ik mij gevangen voelde: de verschillende ontologische en epistemologische uitgangspunten die in onderzoek naar organisaties en organisatieprocessen gehanteerd (kunnen) worden. Dit inzicht wakkerde, samen met de uitkomsten van mijn afstudeeronderzoek bij het adviesnetwerk (case hoofdstuk 4), de enthousiaste reacties daarop vanuit mijn relatiernetwerk en klantenkring en mijn aanhoudende leergierigheid, de ideeën voor onderhavige studie aan.

Het thema asymmetrie binnen netwerksamenwerkingen trok mij in het bijzonder aangezien dit de aanleiding is waarom organisaties elkaar opzoeken. Tegelijkertijd merkte ik bij het onderzochte adviesnetwerk dat zich daarin allerlei nuances voordeden waardoor een netwerksamenwerking tussen uiteenlopende organisaties een complex proces blijkt. Daarop besloot ik met een aantal klanten en andere zakelijke relaties die in netwerksamenwerkingen participeerden, op deze bevindingen te reflecteren en bij hen na te gaan welk vraagstuk of situatie zij het meest prangend vonden. De uitkomsten uit deze reflectieronde brachten mij ertoe in deze studie de asymmetrie tussen netwerkdeelnemers centraal te stellen. Vervolgens is de combinatie van mijn onderzoeksperspectief met praktijkervaring richtinggevend geweest voor de wijze waarop ik kennis over asymmetrie in netwerksamenwerkingen heb onderzocht en eigengemaakt.

3.2.3 *Dialogische benadering*

Het resultaat van de onderzoeksbevindingen geeft een interpretatie van de werkelijkheid weer zoals de betrokken netwerkdeelnemers die zien (Alvesson & Deetz 2000). Het resultaat is dus gebaseerd op de sociale constructie van de werkelijkheid door de onderzochten. De interpretatie gaat ook in op de relationele patronen die aan dit werkelijkheidsperspectief ten grondslag liggen.

De interpretaties van de deelnemers in de netwerksamenwerking, de onderlinge asymmetrie, hun eigen en elkaars opstelling, het samenwerkingsproces en de uitkomsten zijn vanuit ontologisch perspectief subjectief, ambigu en aan verandering onderhevig. Daarom is het antwoord op de onderzoeksvraag het best vanuit de betrokkenen zelf te leren kennen en te duiden. Dit biedt de gelegenheid inzicht te krijgen in hoe interpretaties tot stand komen, in de dagelijkse praktijk betekenis krijgen en in het gedrag van betrokkenen tot uiting worden gebracht (Alvesson & Deetz 2000; Deetz 2000; Martin 2003, 2004; Rhodes 2015; Rhodes, 't Hart & Noordegraaf 2007; 2007; Ybema et al. 2009). Het biedt ook de mogelijkheid inzicht te krijgen in hoe deelnemers de onderlinge samenwerking construeren en te begrijpen hoe zij met asymmetrie, belangen en macht omgaan. Daarvoor neem ik als onderzoeker een *emic* positie in (Boeije 2005; Boeije 2009; Martin 2003). Ik participeer als ingewijde in netwerksamenwerkingen. Vanuit die rol kan ik de beleving van deelnemers, hun gewoonten, interpretaties en beweegredenen, evenals de conflicten en veranderingen, het beste leren kennen en begrijpen. Dit is een wezenlijk andere onderzoekerspositie dan voor *etic* studies gehanteerd wordt en waarin de objectieve blik van de onafhankelijke buitenstaander centraal staat. Tegelijkertijd weet ik als relatieve buitenstaander voldoende afstand te bewaren omdat mijn betrokkenheid steeds tijdelijk is.

De studie vindt plaats in de traditie van wat Deetz omschrijft als dialogische studies (Deetz 2000, p.144-145)¹. De focus van deze benadering ligt op de geconstrueerde werkelijkheid. Taal is een belangrijk element in het constructieproces, met nadruk op ambiguïteit, verdeeldheid, asymmetrie, conflicten en machtsrelaties. Deze aspecten zijn vanuit de dialogische onderzoekstraditie 'mobiel en situationeel'. Hieraan ligt het idee ten grondslag dat de huidige situatie van een netwerksamenwerking mede vanuit de ontstaansgeschiedenis en onder invloed van de context van het netwerk gevormd en begrepen moet worden. Ideeën, belangen en commitment zijn nooit vaststaand en uniform, maar veranderen voortdurend in tijd en door omgevingsinvloeden.

De beleving en interpretaties van netwerkdeelnemers zijn het vertrekpunt. Om inzicht te krijgen in de wijze waarop ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen

1 Naast dialogische studies onderscheidt Deetz kritische, normatieve en interpretatieve studies.

samenwerken, probeer ik hun werkomgeving, taal en symbolen te begrijpen. Daarbij ga ik iteratief te werk tussen ‘theorie-loze’ inductie en ‘theorie-gedreven’ deductie (waarom zeggen of doen zij dat?). Het onderzoek is er niet op gericht algemene wetmatigheden te ontdekken of te toetsen, maar om context-gebonden ‘*Verstehen*’ van asymmetriedynamiek in de onderzochte netwerken mogelijk te maken (Alvesson & Sköldbërg 2000; Boeije 2009; Martin 2002). De theoretische concepten uit hoofdstuk 2 zijn het vertrekpunt ofwel de lens van waaruit ik in de netwerkpraktijk participeer en de situaties die zich voordoen, probeer te begrijpen en te duiden. Ik streef ernaar de onderzoeksvraag niet in algemene, generaliserende termen te beantwoorden maar vanuit context-specifieke situaties kennis op te doen die de diversiteit, gelijkheid en rijkheid aan associaties en nuances laat zien (Alvesson & Deetz 2000, p.52-53; Martin 2002).

3.3 Opzet en uitvoering van het onderzoek

3.3.1 Onderzoeksstrategie

Deze studie geeft antwoord op de vraag:

Hoe werken ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen in netwerken samen, welke betekenis geven deelnemers de onderlinge asymmetrie en hoe beïnvloedt dit hun opstelling, het samenwerkingsproces en de uitkomsten van de netwerksamenwerking?

Een passende onderzoeksstrategie bij deze onderzoeksvraag is, gebaseerd op voorgaande kennistheoretische uitgangspunten, een combinatie van literatuurstudie en een vergelijkende casestudie bestaande uit een combinatie van twee diepte-studies en vergelijkende interviews, observaties en documentatieanalyses (Boeije 2005; Rhodes 2015; Rhodes, 't Hart & Noordegraaf 2007; Ybema et al. 2009). De diepte-studies heb ik binnen twee netwerkverbanden uitgevoerd. Daarbij is van etnografische technieken van dataverzameling gebruik gemaakt (hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5). Vervolgens zijn de patronen die uit de twee cases naar voren zijn gekomen (hoofdstuk 6) vergeleken met inzichten die ik heb kunnen opdoen in een aantal andere netwerksamenwerkingen via semigestructureerde diepte-interviews, participatieve observaties en documentatieonderzoek (hoofdstuk 7). Het doel van deze tweede laag van meer extensieve case-data in de onderzoeksofzet, is de patronen in een breder perspectief te plaatsen en zo de argumentatie voor de patronen en het interpretatieproces die daaraan ten grondslag liggen te verrijken en versterken (Alvesson & Sköldbërg 2000).

Het veldwerk tijdens de twee cases is geïnspireerd door literatuuronderzoek, dat is blijven doorlopen gedurende de veldwerkperiode. Ik heb mij daarbij gericht op

het in kaart brengen van bestaande empirische studies en theoretische concepten over netwerksamenwerkingen in met name de *collaborative governance* en *network governance* literatuur, en asymmetrieproblematiek in het bijzonder. Dit heb ik aangevuld met theoretische concepten uit de sociaal constructivistische onderzoekstraditie. Met deze inzichten heb ik mijn onderzoeksperspectief aangescherpt en bepaald vanuit welke onderzoekstraditie de bestaande theorieën het beste waren aan te vullen. Daarnaast diende het literatuuronderzoek als referentiekader voor het veldwerk (Boeije 2005). Het heeft richting gegeven aan de vragen in de diepte-interviews, de aspecten waar tijdens de participerende observaties op gelet is en waar in de documentatie van netwerksamenwerkingen naar gekeken is. Ook bood het richting bij de opstelling van het interpretatiekader waarmee ik de resultaten van het veldwerk heb geduid (Alvesson & Sköldbberg 2000, p.46).

De inductieve casestudie is daarmee iteratief, dialogisch en reflexief uitgevoerd (Alvesson & Sköldbberg 2000, p.250). Daarvoor is op etnografische wijze data uit diepte-interviews, observaties, informele gesprekken en documentatie van de netwerken verzameld. Dit is afgewisseld met het reflecteren op de situaties die uit de data naar voren kwamen en het analyseren van deze situaties. De reflecties en analyse vonden in een iteratief proces plaats, aan de hand van de theoretische concepten in het voorgaande hoofdstuk. Deze theorieën zijn tijdens de uitvoering van het veldonderzoek verder aangevuld met ander bestaand onderzoek. Daardoor was ik beter in staat specifieke interacties en gedragingen van netwerkdeelnemers te duiden en mijn eigen perspectief gaandeweg aan te scherpen (Boeije 2009, p.268; Rhodes, 't Hart & Noordegraaf 2007;

Tabel 2: interpretatieniveaus

NIVEAU	FOCUS INTERPRETATIE
1 Interactie met het empirische materiaal	Datgene wat netwerkdeelnemers zeggen, schrijven en doen tijdens interviews, observaties, informele gesprekken en in hun documentatie
2 Interpretieren van het empirische materiaal	Waarom zeggen, doen en schrijven netwerkdeelnemers dat? Het achterhalen van onderliggende betekenissen
3 Kritische interpretatie	Welke werkelijkheidsbeelden spelen een rol bij netwerkdeelnemers en onderzoeker? De hiërarchische posities van netwerkdeelnemers en de invloed hiervan op wat en hoe iets gezegd wordt, hoe gehandeld wordt en wat door werkelijkheidsbeelden en gedragspatronen in stand gehouden wordt
4 Reflectie op de tekst en de taal die gebruikt is	Eigen tekst, autoriteit van de tekst en de betekenis van de tekst en taalgebruik voor de lezer

Ybema et al. 2009). Voor het cyclisch observeren, interpreteren, participeren en reflecteren van en op interviews, situaties en documentaties en het in dit proefschrift verwoorden daarvan, heb ik de vier interpretatieniveaus van het door Alvesson & Deetz (2000, p.248-251) beschreven ‘*quadri hermeneutic process*’ doorlopen. Deze vier interpretatieniveaus staan vermeld in tabel 2.

De interactie, het interpreteren en reflecteren vonden in een doorlopend iteratief en reflexief proces plaats. Daarbij was ik me ervan bewust dat de verschillende interpretatieniveaus elkaar wederzijds beïnvloeden. Dat wil zeggen dat de wijze waarop ik met het empirische materiaal aan de slag ben gegaan van invloed is geweest op mijn interpretaties, hoe ik deze vervolgens in dit proefschrift verwoord heb en vice versa.

Ik ben tot interpretaties gekomen door datgene wat netwerkdeelnemers tijdens interviews zeiden te doen, te vergelijken met het gedrag dat zij in de werkpraktijk lieten zien, oftewel hoe zij met elkaar omgaan, wat zij daarover vastleggen, op welke manier en hoe zij daarmee omgaan (Boeije 2009; Rhodes 2015; Rhodes, 't Hart & Noordegraaf 2007; Ybema et al. 2009). Daarnaast heb ik willen achterhalen waarom netwerkdeelnemers zich op een bepaalde manier gedragen en wat zij met hun gedrag tot uiting willen brengen. Daarvoor zijn de empirische data onderling vergeleken en aan de hand van andere wetenschappelijke inzichten en concepten geanalyseerd. Hier heb ik bewust gekozen voor een combinatie van theoretische inzichten en concepten uit met name de bestuurs- en organisatiewetenschappelijke *collaborative governance* en *network governance* literatuur waar de nadruk vooral op de doel-rationele en instrumentele kant van een netwerksamenwerking ligt, en uit de sociaal constructivistische traditie om de interactie- en machtsrelationele processen te kunnen duiden. Met deze combinatie van invalshoeken beoogde ik de werkelijkheidsbeelden en het gedrag van netwerkdeelnemers beter te kunnen begrijpen en onder woorden te brengen (Alvesson & Deetz 2000; Martin 2004).

De kritische interpretatie heeft betrekking op mijn beeld van de werkelijkheid (paragraaf 3.2) maar ook op die van de deelnemers. Alvesson en Deetz (2000, p.268-270) geven aan dat geïnterviewden situaties vanuit hun perspectief beschrijven en geneigd zijn deze zodanig te *framen* dat het in hun voordeel werkt. Dat is voor mij de reden geweest om bij de twee cases zoveel mogelijk deelnemers te betrekken met uiteenlopende rollen en hiërarchische functies. Daarnaast zijn interviews, observaties en het onderzoeken van documentatie evenmin neutraal (Alvesson & Deetz 2000; Deetz 2000; Martin 2004; Parker 2000; Ybema et al. 2009). Dit geldt ook voor de chemie tussen de deelnemers en mijzelf. Deze is van invloed op wat er gezegd wordt, hoe het gezegd wordt en hoe ik deze situaties waarneem en interpreteer. Dat was voor mij de reden om de netwerkpatronen die uit de twee cases naar voren kwamen binnen een bredere context te plaatsen en met 24

uiteenlopende commerciële, hybride en (inter)bestuurlijke netwerksamenwerkingen te vergelijken. Daarbij heb ik de variatie aan rollen en functies verder vergroot en naast deelnemers die voor het netwerk waren afgevaardigd, ook belanghebbenden uit de achterban betrokken. Op die manier was ik beter in staat te beoordelen welke uitspraken, gedragingen en situaties rol- dan wel functie-specifiek waren en welke algemeen geldend.

3.3.2 *Toegepaste onderzoeksmethoden en technieken*

De onderzoeksmethoden en -technieken die ik gebruikt heb, zijn in tabel 3 samengevat weergegeven. Er is gekozen voor een flexibele methode van dataverzameling (Alvesson & Sköldbberg 2000, p.14). Zo volgt de keuze voor een tweede case, de vergelijkende interviews, participerende observaties, het documentatieonderzoek en de nadruk die daarin werd gelegd plus de wijze waarop de data ontsloten en geanalyseerd zijn, uit de voorgaande resultaten en ervaringen. Dit geldt eveneens voor het doorlopende literatuuronderzoek. Op deze manier zijn eerdere theoretische inzichten en concepten en de data-analyse verder aangescherpt.

Deze manier van werken heb ik in de opbouw van het literatuurhoofdstuk en de empirische hoofdstukken (hoofdstuk 3-7) laten terugkomen. Ieder hoofdstuk doet verslag van de in tabel 3 weergegeven onderzoeksmethode. Daarvoor begint ieder hoofdstuk met een korte toelichting op het doel en eindigt het met de vervolgvragen die op basis van de gepresenteerde resultaten kunnen worden gesteld en hoe deze in het daaropvolgende hoofdstuk beantwoord worden.



Tabel 3: overzicht onderzoeksmethoden

METHODE	HOOFD-STUK	BRONNEN	DATA ONTSLUITEN	DATA ANALYSE
Literatuurstudie				
	H2 H4-H7	Literatuur	<ul style="list-style-type: none"> Bestuderen van relevante bestaande studies en theoretische concepten over netwerk-samenwerking en asymmetrie De bestaande studies en theoretische concepten worden gedurende de hele veldwerkperiode aangevuld met nieuwe relevante onderzoeken en theorieën 	<p>Gebruik bestaande studies en theoretische concepten:</p> <ul style="list-style-type: none"> operationaliseren onderzoeksvraag ontwikkelen theoretisch vertrekpunt veldonderzoek analyseren, interpreteren en duiden van de empirische data
Casestudie				
Case 1 Een startend organisatie-adviesnetwerk	H4 (H6)*	Personen	<ul style="list-style-type: none"> 15 Individuele 'face-to-face' open diepte-interviews Topicijst gebaseerd op bestaande studies en theoretische concepten (H2) en gaandeweg aangepast aan actuele inzichten Geanonimiseerde transcripts (176 A4) 	<ul style="list-style-type: none"> Inductief coderen, categoriseren en thematiseren/ patronen ontwaren Interpreteren a.d.h.v. theoretische inzichten uit H2 en aanvullende onderzoeken
		Werksituatie	<ul style="list-style-type: none"> Participerende observaties van 3 netwerk-samenwerking gerelateerde vergaderingen Observatiechecklist met aandachtspunten voor informele en formele situaties Veldnotities en foto's van door deelnemers gemaakte aantekeningen op <i>white boards</i>, <i>flip overs</i> e.d. (15 A4) 	<ul style="list-style-type: none"> Inductief coderen, categoriseren en thematiseren/ patronen ontwaren Triangulatie met interviews, informele gesprekken en documenten
		Informele gesprekken	<ul style="list-style-type: none"> Veldnotities van informele (telefoon)gesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> Inductief coderen, categoriseren en thematiseren/ patronen ontwaren Triangulatie met interviews, observaties en documenten
		Documenten	<p>Analyse van netwerk gerelateerde documentatie, 'brown papers' met teamstrategie & doelstellingen, verslagen en correspondentie</p>	<ul style="list-style-type: none"> Inductief coderen, categoriseren en thematiseren/ patronen ontwaren Triangulatie met interviews, observaties en informele gesprekken

METHODE	HOOFD-STUK	BRONNEN	DATA ONTSLUITEN	DATA ANALYSE
Case 2 Een gevestigd industrieel netwerk	H5 (H6)*	Symbolen & objecten	<p>Veldnotities met beschrijvingen van de werkomgeving, sfeer, voorwerpen en taal die deelnemers gebruiken</p> <p>Personen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 Individuele 'face-to-face' open diepte-interviews uitgevoerd en verwerkt volgens aanpak case 1 • Topiclijst verdieping op case 1, bestaande studies en theoretische concepten, en gaandeweg aangepast aan actuele inzichten • Geanonimiseerde transcripties (189 A4) <p>Werksituatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participerende observaties van: <ul style="list-style-type: none"> ◦ 11 formele projectvergaderingen ◦ diverse informele project gerelateerde overleggen ◦ 6 netwerk- en congresdagen • Observatiechecklist: zie case 1 + aangevuld met punten n.a.v. case 1 • Veldnotities, foto's van door deelnemers gemaakte aantekeningen op <i>white boards</i>, <i>flip overs</i> e.d. (90 A5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inductief coderen, categoriseren en thematiseren/ patronen ontwaren • Triangulatie met interviews, observaties en informele gesprekken • Geanalyseerd volgens aanpak case 1
		Informele gesprekken	<ul style="list-style-type: none"> • Veldnotities van de (telefoon)gesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Geanalyseerd volgens aanpak case 1
		Documenten	<p>Analyse van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netwerk-, project- en branche-gerelateerde documentatie, filmmateriaal, websites, spelregels, afspraken en verslagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geanalyseerd volgens aanpak case 1
		Symbolen & objecten	<ul style="list-style-type: none"> • Veldnotities met beschrijvingen van de werkomgeving, sfeer, voorwerpen en taal die deelnemers gebruiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Inductief coderen, categoriseren en thematiseren/ patronen ontwaren • Triangulatie met interviews, observaties en informele gesprekken



METHODE	HOOFD-STUK	BRONNEN	DATA ONTSLUITEN	DATA ANALYSE
<u>Vergelijkende interviews</u> 24 startende & gevestigde netwerken	H7	Personen	<ul style="list-style-type: none"> • 73 Individuele 'face-to-face' semi-gestructureerde diepte-interviews uitgevoerd en verwerkt volgens aanpak case 1 • Interviewonderwerpen gebaseerd op de patronen van cases 1 & 2 • Geanonimiseerde transcripties & interview-verslagen (1.188 A4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coderen op de patronen van cases 1 & 2 • Interpreteren a.d.h.v. theoretische inzichten uit H2, aanvullende onderzoeken, observaties en documentatie
<u>Vergelijkende participerende observaties</u> Bij 6 van de 24 netwerken	H7	Werksituatie	<ul style="list-style-type: none"> • 46 Participerende observaties • Observaties gericht op de patronen uit de cases (H6) • Veldnotities en foto's (230 A5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coderen op de patronen van cases 1 & 2 • Interpreteren a.d.h.v. theoretische inzichten uit H2, aanvullende onderzoeken, interviews en documentatie
<u>Vergelijkende documentatie</u> Bij 6 van de 24 netwerken	H7	Documenten	<ul style="list-style-type: none"> • Veldnotities van de (telefoon)gesprekken • Documentatieonderzoek gericht op de patronen uit cases (H6) • Netwerk- en project-gerelateerde documentatie, filmmateriaal, websites, spelregels, afspraken en verslagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Coderen op de patronen van cases 1 & 2 • Interpreteren a.d.h.v. theoretische inzichten uit H2, aanvullende onderzoeken, interviews en observaties

* Hoofdstuk 6 rapporteert geen nieuwe data. In dit hoofdstuk worden de patronen uit hoofdstuk 4 en 5 met elkaar vergeleken en nader geanalyseerd.

De casestudie vond plaats bij een startend organisatieadviesnetwerk en een gevestigd industrieel netwerk. Het organisatieadviesnetwerk (hoofdstuk 4) stond aan het begin van een samenwerking tussen een adviesteam en zelfstandig organisatieadviseurs. Zij zetten tijdens de case de eerste stappen naar een netwerksamenwerking. Deze case gaf inzicht in de wijze waarop asymmetrie zich in de startfase van een samenwerking manifesteert, hoe deelnemers daarop reageren en ermee omgaan. Het industriële netwerk (hoofdstuk 5) daarentegen bestond 10 jaar en had een sterke reputatie opgebouwd als het netwerk waar grote en kleine bedrijven, onderzoeksbureaus, kennisinstellingen en overheidsorganisaties samen aan innovaties voor een duurzame en energiebeperkende procesindustrie werken. Met deze case wilde ik nagaan welke overeenkomsten en verschillen zich qua asymmetrie tussen een startend en een gevestigd netwerk voordeden. Ik was ook benieuwd naar welke invloed de omvang van een netwerksamenwerking en de variatie aan deelnemende organisaties hebben op de asymmetrie tussen deelnemers. Daarnaast wilde ik kennis opdoen over de werkwijzen die de deelnemers door de tijd heen ontwikkeld hadden om met de onderlinge verschillen om te gaan.

Vervolgens streefde ik naar het verifiëren, nader onderbouwen en waar nodig aanscherpen van de patronen en de interpretaties die uit de twee cases naar voren waren gekomen. Ook wilde ik weten of het type netwerk daarbij van invloed is. Dat was de reden om bij 24 commerciële, (inter)bestuurlijke en hybride netwerken aanvullende interviews te houden en bij 6 van deze netwerken participerende observaties en documentatieonderzoek uit te voeren. Op basis daarvan is mijn perspectief op asymmetrie in netwerksamenwerkingen verder aangescherpt.

De kwaliteit van de studie komt tot uiting in de betrouwbaarheid van de toegepaste methoden voor het ontsluiten van data en de validiteit ofwel de juistheid van de interpretaties en de bewijsvoering van deze interpretaties (Boeije 2009; Rhodes 2015; Rhodes, 't Hart & Noordegraaf 2007; Ybema et al. 2009). Om de betrouwbaarheid van de door interviews verkregen data te borgen, zijn van alle interviews, na toestemming vooraf van de geïnterviewden, geluidsopnamen gemaakt. Met uitzondering van een persoon zijn alle geïnterviewden daarmee akkoord gegaan. De geluidsopnamen waren de basis voor geanonimiseerde transcripties en interviewverslagen. Vervolgens zijn de transcripties voor *member validation* aan de geïnterviewden voorgelegd om de '*betrouwbaarheid van de waarneming*' en de juistheid van de interpretaties te borgen (Boeije 2009, p.275; Maxwell 2005). De interviews die in het kader van de casestudie hebben plaatsgevonden, zijn allemaal in een transcriptie verwerkt. Van de vergelijkende interviews is 37% in een transcriptie verwerkt en 63% in interviewverslagen. De inhoud van de interviewverslagen is samen met de participerende observaties en documentatie

van het betreffende netwerk aan de hand van inzichten uit andere netwerken en de literatuur geanalyseerd. Deze interpretaties zijn in een onderzoeks- of projectrapportage verwerkt. De rapportages zijn vervolgens aan de geïnterviewden voorgelegd, besproken en waar nodig aangepast.

De interviews van de cases zijn uitgevoerd aan de hand van een topiclijst. De onderwerpen voor de eerste case waren gebaseerd op de theoretische inzichten en concepten uit hoofdstuk 2. Ze behandelden de aanleiding tot het onderlinge contact, wanneer een netwerksamenwerking van waarde is en waarom, waar de keuze voor een samenwerkingspartner op gebaseerd is, wat geregeld moet worden, en de verwachtingen ten aanzien van de inhoud, het proces, de onderlinge reciprociteit en andere deelnemers. Gaandeweg het interviewproces is de topiclijst bijgesteld op basis van emergente inzichten en ontwikkelingen. Voor de tweede case is deze topiclijst aangevuld met inzichten uit de eerste case. Zo is explicieter ingegaan op de verschillende typen deelnemers, hun belangen, kenmerkende eigenschappen van het samenwerkingsverband, onderling vertrouwen en wantrouwen, succes- en faalfactoren, wie met wie praat en samenwerkt, op welk vlak en waarom, relatie en rol van de achterban en de overheid als financier. Dit geldt ook voor de topiclijst van de 19 vergelijkende interviews die tussen de twee cases in zijn uitgevoerd. De topiclijst van de overige 54 interviews was gebaseerd op de netwerkpatronen die uit de vergelijking van de twee cases naar voren kwamen.

De interviews vonden zoveel mogelijk plaats in de netwerk omgeving of bij een deelnemende organisatie op locatie. Interviews met zelfstandig ondernemers vonden veelal op flexibele werkplekken plaats. De reden hiervoor is een zo goed mogelijke indruk te krijgen van de werk- en netwerk omgeving van de geïnterviewde. Dit gaf de mogelijkheid deze indrukken direct tijdens de interviews ter sprake te brengen. Het hielp eveneens de uitspraken van de geïnterviewde en de geschetste situaties te interpreteren en in combinatie met de observaties en beschikbare documentatie te coderen, categoriseren en daaruit netwerkpatronen te ontwaren.

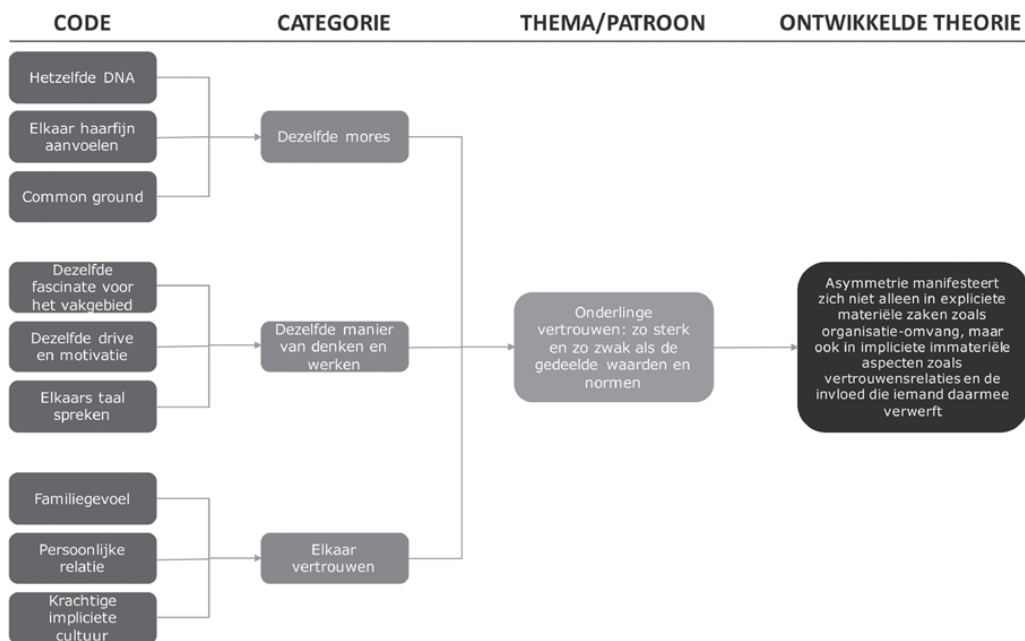
De observaties en de veldnotities die daarvan zijn gemaakt bestonden enerzijds uit procesbeschrijvingen van formele vergaderingen. Dat wil zeggen van het verloop van de vergadering, wat deelnemers zeiden, deden en hoe ze op elkaar reageerden. Daarbij werd gelet op wie waar zit of staat, hoe iets gezegd wordt, wie vaak aan het woord is en wie weinig. Om mijn bevindingen te verifiëren reflecteerde ik regelmatig achteraf met betrokkenen op de betreffende vergadering. Anderzijds zijn het sfeerbeschrijvingen van hoe de omgeving eruit ziet, wat er aan de wanden hangt, op *flipovers* of *white boards* staat, wie tijdens informele momenten met wie praat, waarover, het taalgebruik en de humor. Hiervoor is eveneens een *checklist* opgesteld.

Om inzicht te geven in de interne validiteit van de interpretaties die tijdens het

verzamelen, interpreteren en reflecteren op de onderzoekdata gedaan zijn, staat paragraaf 3.2 stil bij mijn onderzoeksperspectief en de manier waarop dat zich ontwikkeld heeft (Boeije 2005). Daarnaast zijn alle data gedocumenteerd in opnames, transcripties en verslagen, coderingsoverzichten, foto's en veldnotities.

Het coderen, categoriseren en thematiseren ofwel het ontwaren van patronen in de interviews, observaties en documentatie heeft als volgt plaatsgevonden. Alle tekstgedeelten van de transcripties uit de twee cases zijn open gecodeerd (Boeije 2005). Dat wil zeggen dat de tekstgedeelten met de centrale onderzoeksvraag en de topiclijst vergeleken zijn en nagegaan is wat de respondenten daarover wilden aangeven. De kern van deze tekstgedeelten is vervolgens verwoord in een code. Hiervoor zijn de eigen woorden van de respondent gebruikt om zo dicht mogelijk bij zijn of haar werkelijkheid te blijven. Een voorbeeld van een code is *“hetzelfde DNA”*. Vervolgens zijn de codes uit de verschillende interviews met elkaar vergeleken. De codes die hetzelfde waren of aan elkaar gerelateerd zijn, zijn vervolgens geclusterd in categorieën. Zo vormde code *“hetzelfde DNA”* met vergelijkbare codes als *“elkaar haarfijn aanvoelen”* en *“common ground”* de categorie *“dezelfde mores”*. De categorienaam verwoordt de kern van de betreffende categorie. Ook hiervoor is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de door geïnterviewden gebruikte termen. Vervolgens is achterhaald wat de geïnterviewden binnen een categorie hebben willen aangeven, over hoe zij in hun perceptie als ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen samenwerken en betekenis geven aan de onderlinge verschillen. Zo laten de categorieën *“dezelfde mores”*, *“dezelfde manier van denken en werken”* en *“elkaar vertrouwen”* zien dat netwerkdeelnemers een voorkeur hebben om met anderen samen te werken die qua visie, beleving en omgangsvormen op hen lijken en die zij vertrouwen.

Alle categorieën zijn op die manier met elkaar vergeleken en geanalyseerd. Vervolgens zijn deze codes en categorieën met de veldnotities en documentatie in verband gebracht, geanalyseerd en aangescherpt. Uit de categorieën zijn zes thema's naar voren gekomen. Dit zijn de netwerkpatronen die in hoofdstuk 6 beschreven zijn. Deze patronen waren het vertrekpunt voor het analyseren van de data die uit vergelijkende interviews, participerende observaties en documentatieonderzoek verkregen zijn. De uitkomsten van deze analyse vormden samen met de netwerkpatronen de basis voor de in hoofdstuk 8 beschreven theorie. Het coderen, categoriseren en thematiseren van de onderzoekdata zijn in figuur 1 vereenvoudigd gevisualiseerd.



Figuur 1: aanpak theorieontwikkeling

De empirische hoofdstukken zijn zodanig opgebouwd dat ze het interpretatie- en analyseproces weergeven dat ik heb gevolgd. Dit moet inzicht geven in hoe de uitspraken, handelswijze van deelnemers en wat zij daarover in documentatie hebben vastgelegd, hebben geleid tot patronen van de betekenis van asymmetrie en hoe deelnemers daarmee omgaan.

Zo geeft de eerste paragraaf van de hoofdstukken 4 en 5 een beschrijving van de aanleiding tot de betreffende netwerksamenwerking, de context waarbinnen de samenwerking tot stand kwam en met welk doel. Ook schetst de paragraaf de situatie bij de start van de case en geeft het een gedetailleerdere beschrijving van hoe de case is uitgevoerd. De tweede paragraaf geeft inzicht in de fragmenten die uit de data zijn geselecteerd en hun relevantie ten opzichte van de onderzoeksvraag. De paragraaf laat zien welke uitspraken, gedragingen en situaties ik met elkaar in verband heb gebracht, zodat duidelijk is van hoe ik deze heb geïnterpreteerd. Daaropvolgend geeft de derde paragraaf weer welke uitspraken, gedragingen, situaties en wat uit documentatie naar voren kwam, met elkaar en met de literatuur in verband worden gebracht. Hieruit wordt duidelijk hoe ik tot een aanscherping van mijn eerdere interpretatie ben gekomen. Hierop is de duiding van de oorzaken van de empirische verschijnselen en de betekenis daarvan

voor de netwerksamenwerking en asymmetrie, gebaseerd.

Vervolgens consolideert hoofdstuk 6 de inzichten uit de twee voorgaande hoofdstukken. Het rapporteert geen nieuwe data maar beide casussen worden met elkaar vergeleken en aan de hand van de literatuur nader geanalyseerd. Hieruit wordt duidelijk hoe ik tot zes patronen ben gekomen die uitdrukking geven aan hoe deelnemers in netwerken samenwerken, de betekenis van asymmetrie en hoe zij daarmee omgaan.

Aansluitend doet hoofdstuk 7 verslag van de mate waarin de gevonden patronen zich ook bij andere netwerksamenwerkingen voordoen. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk start met een nadere beschrijving van hoe deze vergelijkende analyse is uitgevoerd en geeft achtergrondinformatie over de netwerken. De tweede paragraaf geeft inzicht in de mate waarin de data uit deze netwerken de patronen van de cases ondersteunen, nuanceren dan wel ontkennen. Per patroon wordt de uitslag nader geanalyseerd aan de hand van praktijkvoorbeelden, de literatuur en de twee cases. Op die manier zijn eerdere interpretaties nogmaals kritisch gewogen en zo nodig bijgesteld. Ook dient het als nadere onderbouwing van de in hoofdstuk 8 ontwikkelde en beschreven theorie.

De externe validiteit heeft betrekking op de reikwijdte van de conclusies ofwel de geldigheid van de conclusies voor andere netwerksamenwerkingen (Boeije 2005; Boeije 2009, p.279). Die beoogde ik te vergroten door de patronen uit de cases te vergelijken met de situatie bij 24 andere netwerksamenwerkingen. Zes van deze netwerksamenwerkingen heb ik vanuit een *emic* perspectief kunnen onderzoeken. Dit gaf de mogelijkheid nog nauwkeuriger na te gaan in hoeverre en op welke manier de patronen uit de cases bevestigd werden dan wel genuanceerd moesten worden. Daardoor zijn de geldigheid en de toepasbaarheid van de binnen deze studie ontwikkelde theorie vergroot.

De wijze waarop netwerksamenwerking onderzocht is, kent ook een aantal beperkingen. Deze hebben te maken met beperkte toegang tot data en mijn persoonlijke betrokkenheid ofwel de mate van distantie die ik kon nemen. Wat betreft toegang tot onderzoekdata was deze beperkt tot hetgeen deelnemers mij tijdens interviews en observaties bij algemene netwerk gerelateerde vergaderingen, informele gesprekken vertelden en lieten zien. De beschikbare documentatie bestond uit netwerk gerelateerd materiaal. Ik heb vanwege bedrijfsgevoelige informatie geen observaties kunnen doen tijdens project specifieke bijeenkomsten. Hierdoor was het niet mogelijk vanuit eigen observatie te onderzoeken hoe de deelnemers hun samenwerking gedurende een gezamenlijke project concreet invulling gaven.

Bij de tweede case had ik meer mogelijkheden binnen verschillende *settings* met een grotere variatie aan deelnemers interviews te houden en observaties uit te voeren. De

observaties vonden plaats bij projectgerelateerde vergaderingen. Dit waren vergaderingen die aan de projecten waar ik als een van de netwerkdeelnemers in participeerde, waren gekoppeld. Mijn aanwezigheid beperkte zich tot onderhandelingsgesprekken op vakinhoudelijk en managementniveau. Gesprekspartners hadden verschillende functies en vertegenwoordigden uiteenlopende organisaties die onderling diverse asymmetrie vertoonden.

De beperkingen bij de cases brachten mij ertoe de resultaten te vergelijken met een bredere vertegenwoordiging van netwerken en daarvoor zowel met inhoudelijk experts, managers als met directeuren en bestuurders in gesprek te gaan. Daaruit volgde de mogelijkheid bij een aantal netwerksamenwerkingen, parallel aan de opdracht die ik vanuit mijn adviespraktijk uitvoerde en met goedkeuring van opdrachtgevers data voor deze studie te verzamelen. Zo kon ik gedurende langere tijd met een netwerksamenwerking en een deelnemende organisatie optrekken. Het bracht meer inzicht in de asymmetrie en de functie in de relatie tussen netwerksamenwerking, deelnemers en hun achterban. Het gaf ook een beter beeld van de perspectieven op en belangen van de verschillende echelons binnen de achterban van de deelnemers. Daardoor heb ik bij het kritisch interpreteren (paragraaf 3.3.1) van de praktijksituaties beter kunnen duiden welke werkelijkheidsbeelden er bij hiërarchische posities leven en welke invloed die beelden hebben op de interpretaties en het gedrag van de individuele netwerkdeelnemer en het functioneren van de groep.

Met uitzondering van de eerste case en 17 van de 24 vergelijkende netwerken, ben ik bij de andere netwerksamenwerkingen vanuit mijn adviespraktijk als onderzoeker of adviseur betrokken geweest. Ik heb daarin geen andere beperkingen ondervonden dan hiervoor beschreven of situaties meegemaakt waarin ik door opdrachtgevers of anderen beperkt werd. Het waren eerder eigen overwegingen die mij van tijd tot tijd parten speelden. Zoals bijvoorbeeld de vraag welke data voor deze studie relevant waren en ik moest selecteren om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De onderzoeksvraag is immers een andere dan die ik van mijn opdrachtgevers had gekregen. Bovendien bleek het niet altijd even gemakkelijk kritisch op eerdere bevindingen te reflecteren en deze ter discussie te stellen.

Vanaf het begin van deze studie ben ik bewust omgegaan met mijn 'dubbelrol' als onderzoeker en organisatieadviseur. Ik ben doorlopend alert geweest op de mogelijke spanningen tussen het onderzoeksbelang en commerciële belang, plus de beperkingen die dit zou kunnen geven voor de onderzoeksaanpak, de interpretaties, hetgeen gepresenteerd wordt en de wijze waarop. Deze mogelijke complicaties hebben een expliciete rol gespeeld in de afweging om als organisatieadviseur te promoveren. Tijdens de uitvoering van deze studie heb ik een aantal maatregelen getroffen om hier zorgvuldig

in te handelen. Zo heb ik me bij iedere mogelijkheid die zich voordeed een opdracht bij een netwerksamenwerking te combineren met het verzamelen van data afgevraagd of en hoe dit zonder belangenverstremgeling mogelijk was. Dergelijke situaties of daaraan gerelateerde vragen heb ik aan mijn promotor en copromotor voorgelegd en besproken. Ik heb er met mijn opdrachtgevers altijd expliciete afspraken over gemaakt. Tevens heb ik gedurende het gehele traject mijn eigen houding kritisch gevolgd en deze gespiegeld met opdrachtgevers en vakcollega's. Terugkijkend op het proces heb ik mij tijdens de uitvoering van de studie nooit belemmerd gevoeld of het idee gehad minder kritisch te kunnen zijn.

Wat betreft de manier waarop ik met betrokkenheid en distantie omging (Ybema et al. 2009), ben ik slechts één keer in een situatie terechtgekomen die mij tijdelijk belemmerde het onderzoek met voldoende distantie te vervolgen. Het betrof een samenwerkingsverband waar ik zelf deel van uitmaakte en dat na enkele jaren door onenigheid tussen de oprichters uiteen dreigde te vallen. Dat had een dermate grote impact op mij, dat de distantie die ik beoogde voor mijn gevoel teveel in gedrang kwam. Na een periode van fysieke en mentale afstand heb ik het onderzoek na een half jaar vervolgd door met collega's op de situatie te reflecteren en de mogelijkheden voor de toekomst te verkennen.

3.4 Tot slot

In dit hoofdstuk is het onderzoeksperspectief uitgewerkt, inclusief de onderzoeksstrategie, de gebruikte methoden en technieken om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag naar asymmetrie in netwerksamenwerking. Uitgangspunt is dat asymmetrie tussen netwerkdeelnemers zich niet alleen voordoet in zichtbare en tastbare middelen en formele posities, maar ook in een subjectieve onzichtbare onderstroom van percepties, emoties, verwachtingen en informele machtsrelaties. Ik verwacht dat deze subjectieve onderstroom de interpretaties, het gedrag en daarmee de onderlinge betrekkingen tussen netwerkdeelnemers beïnvloedt. En dat deze onderstroom ervoor zorgt dat de betekenis van de middelen en formele posities die deelnemers meebrengen, ambigu en doorlopend aan verandering onderhevig zijn. Daarom kan asymmetrie in netwerksamenwerkingen en de impact daarvan op het functioneren het best vanuit de betrokkenen zelf onderzocht worden, dus vanuit een emic positie waarbij ik als onderzoeker zelf onderdeel uitmaak van de onderzoekspraktijk. Deze emic positie bood de mogelijkheid de gewoonten, interpretaties, overwegingen en het gedrag van netwerkdeelnemers van binnenuit te leren kennen, te ervaren en te begrijpen. Daarvoor zijn achtereenvolgens twee cases, vergelijkende interviews, participerende observaties en

documentatieonderzoeken uitgevoerd. Tijdens de uitvoering hiervan heb ik doorlopend gereflecteerd op de praktijksituaties en deze aan de hand van de bestudeerde literatuur proberen te interpreteren en te duiden.

In het volgende hoofdstuk duik ik de empirie in. Het betreft een startend organisatieadviesnetwerk, geïnitieerd door een adviesteam dat onderdeel uitmaakte van een multinational. Dit adviesteam zocht de samenwerking met zelfstandig organisatieadviseurs om in wisselende opdrachtteams klanten van de multinational op strategisch niveau te kunnen adviseren.

4 Opkomende asymmetrie: een startend netwerk

4.1 Inleiding

4.1.1 Context en aanleiding tot de netwerksamenwerking

In deze eerste case staat een adviesteam van een multinational centraal dat de samenwerking opzoekt met zelfstandig organisatieadviseurs. Het adviesteam beoogde hiermee samen met zelfstandig organisatieadviseurs diensten te ontwikkelen, kennis uit te wisselen en opdrachten bij klanten uit te voeren. De organisatieadviesbranche stond in 2013 als gevolg van de financiële crisis onder druk. Opdrachten kwamen niet vanzelfsprekend meer binnen, klanten stelden projecten uit of voerden deze uit met interne krachten en gingen op zoek naar andere alternatieve, goedkopere vormen zoals het inhuren van zelfstandig organisatieadviseurs in plaats van een organisatieadviesbureau. Volgens De Man et al. waren er fundamenteel andere dienstverleningsconcepten nodig om als adviesbureau te kunnen overleven en ook in de toekomst van waarde te zijn (De Man, De Man & Stoppelenburg 2013).

De kennisvoorsprong die organisatieadviesbureaus ten opzichte van hun klanten en zelfstandig organisatieadviseur hadden, is met de steeds verdergaande digitalisering, sociale media en laagdrempelige beschikbaarheid van informatie flink geslonken (Barley & Kunda 2004; Castells 2010; De Man, De Man & Stoppelenburg 2013). Ook is het aantal lijnmanagers en interne adviseurs met een bedrijfs- of organisatiekundige achtergrond gegroeid. Daarmee is de kennis binnen de eigen organisatie aanwezig en hoeft niet meer ingekocht te worden. Sociale media hebben eraan bijgedragen dat organisaties en adviseurs elkaar gemakkelijker kunnen vinden en dat bemiddeling van een adviesbureau niet meer nodig is. Ook het aantal organisatieadviseurs dat zich als zelfstandig ondernemer vestigde, is gestegen, waardoor organisaties gemakkelijker en voor een lagere prijs over de benodigde kennis kunnen beschikken (Barley & Kunda 2004; Castells 2010; Lenssen & Manuel 2014; Van den Born 2009). Naast deze ontwikkelingen in de organisatieadviesbranche bleek dat de kernkwaliteiten en

activiteiten van de multinational niet meer volledig aansloten op de vraagstukken van de klanten. De behoefte ontstond naast de eigen kernkwaliteiten *strategisch HRM advies* als dienstverlening in de markt te zetten. In deze context zocht het adviesteam van de multinational naar een manier waarop zij deze nieuwe dienstverlening binnen het reeds bestaande bedrijfsmodel kon actualiseren (Mijlhoff 2015). Een van de manieren was met zelfstandig organisatieadviseurs in een netwerk samen te werken.

Het adviesteam was in de periode 2008-2013 als gevolg van een reorganisatie afgebouwd naar vier organisatieadviseurs, een managementassistente en een directeur. Voor de acquisitie van nieuwe opdrachten werkte het adviesteam nauw samen met andere bedrijfsonderdelen. De directeur van het adviesteam streefde ernaar de omvang van het adviesteam gelijk te houden maar werd tegelijkertijd regelmatig geconfronteerd met vraagstukken die buiten de kennis en expertise van het team vielen. Dat was voor het adviesteam de aanleiding naar andere manieren op zoek te gaan waarmee de vraagstukken konden worden opgepakt en de beoogde ambities en groei gerealiseerd konden worden zonder daar meer personeel voor aan te nemen.

Bij de start van de case had het adviesteam nog geen duidelijke ideeën over hoe de samenwerking met zelfstandig organisatieadviseurs eruit moest zien en welke rol het voor zichzelf zag. De directeur had een aantal prille ideeën die hij uit de managementliteratuur over netwerksamenwerkingen had overgenomen. Het beeld dat hij voor ogen had was een samenwerking die meer inhoudelijke en persoonlijke diepgang had dan een flexibele schil waarmee capaciteitsfluctuaties opgevangen konden worden. De directeur had aan deze ideeën nog geen vervolg gegeven. Hij had ze alleen in een overleg van het team besproken.

4.1.2 *Uitvoering van de case*

Deze case is een procesweergave van de wijze waarop het adviesteam samen met de zelfstandig organisatieadviseurs op incidentele basis samenwerkten en van daaruit de eerste stappen hebben gezet richting een meer gestructureerde netwerksamenwerking. Gedurende zes maanden heb ik de in tabel 4 genoemde activiteiten uitgevoerd. De wijze waarop ik uit deze activiteiten data ontsloten en geanalyseerd heb, staat in paragraaf 3.3.2 beschreven.

Tabel 4: overzicht van de tijdens case 1 uitgevoerde activiteiten

ACTIVITEITEN	BETROKKENEN	REDEN ACTIVITEIT & BETROKKENHEID	ROL ONDERZOEKER
1 Briefing	Directeur adviesteam	<ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgever • Inzicht in de vraagstelling en doelstelling onderzoek 	Observerende participant
2 Gespreksronde <ul style="list-style-type: none"> • 15 Diepte-interviews 	<ul style="list-style-type: none"> a) Directeur adviesteam b) 4 Adviesteamleden c) 8 Zelfstandig organisatieadviseurs d) Directeur ander organisatieonderdeel e) Manager 	<p>a-c) Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> o hoe een netwerk tot stand komt o ervaringen en verwachtingen van de deelnemers o betekenis asymmetrie voor de deelnemers <p>c-e) Inzicht in de ervaringen van een ander organisatieonderdeel dat met zelfstandig ondernemers samenwerkt</p>	Interviewer
3 Benen-op-tafeloverleg	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur adviesteam • 4 Adviesteamleden 	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> o hoe een netwerk tot stand komt o overeenkomsten en verschillen tussen wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk o wat deelnemers belangrijk vinden o betekenis asymmetrie voor het adviesteam o hoe deze betekenen tot stand komen o functioneren adviesteam i.r.t. het organisatieadviesnetwerk 	Participerende observant <ul style="list-style-type: none"> • Toelichting aanpak onderzoek • Presentatie uitkomsten interviews • Observatie dialoog adviesteam
4 Meet & Greet bijeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur adviesteam • 4 Adviesteamleden • 8 Zelfstandig organisatieadviseurs 	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> o hoe een netwerk tot stand komt o overeenkomsten en verschillen tussen wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk o wat deelnemers belangrijk vinden o betekenis asymmetrie voor de deelnemers o hoe deze betekenen tot stand komen o hoe adviesteamleden en zelfstandigen onderling met elkaar omgaan 	Participerende observant <ul style="list-style-type: none"> • Toelichting aanpak onderzoek • Presentatie uitkomsten interviews • Observatie bijeenkomst
5 Informele gesprekken <ul style="list-style-type: none"> • Wandelgang gesprekken • Telefonisch en mailcontact • Lunchgesprekken 	Wisselend met directeur, adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> o hoe een netwerk tot stand komt o overeenkomsten en verschillen tussen wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk o hoe betekenen tot stand komen 	Participerende observant <ul style="list-style-type: none"> • Ik werd ook gevraagd voor advies

ACTIVITEITEN	BETROKKENEN	REDEN ACTIVITEIT & BETROKKENHEID	ROL ONDERZOEKER
<p>6 Documentatieanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netwerkgerelateerde documentatie, plannen, verslagen, correspondentie 	<p>N.v.t.</p>	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> o overeenkomsten en verschillen tussen wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk o hoe betekenissen tot stand komen 	<p>Onderzoeker</p>

Paragraaf 4.2 beschrijft chronologisch het proces waarin deze case uitgevoerd is. Ik heb voor een procesmatige verslaglegging van de empirische data gekozen, omdat het een goed beeld geeft van de stappen die het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs hebben gezet om tot een gezamenlijk organisatieadviesnetwerk te komen. Ook geeft deze manier van verslaglegging inzicht in de wijze waarop de interacties tussen deelnemers plaatsvinden, wat zij in de onderlinge samenwerking belangrijk vinden, welke betekenissen daaruit voortkomen en hoe deze gaandeweg aangescherpt worden of veranderen. Bij het beschrijven van praktijksituaties heb ik, om zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke betekenis van de betrokkenen te blijven, letterlijke citaten gebruikt. Deze zijn tussen dubbele aanhalingstekens geplaatst en cursief gemaakt.

In paragraaf 4.3 worden deze praktijksituaties aan de hand van de literatuur geanalyseerd om te kunnen duiden waarom de beschreven situaties zich voordoen, welke asymmetrie daarbij optreedt, hoe deze ontstaat en welke invloed dat heeft op het gedrag van het individuele adviesteamlid, de zelfstandig organisatieadviseur en op de onderlinge dynamiek. De paragraaf sluit af met de vervolgvragen die deze inzichten oproepen en die het vertrekpunt vormen voor de tweede case.

4.2 Het opbouwen van een netwerksamenwerking

4.2.1 *De briefing: de eerste stap op weg naar een 'fuzzy' organisatieadviesteam*

De case is gestart met een briefing van de directeur van het adviesteam. Tijdens dat gesprek gaf hij aan van het bestuur van de multinational de opdracht te hebben gekregen het afgeslankte team te ontwikkelen tot een organisatieadviesteam dat zich bezig hield met "*strategische vraagstukken*" bij klanten van de multinational. Met dit profiel moest het adviesteam andere organisatieonderdelen die zich richtten op detachering en uitzendwerk aanvullen. De directeur was geïnspireerd door managementliteratuur en had een "*fuzzy-organisatievorm*" voor ogen, die het adviesteam in samenwerking met zelfstandig organisatieadviseurs en collega's vanuit andere organisatieonderdelen kon realiseren. Het bood de mogelijkheid meer en grotere opdrachten te doen zonder daar zelf mensen voor op de loonlijst te hebben.

De directeur wilde nadrukkelijk geen "*transactionele afhankelijkheidsrelatie*" of in een hiërarchische detacheringsrelatie met zelfstandig organisatieadviseurs werken zoals andere bedrijfsonderdelen dat deden. In plaats daarvan streefde hij naar een samenwerkingsrelatie waarin sprake zou zijn van gelijkwaardige uitwisseling aan kennis en opdrachten en een passend flexibel financieel verrekening model. Vanwege de beperkte omvang van het adviesteam had hij de kennis en expertise van zelfstandig

organisatieadviseurs nodig om adviesconcepten en -diensten te ontwikkelen en in de markt te zetten. Zijn mening was dat een gelijkwaardige netwerksamenwerking in plaats van een hiërarchische detachingsrelatie de meest passende vorm zou zijn om gezamenlijk strategische vraagstukken op te kunnen pakken en daarvoor adviesconcepten en -diensten te ontwikkelen.

De directeur vroeg mij te helpen deze ideeën te toetsen bij de zelfstandig organisatieadviseurs waar de individuele adviesteamleden op dat moment incidenteel mee samenwerkten, bij de adviesteamleden zelf en bij enkele collega's van andere organisatieonderdelen. Hij wilde inzicht krijgen in wat het betekent met zelfstandig organisatieadviseurs samen te werken, wanneer een structurele netwerksamenwerking voor hen interessant zou zijn en welke verwachtingen zij hebben. De directeur was ook benieuwd naar hoe de vier adviesteamleden tegen een structurele netwerksamenwerking aankeken, hoe deze volgens hen vorm zou moeten krijgen en welke uitdagingen zij zagen. Hij had zijn ideeën een keer in een adviesteamoverleg gedeeld maar daarbij was het gebleven. Bovendien was de directeur niet alleen geïnteresseerd in hoe zijn collega-directeur en een manager van een ander bedrijfsonderdeel dat met zelfstandigen werkte, tegen zijn ideeën voor het adviesteam aankeken, maar ook of en op welke manier zijn ideeën aansloten op hun activiteiten en welke tips zij voor het adviesteam hadden.

4.2.2 De gespreksronde: inventariseren van wensen, ideeën en verwachtingen

AMBITIES: wie wil wat?

De reden voor de directeur om de mogelijkheden voor een netwerksamenwerking te onderzoeken, was gebaseerd op een aantal strategische keuzes. In plaats van zich te richten op inhuur- of capaciteitsvragen van klanten, streefde hij ernaar invulling te geven aan vraagstukken door middel van strategische advisering en kennis specifieke opdrachtteams. Volgens hem zou bij deze ambitie een “*gelijkwaardige samenwerkingsrelatie*” met zelfstandig organisatieadviseurs beter passen dan de “*hiërarchische afhankelijkheidsrelatie*” die andere bedrijfsonderdelen met zelfstandigen onderhielden. Daar hoorde een andere manier van organiseren bij: “*van een hark naar een netwerk dat rond projecten georganiseerd is*”. Volgens een van adviesteamleden:

“staat de klantvraag centraal, op basis daarvan wordt er een team geformeerd of een individu bijgehaald die de vraag ook echt kan beantwoorden.”

Aangezien het adviesteam uit slechts vier organisatieadviseurs en de directeur bestond had het voor dergelijke “opdrachtteams” ook specifieke kennis en vaardigheden nodig vanuit andere bedrijfsonderdelen en van zelfstandig organisatieadviseurs. De samenwerking met zowel interne als externe professionals is volgens een van de adviesteamleden:

“een integraal onderdeel van onze propositie. Daar zitten keuzes achter. Wij zijn met z’n vijven en we blijven met z’n vijven. We gaan het team niet uitbreiden. Dat betekent dus dat wij afhankelijk zijn van anderen. Wij zullen altijd met anderen moeten samenwerken. Dat is inherent aan de manier waarop wij georganiseerd zijn.”

Deze uitspraak kwam overeen met de *brown papers* waarop het adviesteam in een strategiesessie de plannen beschreven had: “*klussen doen we samen*”.

De zelfstandig organisatieadviseurs wilden hun klanten optimaal kunnen bedienen en zo een lange termijn relatie met hen opbouwen. Zij verwachtten meer voor klanten te kunnen betekenen door de eigen expertise met die van andere adviseurs te bundelen en gezamenlijke diensten te ontwikkelen. Bovendien verwachtten zij zich zo ook beter van hun concurrenten te kunnen onderscheiden.

“Het staat buiten kijf dat we allemaal geld moeten verdienen. Maar wat ik merk is dat als het puur om de centen gaat het niet werkt. Dus er moet iets in zitten waaruit blijkt dat je een klant écht wilt helpen met een mooie oplossing. Waarbij het resultaat op middellange en lange termijn belangrijker is dan op korte termijn die euro’s binnen te halen, want dan ga je gewoon je dingetje doen om zo snel mogelijk uren te schrijven.”

Uit de *Meet & Greet* bijeenkomst waarin de resultaten van de interviews besproken werden, bleek dat het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs overeenkomstige ambities hadden (Kaats & Opheij 2012). Beiden streefden naar een lange termijn relatie met hun klanten, kennisgerichte opdrachten en strategische advisering in plaats van het tijdelijk oplossen van capaciteitsproblemen. De beoogde opdrachten reikten verder dan de kennis waar zij individueel of als team over beschikten. Een samenwerking bood hen kansen de ambities te verwezenlijken. Deze interdependentie was de reden elkaar op te zoeken en de samenwerkingsmogelijkheden te onderzoeken (Ansell & Gash 2008).

Aan deze ambities lagen verschillende belangen ten grondslag die eveneens interdependenties vertoonden en uitwisselbaar bleken. Het adviesteam verwachtte met de netwerksamenwerking beter invulling te kunnen geven aan klantvragen en zo meer omzet te kunnen genereren waarmee het bestaansrecht binnen de organisatie werd geborgd. De samenwerking lag geheel in lijn met het credo van de

organisatie dat “*met het juiste externe en interne netwerk het makkelijker is om business te genereren*”. Volgens de directeur en een van de organisatieadviseurs bood een netwerksamenwerking de mogelijkheid “*voor te sorteren op de toekomst*”. In plaats van dat het adviesteam “*een klantvraagstuk vanuit een hiërarchische hark*” oppakte, kon het “*in wisselende opdrachtteams*” samenwerken waarin de expertises die voor het vraagstuk nodig waren, werden gebundeld. Het adviesteam verwachtte met deze werkwijze “*de toegevoegde waarde*” van de organisatie “*expliciet te maken en (h) erkenbaar*” in de markt te zetten.

De zelfstandig organisatieadviseurs hadden belang bij opdrachten die zij voor grote aansprekende klanten van de multinational konden doen. Dit zou hun individuele reputatie versterken en hen ook op langere termijn meer kansen bieden op aansprekende opdrachten. De samenwerking vergrootte ook hun mogelijkheden op opdrachten die volledig bij hun expertise pasten en op een goed gevulde orderportefeuille waarmee de continuïteit in omzet gewaarborgd zou zijn. Tegelijkertijd was het voor hen essentieel dat zij in een meer structurele samenwerkingsrelatie met het adviesteam trouw konden blijven aan hun persoonlijke drijfveren. Dat hield onder andere in dat zij “*geen exclusieve samenwerkingsrelatie*” met het adviesteam wilden afspreken, maar hun autonomie wilden behouden om ook in andere netwerken te participeren en vanuit eigen bedrijfsnaam opdrachten uit te kunnen voeren. Zij gaven daarbij aan voor hun opdrachten niet afhankelijk van het adviesteam te willen zijn.

De uitwisselbaarheid van de belangen lag erin dat beiden hun reputatie wilden versterken. Het adviesteam moest zowel intern als extern een naam opbouwen en zich een positie verwerven. In die periode maakte het geen winst en werden de kosten voornamelijk vanuit andere organisatieonderdelen gedekt. Voor de zelfstandig organisatieadviseurs was het essentieel, gezien het almaar stijgende aantal zelfstandigen in de organisatieadviesbranche, hun netwerk en naamsbekendheid verder uit te breiden om hun orderportefeuille voor de toekomst zeker te kunnen stellen. Zowel het adviesteam als de zelfstandig organisatieadviseurs verwachtten met een structurele samenwerking “*de taart groter te maken*” en er beiden profijt van te hebben.

MIDDELEN: wie biedt wat?

Voor het adviesteam en nagenoeg alle zelfstandig organisatieadviseurs was de uitwisseling van kennis en competenties interessant. Zij kregen regelmatig vragen van klanten die zij niet op konden pakken, aangezien zij ieder afzonderlijk beperkt waren in de kennis en competenties waarover zij beschikten. Het adviesteam dacht meer voor hun klanten te kunnen betekenen als het met zelfstandig organisatieadviseurs, wiens expertises in de gewenste aanverwante kennisgebieden lagen, zouden samenwerken. Bovendien bood

een structurelere samenwerking de mogelijkheid samen adviesconcepten en -diensten te ontwikkelen die beide partijen vervolgens op de markt konden brengen.

Tijdens de reorganisatie had het adviesteam er bewust voor gekozen de kennis van de kernactiviteiten van het bedrijf zelf in huis te hebben en kreeg het zodoende kansen voor aanpalende expertisegebieden met zelfstandig organisatieadviseurs samen te werken. Dat betekende echter niet per definitie dat het adviesteam met de binnen het eigen team aanwezige kennis over de “beste mensen” beschikte. Volgens een van adviesteamleden had een netwerksamenwerking daardoor ook iets “spannends”, aangezien de volgende situatie zich voor kon doen:

“[naam collega] is verantwoordelijk voor de expertise ‘strategische lenigheid’. Als [naam collega] een aantal mensen in het netwerk heeft die inhoudelijk supergoed zijn en zelf een sterk netwerk hebben, dan verschuift de machtsbalans op een bepaalde manier. In het klassieke geval denken we alles te kunnen ontwerpen en zeggen we: we hebben vier teamleden in de kern en dat zijn de sterkste schakels. Zo zal het in werkelijkheid niet zijn.”

Naast het uitwisselen van kennis en competenties was vooral voor het adviesteam het wederzijds uitwisselen van relaties interessant, aangezien de hele eigen organisatie werkt vanuit het idee dat het met “het juiste externe en interne netwerk makkelijker is business te genereren”. Zowel het adviesteam als de zelfstandig organisatieadviseur hechtten ook belang aan de uitwisseling van de kansen die zich voordeden voor nieuwe opdrachten. Dit laatste gaf vooral de zelfstandig organisatieadviseurs meer zekerheid op continuïteit in opdrachten en de daaraan verbonden omzet. Het adviesteam had hier ook de andere organisatieonderdelen als *back up* voor.

Uit de interviews kwam naar voren dat voor ongeveer de helft van de zelfstandig organisatieadviseurs de naamsbekendheid en sterke marktpositie van de multinational van grote waarde was. De netwerksamenwerking gaf hen de mogelijkheid “mooie opdrachten bij aansprekende klanten te doen”. Dit zou hun kansen op nieuwe opdrachten vergroten. Een aantal van hen gaf aan dat het “met een partij als [naam multinational] ook mogelijk is raamcontracten” af te sluiten met klanten en dat hiermee ook hun kans op omvangrijkere en langdurende opdrachten zal vergroten. Ook verwachtten ze dat klanten hen sneller opdrachten zouden gunnen, aangezien een netwerksamenwerking met het adviesteam als onderdeel van een bekende multinational als “back up” kon dienen voor klanten die daar belang aan hechten.

RELATIES: wie klikt met wie?

Ieder afzonderlijk lid van het adviesteam beschikte over een eigen netwerk van zelfstandig organisatieadviseurs. Zij benaderden ieder afzonderlijk deze zelfstandig organisatieadviseurs voor vraagstukken waarvoor het adviesteam zelf de expertise niet in huis had. Als gevolg van deze werkwijze kenden de adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs onderling elkaar over het algemeen niet. Voor zowel de leden van het adviesteam als de zelfstandig organisatieadviseurs gold dat zij “kieskeurig” waren in hun keuze voor samenwerkingspartners. Uit de voorbeelden die zij gaven, bleek dat zij zochten naar samenwerkingspartners met wie zij een “gemeenschappelijke basis” deelden. Het was voor hen essentieel dat er sprake was van “onderlinge chemie” en “dezelfde mores” die concreet zichtbaar moesten zijn in eenzelfde manier van denken en doen.

Een zelfstandig organisatieadviseur vertelde dat de reden eerst oud-studiegenoten of oud-collega’s op te zoeken, te maken heeft met de omgeving waar je elkaar van kent en het gemeenschappelijke gevoel dat onderling opgebouwd is.

“daar ben je gekneed. Dat herken je vervolgens bij anderen. En dat ga je dan met elkaar cultiveren, zo van: dat hebben wij daar geleerd en anderen hebben dat niet. Daar zat toch een bepaald soort mores in van: zo doe je het met elkaar. Je deelt kennelijk dezelfde waarden en normen of arbeidsethos. Ik weet niet hoe je het wilt noemen, maar je hebt onderling iets.”

Volgens een andere zelfstandig organisatieadviseur gaat het om:

“een soort verbintenis, een soort gelijkgestemdheid dat je elkaars taal spreekt. Dat vind ik belangrijk. Ik vind het in een samenwerking ook belangrijk dat je er op eenzelfde manier inzit en op dezelfde manier kijkt naar de markt, naar de klanten en hun opdrachten.”

Of iemand er als adviesteamlid of zelfstandig organisatieadviseur bij past, wordt als volgt zichtbaar:

“Wij zijn een relatiegericht bedrijf. Relatiegericht en resultaatgericht, in die volgorde. Dus als je hier als een praktisch en resultaatgericht persoon komt werken, en dat geldt ook voor een zzp’er, en je hebt weinig aandacht voor de relatie, ja dan word je hier gewoon niet gepruimd. Maar ook als je alleen maar op de relatie gericht bent en je boekt geen resultaten, ook dan word je niet gepruimd. Het is dus echt die combinatie. [Naam bedrijf] heeft een hele, hele sterke cultuur daarin.”

Zijn collega gaf de reden aan waarom het voor hen zo belangrijk is om met zelfstandig organisatieadviseur samen te werken die een overeenkomstige visie en werkwijze hebben:

“... als je mensen hebt die weten en aanvoelen wat de visie is, die weten waar ze voor staan en wat hun kernwaarden zijn en dat die dat bruggetje kunnen vormen en [naam organisatie] representeren, dan kan die klus gewoon goed neergezet worden.”

De zelfstandig organisatieadviseurs zochten niet alleen voor deze samenwerkingsrelatie naar de onderlinge chemie. Ook in relaties die zij met andere netwerken en zakenpartners onderhielden was de aanwezigheid van “een krachtige impliciete cultuur” essentieel voor hun besluit daar tijd en energie in te steken. Een aantal zelfstandig organisatieadviseurs beschreef situaties waarin zij pogingen hadden ondernomen met andere netwerkorganisaties of zelfstandig organisatieadviseurs samen te werken. Deze initiatieven waren gestrand doordat de zienswijze op het werk en de waarden die gehanteerd werden, niet overeenkwamen. Zowel zelfstandig organisatieadviseurs als adviesteam gaven aan dat het ook met onbekenden mogelijk is hetzelfde gevoel van herkenning te ervaren. Dit vraagt alleen meer tijd aangezien “je elkaar persoonlijk moet leren kennen”.

OP ZOEK NAAR VERTROUWEN

Een zelfstandig organisatieadviseur en twee leden van het adviesteam haalden onafhankelijk van elkaar hetzelfde voorbeeld aan waarin de betreffende zelfstandig organisatieadviseur als volkomen onbekende met het adviesteam contact opgenomen had. Zij beschreven hoe zij er stap voor stap achter kwamen dat sprake was van wederzijdse herkenning in de wijze waarop zij “in het werk stonden” en door met elkaar aan de slag te gaan de basis voor een vertrouwensrelatie werd gelegd. De zelfstandig organisatieadviseur heeft dit proces als volgt ervaren:

“Toen heb ik contact met [naam adviesteamlid opgenomen]. Hij heeft erg zijn best gedaan de boot af te houden. Ik heb echter niet opgegeven. Uiteindelijk heeft het echt wel een halfjaar tot driekwart jaar geduurd voordat wij voor het eerst aan tafel kwamen. Toen wij met elkaar een kop koffie dronken, was er gelijk een klik. Hij heeft toen wel aangegeven wat de redenen waren dat het langer had geduurd. Dat had te maken met de timing en waar zij mee bezig waren. Ik kwam er ook achter dat, nadat ik twintig jaar bij [naam organisatie] heb gewerkt, men denkt dat je een bankier bent, terwijl ik dat helemaal niet ben. Daar komen ze pas achter op het moment dat ze me live aan tafel spreken. Dus ik denk dat [naam adviesteamlid] van tevoren ook een beetje de gedachte had van: wat moet ik met hem, wat kan ik met hem. Toen ik uiteindelijk met [naam adviesteamlid] aan tafel zat, hadden we als personen meteen

een klik. Dat persoonlijke contact heeft hem volgens mij uiteindelijk kunnen overtuigen dat ik toegevoegde waarde kon hebben en een zinvolle bijdrage zou kunnen leveren.”

Het adviesteamlid dat het eerste gesprek met de zelfstandig organisatieadviseur voerde, legde uit:

“[Naam zelfstandig organisatieadviseur] die kende ik dus nog niet. Dan moet je gaan snuffelen: wat wil je, hoe sta je erin en waar kun je voor ingezet worden. Dat soort vragen komen er dan naar voren. Dat heeft wel een tijdje geduurd. Dan praat ik met hem en misschien nog wel een keer en dan zeg ik: misschien toch goed om eens met [naam directeur] te praten en met nog een collega. Zo ontwikkelt zich aan beide zijden iets. Op een gegeven moment zeiden we: we zoeken iets of bedenken een opdracht waarin je mee zou kunnen gaan. Uiteindelijk is hij aan [naam adviesteamlid] gekoppeld en meegegaan in een strategisch personeelsplanningsproject. Er moet gewoon die klik zijn en het vertrouwen in hoe mensen zich gedragen en wat ze meebrengen aan kwaliteit. Daar moet je gewoon op kunnen vertrouwen en ook ervaren.”

Deze situatie staat niet op zichzelf. Ook andere zelfstandig organisatieadviseurs en adviesteamleden beschreven situaties waarin zij ondanks dat sommigen elkaar al jarenlang kenden, de onderlinge relatie opnieuw vorm en inhoud moesten geven. Zij moesten elkaar in deze nieuwe situatie van een netwerksamenwerking opnieuw leren vertrouwen. Dit liet zich volgens hen niet in een standaardproces gieten. Het was noodzakelijk deze andere manier van samenwerken met elkaar te onderzoeken en vorm te geven. De meesten van hen zagen dit als een “organisch” proces van “leren door te doen”. Zij zouden als professional en als mens naar elkaar toe kunnen groeien en elkaar echt leren kennen als zij elkaar “in het werk ontmoeten” en over elkaars visies, de wederzijdse doelen, verwachtingen en ieders bijdrage in gesprek zouden gaan. Zij zagen het als een essentieel en “doorlopend proces dat tijd en aandacht vraagt, aangezien iedereen zich constant ontwikkelt”.

Het opbouwen van vertrouwen verliep bij de een zonder problemen, terwijl het bij de ander met spanningen gepaard ging. Zowel het adviesteam als de zelfstandig organisatieadviseurs gaven aan “vertrouwen niet op papier te kunnen vastleggen”. Het wordt concreet zichtbaar als zij zonder vastomlijnde afspraken met elkaar aan de slag gaan en bereid zijn kennis, relaties en kansen op opdrachten met elkaar te delen en naar elkaar toe open te zijn over de financiële afspraken.

“Dat vertrouwen van: het komt wel goed, ga maar aan de slag, wij verrekenen dat wel, dat komt wel goed’. Dat is het uitgangspunt. Het komt met [naam directeur] ook altijd goed want de basis is wederzijds vertrouwen.”

Degenen die de samenwerking op incidentele basis al eens hadden opgezocht, waren met elkaar aan de slag gegaan zonder “dikke contracten of overeenkomsten”. In plaats daarvan beperkten zij zich liever tot afspraken die op de specifieke opdracht betrekking hadden, zoals over de inhoud, de rolverdeling en de onderlinge tijdsinvestering en verrekening. Het adviesteam had echter wel rekening te houden met dat wat zij noemde de “natuurlijke neiging van de organisatie” om alles contractueel te willen vastleggen. Daarom leek het hen, evenals een meerderheid van de zelfstandig organisatieadviseurs, handig kaders af te spreken over hoe zij wensten samen te werken en wat zij belangrijk vonden.

Vertrouwen moet volgens zelfstandig organisatieadviseurs en adviesteamleden tegen een stootje kunnen. Het moet onderling “flink kunnen fikken”. Zolang zij het gevoel hebben de onderlinge onenigheid “uit te kunnen praten” en tegen elkaar “sorry” te kunnen zeggen, maakt dat de vertrouwensbasis alleen maar hechter. Er waren ook zelfstandig organisatieadviseurs en adviesteamleden die voorbeelden aanhaalden waaruit de kwetsbaarheid van het onderlinge vertrouwen naar voren kwam en welke spanningen dat gaf. Een van de zelfstandig organisatieadviseurs:

“Het is heel dun omdat het te maken heeft met die klik, met waarden en normen.

Daarom kan het niet dichtgetimmerd worden. Het werkt niet als ze op een papiertje geschreven worden. Het begint eigenlijk op het moment dat je op dezelfde manier naar het speelveld kijkt.”

Een adviesteamlid legde uit dat hij een dubbel gevoel had bij de samenwerking met zelfstandig organisatieadviseurs. Zijn gevoel was gebaseerd op situaties waarin zelfstandig organisatieadviseurs niet bereid bleken te zijn hun kennis, relaties of opdrachten te delen. Hij vroeg zich af of “de liefde van twee kanten” kwam. Andere adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs beaamden dat het lastig is elkaar te vertrouwen als partijen bang zijn voor concurrentie. Andersom waren enkele zelfstandig organisatieadviseurs sceptisch over de samenwerking en de intenties van het adviesteam. Zij hadden het gevoel dat de samenwerkingsrelatie niet in balans was, dat zij continu het initiatief moesten nemen en investeren zonder dat er concreet betaalde werkzaamheden uit voortkwamen. Overigens ontging dit niet ieder adviesteamlid. Een van hen merkte op dat zij zich regelmatig afvroeg of zij als lid van het adviesteam de zelfstandig organisatieadviseurs wel genoeg te bieden had. Deze voorbeelden laten zien dat in de ogen van de adviesteamleden en de zelfstandig organisatieadviseurs een samenwerking alleen tot stand komt indien er sprake is van een evenwichtige relatie in wederkerigheid en gelijkwaardigheid en dat ontstane spanningen voortkomen uit een ervaren disbalans.

WEDERKERIGHEID: GEVEN EN ONTVANGEN

In de gesprekken met de adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs kwamen regelmatig uitspraken voorbij als “aan elkaar denken als zich iets voordoet”, “de balans in geven en ontvangen”, “investeren en op een ander moment terugontvangen” en ervaren dat “ruilen automatisch gaat”. Een van hen legde uit:

“Ik denk dat je elkaar dingen moet gunnen en dat moet je kunnen. ... je krijgt er iets voor terug. ... dat hoeft niet altijd een opdracht te zijn, maar dat kan ook plezier, energie, liefde of informatie zijn. Er moet wel een balans zijn in geven en nemen, anders gaat het niet werken.”

Als adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs het gevoel hadden dat zaken evenwichtig over en weer uitgeruild werden, hadden zij het idee dat de ander op dezelfde manier in de samenwerking stond als zij en vergemakkelijkte dit de samenwerking. Kregen zij het gevoel dat sprake was van disbalans, dan schetsten zij situaties waarin het volgens hen scheef liep en stelden zij vraagtekens bij de intenties van de ander.

Er leefden ook allerlei beelden over wat een evenwichtige ruilrelatie is en waar de balans ligt. Voor het adviesteam lag dit in het verlengde van een van de kernwaarden van de organisatie: “*simultane belangenbehartiging*”. Adviesteamleden legden uit dat zij zichzelf als intermediair zien tussen hun klanten, collega’s en in de context van de netwerksamenwerking, de zelfstandig organisatieadviseurs. Deze kernwaarde werkte ook door in hun verwachtingen ten aanzien van zelfstandig organisatieadviseurs. Het merendeel van de zelfstandig organisatieadviseurs vond het vanzelfsprekend dat zij in deze startfase bereid moesten zijn in de onderlinge relatie te investeren zonder dat daar een directe tegenprestatie tegenover stond. Voor hen was al sprake van evenwichtige ruil als zij momenten hadden waarin zij elkaar “*leerden kennen*”, elkaar konden “*inspireren*” en van elkaar konden “*leren*”. Adviesteamleden hadden enkele van hen gevraagd mee te gaan naar een klantgesprek of te helpen aan de ontwikkeling van een aanbod. Het uitzicht op een eventuele opdracht was voor hen voldoende om kennis en ideeën uit te wisselen en tijd te willen investeren. Voor enkele andere zelfstandig organisatieadviseurs lagen de balans en de daaraan gekoppelde verwachtingen weer anders. Dit kwam bijvoorbeeld naar voren in de eerdergenoemde situatie van zelfstandig organisatieadviseurs die het gevoel hadden iedere keer zelf het initiatief te moeten nemen en al de nodige tijd en energie hadden geïnvesteerd zonder uitzicht op een opdracht.

Iedereen ervaart de balans in de onderlinge wederkerige relatie op een andere manier. Dat kwam onder meer naar voren in de tijdsbesteding die een groot deel van de zelfstandig organisatieadviseurs zei te kunnen en willen investeren. Ook bleek dit bij de klantrelaties, de tijd en financiële middelen die het adviesteam met de zelfstandig

organisatieadviseurs wilde delen. Voor de zelfstandigen die aangaven minder financiële ruimte te hebben lag dat anders. Zij hadden minder tijd om te investeren en daarom sneller een betaalde opdracht nodig. Dat leidde aan beide kanten tot spanningen. Adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs vonden het daarom belangrijk “*ieders koopmotief*” en “*ieders verwachtingen*” te kennen zodat intentieafspraken gemaakt konden worden. Dan zou “*iedereen weten waar je met elkaar aan toe bent*”.

PRECAIRE GELIJKWAARDIGHEID

Adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs hechtten eraan op basis van gelijkwaardigheid samen te werken. Zij merkten echter ook dat dit in de praktijk lastig te realiseren was. Een gelijkwaardige omgang is volgens hen alleen mogelijk op basis van wederzijds vertrouwen en wederkerigheid. De adviesteamleden wilden de “*gelijkwaardigheid, complementariteit, openheid, elkaars kracht en valkuilen waarderen en wederzijdse vertrouwen*” die zij als team onderling ervoeren, ook met de zelfstandig organisatieadviseurs ervaren. Een van hen verwoordde dit als volgt:

“ik werk met een aantal zelfstandigen samen. Dat gaat zeer gelijkwaardig. Daar heb ik ook alle vertrouwen in. Voor mij is vertrouwen de basis om samen te werken. Welke arbeidsrelatie erachter zit, maakt me geen snars uit. We zien elkaar als gelijkwaardig omdat we de klus samen doen. Dat betekent dat we niet de risico's op de zelfstandigen afwentelen of een marge van 30% vragen zoals [naam ander bedrijfsonderdeel] doet.”

Zijn collega schetste een vergelijkbaar beeld en voegde daar de wederkerige ruilrelatie aan toe:

“ik zie een zelfstandige als partner in een klus waarbij jij mij wat brengt en ik jou wat geef. Dat het echt voelt als een goede ruil. Ik denk dus dat de voorgaande pogingen van het adviesteam voor de reorganisatie om met zelfstandigen een propositie op te bouwen, op dat punt misgelopen zijn. Dat we toen te veel vanuit een hiërarchische houding dachten: ik stuur de zelfstandigen aan. Dan krijg je het idee van uitwringen, vreselijk. Zo wil ik niet werken. Het gaat dus ook om die ruil, over een echt goede ruil.”

Een zelfstandig organisatieadviseur vond het begrip ‘partner’ beter passen bij de samenwerking die zij met het adviesteam had dan het begrip ‘flexwerker’: “*als flexwerker ben je makkelijk inwisselbaar en als samenwerkingspartner maak je echt afspraken met elkaar.*” Een andere organisatieadviseur benadrukte: “*partners werken op gelijkwaardig niveau samen, complementair waardoor je verder komt dan alleen*”. Tegelijkertijd



gaven enkele zelfstandig organisatieadviseurs aan deze gelijkwaardigheid niet altijd te ervaren. Dit had voor hen vooral te maken met de eerder aangehaalde situaties waarin zij het gevoel hadden steeds zelf het initiatief te moeten nemen en al zoveel te hebben geïnvesteerd zonder dat er een evenwichtige ruil terug tegenover stond. Adviesteamleden realiseerden zich dat niet iedereen de samenwerkingsrelatie altijd als gelijkwaardig ervaart. Zij vroegen zich bijvoorbeeld af wat zij zelf moesten doen om zelfstandig organisatieadviseurs als *associé* aan zich te binden en wanneer zij zelf bereid zouden zijn hun kennis en opdrachten uit te willen wisselen. Maar ook hoe zij *“meer gelijkwaardigheid in de relatie konden krijgen”* vooral op het moment dat *“er euro’s aan toegevoegd worden”* en er over *“het verdienmodel”* gesproken moest worden: *“dan wordt het zorgelijk en moet er opnieuw afgetast worden waar de gelijkwaardigheid ligt”*. Bovendien bevonden adviesteamleden zich in een andere positie dan de zelfstandig organisatieadviseurs. Zij waren als klein, opnieuw gestart organisatieonderdeel voor de financiering afhankelijk van andere bedrijfsonderdelen. Dat zette de gewenste gelijkwaardigheid nogal eens onder druk:

“Voor de interne organisatie speelt altijd nog een rol dat er ook andere klussen lopen waar hiërarchische aansturing op plaatsvindt. Daar zitten mensen aan de touwtjes terwijl wij in een gelijkwaardige relatie klussen doen. Dat is soms oppassen. Voor zelfstandigen is dat wat makkelijker, omdat zij zelf prioriteiten stellen en aangeven hoeveel uur zij daarin willen steken.”

NIVEAUS VAN COMMITMENT

Vrijheid was voor zelfstandig organisatieadviseurs een van de belangrijkste redenen te kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap. Het zelfstandig ondernemerschap gaf hen de mogelijkheid *“dicht bij zichzelf te blijven”* en *“eigen keuzes”* te maken in het type klanten, de opdrachten, met welke partners zij samen wilden werken en op welke manier. Dat was de reden dat het merendeel van hen *“geen exclusieve samenwerkingsrelatie”* met het adviesteam wilde afspreken maar de *“flexibiliteit”* wilde behouden om *“dan weer even met het adviesteam op te trekken en dan weer een tijdje niet”* of met andere samenwerkingspartners opdrachten uit te voeren. Daarbij was het voor zelfstandig organisatieadviseurs maar ook voor het adviesteam van belang dat ieder de *“eigen signatuur”* kon behouden. Voor de zelfstandig organisatieadviseurs had deze eigen signatuur te maken met *“trouw blijven aan hun persoonlijke drijfveren”* en hun bewijsdrang *“vanuit eigen naam succesvol te zijn”* in de adviesbranche. Bij alles wat zij besloten of deden, wogen zij steeds af *“of het klopt en of het goed voelt”*. Het was voor hen belangrijk deze afweging te maken aangezien zij hun kennis en eigen unieke werkwijze verkochten en hun *“eigen naam hoog te houden”* hadden. De samenwerkingsverbanden

moesten dit streven niet in de weg zitten maar juist bevorderen. Voor het adviesteam had de eigen signatuur te maken met de *“continue afweging of wat wij doen klopt met onze opdracht”*. Het ging om de opdracht die het vanuit de organisatie had. Daarom zocht het zelfstandig organisatieadviseurs die in staat waren hun *“eigen brood te verdienen”*. Deze instelling kwam volgens het adviesteam overeen met de eigenschappen van commerciële resultaatgerichtheid van hun eigen organisatie.

Tegelijkertijd worstelde het adviesteam met de eigen commitment en dat van de zelfstandig organisatieadviseurs. Teamleden vonden het lastig zelfstandig organisatieadviseurs onvoldoende garanties en mogelijkheden te kunnen geven vanwege hun afhankelijkheid van andere bedrijfsonderdelen. Vooral de directeur en twee andere adviesteamleden probeerden alsnog binnen de organisatie mogelijkheden te vinden op een vernieuwende manier afspraken met zelfstandig organisatieadviseurs te kunnen maken. Een van hen legde hiervoor de relatie met gelijkwaardig handelen:

“Ik ga ervan uit dat we in een gelijkwaardige relatie handelen, niet alleen als we samenwerken maar ook als we even geen klus samen doen. Blijven we dan bij elkaar in beeld, dus committeer je je voor langere tijd. Vaak committeer je je aan mensen en niet aan [naam multinational], want dan wordt het zo’n wurg-iets.”

4

Voor de directeur en een leidinggevende van een ander bedrijfsonderdeel dat eveneens met zelfstandig ondernemers samenwerkte, werd *“wederzijdse commitment”* groter als partijen *“bij elkaar in scope”* en *“aangesloten blijven”*. Of iemand integer is, blijkt volgens hen uit de wijze waarop partners *“elkaar wederzijds informeren”* over bijvoorbeeld het verwerven van opdrachten, de samenwerking met de klant of met andere netwerken. Dat maakt dat zij als organisatieonderdeel sneller geneigd zijn mee te bewegen en dingen te accepteren van zelfstandig ondernemers die er integer mee omgaan dan van degenen die dat niet doen.

4.2.3 Benen op tafel: reflectiesessie

Een maand nadat de laatste individuele gesprekken met de adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs plaatsvonden, heb ik de eerste bevindingen uit de gespreksronde met het adviesteam gedeeld. De directeur had hiervoor een *Benen-op-tafeloverleg* ingepland en mij meegedeeld dat hij het doel had te komen *“tot een goede dialoog en tot concrete inzichten en acties”* voor het vervolgtraject.

De directeur leidde de dialoog in. Dit overleg zou een stap zijn in de zoektocht naar hoe zij als adviesteamleden wilden omgaan met zelfstandig organisatieadviseurs en wat zij vanuit hun rol met de samenwerking konden doen binnen de rest van de organisatie. Vervolgens heb ik hen als onderzoeker deelgenoot gemaakt van mijn verkenning. Dit

moest hen inzicht geven in welke vragen zij hadden te beantwoorden om te kunnen besluiten hoe zij als adviesteamleden met zelfstandig organisatieadviseurs samen wilden werken en wat dan belangrijk was om tijdens de *Meet & Greet* te doen.

Ik lichtte aan de hand van een *mind map* toe hoe ik de verkenning uitgevoerd had, de keuzes die ik gemaakt had en tot welke resultaten dat geleid had. Vervolgens stond ik stil bij de centrale thema's die uit de gespreksronde naar voren waren gekomen: vrijheid en gebondenheid, gelijkwaardigheid, wederkerigheid, de balans tussen investering en opbrengst, de gemeenschappelijke basis, onderling vertrouwen, het elkaar leren kennen, flexibele duidelijke afspraken over de wederzijdse intenties, win-win en de financiële verrekening. Daarop ontstond een levendige dialoog over het spanningsveld van de balans in vrijheid en gebondenheid, hun opdracht en positie binnen de organisatie en wat dat betekende voor hun relatie met de zelfstandig organisatieadviseurs en de beoogde gelijkwaardigheid.

Een van de vragen was hoe het team tot een gelijkwaardige samenwerking kon komen, waarin beide partijen zich committeerden aan een evenwichtige uitwisseling van opdrachten. Dit kwam in de volgende uitwisseling tussen de adviesteamleden naar voren:

A: Ik zie dat we meer vanuit gelijkwaardigheid moeten acteren in plaats vanuit een soort afhankelijkheid. En dat betekent misschien ook wel minder vrijblijvendheid. Ik mis nog het woord vrijblijvendheid. Want bij vrijheid en gebondenheid zit nog vrijblijvendheid als thema.

B: Ik vind het wel een thema hoor

A: Vrijheid vanuit één kant is heel makkelijk, als vrijblijvendheid daar een logisch gevolg van is dan...

C: is vrijheid niet veel waard.

A: Nee, want waar committeer je je dan wel aan? Dat is dan een vraag van mij.

D: Als vrijheid tot vrijblijvendheid leidt

A: Ja waar committeer je je dan aan?

B: Ja wacht even, ik zie het punt ook heel praktisch. Als wij geen werk voor de zelfstandigen hebben, wat blijft er dan over? Als zij vrijblijvendheid niet als thema benoemen dan speelt het blijkbaar niet voor hen.

A: Eens. Maar dan draai ik hem even om en benader ik het vanuit een blauwe heel andere kant. Als vrijblijvendheid betekent: 'ik doe mee als het mij uitkomt' maar 'als het mij niet uitkomt, ik ga, ik kan het zelf vinden en regel het buiten jullie om'. Dan betrek ik je ook niet hè?

B: Ja maar dat is vanuit onze kant

D: Ik vind het woord wederkerigheid een hele mooie. Ik merk bij mezelf dat ik naar

bijvoorbeeld [naam zelfstandige] toe een verwachting heb als ik grijnzend zeg: het is nu

2-0. Dan weet ik dat zij daar leuk op reageert en gaat kijken. Hoe zet ik dat spel op de wagen?"

Een andere vraag die vanuit het adviesteam was of er wel sprake kon zijn van een gelijkwaardige samenwerking. Twee adviesteamleden zeiden zich regelmatig schuldig te voelen als er geen “*constante werkstroom is*” waardoor het lastig is “*elkaar te bellen met een vraag zonder dat er direct een factuur gestuurd hoeft te worden*”. De tijd waarin zij met een zelfstandig organisatieadviseur belden is voor de zelfstandig organisatieadviseur “*niet declarabele tijd*” die zij niet aan een opdracht kunnen toeschrijven. Een collega reageerde hierop met dat hij dergelijke onderwerpen niet met de zelfstandig organisatieadviseurs besprak. Hij vroeg zich ook af of wel sprake kon zijn van gelijkwaardigheid gezien de invloed van de eigen moederorganisatie op de koers en het functioneren van het adviesteam:

A: Mijn gevoel zegt dat ik volstrekt onafhankelijk wil zijn van die zelfstandige. Dat kan ook niet anders volgens mij omdat wij een dusdanige grote dendrende trein zijn die gaat niet anders rijden maar gewoon doordendert.

C: Wacht even, wat [naam collega] zegt, is ‘ik wil onafhankelijk zijn van die groep zzz’ers’

B: Ja, want wij gaan een bepaalde richting in en hebben een opdracht te vervullen die we op een bepaalde manier doen. En wij kiezen ervoor om een flexibele schil te hebben en dit raakt ook aan die gelijkheid en zo. En aan wederkerigheid, vaker contact hebben en dat soort zaken. Maar aan de andere kant, die trein dendert gewoon door, hoe iemand aan die andere kant er ook in zit. Dus je kunt wel zeggen ‘ik wil gelijkwaardigheid’ maar er is per definitie een ongelijkwaardigheid.

D: Misschien wel als je het beredeneert vanuit de hark die [naam multinational] heet. In het klein maken van het contact hoeft dat niet zo te zijn, of wel?

B: Ik bedoel het anders. Wij hebben een bepaalde richting, dat is de trein die die kant op dendert. Daar zit werk aan vast, werkstromen. Die zelfstandige gaat voor zichzelf ook een kant op. En die kant van de zelfstandige is voor ons onbelangrijk. In principe onbelangrijk. Want die doet niks af of voegt iets toe aan die dendrende trein.

C: als ik overlap zie tussen de Thalys en het boemeltje, dan kan het voor mij essentieel zijn om die samenwerking op te pakken.

B: Stel dat het niet zo is?

C: Nee dan niet. Daar moet je een keuze in maken.

D: Dat geldt andersom voor die zelfstandig professional naar mijn idee ook. Als die

denkt 'die denderende trein levert mij niks op' dan haakt ie af.

B: Binding en begeleiding daar zit iets in van: je kunt er gewoon uitstappen.

Vrijblijvendheid mag er voor een deel wat mij betreft wel inzitten.

Andere teamleden: Ja, ja.

B: Kun je een basis intentie afspreken?

D: Het gaat volgens mij om gedeelde waarden. Dan kun je nog zeggen: we gaan op een vrijblijvende manier met elkaar om en we zijn geworteld in een aantal waarden.

B: En die kunnen verschillend zijn. Die kunnen bij een zelfstandige, dat is wat ik bedoel, meer variëren dan bij ons. Dus er is geen gelijkwaardigheid.

D: Of er is sprake van voldoende overlap.

B: Juist, maar dan moet je daarop sturen.”

De adviesteamleden zochten naar iets “om de koek groter te maken”. Zij zeiden mee te moeten in “de mentale conditionering van het bedrijf”: het verwerven van marktaandeel. Het adviesteam had een aantal weken eerder een *Brown papersessie* gehouden waarin het de strategie besproken had. De *brown papers* die nog aan de muren hingen, lieten de koers van het bedrijf en het adviesteam zien met de daaraan verbonden team- en persoonlijke doelstellingen. Een van de leden vroeg zich af of het adviesteam “de individuele zelfstandige wel met deze last” van hun organisatie moest opzadelen. Een collega reageerde hierop dat dit de “zelfstandige in zijn onafhankelijkheid zou raken”.

Vervolgens wisselden de adviesteamleden hun ideeën uit over hoe de ruil er met zelfstandig organisatieadviseurs uit zou kunnen zien, zonder dat er een “*I owe you-claim*” gelegd zou worden. Een dergelijke claim zou belemmerend werken, net als dat een bonus of percentages verkeerde prikkels geven. De adviesteamleden constateerden dat zij naar een “*type ruil*” zochten die vanuit “een waarde voortkomt die niet direct in geld uit te drukken is, maar van grote waarde is voor de organisatie”. Het adviesteam wilde namelijk een beweging maken van een “*transactiegericht naar kennisgericht aanbod*”, waarin het vraagstuk van de klant centraal zou staan. Hiertoe zou het adviesteam een opdrachtteam moeten kunnen formeren van professionals met de juiste kennis en kunde om het vraagstuk van de klant op te lossen. Daar diende de samenwerking met zelfstandig organisatieadviseurs aan bij te dragen.

Dit leidde tot een “*schizofrene*” situatie, aangezien dit streven haaks stond op de afhankelijkheidsrelatie die andere bedrijfsonderdelen voor hun transactionele manier van werken hanteerden en het adviesteam zich afvroeg “*waar zij op afgerekend zouden worden*”. Om “*kennisgericht te kunnen werken en samen diensten te kunnen ontwikkelen*” was volgens hen een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie nodig:

“C: Dit gaat over een relatie. Waarin we beide waarde aan het netwerk hechten en waarvoor we onze antennes uitzetten. Vanuit de veronderstelling dat als ik iets geef, het op gegeven moment wel terugkomt

A: Dat is integriteit

B: Ja precies

A: Ja dat is mooi

B: Daar gaat het om

C: Dan moeten wij wel van elkaar weten waar het voor de ander over gaat, wat waarde heeft voor hem of haar.”

Een dergelijke manier van samenwerken is volgens het adviesteam *“een heel ander businessmodel waarin dat persoonlijke contact heel belangrijk is: het gaat echt om dat vertrouwen dat ik die klus alleen met [naam zelfstandig organisatieadviseur] kan doen.”*

Aan het eind van het *Benen-op-tafeloverleg* besloten de adviesteamleden tijdens de *Meet & Greet* met de zelfstandig organisatieadviseurs een vergelijkbaar overleg te voeren. Zij wilden hen deelgenoot maken van *“de dynamiek”*, inzicht krijgen in waar *“de verbinding zit en wat hen drijft”*. Ook hoopten zij *“op tafel te krijgen welke betekenis de thema’s voor de zelfstandig organisatieadviseur en henzelf hebben, de dilemma’s die zij als adviesteam hebben en de inhoud van de ruil te verkennen”*. Een vervolgstap op de *Meet & Greet* zou een nadere individuele verdieping moeten zijn, op basis waarvan persoonlijke afspraken gemaakt kunnen worden waar een ieder zich senang bij voelt.

4.2.4 *Meet & Greet: georkestreerd snuffelen*

Enkele weken later vond de *Meet & Greet* plaats, de tweede die het adviesteam met zelfstandig organisatieadviseurs organiseerde. De samenstelling van de groep was niet helemaal dezelfde als die van de eerste keer. Enkele genodigden waren verhinderd en in de groep van zelfstandig organisatieadviseurs hadden zich ook wisselingen voorgedaan. Zoals ook al bleek uit de interviews, kende niet iedereen elkaar. Dit was tijdens het *Benen-op-tafeloverleg* kort ter sprake geweest. De adviesteamleden waren zich er niet direct bewust van maar begrepen het, aangezien hun contacten met zelfstandig organisatieadviseurs gebaseerd waren *“op de individuele relatie en niet met ons als team of bedrijf”*. Met deze bijeenkomst hoopten zij het onderlinge contact te bevorderen.

De directeur leidde de *Meet & Greet* in. Hij zette uiteen hoe het adviesteam zich richt op strategische vraagstukken van klanten en daarvoor de *“beweging van de hark naar een netwerk”* wilde maken. Ook legde hij uit hoe het adviesteam specifieke kennis en vaardigheden nodig had om rond deze vraagstukken opdrachtteams te kunnen formeren van eigen adviseurs, zelfstandig organisatieadviseurs en professionals vanuit



andere organisatieonderdelen. Daarnaast stond de directeur stil bij de opzet van de bijeenkomst: het delen van de uitkomsten van de interviewronde, de bespreking daarvan in het adviesteam en het doorpraten hierover aan thematafels.

Nadat de aanwezigen zichzelf hadden geïntroduceerd, lichtte ik aan de hand van de eerder gebruikte *mindmap*, de resultaten uit de gespreksronde toe. In tegenstelling tot de levende dialoog tijdens het Benen-op-tafeloverleg, bleef het nu opvallend stil. Nadat ik een aantal vragen had gesteld, kwam het gesprek langzaam op gang. Vervolgens namen de aanwezigen deel aan een van de volgende thematafels: de ruilrelatie, vrijheid en commitment, investeringen en opbrengsten, profiel en talent. Bij elk van de thematafels schoof een adviesteamlid aan en al snel kwam het gesprek op gang.

Uit schriftelijke reflecties kwam naar voren dat aan de thematafel ‘ruilrelatie’ was gesproken over de reden waarom juist zij met elkaar wilden samenwerken. Vertrouwen en professionaliteit stonden centraal:

“het gaat om wie wij als professionals zijn, als mens zijn en om hoe wij werken. Dit is vaak impliciet, niet expliciet. Het feit dat wij [naam organisatie] zijn, heeft vaak geen betekenis.”

Volgens een andere zelfstandig organisatieadviseur werkten zij met elkaar samen omdat zij elkaar *“kennen, vertrouwen en elkaars belangen in acht nemen; vanuit deze waarden kunnen wij alles samen regelen”*. Zij gaf een voorbeeld:

“wij hebben geen concurrentiebeding of iets dergelijks ondertekend, maar informeren elkaar keurig als we direct zonder tussenkomst van [naam organisatie] meerwerk bij een klant krijgen die oorspronkelijk via [naam organisatie] komt. De basis is dus vertrouwen.”

Weer een ander mailde dat *“[naam adviesteam] een professionaliteit vertegenwoordigt die ook voor een zelfstandig organisatieadviseur als ruilwaarde dient en vice versa”*. De deelnemers van de thematafel hadden ook over *“ruimte in de samenwerking”* gesproken en *“dat het aan beiden is om die grens te bewaken en bewust uit te spreken als hier ongewenste veranderingen in optreden”*. Een van de deelnemers had gezegd:

“Er is geen wederzijdse afhankelijkheid in die zin dat we niet zonder elkaar kunnen. Wij zelfstandigen hebben onze eigen onderneming en [adviesteam] heeft dat ook. Dat maakt dat er geen verborgen agenda’s of angsten over bijvoorbeeld omzet en dergelijke een rol spelen.”

Waarop een ander reageerde:

“Het is een illusie te denken dat partijen nooit te maken zullen hebben met zorgen over de omzet of te geloven dat dit geen enkele rol speelt in de contacten tussen [naam organisatie] en de zelfstandigen. Onderlinge onafhankelijkheid is vanzelfsprekend de basis van waaruit gewerkt wordt, maar wel met de mogelijkheid om wederzijds ontspannen en open over dit soort zaken te kunnen zijn. Het is tenslotte gebruikelijk en effectief om via het netwerk actief op zoek te zijn naar nieuwe opdrachten met onder andere als doel de omzet te verhogen”.

Aan de thematafel ‘investerings en opbrengsten’ zochten de deelnemers naar een manier waarop zij een “win-winsituatie” konden realiseren welke de totale “driehoek van adviesteam–zelfstandig organisatieadviseur–klant” krachtig en succesvol zou maken. De deelnemers spraken verder over de thema’s ‘vrijheid en commitment’. Daar kwam de worsteling van het adviesteam aan de orde. Zelfstandig organisatieadviseurs vonden het prima “in de geest van de organisatie te werken”. Echter wel zodanig dat zij hun eigen unieke werkwijze konden inbrengen en “dichtbij zichzelf konden blijven” zonder dat “iemand vanuit het adviesteam mee zou kijken of de werkzaamheden volgens de regels van de organisatie zouden plaatsvinden”.

Aan de thematafel ‘profiel & talent’ wisselden de deelnemers uit hoe zij “vanuit ieders talenten konden samenwerken”. Daarvoor moesten zij elkaar als mens en professional goed leren kennen. Dit zagen zij als een “continu proces aangezien iedereen zich constant ontwikkelt”, een proces waar aandacht en tijd voor vrij moet worden gemaakt. Dan zou iedereen weten bij welk type klantvraag en opdracht, welk team van professionals het beste past. Enkele zelfstandig organisatieadviseurs vroegen zich wel af in hoeverre zij “erop konden vertrouwen dat zij hun talenten konden inzetten”. Zij hadden op dat punt een aantal slechte ervaringen gehad met andere afdelingen van het bedrijf.

Na afloop van de *Meet & Greet* heeft het adviesteam op basis van de uitkomsten een vervolg gegeven aan de samenwerking met zelfstandig organisatieadviseurs. Dit heeft het adviesteam gecombineerd met een zoektocht naar mogelijkheden ook de samenwerking met andere bedrijfsonderdelen te verstevigen. Enkele jaren later heb ik met drie mensen op het samenwerkingsproces teruggekeken en met name stilgestaan bij de onderlinge asymmetrie en de impact van externe invloeden op de netwerksamenwerking. De uitkomsten van deze reflectie zijn in hoofdstuk 7 opgenomen.

4.3 Asymmetrie in het organisatieadviesnetwerk

4.3.1 Omgaan met asymmetrie

De asymmetrie tussen het adviesteam en zelfstandig organisatieadviseurs bestaat uit zichtbare materiële zaken zoals omvang van organisatie, relatienetwerk, marktreputatie, kennis en kunde. Aan de andere kant bestaat de asymmetrie uit impliciete immateriële aspecten. Hier gaat het om belangen of zaken die zich in relationele sfeer voordoen zoals vertrouwen, commitment, gelijkwaardigheid en (on)afhankelijkheid. Met name deze laatste onderwerpen speelden in deze casus voor zowel de adviesteamleden als de zelfstandig organisatieadviseurs.

DE WAARDE VAN HET UIT TE WISSELEN KAPITAAL

De zichtbare materiële asymmetrie bestond uit kennis en competenties, relatienetwerken, opdrachtenportefeuilles, klantenbestanden en de naamsbekendheid van de multinational. Kennis en competenties kunnen volgens het *veldconcept* van Bourdieu als *cultureel kapitaal* gezien worden, relatienetwerken en klantenbestand als *sociaal kapitaal*, de opdrachtenportefeuille als *economisch kapitaal* en naamsbekendheid als *symbolisch kapitaal* (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992).

De waarde van de samenwerking zit in de uitwisseling van dit *kapitaal*. Het adviesteam had zich voorgenomen niet in omvang te groeien. Dat maakte dat het deze culturele, sociale en economische middelen nodig had om binnen de eigen organisatie toegevoegde waarde te kunnen bewijzen en te laten zien in staat te zijn een substantiële bijdrage aan het totaal te leveren. Het adviesteam wilde het bestaansrecht borgen met het verstevigen van hun interne positie (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Thomson 2012). Dit konden zij bereiken door samen te werken met zelfstandig organisatieadviseurs maar ook met andere onderdelen binnen hun eigen organisatie.

Het adviesteam wilde zich op strategische vraagstukken van klanten richten en zo ook de naamsbekendheid en marktpositie vergroten. Dit vergezocht sprak tevens een deel van de zelfstandig organisatieadviseurs aan. De onderlinge samenwerking bood hen de mogelijkheid opdrachten voor gerenommeerde klanten te doen. Dit gecombineerd met een grotere naamsbekendheid hielp hen meer kans te maken op passende vervolgoopdrachten en een continue omzetstroom. Voor zelfstandig organisatieadviseurs met een eigen netwerk van grote bekende bedrijven, lag de waarde vooral in het samenbrengen van kennis en competenties.

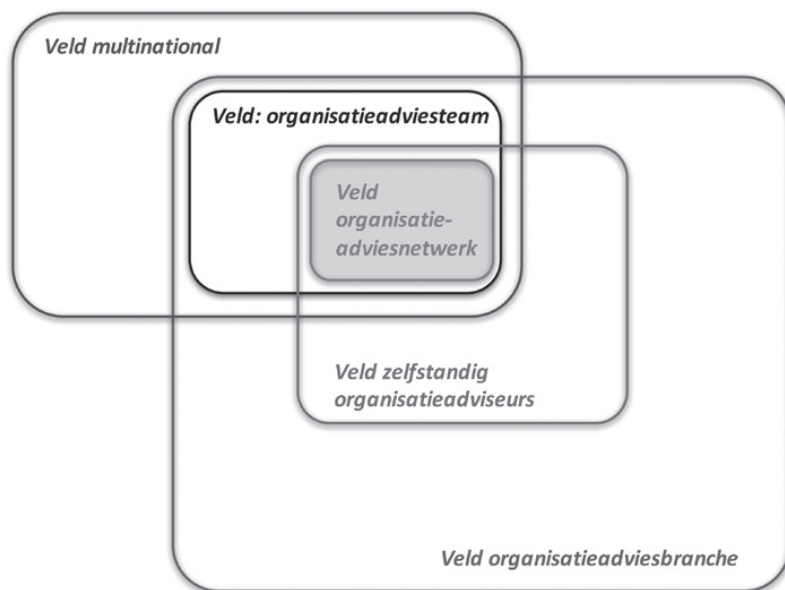
De belangen van het adviesteam en de individuele zelfstandig organisatieadviseur waren daarmee deels overlappend, deels asymmetrisch en hingen tegelijkertijd

met elkaar samen en waren uitwisselbaar. De overlap lag vooral in het streven naar naamsbekendheid en het versterken van de eigen marktpositie. De belangen verschilden in de mate van interdependentie. In deze fase was de samenwerking voor het adviesteam van groter belang dan voor de zelfstandig organisatieadviseurs, met name door de doelstellingen die het adviesteam vanuit de eigen organisatie had meegekregen. Voor de individuele zelfstandig organisatieadviseur was de mate van interdependentie verschillend. Afhankelijk van hun persoonlijke situatie had hij/zij een groter of juist kleiner belang om via het netwerk opdrachten te krijgen. Deze persoonlijke situatie beïnvloedde ook hun verwachting met betrekking tot een evenwichtige balans tussen investeringen en opbrengsten.

De onderlinge uitwisseling van expertise en competenties vergrootte voor het adviesteam de mogelijkheden om opdrachtteams te formeren. De waarde die de adviesteamleden en de zelfstandig organisatieadviseurs aan de onderlinge interdependentie en uitwisselbare asymmetrie hechtten, bepaalde of zij het spel de moeite waard vonden om te spelen (Bourdieu 1998, p.77; Bourdieu & Wacquant 1992, p.115-117; Simmel [1908] 1971; Smelser & Swedberg 2005; Swedberg 2005). Het belang zette hen ertoe tijd te investeren zonder precies te weten wat het hen zou opleveren (Komter 1997; Mauss [1924] 2014; Swedberg 2005).

Bovengenoemde waarde werd beïnvloed door de situatie binnen andere sociale omgevingen waar zij naast de netwerksamenwerking ook deel van uitmaakten (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Grenfell 2012; Maurer & Mikl-Horke 2015; Thomson 2012). Bourdieu noemt deze sociale omgevingen *velden*. Het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs vormden samen een nieuw sociaal *veld*: de netwerksamenwerking. Het adviesteam maakte ook deel uit van de eigen organisatie en de organisatieadviesbranche. De zelfstandig organisatieadviseurs waren eveneens onderdeel van de organisatieadviesbranche en namen ook aan andere netwerken van zelfstandig organisatieadviseurs deel. Uit de interviews en observaties kwam naar voren dat het adviesteam en de individuele zelfstandig organisatieadviseurs ook in deze contexten actief waren en rekening hielden met de belangen die zij in deze *velden* nastreefden. De diverse omgevingen blijken met elkaar verbonden en elkaar te beïnvloeden. Deze samenhang is in onderstaande afbeelding vereenvoudigd weergegeven.





Figuur 2: samenhang tussen het organisatieadviesnetwerk met andere sociale velden van het organisatieadviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs

Elk van deze sociale omgevingen kent een eigen logica en structuur (Smelser & Swedberg 2005, p.18). Dat houdt in dat binnen al deze sociale omgevingen andere *belangen* op het spel staan en andere *spelregels* gelden. Zo had het adviesteam in de eigen organisatie te maken met een transactionele, zakelijke, doelgerichte manier van werken, gericht op het beschikken over zoveel mogelijk capaciteit waarmee op het korte termijn veel omzet gegeneerd kon worden. Andere organisatieonderdelen sloten contracten met zelfstandig organisatieadviseurs af waarin een standaard uurtarief en vaste afdrachtspercentages werden gehanteerd. In plaats van zich te richten op capaciteit stond het adviesteam een kennisgerichte werkwijze voor ogen, die gericht was op een lange termijn relatie met zelfstandig organisatieadviseurs en waarvoor het adviesteam opdracht-specifieke afspraken wilde maken.

Deze omgevings-specifieke belangen en spelregels bepaalde voor de deelnemers dat het ene middel van grotere waarde was dan andere (Bourdieu & Wacquant 1992; Bourdieu 2005; Emirbayer & Johnson 2008; Thomson 2012). Met het kunnen beschikken over waardevolle middelen konden zij meer invloed uitoefenen. Ook verschaffen deze waardevolle middelen hen bepaalde posities. De belangen en spelregels binnen de netwerksamenwerking kregen vorm en inhoud tijdens de gespreksronde, het Benen-op-tafeloverleg, de *Meet & Greet* en binnen de opdrachtteams. Op deze plekken en

momenten zetten de adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs de eerste stappen. Zij bespraken wat zij als netwerk wilden doen en hoe zij de samenwerking vorm wilden geven en welke spelregels dan wel voorwaarden zij daarvoor zichzelf, voor elkaar en naar klanten toe aan verbonden.

De waarde van de middelen die zij onderling uit konden wisselen, kwam uit de volgende aspecten naar voren. Binnen de sociale omgeving van organisatieadviesbureaus en zelfstandig organisatieadviseurs vertegenwoordigen naamsbekendheid, expertise en marktpositie een belangrijke waarde in het verwerven van opdrachten bij klanten. Naamsbekendheid is een belangrijk middel waarmee een adviesbureau en een zelfstandig organisatieadviseur de gunsten van klanten voor zich kunnen winnen. Dat stelt hen in staat een bepaalde positie te verwerven. Dit geldt ook voor de mate waarin adviesbureaus en zelfstandig organisatieadviseurs over de juiste expertise beschikken. Daarom vonden zowel het adviesteam als de zelfstandig organisatieadviseurs het belangrijk hun naamsbekendheid te vergroten en elkaars kennis en competenties samen te voegen. Samen konden zij meer voor klanten betekenen dan alleen, wat hun marktpositie versterkte.

TOEGELATEN WORDEN EN KANSEN KRIJGEN

Er deed zich in de case ook asymmetrie voor die minder zichtbaar en tastbaar was. Dit speelde bijvoorbeeld met betrekking tot welke zelfstandig organisatieadviseurs voor de gespreksronde en *Meet & Greet* uitgenodigd werden en wie niet. De basis hiervoor lag in de onderlinge relatie tussen de adviesteam en zelfstandig organisatieadviseurs, in de gelijkgestemdheid die zij bij elkaar ervoeren en in de waarden en normen die zij deelden. Zij verwachtten namelijk dat dit de samenwerking zou vergemakkelijken omdat zij elkaar beter kenden en aanvoelden. Deze zoektocht naar wederzijdse overeenkomsten vindt onbewust plaats, evenals het in- en uitsluiten dat daarmee gepaard gaat (Bourdieu 1998; Maton 2012; Pels 1989). Dat bleek uit de verbaasde reactie van de adviesteamleden tijdens het Benen-op-tafeloverleg op mijn observatie dat zij met het merendeel van de zelfstandig organisatieadviseurs een verleden deelden. Ieder adviesteamlid onderhield eigen relaties met zelfstandig organisatieadviseurs (Kaats & Opheij 2012). Dit relatienetwerk bestond uit zelfstandig organisatieadviseurs die hen op een of andere manier zouden kunnen helpen (Barley & Kunda 2004, p.274). Zij nodigden niet al hun relaties uit voor een verkenning naar de mogelijkheden van een netwerksamenwerking, maar trokken impliciet en zonder duidelijke strategische doelen grenzen (Bourdieu 1998; Dickinson & Sullivan 2014; Maton 2012; Pels 1989). Degenen die er andere waarden en normen op nahielden vielen volgens hen af omdat zij qua denken en doen niet volledig op één lijn lagen.

De vraag die dit oproept is hoe het komt dat netwerkdeelnemers met sommigen

een gemeenschappelijke basis ervaren terwijl dat niet met anderen het geval is. In deze case bleek dat de meeste adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs elkaar vanuit een andere context kenden of eerder hadden samengewerkt. Zij zijn in die periode als het ware met elkaar opgegroeid. Deze gemeenschappelijke historie en de ervaringen die zij met elkaar hebben opgedaan, hebben hun individuele *habitus* mede gevormd (Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Maton 2012). Dat was de reden om elkaar weer op te zoeken en de mogelijkheden voor een netwerksamenwerking te verkennen.

Deze overeenkomsten in de *habitus* zorgden er ook voor dat de hernieuwde samenwerking vanzelfsprekend aanvoelde. Een van de zelfstandig organisatieadviseurs verwoordde dit treffend in het eerder aangehaalde citaat waarin zij beschreef hoe zij na de studie bij een bedrijf ging werken, waar zij een van de adviesteamleden en een andere zelfstandig organisatieadviseur leerde kennen en samen “*gekneed*” werden. Zij herkende bij de anderen het arbeidsethos dat zij destijds bij dat bedrijf hadden geleerd. Deze overeenkomsten in de *habitus* dragen eraan bij dat eerdere positieve ervaringen de onderlinge samenwerking vergemakkelijken (Ansell en Gash 2008, p.553-554). Ook is het gevoel dat de adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs daarbij hadden van invloed op hoe zij zich naar elkaar toe opstelden (Dickinson & Sullivan, p.170-171). Zij wisten immers hoe het onderlinge spel gespeeld diende te worden en wat zij impliciet van elkaar konden verwachten (Bourdieu & Wacquant 1992; Bourdieu 1998; Maton 2012; Pels 1989; Thomson 2012).

Deze impliciete verwachtingen of spelregels hebben betrekking op het gedrag, de onderlinge omgang, emoties en het taalgebruik. Netwerkteelneemers kunnen elkaar met taal en gedrag grenzen of beperkingen opleggen (Dickinson & Sullivan 2014, p.168). Dat deed zich in deze case voor bij het gebruik van de woorden “*relatiegerichte en resultaatgerichte houding*”, waarmee zowel adviesteamleden als een groot deel van de zelfstandig organisatieadviseurs aan elkaar duidelijk maakten welke houding zij van elkaar verlangden. Elkaar haarfijn aanvoelen en het instinctief committeren aan dergelijke impliciete spelregels heeft ook een keerzijde. Het kan leiden tot een wij-zij onderscheid en het subtiel uitsluiten van mensen die niet aan de spelregels voldoen, zonder dat er woorden aan vuil gemaakt worden of het bewust opgemerkt wordt (Maton 2012). Dit blijkt onder meer uit de eerder aangehaalde beschrijving van een zelfstandig organisatieadviseur die zei op een bepaalde manier gekneed te zijn en “*met elkaar te cultiveren*” van wat zij met haar oud-collega’s bij dat bedrijf geleerd hadden. Op die manier distantieerde zij zich van degenen die niet over deze ervaring beschikten.

Deze ‘ons-kent-ons’ houding is ook in de relatie- en resultaatgerichte mores terug te zien. De *habitus* van de individuele adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs gaf hen de vaardigheden en technieken het specifieke spel binnen de

netwerksamenwerking mee te spelen en te voldoen aan elkaars stilzwijgende verwachtingen (Bourdieu 1993, p.72-73). Gecombineerd met de kennis, competenties en relaties vergrootte dit bijvoorbeeld hun kansen op deelname aan een opdrachtteam en een betaalde opdracht. Zo was een aantal zelfstandig organisatieadviseurs al een of meerdere keren voor een opdrachtteam gevraagd, terwijl anderen deze mogelijkheid nog niet hadden gehad. Het adviesteam was zich hier niet direct van bewust. De zelfstandig organisatieadviseurs die al een paar keer aan een opdrachtteam hadden deelgenomen, vertelden dat zij dit konden doen vanwege hun expertise en de financiële ruimte die zij hadden om te kunnen investeren. Daarom leidde het uitblijven van directe concrete inkomsten niet tot twijfel over het commitment van het adviesteam, in tegenstelling tot de zelfstandig organisatieadviseurs die minder investeringsmogelijkheden hadden. Dit verschil in toegang en mogelijkheden tot een opdracht is niet bewust gecreëerd. Tegelijkertijd heeft het grote impact op de betekenis die de netwerkdeelnemers aan het onderlinge vertrouwen geven (gaan twijfelen over andermans intenties) en hoe zij daar vervolgens naar handelen (zich steeds verder terugtrekken).

ONMISBAAR VERTROUWEN

Het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs hechtten niet alleen belang aan onderlinge verbondenheid. Vertrouwen is volgens hen een essentiële voorwaarde om een netwerksamenwerking echt werkend te krijgen. Zij beschouwden dit als een vliegwiel voor onderlinge openheid en bereidheid kennis, relaties en opdrachten te delen. Zo investeerde een aantal zelfstandig organisatieadviseurs al in klantvragen zonder vooraf afspraken te hebben gemaakt over de verrekening. Volgens een van hen deed zij dit vanuit het vertrouwen dat het met de financiële afwikkeling wel goed kwam, aangezien dat in het verleden ook altijd zonder problemen was gegaan. Vertrouwen bleek ook cruciaal voor het commitment en de gelijkwaardige omgang die het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs onderling ervoeren. Andere onderzoeken naar netwerksamenwerkingen bevestigen de essentiële rol van vertrouwen (Ansell et al. 2020; Ansell & Gash 2008; Geuijen 2011; Gratton 2011; Huxham & Vangen 2005; Kaats & Opheij 2012; Koliba, Mills & Zia 2011; Koot, Leisink & Verweel 2003; Mostert 2007; Oliver 2018; Orth & Cheng 2018; Page et al. 2015; Provan, Kenis & Human 2008; Salignac et al. 2019; Schruijer & Vansina 2007; Six & Skinner 2010; Vangen & Huxham 2003; Ran & Qi 2018, 2019; Warsen et al. 2018). Tegelijkertijd is het fragiel, staat het continu onder druk, ook als netwerkdeelnemers eerder succesvol hebben samengewerkt en is het eveneens een basis voor asymmetrie tussen deelnemers. Vertrouwen en wantrouwen liggen dicht bij elkaar. Zo benadrukten zelfstandig organisatieadviseurs en adviesteamleden de broosheid van het onderlinge vertrouwen als volgt: *“de vertrouwensbasis is heel dun,*

het heeft te maken met die klik, met waarden en normen. Die werken niet als je ze op een papiertje schrijft”.

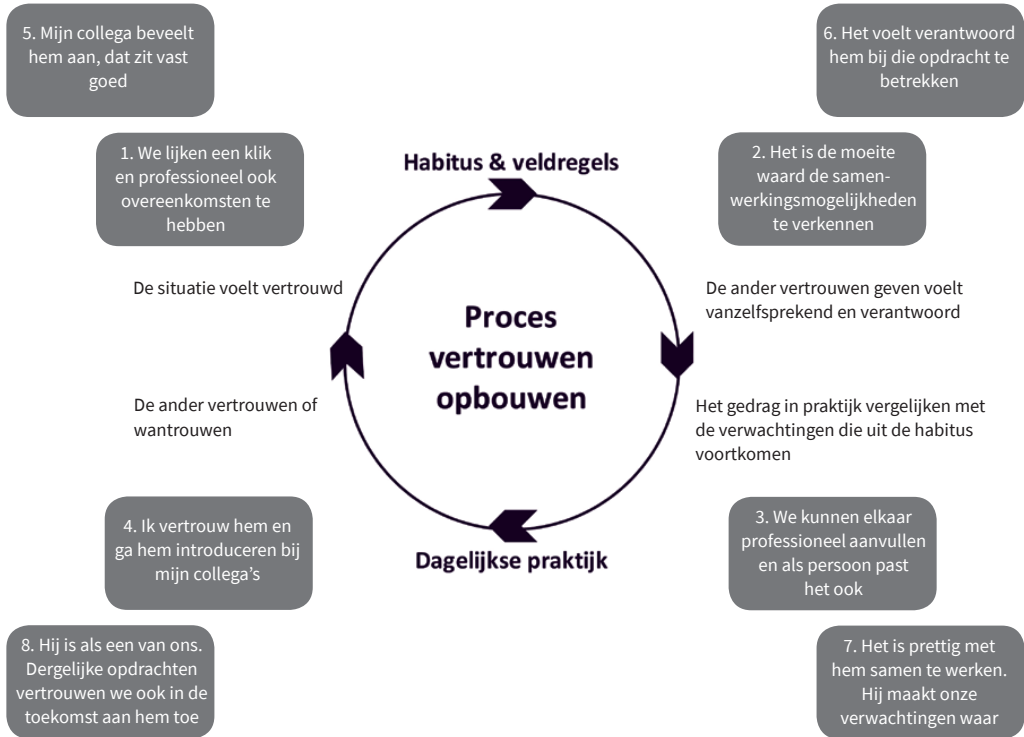
Het in paragraaf 4.2 aangehaalde voorbeeld van een zelfstandig organisatieadviseur en twee adviesteamleden die stap voor stap vertrouwen hadden opgebouwd, toont dat netwerkdeelnemers ook zonder een gezamenlijk verleden een dusdanige vertrouwensbasis op kunnen bouwen waarbinnen intensief wordt uitgewisseld. Zo was deze zelfstandig organisatieadviseur ten tijde van het interview al meerdere keren voor opdrachten gevraagd. Volgens Frederiksen (2014) speelt de *habitus* hierin een wezenlijke rol. Hij benadert het opbouwen en onderhouden van vertrouwen als een continuerend circulair proces. De situatie met een ander voelt vertrouwd als diegene dezelfde taal spreekt en herkenbaar gedrag vertoont. De basis voor de gevoelde verbondenheid, ligt in de *habitus*. Frederiksen betoogt dat iemand op basis daarvan het vanzelfsprekend en verantwoord vindt de ander te laten zien dat hij of zij vertrouwen krijgt door de ander iets te gunnen of te geven. Het vertrouwen wordt bevestigd als de ander daar zodanig op reageert zoals de gever op basis van zijn of haar *habitus* verwacht. Het vertrouwen neemt verder toe naarmate het gedrag van de ander op iedere uiting van vertrouwen overeenkomt met de verwachtingen van de gever.

Als netwerkdeelnemers elkaar nog niet kennen, neemt het opbouwen van vertrouwen meer tijd in beslag (Ansell & Gash 2008; Kaats & Opheij 2012; Ran & Qi 2018; Schruijer & Vansina 2007; Vangen & Huxham 2003; Warsen e.a. 2018). *“Dan moet je gaan snuffelen: wat wil je, hoe sta je erin, waar kun je voor ingezet worden”* legde het adviesteamlid uit dat het eerst met de onbekende zelfstandig organisatieadviseur contact had. Hij ervoer in dat eerste gesprek een wederzijdse klik. Het duurde uiteindelijk nog een aantal maanden voordat voor hem duidelijk was welke meerwaarde de samenwerking kon hebben, hoe de expertises op elkaar aan konden sluiten en voordat hij het legitiem vond de zelfstandig organisatieadviseur bij zijn collega te introduceren. Vervolgens ging zijn collega ook na of en op welke manier de zelfstandig organisatieadviseur bij hem persoonlijk en bij het netwerk zou passen.

“Die klik moet er zijn, dus het vertrouwen in hoe mensen zich gedragen en wat ze meebrengen aan kwaliteit. Daar moet je op kunnen vertrouwen en dus ook ervaren.”

Uit dit voorbeeld komt een ander aspect naar voren waar Frederiksen (2014) niet op ingaat, namelijk dat de mate waarin iemand laat zien volgens de *veldregels* te handelen, meeweegt in het vertrouwen dat hij of zij krijgt. Beide adviesteamleden wogen niet alleen intuïtief af waar de *habitus* van de zelfstandig organisatieadviseur met die van hen overeenkwam. Zij betrokken hem ook in een opdrachtteam. Dat gaf hen de mogelijkheid na te gaan in hoeverre hij qua expertise, mentaliteit en gedrag volgens de spelregels

van het *netwerkveld* handelde. De wijze waarop het adviesteamlid en zijn collega teamlid samen met de zelfstandig organisatieadviseur vertrouwen opbouwden, is in onderstaande figuur stap voor stap schematisch weergegeven.



Figuur 3: voorbeeld van hoe vertrouwen wordt opgebouwd

Het hiervoor uitgebeelde proces van vertrouwen is eveneens terug te zien in andere aangehaalde voorbeelden. Bijvoorbeeld bij de zelfstandig organisatieadviseurs die zonder vooraf gemaakte afspraken kennis uitwisselden en tijd investeerden in klantvragen. Het maakt ook duidelijk waarom het voor het adviesteam vanzelfsprekend voelde alleen de zelfstandig organisatieadviseurs die zij vertrouwden uit te nodigen voor het verkennen van de mogelijkheden voor een gezamenlijk adviesnetwerk. Tevens laat het zien waarom adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs zeiden dat vertrouwen niet kan worden geformaliseerd en vastgelegd: het is simpelweg te relationeel en persoonsafhankelijk. Warsen et al. (2018, p.14) tonen aan dat relationele aspecten als vertrouwensrelaties even belangrijk, zo niet belangrijker voor het succes van een netwerksamenwerking zijn dan de contracten, prestatie-indicatoren

en rapportagemodellen die men overeenkomt. De bevestiging voor het in elkaar gestelde vertrouwen moet uit het gedrag van de netwerkdeelnemers zichtbaar worden (Frederiksen 2014; Warsen et al. 2018). Naarmate dit gebeurt, groeit het onderlinge vertrouwen (Frederiksen 2014) en kunnen netwerkdeelnemers een op elkaar ingespeeld geheel worden (Ansell & Gash 2008, p.553).

WEDERKERIG COMMITMENT

Reciprociteit is een integraal onderdeel van het hiervoor beschreven vertrouwensproces. De relatie tussen vertrouwen en reciprociteit komt ook in het onderzoek van Barley & Kunda (2004) naar voren. In de door hen onderzochte netwerken van zelfstandig professionals met andere zelfstandig professionals, bemiddelingsbureaus en klanten worden voortdurend gunsten en middelen uitgewisseld. Daaruit bleek dat de betrokkenen zich aan elkaar committeerden. Voor zowel zelfstandig organisatieadviseurs als het adviesteam hoorde een wederkerige uitwisseling van elkaar iets gunnen en in elkaar investeren ook bij een netwerksamenwerking.

“Ik denk dat je elkaar dingen moet gunnen je krijgt er iets voor terug. Dat hoeft niet altijd een opdracht te zijn, maar dat kan ook plezier, energie, liefde zijn”.

Deze uitspraak maakt duidelijk dat het hen niet alleen om materiële zaken ging maar ook emotionele, relationele aspecten (Hann & Hart 2011; Komter 1997; Mauss [1924] 2014). Het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs wisselden onderling kennis, contacten en opdrachtmogelijkheden uit, zorgden voor introducties bij klanten, investeerden tijd in het opvolgen van klantvragen en het ontwikkelen van gezamenlijke producten. Dat gebeurde eveneens in de gespreksronde en gezamenlijke bijeenkomsten als de *Meet & Greet*. Zij deden deze investeringen zonder te weten of en wat het hen zou opleveren: dit kenmerkt reciprociteit (Komter 1997; Mauss [1924] 2014). Een ander kenmerkend aspect is dat reciprociteit een circulair proces is van geven, ontvangen en teruggeven (Mohring et al. 2002; Komter 1997; Mauss [1924] 2014; Oliver 2018; Pessers 1999). Dit proces vertoont overeenkomsten met het circulair opbouwen en onderhouden van vertrouwen: in het geven van vertrouwen, de wijze waarop de ander met het gegeven vertrouwen omgaat en dit beantwoordt.

De verwachtingen ten aanzien van hetgeen uitgewisseld zou moeten worden, waren niet voor iedereen gelijk. Dit zorgde ervoor dat een aantal adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs sceptisch waren en enigszins wantrouwend tegenover de gezamenlijke netwerksamenwerking stonden. Deze individuele verschillen waren bijvoorbeeld zichtbaar in de verwachting van een van de adviesteamleden dat zelfstandig organisatieadviseurs ook acquisitie voor het bedrijf zouden doen, terwijl zijn

collega vooral waarde hechtte aan de kennis die uitgewisseld werd en het ontwikkelen van een gezamenlijke propositie. De basis voor deze impliciete verwachtingen ligt in de *habitus*. Beide adviesteamleden beoordeelden ongemerkt het gedrag van de zelfstandig organisatieadviseurs verschillend. Dit gaf het gevoel dat de zelfstandig organisatieadviseurs zich committeerden of juist niet.

Reciprociteit wijkt af van een economische transactie door het circulaire karakter. In een economische transactie staat het gelijk-oversteken voorop ofwel het voor-wat-hoort-wat-principe (Pessers 1999; Moring et al. 2002). Dit verschil was voor het adviesteam essentieel. Het team wilde afwijken van de transactionele, op capaciteitsgerichte relatie die collega-afdelingen met zelfstandig organisatieadviseurs onderhielden. In plaats daarvan wilde het een relationele op kennisgerichte verbintenis met zelfstandig organisatieadviseurs aangaan, waarin de ruil centraal stond. Deze ruil bestond voor het adviesteam uit meer dan de variërende opdracht-specifieke afspraken die het met zelfstandig organisatieadviseurs maakte. Dit kwam naar voren in de verwachtingen dat zelfstandig organisatieadviseurs op gepaste en integere wijze met de opdrachten die het adviesteam hen gunde zouden omgaan. Zelfstandig organisatieadviseurs zouden hun commitment laten zien als zij het adviesteam op de hoogte stelden als klanten hen benaderden voor een nieuwe opdracht of als zij een door het adviesteam gegunde opdracht met een tegengift beantwoordden en daarvoor een eigen verworven opdracht bij het netwerk onder zouden brengen.

Deze onuitgesproken verwachtingen maken duidelijk dat giften niet belangeloos zijn (Bourdieu 1998; Hart & Hann 2011; Moring et al. 2002; Mauss [1924] 2014; Oliver 2018). Een gift is niet vrijblijvend, het komt met de morele verplichting dat de ontvanger deze gift op het juiste moment met een passende tegengift beantwoordt. Het geeft structuur aan de onderlinge verhoudingen. Degene die *'een geschenk aanneemt zonder iets terug te geven, geldt nog steeds als de mindere'* volgens Mauss ([1924] 2014, p. 79). Reciprociteit leidt zo onbewust tot asymmetrische posities en afhankelijkheidsrelaties, ook al streefde het adviesteam naar het voorkomen daarvan. Onder zelfstandig organisatieadviseurs was dit eveneens een belangrijk onderwerp. Dat blijkt onder andere uit de centrale rol van de thema's gelijkwaardigheid, vrijheid en commitment tijdens de gespreksronde, het Benen-op-tafeloverleg en de *Meet & Greet*.

DE SYMBOLIEK VAN GELIJKWAARDIGHEID

Het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs deelden de wens als gelijkwaardige partners samen te werken. Tegelijkertijd stelden zij zich de vraag of dit mogelijk was. De onderlinge verhoudingen waren bij aanvang al verschillend door de economische, culturele, sociale en symbolische middelen die ieder meebracht, maar ook door de

waarde die aan deze middelen werd toegekend. Daardoor is er altijd sprake van een gepercipieerde asymmetrische samenwerkingsrelatie. De gewenste gelijkwaardige posities kwamen soms ook minder zichtbaar in het gedrag. Bijvoorbeeld op het moment dat het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs in het kader van een opdracht financiële afspraken moesten maken. Ongeacht het opdracht-specifieke verdienmodel dat het adviesteam voor ogen had, voorzag het dat een afhankelijkheidsrelatie zou ontstaan. Enkele zelfstandig organisatieadviseurs gaven aan geen opdrachten of financiële armslag te hebben om te kunnen investeren. In dergelijke situaties hadden zij minder mogelijkheden op gelijke voet samen te werken, aangezien zij voor het genereren van omzet afhankelijk waren van de anderen. Volgens Ansell & Gash (2008) zijn dit asymmetrische situaties waarin wantrouwen ontstaat, het commitment afneemt en sterkere partijen zich manipulatief op kunnen stellen.

Volgens het adviesteam had de wens gelijkwaardig samen te werken, te maken met hun streven naar strategische advisering. Daarvoor wilde het adviesteam op kennisgerichte lange termijn relaties met klanten en zelfstandig organisatieadviseurs. Het was op zoek naar zelfstandig organisatieadviseurs die zichzelf bewezen hadden en zichzelf van werk konden voorzien. Het team ging ervan uit dat zelfstandig organisatieadviseurs zich minder snel “*uitgeknepen*” zouden voelen dan in een transactionele afhankelijkheidsrelatie, als zij vanuit gelijkwaardige posities samen zouden werken. Het adviesteam zag deze samenwerkingsvorm als een manier waarmee zij enerzijds aan de belangen en ideeën van zelfstandig organisatieadviseurs tegemoet konden komen en anderzijds de eigen positie binnen het bedrijf en de organisatieadviesbranche konden verstevigen. Een streven dat Page et al. omschrijven als de ‘*equitable distribution of benefits and costs*’ (Page et al. 2015, p.11). Het wordt echter complex als netwerkdeelnemers verschillend denken over de inhoud van de opbrengsten, de kosten en de mate waarin deze aanwezig zouden moeten zijn. Het voorbeeld van de zelfstandig organisatieadviseurs die tegen hun investeringsgrenzen aanliepen, is hier een illustratie van. Dat geldt ook voor de zoektocht naar de onderlinge verwachtingen tijdens de *Meet & Greet*, daar kwamen uiteenlopende wensen en behoeften op tafel.

Binnen de horizontale samenwerkingsvorm die het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs voor ogen hadden, zou sprake zijn van gelijkwaardigheid als zij in alle openheid over elkaars activiteiten, kennis, (potentiële) opdrachten en tarifiering konden spreken. Dat gaf hen de mogelijkheid telkens na te gaan waar zij elkaar konden versterken en of zij zich nog senang voelden bij de afgesproken werkwijze. Beide bloedgroepen vonden het belangrijk op basis van “*vrijheid in verbondenheid*” samen te werken en elkaars autonome positie te respecteren. Dat betekende dat zij ook op de momenten dat er geen gezamenlijke activiteiten plaatsvonden, van elkaar verwachtten dat zij contact

met elkaar onderhielden. Op die momenten lieten zij zien elkaar als gelijkwaardige samenwerkingspartners serieus te nemen. Het streven naar gelijkwaardigheid kwam ook tot uiting in de gezamenlijke zoektocht naar hoe de samenwerking vorm zou moeten krijgen. In plaats van dat het adviesteam als initiatiefnemer een plan voorlegde, deelde zij het leiderschap door de netwerksamenwerking samen met de zelfstandig organisatieadviseurs vorm en inhoud te geven en zelf een faciliterende rol te nemen (Ansell et al. 2020; Ansell & Gash 2008; Crosby, 't Hart & Torfing 2016). Op basis van deze analyses kom ik tot het inzicht dat de wens als gelijkwaardige partners samen te werken, onbedoeld vooral een symbolische betekenis heeft.

FRAGIEL VERTROUWEN

Voorgaande analyses laten zien dat asymmetrie zich niet alleen in zichtbare materiële zaken voordoet, maar ook in subtiele en moeilijk grijpbare relationele aspecten. Met name deze laatst genoemde aspecten kunnen het onderlinge vertrouwen onder druk zetten. Het laat zien dat onderling vertrouwen niet vanzelfsprekend is, ook niet onder oud-collega's. Vertrouwen kan gemakkelijk omslaan naar wantrouwen. Evenzo kunnen vertrouwen en een zeker wantrouwen naast elkaar bestaan. Dit roept de vraag op welke oorzaken aan een gevoel van wantrouwen ten grondslag liggen en wat ervoor zorgt dat vertrouwen en wantrouwen ook naast elkaar kunnen bestaan.

Het adviesteam en de zelfstandig organisatieadviseurs werkten tijdens de beschreven opbouwfase aan het onderlinge vertrouwen en een gezamenlijke sociale omgeving met bijbehorende spelregels. Tijdens de interviews, de gezamenlijke projectafspraken, de *Meet & Greet*-bijeenkomsten en één-op-één contacten werd verkend hoe een ieder in de samenwerking stond, welke werkwijze de voorkeur had, welke financiële en organisatorische afspraken wenselijk waren en wat men wilde vastleggen en wat niet. In de kern tastten de samenwerkingspartners elkaars *habitus* af. Zo legden zij de basis voor de spelregels van de netwerksamenwerking.

De verwachtingen ten aanzien van de wijze waarop het commitment van netwerkdeelnemers zichtbaar is, zijn per persoon verschillend. Zo lieten zelfstandig organisatieadviseurs aan een van de adviesteamleden hun commitment zien door ook voor het bedrijf acquisitie te doen, terwijl commitment voor zijn collega te maken had met het delen van kennis of de tijd die zonder tegenprestatie vrijgemaakt werd. Dat niet alle zelfstandig organisatieadviseurs aan deze verwachtingen voldeden, zorgde voor een zeker wantrouwen. Andersom was eveneens sprake van wantrouwen. Een aantal zelfstandig organisatieadviseurs twijfelde aan de intenties van het adviesteam naarmate de termijn waarop hun tijdsinvestering werd terugbetaald, langer werd. In al deze situaties hadden de adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs elkaar

vertrouwen geschonken door in elkaar en de samenwerking te investeren. Zij hadden ook de verwachting dat dit vertrouwen op een gegeven moment met een wederdienst beantwoord zou worden (Hart & Hann 2011; Komter 1997; Mauss [1924] 2014). Als deze wederdienst uitblijft of niet voldoet aan hetgeen volgens de individuele *habitus* gepast is, ontstaat wantrouwen.

Er zijn ook andere factoren in het spel. Deelnemers moeten niet alleen de belangen en spelregels van het netwerk respecteren maar ook die van de andere omgevingen waartoe zij behoren. Zo was de multinational ingericht op het genereren van een korte termijn omzet, het verkopen van declarabele tijd tegen hoge marges, transactiegerichte relaties met klanten en zelfstandig organisatieadviseurs die waren gebaseerd op wederkerige belangenbehartiging. Dat was de reden voor een aantal adviesteamleden tijdens het Benen-op-tafeloverleg te benadrukken dat zij rekening moesten houden met die “*denderende trein*” en “*een opdracht te vervullen*” hadden. Volgens de spelregels van de multinational moesten zij aan het bestuur en collega’s verantwoording afleggen over hun afwijkende activiteiten, de investeringen die zij daarvoor deden en de afspraken die zij met zelfstandig organisatieadviseurs maakten. Zij hadden rekening te houden met hun achterban (Schruijer 2013). De bijdrage van het adviesteam aan de rest van de organisatie werd onder andere zichtbaar in wederkerige belangenbehartiging met zelfstandig organisatieadviseurs, die tot uiting kwam in de acquisitie die zij voor elkaar deden. Dat maakte dat een aantal adviesteamleden grote waarde hechtte aan acquisitie en een van hen aan het commitment van zelfstandig organisatieadviseurs begon te twijfelen toen bleek dat zij nauwelijks opdrachten inbrachten. Hierdoor kwamen de belangen van het adviesteam in het geding.

Dit sluit aan bij de analyses van Koliba, Mills & Zia (2011), Page et al. (2015) en Provan, Kenis & Human (2008). Zij spreken over de verticale verantwoording die netwerkdeelnemers binnen de hiërarchie van de eigen organisatie moeten afleggen. De deelnemers moeten aan kunnen tonen dat de netwerksamenwerking een waardevol en effectief middel is waarmee de bedrijfsdoelstellingen gehaald kunnen worden. Het maakt ook duidelijk waarom een aantal zelfstandig organisatieadviseurs begon te twijfelen. Zij verwachtten dat het adviesteam met hun belangen rekening zou houden en de impliciete spelregel in acht zou nemen dat de tijd die zij investeerden met een tegengift vergoed zou worden. Het uitblijven van deze tegengift gaf aanleiding tot wantrouwen (Frederiksen 2014). De zelfstandig organisatieadviseurs hadden ook te maken met de belangen en spelregels van het *organisatieadviesveld*. Met een goed gevulde doorlopende orderportefeuille en aansprekende klanten zouden zij meer kans maken op nieuwe opdrachten en continuïteit bij bestaande klanten. De investering in het netwerk had consequenties voor hun kansen binnen het *organisatieadviesveld*.

Daar kwamen immers ook potentiële opdrachten voorbij. De keuze die de zelfstandig organisatieadviseurs moesten maken tussen de mogelijkheden die het netwerk hen op langere termijn zou bieden (het uitzicht op een tegengift) en de omzet die zij misliepen als zij in het netwerk zouden investeren zonder dat dit rendeerde (het gebrek aan een tegengift), versterkten hun wantrouwende houding.

4.3.2 Opbrengsten

De chronologische procesmatige verslaglegging van de empirische data heeft een aantal zaken zichtbaar gemaakt. Zij toont welke interacties binnen het adviesteam, tussen alle betrokkenen en mijzelf en tussen adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs hebben plaatsgevonden en hoe deze interacties bijdroegen aan de vorming van een organisatieadviesnetwerk. Zij geeft inzicht in welke betekenissen een rol speelden, hoe deze tot stand kwamen, gaandeweg het proces verder invulling kregen of veranderden en het gedrag beïnvloedden. Bijvoorbeeld de wantrouwende houding van sommigen, waar anderen niet van op de hoogte waren aangezien het niet naar elkaar toe uitgesproken werd, maar wel met mij gedeeld. Dit wantrouwen kwam voort uit verwachtingen die niet waargemaakt werden. Tijdens het Benen-op-tafeloverleg met het adviesteam en de *Meet & Greet* tussen de adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs, kregen de situaties die daaraan ten grondslag lagen een andere betekenis. Uit reflecties van de deelnemers bleek dat zij in plaats van de sceptische en afwachtende houding die zij eerder hadden, actief aan het opbouwen van het netwerk wilden meewerken.

Het procesverslag biedt zicht op hoe de eerste contouren van de afspraken en spelregels binnen het organisatieadviesnetwerk tot stand kwamen. Het gaat enerzijds om expliciete afspraken met betrekking tot de expertise die de deelnemers meebrengen, het type opdracht dat zij zoeken en de opdracht-specifieke (financiële) afspraken. Deze afspraken zijn gebaseerd op ieders individuele en collectieve wensen en doelen. Anderzijds betreft het impliciete spelregels die te maken hebben met de wederzijdse impliciete verwachtingen ten aanzien van elkaars gedrag. Deelnemers beoordelen onbewust continu elkaars gedrag aan hun persoonlijke *habitus* ofwel aan hun eigen overtuigingen en gewoonten. Daaruit maken zij op in hoeverre de ander te vertrouwen is en toegang dan wel mogelijkheden krijgt.

Dit veroorzaakt eveneens asymmetrie tussen netwerkdeelnemers. Asymmetrie doet zich daarmee niet alleen voor in uitwisselbare tastbare economische, sociale, culturele en symbolische middelen, maar ook subtiel en onbewust in vertrouwensrelaties. Een andere vorm van asymmetrie was de spanning die deelnemers ervoeren bij de wens als autonome gelijkwaardige partners samen te willen werken. Dit bleken zij in de praktijk lastig waar te kunnen maken. Zij stelden zich de vraag in hoeverre zij gelijkwaardig

samen konden werken aangezien er volgens hen altijd sprake was van afhankelijkheid, bijvoorbeeld om invulling te kunnen geven aan hun belangen. Ook waren zij in hun functioneren en de ruimte die zij daarin ervoeren, afhankelijk van externe factoren. Het adviesteam had bijvoorbeeld te maken met de koers, doelstellingen en verwachtingen vanuit de eigen organisatie. Voor zelfstandig organisatieadviseurs had het vooral betrekking op hun investeringsruimte en de mogelijkheden die andere netwerken boden. Hierdoor kwamen de prioriteiten soms anders te liggen dan men van elkaar verwachtte. Dit gaf vervolgens aanleiding tot twijfel over elkaars intenties en tot asymmetrie tussen de samenwerkingspartners in de beschikbare mogelijkheden.

4.3.3 Vervolg vragen

De resultaten van deze case wekken de indruk dat asymmetrie altijd aanwezig is, ook als netwerkdeelnemers streven naar het gezamenlijk vormgeven van de netwerkstructuur en het besluitvormingsproces. Dit komt overeen met de bevindingen van Ran & Qi (2018) die stellen dat asymmetrie tussen netwerkdeelnemers niet voorkomen kan worden door onderling de macht te delen. Deze case maakt zichtbaar dat dit niet zozeer door asymmetrie in uitwisselbare economische, sociale, culturele en symbolische middelen veroorzaakt wordt, maar vooral door impliciete subtiële relationele aspecten. Deze relationele aspecten zorgen ervoor dat netwerkdeelnemers niet op gelijke voet kunnen participeren en de ene netwerkdeelnemer meer mogelijkheden heeft of krijgt dan een ander. De vragen die dit oproept zijn: in hoeverre en op welke manier komt dit binnen andere langer bestaande netwerksamenwerkingen voor? Welke invloed heeft het als een netwerksamenwerking qua omvang en variatie aan deelnemende organisaties groter is? Op welke momenten leidt asymmetrie tot ontwrichtende situaties? Welke rol spelen vertrouwen, belangen en externe invloeden hierin en hoe gaan deelnemers daarmee om?

Het volgende hoofdstuk gaat in op deze vragen aan de hand van een case bij een industrieel netwerk van ruim honderd multinationals, midden- en kleinbedrijven die samen met onderzoeksbureaus, kennisinstellingen en overheidsorganisaties werken aan innovaties op het gebied van scheidings- en procestechnologie.

5 Getemde asymmetrie: een gevestigd netwerk

5.1 Inleiding

5.1.1 Context en aanleiding tot de netwerksamenwerking

Nederland was tot het einde van de vorige eeuw wereldwijd een van de marktleiders op het gebied van procestechnologie. Dit heeft gedurende de tweede helft van de vorige eeuw tot veel revenuen en banen geleid. Rond de eeuwwisseling kwam deze marktpositie onder druk te staan door hoge Research en Development (R&D) kosten en een teruglopende instroom van procestechnologen op de arbeidsmarkt. Steeds minder studenten kozen voor een technische studie. Hierdoor verdwenen procestechnologische opleidingen van universiteiten en technische hogescholen en verslechterde de aansluiting van wetenschappelijk onderzoek met de beroepspraktijk. Bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid hadden elkaar nodig om hier verandering in aan te brengen. Deze ontwikkelingen waren volgens deelnemers de aanleiding om in 2006 een industrieel netwerk voor procestechnologie op te richten.

Zowel de procesindustrie als het ministerie van Economische Zaken maakten zich zorgen over de ontstane situatie en streefden naar het behoud van de sterke economische en kennispositie op de mondiale markt. Uit interviews, documentatie en filmfragmenten over de begintijd van de netwerksamenwerking blijkt dat dit voor een aantal multinationals en voor technische universiteiten aanleiding was te verkennen hoe kennis, onderzoek en innovaties gedeeld en middels gezamenlijke onderzoeksprojecten verder ontwikkeld konden worden. De verwachting was dat een netwerksamenwerking ook de instroom van nieuwe academici en HBO-ers zou bevorderen.

De initiatiefnemers waren bereid zelf te investeren en de overheid te vragen als medefinancier, vanwege het belang van een groeiende (kennis)economie en werkgelegenheid. Deze werkwijze is niet Castells als een van de kenmerken van de mondiale netwerkeconomie (Castells 2010). Overheden zijn voor het bedrijfsleven een cruciale partner in innovatie aangezien zij borg kunnen staan voor omvangrijke en

risicovolle R&D-trajecten en kennisinfrastructuren die bedrijven niet willen of kunnen dragen (Alford et al. 2016; Mazzucato 2015; Volberda & Bosma 2011). Garantstellingen van de overheid maken het volgens Mazzucato mogelijk vernieuwing te realiseren. Het biedt de overheid bovendien de mogelijkheid richting aan de innovatie te geven.

De oprichting van het industriële netwerk staat niet op zichzelf maar is tot stand gekomen binnen een context waarin voorheen nationale economieën meer met elkaar verweven zijn geraakt (Castells 2010; Volberda & Bosma 2011). Tegelijkertijd streven individuele landen en regio's naar het verbeteren van hun concurrentiepositie in een globaliserende economie. Deze internationale dynamiek heeft de afgelopen decennia in Nederland geleid tot gerichte activiteiten die de Nederlandse kenniseconomie versterken (Volberda & Bosma 2011). Het topsectorenbeleid dat in 2011 door het toenmalige ministerie van Economische Zaken werd ingevoerd, is hier een voorbeeld van. Volgens de website van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) is dit industriële netwerk een van de kanalen waarmee het ministerie van Economische Zaken de Nederlandse concurrentiepositie als kenniseconomie beoogt te verstevigen. Daarnaast streeft het ministerie er met dit netwerk naar de maatschappelijke uitdagingen op het gebied van duurzaamheid, scholing en werkgelegenheid aan te pakken.

Door de nauwe samenwerking met het ministerie en zich te verbinden met andere branchenetwerken, is het industriële netwerk sinds 2006 gegroeid tot een netwerk van ruim honderd organisaties, bestaande uit multinationals, midden- en kleinbedrijf waaronder *start-ups* en eenmanszaken (MKB), onderzoeksbureaus, kennisinstellingen en overheden.

5.1.2 Sturing van en in het netwerk

De netwerksamenwerking is georganiseerd volgens wat Provan en Kenis (2008, p.8) een '*netwerk administratieve organisatie*' noemen: een aparte administratieve entiteit geeft namens de deelnemers sturing aan het netwerk en alle activiteiten. Het industriële netwerk is juridisch vormgegeven in een stichting. De stichting bestaat uit een regieteam met een directie, een Raad van Toezicht, een academische adviesraad en een programma adviescommissie. In elk van deze overlegorganen nemen afgevaardigden van de aangesloten organisaties deel.

Organisaties kunnen zich op drie manieren verbinden met het industriële netwerk. Zij kunnen, ten eerste, deel uitmaken van het brede netwerk ofwel de '*community*' van ruim honderd organisaties. Hiervoor worden uiteenlopende netwerkbrede-activiteiten georganiseerd zoals trainingen, lezingen, congressen en dergelijke. Tijdens deze activiteiten ontmoeten deelnemers elkaar en hebben zij de mogelijkheid onderling kennis en ideeën uit te wisselen. Ook krijgen zij inzicht in de koers van het netwerk en

de onderlinge sfeer. Deelnemers hebben de mogelijkheid eigen relaties te introduceren en met het netwerk kennis te laten maken. De netwerkbrede-activiteiten worden door vakspecialisten van het regieteam georganiseerd en gecoördineerd.

Ten tweede hebben organisaties de mogelijkheid aan een cluster deel te nemen. Het netwerk heeft tien thematische clusters. De organisaties die zich aan een cluster verbinden, delen de interesse voor een specifiek thema. In documentatie van het netwerk staat beschreven dat clusters zich richten op:

“het gezamenlijk doen van Research & Development, het realiseren van roadmaps, het delen van best practices, expertise, competenties, intellectueel eigendom, state-of-the-art technologieën, implementatie uitdagingen, resources en infrastructuur” (ISPT 2016)

De clusterdirecteur organiseert en coördineert de activiteiten binnen een cluster. Hij maakt deel uit van het regieteam. De deelnemende organisaties aan een cluster dragen financieel bij met een vaste contributie en in tijd. De hieraan verbonden financiële, juridische en organisatorische afspraken zijn in een *“Letter of Participation”* (LOP) vastgelegd.

Tot slot kunnen organisaties gezamenlijk een onderzoeksproject opstarten. Voor dergelijke onderzoeksprojecten vragen organisaties, naast hun eigen investering, financiële ondersteuning aan bij de topsector. Projectspecifieke afspraken en de daaraan verbonden investerings- en financieringsafspraken liggen vast voor de duur van het betreffende onderzoeksproject in een *“Letter of Participation in Projects”* en in een gezamenlijk onderzoeksprojectplan. De projectleiding is in handen van een van de deelnemende organisaties.

Organisaties sluiten zich om verschillende redenen bij het netwerk, een cluster of een project aan. Sommigen hebben simpelweg interesse in de ontwikkelingen op het vakgebied en willen daarover kennis uitwisselen. Voor anderen liggen de thema's van het netwerk in lijn met de eigen doelstellingen. Zij zien de samenwerking als vehikel deze doelstellingen te realiseren. Weer andere hebben ideeën voor of ontwikkelen technologieën die in het verlengde liggen van de netwerkactiviteiten, waardoor zij deze technologieën gemakkelijker verder kunnen brengen.

De periode waarvoor organisaties zich aan het netwerk verbinden, varieert eveneens sterk. Er zijn organisaties die sinds de oprichting aangesloten zijn, andere verbinden zich voor een jaar, voor de duur van een project of nemen alleen deel aan netwerkbrede-activiteiten. Dit geeft het netwerk een sterk veranderlijk karakter.

De procedures en protocollen die het industriële netwerk hanteert, beperken zich tot een aantal *powerpoint*-documenten met het sturings- en besluitvormingsmodel, de financiële voorwaarden, een beschrijving over hoe een organisatie kan deelnemen,

de kernwaarden en de spelregels. Daarnaast ondertekent iedere deelnemer aan een cluster of project een geheimhoudingsverklaring en een intentieverklaring (LOP). Naast deze algemene samenwerkingsafspraken beschikt het netwerk over cluster- en projectspecifieke ‘roadmaps’ en projectplannen waarin afspraken tussen de samenwerkingspartners zijn vastgelegd.

De initiatiefnemers van de netwerksamenwerking hebben enkele jaren na de oprichting besloten een onafhankelijk regieteam aan te stellen. Dit team heeft de taak organisaties voor het netwerk te interesseren, met elkaar in contact te brengen, de onderlinge samenwerking binnen een cluster of project op gang te brengen en het netwerk draaiende te houden. Daarvoor organiseert het regieteam uiteenlopende netwerk- en clusteractiviteiten en faciliteert het de projectleider bij het managen van het innovatieproject. Het regieteam heeft ook een expliciete rol in het uitdragen van de kernwaarden van het netwerk: vertrouwen, openheid en gastvrijheid. Deze waarden komen tot uiting in het kantoorpand, de grote open lichte kantoorruimte, de transparante vergaderruimtes, het levendige kleurgebruik van de stoffering en het meubilair en in de gastvrije houding van het regieteam. Iedereen die binnenkomt wordt met een open, opmerkelijke en geïnteresseerde houding begroet. Het kantoor dient niet alleen als werkplek voor het regieteam, het is tevens een ontmoetingsplek voor netwerkdeelnemers en hun relaties. Zij kunnen daar werken, vergaderen en aanschuiven bij de dagelijkse gezamenlijke lunch en andere informele contactmomenten.

5.1.3 Situatie bij de start van de case

De case startte in het jaar dat het netwerk zijn 10-jarig bestaan vierde. Nadat de initiatiefnemers in 2006 de eerste ideeën voor een gezamenlijk netwerk bespraken, bereikten zij na drie jaar van verkenning en onderhandeling overeenstemming over het sturings- en besluitvormingsmodel. Vervolgens heeft het netwerk de eerste jaren onder begeleiding van een van de deelnemende organisaties gefunctioneerd. Dit leidde tot onevenwichtige machtsverhoudingen en onderlinge fricties. Naar aanleiding daarvan is de netwerkstructuur gewijzigd en is het regieteam aangesteld als onafhankelijk coördinatieorgaan. Enkele jaren later is het sturings- en besluitvormingsmodel opnieuw op enkele aspecten aangepast, zodat het netwerk beter aansloot bij de veranderingen in het in 2010 in gang gezette topsectorenbeleid van de rijksoverheid, gericht op samenwerking met bedrijven en kennisinstellingen.

Vanuit het topsectorenbeleid was de nadruk inmiddels sterker komen te liggen op het MKB (Topsectoren 2016). Het MKB diende als aanjager van innovaties en werkgelegenheid een grotere rol in de innovatieprojecten te krijgen. Daarvoor zocht het industriële netwerk bewuster de verbinding met het midden- en kleinbedrijf. Echter

niet alle deelnemende organisaties stonden achter deze koers. Ook de midden- en kleinbedrijven zelf waren niet altijd even enthousiast over de gezamenlijke projecten en de investeringen die zij daarvoor moesten doen. Het aantal projecten waarbij zowel multinationals als MKB'ers betrokken waren, bleef achter bij de verwachtingen van het regieteam.

Het netwerk benaderde mij een deel van mijn promotiestudie te doen binnen de context van een project dat zich richtte op het faciliteren van samenwerkingsprocessen. Uiteindelijk heb ik mijn scope verbreed naar het hele industriële netwerk en aan netwerkbrede-activiteiten deelgenomen. Ook heb ik met mijn adviespraktijk als een van de samenwerkende organisaties meegewerkt aan het opstarten van twee nieuwe projecten. Dit leidde ertoe dat ik gedurende anderhalf jaar intensief bij het netwerk betrokken ben geweest en in deze periode de case heb uitgevoerd.

5.1.4 Hoe de case is uitgevoerd

Deze case is in een tijdsbestek van 1,5 jaar uitgevoerd. Tabel 5 geeft een overzicht van de uitgevoerde activiteiten. Paragraaf 3.3.2 geeft weer op welke wijze de data uit deze activiteiten ontsloten en geanalyseerd zijn. Op het moment dat ik mij bij de netwerksamenwerking aansloot, had ik direct de mogelijkheid als onderzoeker in een project te participeren (activiteit 2). Simultaan startte ik met het interviewen van betrokkenen (activiteit 1). Na het eerste project volgden al snel twee andere projecten, waarin ik als een van de deelnemende partijen betrokken was (activiteit 3).

Tabel 5: overzicht van de tijdens case 2 uitgevoerde activiteiten

ACTIVITEITEN	BETROKKENEN	REDEN ACTIVITEIT & BETROKKENHEID	ROL ONDERZOEKER
<p>1 Gespreksronde</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 Diepte interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemende organisaties • Managers • Directeuren • Regieteam • Programmamanagers • Projectondersteuners • Clusterdirecteuren • Stafmedewerkers 	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de totstandkoming van het netwerk • de redenen voor deelname • de ervaringen van de deelnemers • de betekenis van asymmetrie in tastbare uitwisselbare en in relationele aspecten • situaties waarin asymmetrie tot spanning leidt 	<p>Interviewer</p>
<p>2 Bijwonen projectbijeekomsten</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Formele projectvergaderingen • Diverse informele projectgerelateerde overleggen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wetenschappers • Studenten • Managers • Directeuren • Projectondersteuners • Clusterdirecteur 	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • overeenkomsten en verschillen tussen wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk • het dagelijks functioneren van het netwerk • de betekenis van asymmetrie in tastbare uitwisselbare en in relationele aspecten • situaties waarin asymmetrie tot spanning leidt en de oorzaken • hoe deelnemers daarmee omgaan 	<p>Observerende participant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelnemer overleg
<p>3 Met een project aan de slag</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 Formele projectvergaderingen • Diverse informele projectgerelateerde overleggen • Diverse gezamenlijke werkmomenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers • Directeuren • Studenten • Wetenschappers • Projectondersteuners • Clusterdirecteur 	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • overeenkomsten en verschillen tussen wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk • het dagelijks functioneren van het netwerk • de betekenis van asymmetrie in tastbare uitwisselbare en in relationele aspecten • situaties waarin asymmetrie tot spanning leidt en de oorzaken • hoe deelnemers daarmee omgaan 	<p>Participerende observant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een van de deelnemende partijen • Projectmanagement
<p>4 Bijwonen programmacommissie</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Vergaderingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemende organisaties • Regieteam 	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • overeenkomsten en verschillen tussen wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk • het dagelijks functioneren van het netwerk • de betekenis van asymmetrie 	<p>Observerende participant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelnemer overleg

ACTIVITEITEN	BETROKKENEN	REDEN ACTIVITEIT & BETROKKENHEID	ROL ONDERZOEKER
<p>5 Het netwerk in context</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Netwerkbijeenkomsten • 2 Werkconferenties topsector • Europees congres 	<p>Netwerkbijeenkomsten</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Alle deelnemende organisaties ◦ Aanverwante industriële netwerken <p>Werkconferenties topsector</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Organisaties topsector energie <p>Congres</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Europees congres voor de industrie 	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het totale netwerk, de onderlinge uitwisseling en dynamiek • de contexten waar het netwerk deel van uitmaakt en de wisselwerking tussen het netwerk en die contexten 	<p>Observerende participant</p> <p>Participerende observant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spreker • Workshopleider
<p>6 Informele gesprekken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wandelgang • gesprekken • Telefonisch en mailcontact • Lunchgesprekken 	<p>Wisselend met regieteamleden en deelnemers</p>	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • overeenkomsten en verschillen tussen wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk • het dagelijks functioneren van het netwerk • de onderlinge dynamiek • de onderwerpen die de betrokkenen bezighouden • hoe betekenissen tot stand komen 	<p>Participerende observant</p>
<p>7 Documentatieanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netwerkgerelateerde documentatie, plannen, projectdocumentatie, verslagen, correspondentie 	<p>N.v.t.</p>	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • overeenkomsten en verschillen met wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk • hoe betekenissen tot stand komen 	<p>Onderzoeker</p>

De case van het startende organisatieadviesnetwerk in hoofdstuk 4 liet zien dat asymmetrie tussen (aspirant)netwerkdeelnemers zich niet alleen in uitwisselbare economische, sociale, culturele en symbolische middelen voordoet, maar ook subtiel in impliciete relationele aspecten. Daardoor participeren netwerkdeelnemers niet op gelijke voet en hebben zij niet dezelfde mogelijkheden. De case in dit hoofdstuk gaat in op de vraag welke invloed de meer gevestigde status, de grotere omvang en de grotere variatie aan deelnemende organisaties van het industriële netwerk hebben op de onderlinge asymmetrie en hoe zij daarmee omgaan. Deze case gaat ook in op de momenten waarin asymmetrie tot ontwrichtende situaties leidt en de rol die vertrouwen, belangen en externe invloeden hierbij hebben.

Paragraaf 5.2 staat stil bij situaties die netwerkdeelnemers in de interviews naar voren brachten over hoe zij met elkaar samenwerkten en met de onderlinge verschillen omgingen. Ook beschrijft de paragraaf situaties die zich voordeden tijdens de projecten waaraan ik zelf deelnam. De beschrijving is thematisch opgebouwd. Het behandelt de basis voor deelname aan de netwerksamenwerking, de rol die asymmetrische belangen spelen bij de onderhandeling over de gezamenlijke projecten, de uitwisseling van elkaars ongelijksoortige economische, sociale, culturele en symbolische middelen en de waarde die deelnemers en hun achterban daaraan hechten. De paragraaf gaat ook in op de cruciale rol die het onderlinge vertrouwen heeft en de situaties die spanningen geven. Het laat zien dat invloeden vanuit de achterban en ontwikkelingen op (inter)nationaal niveau van belang zijn in de keuzes die deelnemende organisaties maken.

Vervolgens analyseer ik in paragraaf 5.3 deze praktijksituaties aan de hand van literatuur. Daaruit blijkt de betekenis die asymmetrie voor de deelnemers heeft, hoe zij individueel en als netwerk met deze asymmetrie omgaan en welke oorzaken of redenen aan hun gedrag ten grondslag liggen. De paragraaf eindigt met de betekenis van asymmetrie in relatie tot de achterban van de deelnemers en de (inter)nationale context van hun organisaties.

5.2 Anatomie van de samenwerking

5.2.1 Gevestigde persoonlijke relaties als bouwstenen

Eenvandeopvallende kenmerken van het industriële netwerk is het “*ons-kent-ons* karakter”. Ondanks de grote omvang van het netwerk was volgens een van de clusterdirecteuren daarom sprake van een “*kleine diversiteit*” onder de netwerkdeelnemers. Hij lichtte toe dat deze kleine diversiteit gekenmerkt werd door onderlinge relaties. Een regioteam lid vertelde dat de initiatiefnemers elkaar al voor de oprichting kenden vanuit een ander

branchenetwerk, dat eveneens samenwerkte met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Later toegetreden deelnemers zijn jaargenoten, hebben dezelfde studies gevolgd of les gehad van dezelfde hoogleraren. Anderen hebben bij dezelfde organisaties gewerkt of vergelijkbare expertises en interesses. Overeenkomstige achtergronden hielpen bij het onderlinge contact. Zij begrepen elkaar sneller en hadden respect voor elkaars verschillende belangen om zich bij het netwerk aan te sluiten. De gemeenschappelijke basis was eveneens op directieniveau terug te zien. Ook daar kende men elkaar vaak al jarenlang, kwamen zij elkaar in verschillende netwerken tegen en schoven elkaar werk en relaties toe.

De netwerkbrede activiteiten van het industriële netwerk en het gezamenlijke kantoor hadden een belangrijke functie in het onderlinge contact. Volgens leden van het regieteam waren dit gelegenheden waar (potentiële) netwerkdeelnemers elkaar ontmoetten en op laagdrempelige wijze konden ervaren *“dat het hier in het netwerk vertrouwd is om met elkaar te praten en vertrouwen op te bouwen”*. Ook vinden er regelmatig onverwachte ontmoetingen plaats, waarbij *“men zoiets had van: zijn jullie ook hier? Hoe dan, op welke manier?”*. Dergelijke verrassende ontmoetingen hielpen potentiële deelnemers vertrouwen te krijgen in de mogelijkheden van de samenwerking en de stap te nemen zich bij het netwerk aan te sluiten. Ik ervoer het zelf aan den lijve toen ik op een gegeven moment geheel onverwacht een aantal zakenrelaties tegenkwam en me op dat moment realiseerde welke reputatie en potentie het industriële netwerk had. Daarnaast boden de netwerkbrede activiteiten en het kantoor de netwerkdeelnemers ook de mogelijkheid eigen relaties mee te nemen en kennis te laten maken met het netwerk. Een regieteamlid lichtte toe: *“We hopen eigenlijk op georganiseerde toevalligheid, dat twee partijen elkaar vinden.”*

5.2.2 Van vrijblijvende netwerkcontmoetingen naar samenwerking

Wanneer zetten deelnemers de stap van vrijblijvende netwerkcontmoetingen naar gezamenlijke projecten? Enerzijds hebben de overwegingen van deelnemers te maken met persoonlijke belangen en die van hun organisatie. Anderzijds weegt de arbeidsethos van mededeelnemers mee in de afweging samen te werken.

Voor nagenoeg alle geïnterviewden moeten het netwerk, de noodzakelijke investeringen en gezamenlijke projecten nut hebben. Een MKB'er:

“Uiteindelijk zijn heel veel dingen weer terug te voeren op ‘what’s in for me’? Wat heb ik eraan? Het is soms wel lopen op eieren. Een soort veld waar iedereen zijn belangen heeft en iedereen natuurlijk probeert zijn bedrijf sterker te maken.”

De belangen van de deelnemers hadden te maken met het ontwikkelen en vermarkten van vernieuwende technologieën, het doen van omvangrijke onderzoeksprojecten of het efficiënter maken van het productieproces. Voor een andere MKB'er was het interessant aan een verduurzamingsproject mee te doen vanwege de ontwikkel- en verkoopkansen. Dat betekende overigens niet dat iedere MKB'er hiermee automatisch over de streep getrokken werd:

“als de beoogde energiebesparing niet op korte termijn bijdraagt aan een verhoging van de winst, zal een MKB'er zich afvragen: ‘waar maken we ons druk om? We gaan veel liever uitzoeken of we iemand kunnen aannemen zodat we onze omzet en onze winst 20% kunnen vergroten.’”

Voor een multinational kan het innovatieproject en de toepassing van de nieuwe technologie daarentegen wel interessant zijn gezien de omvang van de energiebesparingen. En voor een onderzoeksbureau om een dergelijke innovatieve technologie voor de praktijk toepasbaar te maken.

Het draaide volgens de geïnterviewden niet alleen om belangen maar ook om de onderlinge vertrouwensrelatie en de wil daarin te investeren. Een afgevaardigde van een multinational: *“zonder persoonlijke vertrouwensrelatie blijven partijen om elkaar heen draaien en worden er geen kennis, werk of relaties gedeeld.”* Het moet volgens hem *“gegrond zijn dat het zinvol is met elkaar kennis te delen en vertrouwd te voelen om 1+1=3 te realiseren met elkaar”*. Een andere afgevaardigde van een multinational gaf aan dat zonder elkaars vertrouwen een gezamenlijk project moeizaam van de grond komt. De partijen zullen dan vooral de nadruk leggen op het maken van contractafspraken over intellectueel eigendom, geheimhouding, financiën en andere *“achterdocht papieren”* om *“situaties af te vangen die misschien in de toekomst misgaan”*.

De netwerkdeelnemers vertelden ook dat zij allerlei verwachtingen hadden ten aanzien van elkaars bereidheid te investeren in de samenwerking en in de onderlinge relatie. Of deelnemers bereid zijn in elkaar en in het netwerk te investeren zonder directe tegenprestatie, kwam volgens deelnemers tot uiting in de *‘face-to-face’* contactmomenten, in de aanwezigheid bij vergaderingen en andere netwerkactiviteiten en in het delen van kennis. Mensen waarvan deelnemers de indruk hadden dat ze gericht waren op *“alleen maar halen”*, *“snel willen scoren”*, *“eigen gewin”* en niet bereid zijn zonder vergoeding iets van zichzelf in te brengen, hoorden volgens hen niet in het netwerk thuis. Een aantal van deze verwachtingen was in de spelregels van het industriële netwerk opgenomen. Zo vermeldde het document *‘How to join’* voor geïnteresseerde potentiële deelnemers dat een cluster een open gezelschap is waarbinnen deelnemers op basis van vertrouwen onderling expertises, praktijkvoorbeelden, competenties,

faciliteiten en resultaten van de gezamenlijke clusteractiviteiten uitwisselen.

Volgens regieteamleden moet iedere deelnemer zich senang voelen bij de investeringen die de gezamenlijke activiteiten vragen en die van de deelnemers verwacht worden. Daarom vinden deelnemers het belangrijk dat deze investeringen in verhouding staan tot de beoogde toekomstige resultaten.

5.2.3 Belangenspel

De wijze waarop belangen in het industriële netwerk een rol speelden, was op verschillende manieren zichtbaar. Ten eerste in de formele afspraken. Daarin stond beschreven hoe met de uiteenlopende belangen van samenwerkingspartners omgegaan moest worden. Een van die afspraken is dat binnen het netwerk niet op concurrentiegevoelige onderwerpen samengewerkt wordt, aangezien een groot deel van de deelnemers buiten het netwerk concurrent van elkaar is. Een clusterdirecteur lichtte toe waarom zij die afspraak hadden:

“Dat krijg je nooit geadresseerd in een samenwerkingsvorm. Dan spat het uit elkaar. Maar er zijn altijd een hele hoop dingen waar iedereen last van heeft en waarvan je zegt: als we hierover de koppen bij elkaar steken, dan wordt iedereen daar beter van.”

Tijdens observaties van cluster- en projectbijeenkomsten werd eveneens zichtbaar hoe deelnemers met elkaars belangen omgingen. Iedere vergadering startte met de rondvraag wat ieders belang bij de vergadering en het betreffende project was. Men stond ook stil bij de vraag op welke wijze de deelnemers aan de vergadering respectievelijk het project wilden bijdragen. Daarnaast werd ieders inbreng en belang expliciet in de projectplannen opgenomen. Dit was voor de meeste projecten verplicht om aanspraak te kunnen maken op een innovatiesubsidie. Bovendien werd in nagenoeg alle interviews het belang van onderlinge afspraken over elkaars vertrouwelijke en bedrijfsgevoelige informatie benadrukt. De afspraken die deelnemers hierover maakten, legden zij vast in een door alle betrokkenen ondertekende geheimhoudingsverklaring.

De deelnemers maakten ook onderling afspraken over hoe zij met het intellectueel eigendom van de technologische innovatie om zouden gaan. Een universiteit of MKB'er had andere belangen bij de resultaten van en publicaties over een gezamenlijk project dan een multinational. Een MKB'er en een aantal regieteamleden legden uit dat MKB'ers veel baat hebben bij het publiceren van projectresultaten. Publicaties dragen bij aan de bekendheid van de technologie en hun organisaties. Voor multinationals lag dit anders, zij wilden omwille van hun concurrentiepositie zo min mogelijk concurrentiegevoelige informatie prijsgeven. Uit de algemene netwerkdocumentatie en de projectdocumentatie bleek dat voor ieder gezamenlijk innovatieproject concrete afspraken werden gemaakt

over welke onderdelen van het project mocht worden gepubliceerd, waar het intellectueel eigendom kwam te liggen en hoe de deelnemers na afloop met de resultaten om zouden gaan.

Ten tweede kwam de rol van belangen tot uiting in de wijze waarop de overheid en het regieteam erop gericht waren multinationals en het MKB met elkaar te verbinden. Zowel afgevaardigden van multinationals, MKB'ers als regieteamleden gaven aan dat de overheid haar belangen om de economie en werkgelegenheid te stimuleren en te verduurzamen, probeerde te realiseren door middel van speciale subsidieregelingen voor samenwerkingsverbanden tussen multinationals en MKB'ers. Regieteamleden zeiden dat het netwerk zich daarom in de loop van de jaren bewust op het MKB is gaan richten. Het netwerk had speciaal daarvoor een regieteamlid aangesteld met een groot netwerk binnen de branche. Deze persoon hield zich volledig bezig met het betrekken van MKB'ers bij het netwerk. Sindsdien namen MKB'ers deel aan netwerkactiviteiten, congresdagen en clustervergaderingen. Ook waren zij vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht en de programma-adviescommissie van het netwerk. Daarnaast bracht het regieteam MKB'ers en multinationals persoonlijk in contact met elkaar om gezamenlijke innovatieprojecten te stimuleren. Clusterdirecteuren inventariseerden nauwgezet aan welke technologieën multinationals behoefte hadden, om hen vervolgens aan een of meerdere MKB'ers uit het netwerk voor te stellen die met de ontwikkeling van een dergelijke technologie bezig waren.

Tot slot waren de belangen zichtbaar in de wijze waarop het regieteam met de uiteenlopende belangen van MKB'ers en multinationals omging. Zowel afgevaardigden van multinationals als regieteamleden zeiden dat MKB'ers over de *“slagkracht, flexibiliteit, vernieuwing en ondernemerschap”* beschikken die nodig was om de afval- en energiestromen te verduurzamen. Ondanks de zichtbare voordelen was het voor een MKB'er niet eenvoudig als een van de samenwerkingspartners in een gezamenlijk project mee te doen, omdat *“grote jongens met grote jongens zaken doen”*. Volgens een afgevaardigde van een multinational zal een multinational eerst aan een MKB'er vragen hoeveel ervaring hij heeft met de door hen ontwikkelde technologie om op basis daarvan de afweging te maken of hij met de MKB'er verder wil. Dat was de reden voor het regieteam om MKB'ers te stimuleren eerst onderling met het ontwikkelen van de nieuwe technologie ervaring op te bouwen, zodat de MKB'ers meer kans zouden maken door multinationals als serieuze samenwerkingspartners gezien te worden.

De tweede reden waarom het voor een MKB'er lastig was in een gezamenlijk project met multinationals te participeren, was dat de werkwijze en investeringsmogelijkheden van multinationals en MKB'ers sterk uiteenliepen. Voor een multinational *“kost het innovatieproject in verhouding allemaal niks. Kleinere MKB's zijn daarentegen vaak druk*

bezig met hun hoofd boven water houden waardoor hun focus bij de korte termijn omzet ligt”, aldus een van de clusterdirecteuren. Daarom was het voor MKB’ers belangrijk dat de innovaties aan een substantiële kostenbesparing voor hun bedrijf zouden bijdragen. Of dat zij binnen korte termijn zoveel omzet met de innovatie zouden kunnen genereren, dat de terugverdientijd kort zou zijn. Het was echter altijd onzeker of het betreffende innovatieproject tot resultaten zou leiden.

Het regieteam probeerde met de situatie van MKB’ers rekening te houden door de *roadmaps* die binnen een cluster voor jarenlange projecten werden gemaakt, op te delen in kleinere onderdelen. Op deze manier konden verschillende partners op verschillende momenten van het proces aanhaken of eruit stappen als hun bijdrage minder nodig was. Dit maakte de investering voor MKB’ers overzichtelijker en haalbaarder. Het regieteam probeerde met deze werkwijze te voorkomen dat een MKB’er zou zeggen: *“je weet mijn uurtarief en je kunt mij bellen als het nodig is”*. Dergelijk *“opportunistisch gedrag”* was volgens de clusterdirecteur niet gewenst. Het industriële netwerk hanteerde de waarden *“loyaliteit en trust, wederkerigheid en fairness.”*

5.2.4 Gegroeid maar precair vertrouwen

VERTROUWEN ALS BASIS

Alle netwerkdeelnemers gaven aan dat onderling vertrouwen de basis is waarop de samenwerking tot stand komt en functioneert. Onderling vertrouwen brengt openheid en uitwisseling op gang. Deelnemers zeiden het gevoel te hebben zich te bevinden in een vertrouwelijke omgeving waar zij onbezorgd ideeën en kennis konden uitwisselen. *“Je moet elkaar kennen en vertrouwen, dan kun je het werk zo onderling verdelen”,* aldus een afgevaardigde van een onderzoeksbureau. De directeur van een multinational schetste in een filmfragment hoe hij bij de oprichting van het netwerk het vertrouwen bij de andere deelnemers had gepeild:

“Een aantal mensen had niet zo’n trek in de benodigde investeringen en wilde daar de energie niet insteken. Toen keek ik X aan, Y en Z. De blik naar elkaar toe was voldoende om te zeggen: wij gaan dit doen.”

Volgens een andere deelnemer heeft vertrouwen te maken met *“weten dat het goed zit, dat als je elkaar morgen op straat tegenkomt, elkaar in de ogen kunt kijken.”* Of met, volgens een RVO-medewerker, elkaar kunnen vertegenwoordigen tijdens vergaderingen buiten het netwerk.

Vertrouwen is geen vanzelfsprekendheid. Deelnemers bouwden het niet met iedereen op. Er deden zich situaties voor waarin *“iedereen om elkaar heen bleef draaien,*

elkaar zogenaamd zei te vertrouwen, terwijl ondertussen niet de juiste dynamiek tot stand kwam om synergie te creëren”. Het vroeg veel tijd en grote zorgvuldigheid terwijl het bij het minste of geringste weer afgebroken werd.

De deelnemers brachten het onderling vertrouwen in praktijk door concreet met elkaar aan de slag te gaan. Zij zeiden dat zij op die manier elkaar en elkaars werkwijze konden leren kennen en begrijpen: *“trust based werken, waarmee je vertrouwen in elkaar creëert.”* Zij merkten op die momenten wat zij wel en niet van elkaar accepteerden en of de samenwerking toekomstbestendig was. De gevraagde financiële investering voor deelname aan een cluster en investeringen in natura zonder te weten of en wat zij daarvoor terug zouden krijgen, waren ook een uiting van vertrouwen. Een regieteamlid:

“Aan een programma geef je €50.000 en je weet eigenlijk nog niet wat daarvoor gedaan gaat worden. Vandaar dat we de trust based community hebben, dat is echt de cultuur die we met elkaar gekweekt hebben. Je geeft geld maar weet nog niet wat ermee gedaan wordt. Dat betekent dat je elkaar moet vertrouwen.”

PROJECT ENERGIETRANSITIE

Dat vertrouwen niet vanzelfsprekend is en het opbouwen daarvan tijd kost bleek ook uit een van de projecten waar ik als netwerkpartner aan deel nam. Dit project noem ik voor het gemak project Energietransitie.

Tijdens een 1-op-1 gesprek met een van mijn collega-deelnemers blikten wij terug op de eerste paar projectvergaderingen. Mijn collega gaf aan niet altijd de klik te voelen met mij. Op de momenten dat wij over onderwerpen spraken die te maken hadden met zijn vakgebied, was er een klik tussen ons. Als ik over onderwerpen sprak waar hij niets van wist of geen interesse in had, verdween dat gevoel. Hij merkte dat aan zijn eigen gedrag, dan dwaalden zijn gedachten af, stuurde hij uit het raam of ging andere dingen doen. Op zulke momenten ervoer hij een grote afstand tussen ons en wist hij niet goed wat hij met mij aan moest. Dat was voor hem de reden dat hij nog niet kon zeggen of hij het project zag zitten.

Het kostte ook tijd met de andere samenwerkingspartners vertrouwen op te bouwen. Het verkenningsproces naar ideeën en mogelijkheden voor een gezamenlijk project nam heel wat maanden in beslag. Het duurde zeker driekwart jaar tot we als vijf partijen overeenstemming hadden bereikt over waar we naartoe wilden werken en de intentie uitspraken tijd te willen investeren in het opstellen van een projectvoorstel. Het kostte vooral tijd elkaars werkgebied en vakjargon te leren kennen en te begrijpen, maar ook om voeling te krijgen bij elkaars beweegredenen en te wennen aan elkaars gedrag.

De waarde van de vertrouwensbasis voor de samenwerking werd expliciet benadrukt met de slogan: *“the trust based network”*. Vertrouwen is nodig om een *“onafhankelijke gemeenschappelijke relatie”* tot stand te brengen waarbij *“samenwerkingspartners onafhankelijk blijven in de doelen, maar wel de gemeenschappelijkheid houden in de samenwerking”*, legde een van de deelnemers uit. Een clusterdirecteur merkte daarbij echter wel op dat *“voordat je het vertrouwen hebt, je een hele tijd moet praten, geven en nemen, dealen en wheelen [...] [...] . Dat is geen makkelijk proces.”*

VERTROUWEN ONDER SPANNING

Tijdens het samenwerkingsproces deden zich op verschillende momenten uiteenlopende situaties voor waarin het onderlinge vertrouwen onder spanning kwam te staan. Deelnemers moeten elkaar leren kennen, dat wil zeggen elkaars achtergrond, vakjargon, interpretaties en werkwijze. Observaties van projectbijeenkomsten laten zien dat dit langdurige processen zijn. Er waren veel vergaderingen voor nodig. Vergaderingen waarin regelmatig dezelfde onderwerpen terugkeerden, mede doordat andere afgevaardigden aanwezig dan wel afwezig waren. Door deze veranderende samenstelling van een cluster- of projectteamoverleg waren de uitkomsten ook niet altijd even concreet. Dit leidde regelmatig tot irritaties.

Daarbij speelde mee dat niet alle deelnemers elkaar als gesprekspartners accepteerden, ook al maakten zij deel uit van hetzelfde industriële netwerk. Verschillende deelnemers en regieteamleden haalden situaties aan waarin dat niet het geval was. Het merendeel van deze voorbeelden ging over multinationals die een MKB'er niet automatisch accepteerden.

“Ik heb wel eens een keer een meeting georganiseerd met MKB'ers en multinationals. Daar had ik die en die organisatie voor uitgenodigd. En op gegeven moment zegt de multinational: heel simpel, ik bepaal wel wie ik uitnodig. De eigenwijsheid is groot en dat is het nadeel voor MKB'ers. Zelfs in een community als de onze is die communicatie niet gemakkelijk.”

Na dergelijke uitspraken en bemiddelende acties door het regieteam blokkeerden multinationals regelmatig alsnog de mogelijkheid tot een gelijkwaardige samenwerking, door van MKB'ers te eisen zich te conformeren aan allerlei inkoop- en verzekeringsvoorwaarden. Deze opstelling heeft volgens een RVO-medewerker en afgevaardigden van multinationals te maken met de grote veiligheids- en financiële risico's die zij lopen. Daarnaast werken multinationals en MKB'ers buiten het netwerk ook samen maar dan in een klant-leveranciersrelatie ofwel opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie.

Deze aspecten zijn de reden waarom regieteamleden MKB'ers stimuleerden

eerst als kleinere bedrijven samen ervaring op te doen met het ontwikkelen en verder brengen van een technologie, zodat zij op basis van die ervaring een sterkere positie naar multinationals in konden nemen. Een MKB-directeur zegt hierover:

“Uiteindelijk wil je aan de klant, dat is een multinational, een project verkopen en met andere MKB-bedrijven wil je een goed product maken. Daar zijn andere belangen aan verbonden.”

Ook de lange interne besluitvormingsprocessen bij deelnemende organisaties leidden regelmatig tot spanningen en onzekerheid over de projectvoortgang. Vooral grote organisaties stelden zich *“formeel en procedureel”* op. Deze organisaties hadden veel tijd nodig om tot een besluit te komen of de onderlinge projectafspraken, de benodigde investeringen, geheimhoudingsafspraken, intellectueel eigendom en kennisdeling goed te keuren. Daarbij gebeurde het ook regelmatig dat eerdere toezeggingen of afspraken werden teruggedraaid. Zo maakten afspraken over de investeringen per deelnemer, de disseminatie van de tijdens het project opgedane kennis, het intellectueel eigendom en de mate van openheid over concurrentiegevoelige informatie standaard onderdeel uit van de projectplannen. Tegelijkertijd gaven deze onderwerpen aanleiding tot terugkerende discussies. Deelnemers zeiden dan het gevoel te krijgen dat er machtsspelletjes werden gespeeld, omdat een van de deelnemers zijn of haar eigen belang boven dat van de anderen stelde.

Een ander gevoelig moment deed zich voor toen tijdens een project bleek dat expertise van een nieuwe partij nodig was. Vanaf dat moment moesten de deelnemers met de nieuwe deelnemer opnieuw een relatie opbouwen en een nieuw evenwicht zoeken in de manier waarop zij onderling wilden samenwerken. Dit was niet altijd succesvol. Een afgevaardigde van een multinational schetste een situatie waarin de nieuwe samenwerkingspartner niet de moeite nam contact op te nemen, geen inzet toonde en niet inging op verzoeken van de andere deelnemers. Een van de andere deelnemers gaf aan dat hij en anderen zich *“eigenlijk geen gelijkwaardige partij meer”* voelden. Dit leidde tot vraagtekens over de betrouwbaarheid en intenties van de nieuwe samenwerkingspartner. Zij kregen de indruk als initiators de door hen bedachte innovatie en de controle kwijt te raken: *“het vertrouwen gleed weg en de persoonlijke relatie raakte gebrouilleerd”*, met als gevolg dat het gezamenlijke project tot stilstand kwam.

Andere deelnemers en regieteamleden bevestigden dat zij twijfelden aan de betrouwbaarheid en intenties van deelnemers die geen initiatief toonden, geen contact zochten en tijdens gezamenlijke overlegmomenten weinig input hadden of alleen kwamen als het financiële gedeelte op de agenda stond. Ook kwamen deelnemers terug op eerder gemaakte afspraken, gingen zij *“achterover leunen, karhangen”* of lange

besluitvormingsprocessen in die de voortgang vertraagden. Op dat soort momenten kregen deelnemers het gevoel dat niet alle belangen open op tafel kwamen en allerlei machtspelletjes plaatsvonden. Dit gaf de indruk dat deelnemers met verborgen agenda's aan tafel zaten. Tegelijkertijd beseften ze dat het – ook voor henzelf – vrijwel onmogelijk is altijd en over alles volledig open te zijn.

Tot slot kon het besluit uit de samenwerking te stappen tot spanning leiden bij de achterblijvende deelnemers. Een van de afspraken binnen het industriële netwerk was dat iedere deelnemer op elk moment de deelname aan een cluster of innovatieproject kan stopzetten, aangezien:

“Er zich verschillende redenen kunnen voordoen waarom het niet lukt. Dan praat je daar als groep over, ook dat heeft met openheid te maken.”

Voor multinationals was het moment dat een innovatieproject in de concurrentiegevoelige fase terecht kwam, regelmatig aanleiding uit de samenwerking te stappen en de technologie zelfstandig verder te ontwikkelen. Reden was dat zij voor deze fase hun testfaciliteiten en openheid daarvoor moesten vergroten. De mate van openheid hangt af van de “*technology readiness level*” legde een afgevaardigde van een multinational uit:

“Als de ‘technology readiness’ laag is, dan is de technologie vaak pré-competitief en zijn het nog concepten. Dan laten bedrijven meer toe. De afweging die zij dan maken is: hoever ligt de technologie van de kernactiviteit? Naarmate de technologie vordert, wordt de openheid minder.”

Multinationals maar ook regieteamleden en andere deelnemers gaven aan dat multinationals voldoende *back up* nodig hebben voor de grote financiële risico's die met het marktrijp maken van de technologie gepaard gaan. Daar staat tegenover dat een besluit uit de samenwerking te stappen voor een MKB'er, meestal de bedenker en ontwikkelaar van de technologie, grote gevolgen heeft. Het betekent dat de MKB'er de technologie niet marktrijp kan maken, op grote schaal kan testen en verkopen. De hoge investeringen, de gederfde inkomsten en het feit dat het bestaansrecht van de meeste MKB'ers van deze ene technologie afhankelijk is, kunnen in het slechtste scenario het einde van het bedrijf betekenen. Dit laat zien dat het besluit uit een samenwerking te stappen, door de onderlinge afhankelijkheid tussen deelnemers grote gevolgen heeft en daarom tot spanningen en conflicten kan leiden.

PROJECT ENERGIETRANSITIE

Het project Energietransitie is eveneens exemplarisch om inzicht te krijgen in hoe het precaire vertrouwen flink onder druk kan worden gezet, doordat belangen niet volledig op tafel komen ondanks dat er ieder projectoverleg bij wordt stilgestaan.

Tijdens een van de projectvergaderingen hadden we als samenwerkingspartners afspraken gemaakt over wat een ieder van ons in natura en financieel zou investeren en voor welk deel subsidie aangevraagd zou worden. Een van de deelnemers stuurde naar aanleiding van de notulen over de gemaakte afspraken, zonder dat hij er met de andere deelnemers over gesproken had, een mail gericht aan de clusterdirecteur die namens het regieteam de samenwerking coördineerde. Hierin gaf hij aan ervan uit te zijn gegaan dat zijn organisatie voor het project budgethouder zou zijn. Hij wilde met de clustermanager van het regieteam overleggen hoe hij de andere deelnemers in kon huren, in plaats van als gelijkwaardige deelnemers samen te werken zoals wij tijdens de projectvergadering waren overeengekomen. Deze actie wekte bij de andere deelnemers de indruk dat hij met het project een ander doel nastreefde dan de rest. Ook riep zijn eenzijdige actie richting de clustermanager vragen op over zijn betrouwbaarheid. Dit werd versterkt door zijn voorstel een aantal van de deelnemers in te huren. Daarmee zou de gelijkwaardige samenwerkingsrelatie veranderen in een klant-leveranciersrelatie. Uit het interview en enkele 1-op-1 gesprekken die ik met deze deelnemer had gehad, wist ik dat zijn functioneren en prestaties binnen de eigen organisatie ter discussie stonden. De beoogde maatschappelijke en bedrijfseconomische doelen waarvoor externe publieke en private partijen aan deze organisatie middelen beschikbaar hadden gesteld, werden onvoldoende gehaald. Deelname aan het project Energietransitie zou volgens de beleidsplannen van de betreffende deelnemer en zijn presentaties aan het bestuur bijdragen aan het realiseren van deze doelen. Zorgen voor en de beschikking hebben over voldoende menskracht hielp hem bij zijn boodschap aan het bestuur. De spanning tussen de deelnemers werd niet expliciet besproken. Het bleef sudderen en was uiteindelijk een van de incidenten die tot een breuk leidden.

Een tweede situatie die het vertrouwen binnen dit project onder druk zette, was dat een van de deelnemers zich voor iedere projectvergadering afmeldde, geen initiatief nam en niet op telefoontjes en mailtjes reageerde totdat het conceptprojectplan met de verdeling van de financiën gereed was. Het merendeel van de andere deelnemers vroeg zich af welk nut deze deelnemer had voor het project, behalve dat de betrokkenheid van dit type organisatie een vereiste vanuit de subsidieregeling was. Zij wilden de samenwerking het liefst beëindigen. Geruime

tijd later sprak ik een afgevaardigde van de universiteit in kwestie die aangaf dat deze houding vermoedelijk te maken had met de beperkte onderzoeksgelden die aan het project verbonden waren en het beperkte aanzien dat daarmee te behalen viel.

5.2.5 Laveren tussen netwerk en achterban

ONDERDEEL VAN EEN GROTER GEHEEL

Het industriële netwerk staat niet op zichzelf maar bevindt zich te midden van de deelnemende organisaties. Situaties die zich binnen de deelnemende organisaties afspelen, kunnen invloed hebben op degene die de organisatie in het netwerk vertegenwoordigt en daarmee indirect op het functioneren van de samenwerking. Een clusterdirecteur:

“Bedrijven fuseren, worden overgenomen, gaan failliet, veranderen van strategie, verleggen de focus naar een nieuwe sector. Of introduceren een nieuw onderwerp en dan is het opeens minder logisch om samen te werken. De wereld verandert. Er komt van alles van buitenaf. Dit is een voortdurend spel waar je in zit”

Het was voor zowel de grote als kleine organisaties essentieel dat de activiteiten van het netwerk passen binnen de koers van de organisatie en het bedrijfsimago. Een deelnemer:

“Als bedrijf wil je je ook niet aan alles geëngageerd zien. Dus wordt het risico ingeschat en de vraag gesteld: willen wij hiermee geïdentificeerd worden? Dus op zeker moment is het wel belangrijk die alignment met de status die je als bedrijf wilt hebben en die je gevraagd wordt, te representeren. Dan vraag je je af of dat allemaal past.”

Deelnemers vroegen zich af of het “geloof in iets groters”; ofwel de beoogde resultaten van de nagestreefde innovaties en de gemaakte afspraken, altijd ‘overruled’ konden worden door bijvoorbeeld “koerswijzigingen in bedrijven”, “fusies of dreigende faillissementen”, een achterban die “geen informatie of middelen wil delen” of “corporate strategieën die niet op elkaar aansluiten”.

“De persoon vertegenwoordigt misschien het bedrijf maar het wil niet zeggen dat als je met die persoon praat, je het meteen geregeld hebt. Dat is in een netwerkrelatie denk ik ook belangrijk om te realiseren. Ja, het kan zo zijn dat vanuit het bedrijfsbelang, krachten ontstaan die je zelf niet kunt controleren, ook al heb je nog zo’n goede relatie.”

WHEELLEN EN DEALEN

De relatie tussen het industriële netwerk en haar omgeving was zichtbaar tijdens onderhandelingen over de businesscase van een innovatieproject en de wijze waarop met de onderling overeengekomen afspraken werd omgegaan. Deze werden in de ‘*Letter of Participation*’, de geheimhoudingsverklaring en het projectplan geformaliseerd. De formalisatie van de onderlinge afspraken waren zowel vanuit interne bedrijfsreglementen van de deelnemende organisaties als vanuit de subsidieverstrekker vereist en dienden door de juiste interne functionarissen te worden geaccordeerd. Vooral bij multinationals waren dit langdurige processen waarbij het resultaat onzeker was. Vaak werd een multinational voor een innovatieproject vertegenwoordigd door een procesingenieur die binnen de eigen organisatie goedkeuring nodig had van een R&D-directeur en andere belanghebbende afdelingen. Afgevaardigden van multinationals zeiden dat zij met verschillende interne afdelingen te maken hadden. Zo besliste een leidinggevende over de benodigde tijd, financiële middelen en andere faciliteiten, ging een afdeling marketing en verkoop na hoe de technologie winstgevend ‘vermarkt’ kon worden en toetste een juridische afdeling de afspraken over geheimhouding, het intellectueel eigendom en de risico’s die het bedrijf met het innovatieproject liep. In grote bedrijven kon een innovatie bovendien voor de ene afdeling voordelen opleveren, terwijl zij voor een andere afdeling kosten- of risicoverhogend was. Dit stond in groot contrast met een MKB-deelnemer, waar dikwijls de directeur zelf aan het innovatieproject deelnam en ter plekke beslissingen kon nemen. Het kostte al met al veel energie gezamenlijke innovatieprojecten te vatten in een systeem dat alle betrokken partijen revenue gaf. Daar komt bij dat een internationaal bedrijf investeringsbeslissingen niet alleen binnen een Nederlandse vestiging moest afwegen, maar ook op mondiaal niveau. Afgevaardigden van multinationals zeiden dat zij de uitdaging hadden het innovatieproject “*op de juiste laag verkocht te krijgen*”.

Voor de deelnemers was dit de reden hun achterban doorlopend mee te nemen in de ontwikkelingen van het netwerk en de innovatieprojecten. Zij verbonden deze ontwikkelingen aan de strategie en activiteiten van de eigen organisatie, zodat de kosten-baten afweging ook voor de langere termijn ten gunste van de netwerksamenwerking uit zou vallen. Dit laveren leidde aan de ene kant tot spanningen tussen de deelnemers als zij bijvoorbeeld op afspraken terug moesten komen of alsnog aan andere deelnemers eisen gingen stellen omdat zij anders geen goedkeuring van hun achterban zouden krijgen. Aan de andere kant toonden deelnemers ook begrip voor elkaars situatie en handige deelnemers anticipeerden op elkaars belangen en achterbannen vanuit het idee dat de samenwerking voor iedereen iets moest kunnen opleveren:

“Hij heeft ook zijn eigen belang. Hij heeft het binnen zijn eigen organisatie aangezwengeld, geld of uren voor vrijgemaakt. Het moet geen weggegooid geld zijn,

PROJECT ENERGIETRANSITIE

Tijdens het verkenningsproces naar ideeën en mogelijkheden voor een gezamenlijk project en later bij de totstandkoming van een projectdefinitie en projectplan, wisselden de periodes van begrip en argwaan voor elkaars situatie en achterban zich continu af.

Zo was een van de deelnemers tijdens de projectvergaderingen vooral gefocust op wat zijn organisatie aan het project zou verdienen. Uit interne documenten van deze organisatie en de 1-op-1 gesprekken, kwam naar voren dat hij daarover aan zijn bestuur moest rapporteren. De eisen die het bestuur aan de activiteiten van deze directeur en diens organisatie stelde, werden naar aanleiding van een interne audit verder aangescherpt. Het functioneren van de organisatie en zijn eigen functioneren waren onder vuur komen te liggen. Zijn wispelturige gedrag leidde bij een aantal andere deelnemers tot irritaties, mede doordat hij daarover niets deelde.

Enige tijd later tijdens een overleg waarin wij van elkaar extra tijd en inspanning vroegen voor het projectvoorstel en de organisatie van een evenement, liepen de gemoederen hoog op. De betreffende deelnemer was sceptisch en zei dat hij “perspectief moest hebben”. Daarop haalde een van zijn trouwe samenwerkingspartners fel uit:

“ik roep overal rond waar wij mee bezig zijn. Ik kan het niet meer vertegenwoordigen als jij geen flikker doet, als jij het niet omarmt. Wij kunnen op het event niet door de mand vallen. En voor dat grote Europese project wilde ik jou ook betrekken, dat ga ik niet doen.”

De betreffende deelnemer reageerde:

“ik heb tot nu toe nog steeds niks gezien. Wat heeft [naam netwerk] voor mij gedaan? Ik heb nog steeds geen zicht op budget”.

Zijn trouwe samenwerkingspartner:

“als het alleen maar om geld gaat dan moeten we andere dingen gaan doen.”

Het gesprek liep nog even met veel emotie door. De emoties werden ook veroorzaakt doordat andere deelnemers er ook al veel tijd, energie en daarmee geld in hadden gestopt. Als de betreffende deelnemer eruit zou stappen, dan zou dat het einde van het project betekenen. De investeringen die de andere deelnemers tot dan toe hadden gedaan, zouden hen dan niets opleveren.

De deelnemer besloot uiteindelijk toch uit het project te stappen. Naderhand heb ik hem gebeld en naar zijn beweegredenen gevraagd. Hij vond dat het project steeds meer een kant opging waar hij “steeds minder mee had”. Ook had hij het gevoel “op missie gestuurd” te worden met iets waarvan hij “niet wist wat het is”. Het project sloot volgens hem onvoldoende aan bij de opdracht die hij van zijn bestuur gekregen had en het ging ten koste van de capaciteit.

daar scoort hij niet mee, dat is niet goed voor zijn eigen carrière. Als hij kan zeggen ‘dat heb ik gedaan, het ziet er hartstikke goed uit’ dan kan hij zichzelf ook profileren voor zijn eigen carrière. Zo werken dingen.”

LENIGE, ADAPTIEVE DOORZETTERS

Netwerkdeelnemers laveerden op verschillende manieren tussen de samenwerking en hun achterbannen. Zij zeiden veel tijd te investeren in het opbouwen en onderhouden van een intern netwerk, aangezien dat hen een “*license to operate*” verschaftte. Aangezien het besluit in nieuwe technologieën te investeren niet alleen door de R&D-afdeling genomen werd, was het voor deelnemers van belang niet alleen hun collega’s in de eigen afdeling in de netwerkactiviteiten mee te nemen, maar ook die in andere afdelingen. Dit gold ook voor universiteiten, onderzoeksbureaus en andere grote organisaties. De fase waarin het innovatieproject zich bevond, was bepalend voor de afdeling(en) waar de deelnemers intern mee te maken kregen. Tijdens de onderzoeksfase waren andere afdelingen betrokken dan in de ontwikkelings- of realisatiefase en speelden andere belangen mee. Dat maakte dat het interne netwerk continu aandacht en inlevingsvermogen vroeg.

Netwerkdeelnemers gaven aan dat degenen die daarin effectief waren over “*lastig te definiëren*” en “*ongrijpbare eigenschappen*” beschikten. In de eerste plaats hadden zij binnen de eigen organisatie en ook daarbuiten, een dusdanige invloed dat zij in staat waren een beweging op gang brengen. Dit deden zij door de taal van uiteenlopende echelons te spreken, goed op de hoogte te zijn van de verschillende belangen en te weten voor welke argumenten hun gesprekspartners gevoelig waren. Het lukte deze deelnemers goed het netwerkinitiatief te koppelen aan de missie, de doelstellingen en het economisch belang van de eigen organisatie. Ook wisten zij de juiste mensen aan zich te binden. Mensen die impact hadden en hun ideeën op grote schaal uitdroegen en meehielpen te realiseren. Daarbij toonden zij ook aan hoe de ideeën en resultaten bijdroegen aan de reputatie van de organisatie. Als een netwerkdeelnemer er niet in slaagde de meerwaarde voor de eigen organisatie te laten zien, dan kreeg hij of zij al snel de reactie: “*leuk dat je het doet maar what’s in it for us?*” Volgens deelnemers was het daarom essentieel het innovatieproject interne bekendheid te geven en “*op de verschillende echelons en richting ‘Key Decision Making Units’ relaties te onderhouden*”, zodat “*over en weer de waarde-erkenning*” geborgd zou zijn.

Deze deelnemers omzeilden, als zij het nodig achtten, de formele procedures die in hun organisatie golden en namen de nodige risico’s zaken en besluiten sneller geregeld te krijgen. Zij zeiden dat “*je af en toe wat bochten moet afsnijden [...] om een stapje verder te komen*” of “*een guerrilla moet plegen*” en “*doen wat nodig is in plaats van je te schikken naar het systeem*” omdat “*je beter om vergeving kunt vragen dan*

toestemming”. Ook deelden sommige deelnemers liever het innovatieproject in kleine overzichtelijke stappen op, die zij vervolgens stap voor stap gefinancierd probeerden te krijgen. De reden was dat het door de jarenlange looptijd van innovatieprojecten lastig zou zijn de achterban te blijven overtuigen van het belang van het project en de daaraan gekoppelde investeringen. Door het innovatieproject in overzichtelijke stappen op te delen, probeerden deelnemers op korte termijn resultaten te boeken en deze naar hun achterban toe te verzilveren. Dat maakte het voor hen gemakkelijker de investeringen op te schalen.

Tot slot probeerden de clusterdirecteuren van het regieteam tijdens congressen en andere gelegenheden ‘peers’ op invloedrijke en besluitvormende posities in de deelnemende organisaties te enthousiasmeren voor de activiteiten van het netwerk. Met name de clusterdirecteuren zeiden hierin een belangrijke voorbeeldrol te hebben. Zij kenden de taal en de strategische overwegingen van binnenuit en beschikten over een groot netwerk. Bij escalaties hadden zij een bemiddelende rol, die soms essentieel was om het onderlinge vertrouwen en de onderlinge banden te herstellen.

5.2.6 Navigeren in een (inter)nationale context

Netwerkteleememers hadden naast hun achterban ook te maken met belanghebbenden buiten het netwerk. Het industriële netwerk was zowel binnende nationale als internationale context actief. Het streefde naar het behoud van Nederlands vooraanstaande positie op het gebied van procestechnologie op het wereldtoneel. De wijze waarop het netwerk zich binnen de nationale en internationale context bewoog en de invloed van deze contexten op het netwerk en vice versa, is in de activiteiten van het netwerk als volgt terug te zien.

De initiatiefnemers hebben vanaf de start van het netwerk de Nederlandse overheid, i.c. het ministerie van Economische Zaken bij hun ambitie betrokken. Dit werd tijdens het congres ter ere van het 10-jarig bestaan van het netwerk, expliciet naar voren gebracht door de toenmalige oprichter. De nauwe samenwerking was volgens hem een van de succesfactoren van het netwerk. Het industriële netwerk maakte ook deel uit van het Nederlandse topsectorenbeleid en het Europese Horizon 2020 *Research and Innovation Program*. Het merendeel van de innovatieprojecten werd voor een belangrijk deel uit deze beleidsprogramma’s gefinancierd. Clusterdirecteuren en programmamanagers onderhielden hierover nauwe contacten met EU- en RVO-medewerkers. Wijzigingen in beleid en financiering bepaalden grotendeels het type projecten en de wijze waarop deze projecten vorm en inhoud kregen.

De wisselwerking van het netwerk met haar omgeving kwam tot uiting in de nauwe samenwerking tussen het regieteam, het ministerie van Economische Zaken, RVO en de EU. Specifiek was dit te zien in de informatie over en weer, in hoe

RVO-medewerkers bedrijven naar het industriële netwerk doorverwezen en in hoe regieteamleden en RVO-medewerkers elkaar vervingen tijdens vergaderingen. De nauwe samenwerking kwam ook tot uiting in hoe zij elkaar betrokken bij verkennende bijeenkomsten over nieuwe Nederlandse dan wel Europese beleidsrichtingen en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen voor het bedrijfsleven waarmee de overheid tegelijkertijd maatschappelijke doelen wilde realiseren. Het regieteam organiseerde daarvoor strategische bijeenkomsten voor overheidspartijen en CEO's. Andersom vertegenwoordigden leden van het regieteam het netwerk tijdens door overheidspartijen georganiseerde bijeenkomsten.

Het ministerie van Economische Zaken, RVO en de EU werkten voor de uitvoering van hun beleid nauw met het industriële netwerk samen en stelden voor de innovatieprojecten allerlei subsidies beschikbaar. Het regieteam onderhield de contacten met deze instanties. Zij werden voor bijeenkomsten en congressen uitgenodigd om van gedachten te wisselen over de toekomst van de sector, innovatiemogelijkheden en passende regelgeving. Dit leidde niet altijd tot tevredenheid van de deelnemers. Subsidieregelingen konden alsnog een ontmoedigende uitwerking hebben in plaats van dat het de organisaties hielp te vernieuwen. Dat betekende dat de koers die de overheid uit had gezet niet altijd werd gevolgd. Dit deed zich voor bij een subsidieregeling die de innovatiekracht van MKB'ers moest stimuleren. Zowel het industriële netwerk als de subsidieverstrekker RVO stimuleerden de samenwerking tussen het MKB en multinationals. Het MKB werd als de 'banenmotor' van Nederland gezien en bovendien als de branche waar baanbrekende innovaties vandaan komen. De overheid probeerde op een gegeven moment de moeizame samenwerking tussen multinationals en het MKB een extra stimulans te geven met een Demonstratie Energie-Innovatiesubsidie (RVO 2017). Om aanspraak op deze subsidie te maken, was een samenwerkingsverband tussen MKB en multinational verplicht. Deelnemers maakten hier nauwelijks gebruik van. Voor zowel regieteamleden als deelnemers waren de investeringen die het MKB moest doen te omvangrijk om de innovaties rendabel te laten zijn. En multinationals waren van mening dat van hen te grote offers werden gevraagd. Zij zeiden door de overheid verplicht te worden tot een samenwerking met een voor hen onbekende risicovolle *start up*:

“zo werkt het spelletje niet. Wij gaan geen grootschalige investering doen van een miljoen waar een bedrijfje achter zit dat helemaal geen draagkracht heeft. Daarom is die subsidiepot nooit aangesproken.”

Een andere deelnemer lichtte toe dat multinationals de risico's afwegen en illustreerde dit met hoe het gesprek tussen een multinational en MKB'er verliep:

“De eindgebruiker, multinational vraagt: hoeveel heb je er eigenlijk al gebouwd? De MKB’er zegt dan: dit is eigenlijk de eerste. De multinational zal dan zeggen: dat is leuk maar dan ga ik het risico lopen. Als de technologie niet werkt staat mijn hele fabriek stil. Ik neem dat risico niet”

De bemiddelende rol van het regieteam hielp niet altijd. Dit illustreert dat de nauwe contacten tussen het industriële netwerk en overheidsinstanties niet altijd aan de beoogde economische en maatschappelijk verandering bijdroegen.

Tot slot was de wisselwerking tussen het industriële netwerk en haar omgeving ook zichtbaar in de nationale en internationale congressen die het netwerk organiseerde. Daar vond over dezelfde economische en maatschappelijke beleidsrichtingen uitwisseling plaats en werden vergelijkbare oplossingsrichtingen besproken voor het stimuleren van innovaties en het reguleren van de markt. Op nationaal niveau organiseerden bijvoorbeeld de topsector en RVO werk- en intervisiesessies om ervaringen met projecten op de beleidsthema’s uit te wisselen en van elkaar te leren.

Op Europees niveau vonden vergelijkbare bijeenkomsten en congressen plaats. Zo was het industriële netwerk in 2016 een van de organisatoren van het *European Industrial Technologies* congres. Tijdens dat congres stonden ‘key-note’ sprekers uit het bedrijfsleven, van het ministerie van Economische Zaken en de Europese Unie stil bij het belang van samenwerking tussen innovatieve *start ups*, middelgrote bedrijven en multinationals. Zij benadrukten de achterliggende visie dat alleen een “*slim Europa*” in staat zou zijn “*met China en de Verenigde Staten te concurreren*”. Daarvoor moesten Europese bedrijven met “*baanbrekende innovaties*” komen en “*van monolithische bedrijven naar samenwerkingsverbanden in de waardeketen*” op zoek gaan. Zowel de Europese Unie als het ministerie van Economische Zaken zagen zichzelf als een belangrijke partner om deze ambities mogelijk te maken, door met “*de juiste innovatie- en kennisvriendelijke regulering*” te komen. De koers van het Nederlandse topsectorenbeleid en de missie en activiteiten van het industriële netwerk voegden zich in deze lijn.

5

5.3 Asymmetrie in het industriële netwerk

5.3.1 Omgaan met asymmetrie

Evenals in het organisatieadviesnetwerk heeft asymmetrie in deze case enerzijds te maken met zichtbare materiële zaken zoals de omvang van de organisatie, het doen van investeringen, in het geding zijnde belangen en uit te wisselen kennis en middelen. Anderzijds gaat het om minder expliciete en immateriële zaken zoals onuitgesproken

belangen, relationele aspecten zoals vertrouwen, de invloed vanuit de achterban en andere belanghebbenden en de mate waarin al deze factoren te beïnvloeden zijn.

Het industriële netwerk onderscheidt zich van het organisatieadviesnetwerk in omvang, ongelijksoortige eigenschappen van de deelnemers en in leeftijd. Dit zorgt op het niveau van het totale netwerk voor een grotere variatie aan externe invloeden vanuit de eigen achterban, externe belanghebbenden en nationale en internationale brancheontwikkelingen. Dit werkt door in de asymmetrie tussen deelnemers, de onderlinge dynamiek en hoe hiermee om te gaan.

SAMENHANGENDE BELANGEN EN DE WAARDE VAN HET UIT TE WISSELEN KAPITAAL

De oorspronkelijke initiatiefnemers van het industriële netwerk en de later toegetreden deelnemers hadden uiteenlopende belangen om in te stappen. Op het niveau van de individuele deelnemer waren de belangen niet altijd duidelijk. Deze hadden te maken met uiteenlopende zaken, zoals passen in het vakgebied, geloof in de innovatie, de eigen carrière of reputatie. Op organisatieniveau waren multinationals gericht op het behouden dan wel versterken van hun mondiale marktpositie op het gebied van procestechnologie. Daarvoor hadden zij enerzijds nieuwe technologieën nodig waarmee zij hun bedrijfsprocessen konden optimaliseren en verduurzamen. Anderzijds was een continue instroom van gekwalificeerd personeel met kennis en ervaring van het werkveld onmisbaar. Ook het ministerie van Economische Zaken en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland streefden naar het versterken van de concurrentiepositie op mondiaal niveau, maar dan van de Nederlandse economie. Zij wilden zowel de economie verduurzamen als de werkgelegenheid vergroten.

Kleine *start-ups* probeerden hun naam te vestigen met nieuwe technologieën die bijdroegen aan het efficiënter maken en verduurzamen van productieprocessen. Grotere MKB'ers streefden net als multinationals en de overheidsorganisaties naar het behouden of versterken van hun marktpositie door het ontwikkelen en verkopen van innovaties. Het MKB had hiervoor gekwalificeerd personeel nodig met een opleiding die aansloot bij de beroepspraktijk.

Universiteiten en hogescholen hadden er baat bij dat het vakgebied procestechnologie bleef bestaan. Voor hogescholen waren stage- en arbeidsplaatsen voor afgestudeerden essentieel. Universiteiten zochten naar baanbrekende onderzoeksprojecten waarmee zij kennis van het vakgebied op peil konden houden en hun naamsbekendheid in relatie tot het vakgebied zou groeien. Onderzoeksbureaus probeerden hun marktpositie te behouden in het toepasbaar en relevant maken van wetenschappelijke kennis voor de praktijk. In de kern waren al deze organisatiebelangen gericht op het behouden dan wel versterken van de eigen marktpositie op nationaal

niveau, Europees of internationaal niveau (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Swedberg 2005; Thomson 2012).

Deze organisatiebelangen overlaptten elkaar en de verschillende partijen hadden elkaar nodig om hun eigen belang te kunnen realiseren. Ieder van de partijen beschikte over kennis, vaardigheden en middelen ofwel *kapitaal* dat voor de ander relevant was (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992). Zo hadden overheidsorganisaties de financiële middelen (*economisch kapitaal*) om garant te staan voor de risico's die multinationals liepen met investeringen in nieuwe technologieën, in het MKB die deze ontwikkelde en testte en in het beschikbaar stellen van de daarvoor benodigde fabriekshallen, productielijnen en productiemachines (*economisch kapitaal*). Het MKB bezat de innovatiekennis en -kracht (*cultureel kapitaal*), maar had niet de reputatie (*symbolisch kapitaal*), de financiële en facilitaire mogelijkheden (*economisch kapitaal*) de innovaties zelfstandig op grote schaal te ontwikkelen, te testen en te 'vermarkten'. Zodoende had het MKB naast multinationals en de overheid, ook het industriële netwerk als vehikel nodig om met deze partijen, maar ook met hogescholen en universiteiten in contact te kunnen komen. Direct contact met universiteiten en hogescholen bood zowel het MKB als multinationals toegang tot wetenschappelijke onderzoekdata en praktijkkennis (*cultureel kapitaal*). Het industriële netwerk en het regieteam in het bijzonder beschikten over kennis van het topsectorenbeleid, daaraan gerelateerde programma's, projecten en subsidieregelingen (*cultureel kapitaal en economisch kapitaal*), relatienetwerken en toegang (*sociaal kapitaal*) tot branche-gerelateerde bedrijven, de rijksoverheid en de EU. Deze relatienetwerken waren voor alle deelnemende partijen van grote waarde. Tot slot speelde de naamsbekendheid (*symbolisch kapitaal*) van het industriële netwerk, de deelnemende organisaties en hun afgevaardigden een grote rol. Dit opende deuren en bood de deelnemers mogelijkheden hun doelen te realiseren.

DE INVLOED VAN DE OMGEVING OP DE WAARDE VAN HET UIT TE WISSELEN KAPITAAL

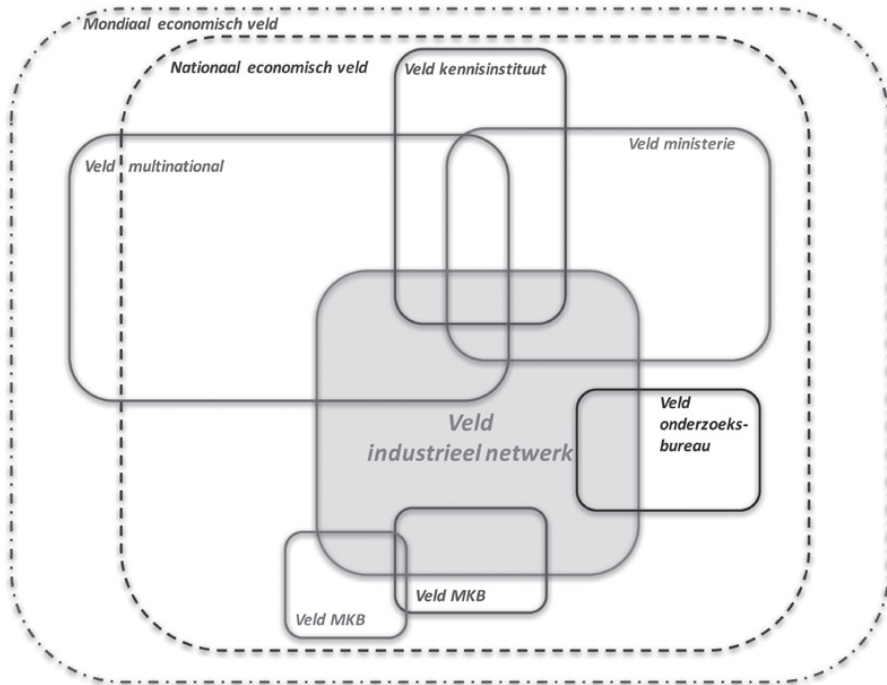
De waarde die deelnemers aan elkaars kennis, vaardigheden en middelen hechten, is asymmetrisch. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat deze asymmetrie wordt veroorzaakt door de belangen van de deelnemer, de noodzaak van het betreffende *kapitaal* en de beschikbare alternatieven voor het verwezenlijken van zijn of haar belangen. De situatie in de eigen organisatie en binnen andere omgevingen, ofwel *velden*, is eveneens van invloed op de waarde die zij aan elkaars kennis en middelen hechten (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Grenfell 2012; Maurer & Mikl-Horke 2015; Thomson 2012).

Dit is te zien bij multinationals die liever met hun eigen leveranciers werkten dan

met MKB-partners in het netwerk. Deze multinationals hechtten minder waarde aan de innovatieve kennis van de MKB-partners dan bijvoorbeeld het ministerie of RVO. Multinationals beschikten over alternatieven waardoor de *incentive* om met MKB'ers van het netwerk samen te werken beperkt was (Ansell & Gash 2008). Zij waren immers niet gebonden aan Nederlandse bedrijven en de spelregels van de Nederlandse of Europese economie, maar hadden mondiale mogelijkheden en een achterban die op basis daarvan beslissingen nam. Bovendien was het hun belang mondiaal de marktpositie te vergroten, waarbij de reputatie van het bedrijf niet in het gedrang mocht komen. Daardoor liepen zij niet graag risico's door met onbekende MKB'ers in zee te gaan die niet in staat zouden zijn deze risico's op te vangen. Zij zouden daar intern weinig support voor krijgen.

Het ministerie en RVO daarentegen hadden niet alleen multinationals voor ogen maar ook het MKB. Het MKB levert de Nederlandse economie de meeste banen. Dat was voor deze overheidsorganisaties de reden nauw met het industriële netwerk samen te werken. Bovendien is het volgens de spelregels van het mondiale economische *veld* essentieel als nationale en Europese economie met grensverleggende innovaties te komen teneinde mondiaal van betekenis te kunnen zijn (Castells 2010; Mazzucato 2015; Volberda & Bosma 2011). De dieper liggende collectieve overtuiging ofwel *doxa* is dat een nationale economie op die manier in staat zou zijn een positie als concurrerende kenniseconomie te verwerven (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Deer 2012; Everett & Jamal 2004; Witman et al. 2010). Daarin lag het belang van de overheidsorganisaties met het industriële netwerk op te trekken en zo de samenwerking tussen het MKB, multinationals, kennisinstellingen en onderzoeksbureaus te bevorderen. Tot slot ontwikkelden de MKB'ers innovaties en konden zij deze in eigen beheer op kleine schaal testen. Zij moesten deze innovaties op grote schaal testen om ze te kunnen 'vermarkten'. Het industriële netwerk bood hen een springplank om met multinationals, die over de grootschalige testfaciliteiten beschikten, te kunnen samenwerken.

Het voorbeeld maakt duidelijk hoe de verschillende omgevingen met elkaar verbonden zijn, en de verschillende belangen en spelregels elkaar beïnvloeden. Deze samenhang is in figuur 4 vereenvoudigd weergegeven.



Figuur 4: samenhang tussen het industriële netwerk, deelnemende organisaties en aanpalende velden

De belangen en specifieke situaties binnen elk van deze afzonderlijke omgevingen zijn van invloed op de waarde die de deelnemer hecht aan kennis, vaardigheden en middelen van andere deelnemers. Dit was ook te zien bij project Energietransitie op het moment dat de universiteit geen interesse toonde voor het project en geen waarde hechtte aan het *kapitaal* dat de andere deelnemers meebrachten. Het leverde de universiteit te weinig aanzien en onderzoeksbudget op. Het maakte duidelijk waarom haar vertegenwoordiger het niet de moeite waard vond tijdens projectvergaderingen aanwezig te zijn en tijd in een gezamenlijk projectvoorstel te investeren (Bourdieu 1998, p.77; Bourdieu & Wacquant 1992, p.115-117; Simmel [1908] 1971; Smelser & Swedberg 2005; Swedberg 2005). Om vergelijkbare redenen besloot een van de andere deelnemers enige tijd later met project Energietransitie te stoppen: de opdracht vanuit zijn bestuur, plus zijn eigen functioneren en dat van de organisatie. Deze laatste twee lagen onder een vergrootglas bij het bestuur en zorgden ervoor dat de prioriteiten anders waren komen te liggen. Het project droeg onvoldoende bij aan de belangen van de organisatie op dat moment, waardoor voor hem de *incentive* die het project eerder had, verdwenen was (Ansell & Gash 2008). Het bemiddelende leiderschap van de clustermanager en de jarenlange samenwerking met

een van de andere deelnemers konden hem niet bewegen op zijn besluit terug te komen.

Deze voorbeelden laten zien dat de belangen en spelregels van aanpalende omgevingen van invloed zijn op de waarde die deelnemers in het netwerk aan elkaars kennis, vaardigheden en middelen hechten. Ook maken deze voorbeelden duidelijk waarom deze waarde asymmetrisch is en per deelnemer kan verschillen. In de kern gaat het om waardeperceptie ofwel waardebeleving. De vraag is nu wat deze asymmetrische waardepercepties van de onderling uit te wisselen kennis, vaardigheden en middelen betekenen voor de (uitgang)posities van deelnemers binnen het netwerk.

TOEGELATEN WORDEN EN KANSEN KRIJGEN

De (uitgang)posities van de deelnemende organisaties worden zowel bepaald door het belang dat deelnemers hechten aan elkaars *kapitaal* als door de mate waarin zij een onderlinge klik hebben. Op basis daarvan laten zij elkaar toe, gunnen zij elkaar kansen of haken zij af. Uit de voorbeelden in het industriële netwerk blijkt dat voordat deelnemers instapten, zij op allerlei manieren met elkaar verbonden waren. Zij deelden dezelfde relaties, hadden dezelfde opleiding gevolgd of bij dezelfde bedrijven gewerkt. Dit zorgde er volgens hen voor dat zij niet zoveel van elkaar verschilden in de manier waarop zij dachten, in het werk stonden en met elkaar omgingen. Daardoor begrepen zij elkaar en voelde het onderlinge contact vertrouwd. Het regieteam faciliteerde de onderlinge ontmoeting onder meer met een open kantoortuin als ontmoetingsplek, een gastvrije en open houding, ruime aandacht en gelegenheid voor informele ontmoetingen, gezamenlijk lunches en borrels. Op die momenten konden deelnemers elkaar op een laagdrempelige manier (nog) beter leren kennen en ervaren hoe de ander in de wedstrijd zat.

Als deelnemers geen gedeelde relaties of achtergrond hadden, nam het de nodige tijd in beslag elkaar te leren kennen. Dat kwam naar voren bij project Energietransitie waarin ik als deelnemer met een volledig andere professionele achtergrond dan de andere deelnemers participeerde. Een van de andere deelnemers vertelde dat hij aan zijn eigen gedrag merkte dat hij afhaakte en niet wist wat hij met mij aan moest als hij niet begreep waar ik over sprak en jargon gebruikte dat hij niet kende. Op de momenten dat ik het over onderwerpen had waar hij wel in thuis was, zei hij onderlinge connectie te ervaren. Dit is een voorbeeld van hoe samenwerkingspartners onbewust nagaan uit welk hout de ander gesneden is, hoe de ander naar de materie kijkt, welke ideeën en werkwijzen overeenkomen ofwel op welke vlak hun *habitus* hetzelfde is (Bourdieu 1998; Maton 2012; Pels 1989). Het voorbeeld laat treffend zien dat ondanks dat het regieteam ons aan elkaar had aanbevolen en de ontmoetingen op allerlei manieren stimuleerde en faciliteerde, de afweging of wij elkaar als samenwerkingspartners toelaten onbewust ook op persoonlijk niveau plaatsvindt. Dit sluit aan bij Ansell e.a. (2020, p.587) die betogen

dat *'relationship-building'* essentieel is, evenals een samenspel van de juiste *incentives*, wederzijdse afhankelijkheid, onderling vertrouwen en actief inclusie-management.

Uitsluiting van deelnemers vond ook op relationele basis plaats. Dat gebeurde bijvoorbeeld als de *habitus* van (potentiële) deelnemers niet of onvoldoende overeenkwam en zij er een andere arbeidsethos op na hielden. Dat bleek als mensen, in de ogen van anderen, alleen maar kwamen halen zonder zelf iets in te brengen en hun *"eigen technologie wilden verkopen"*. Deelnemers beschouwden hen als degenen die alleen voor hun eigen belang gingen en daarom niet binnen het netwerk pasten. Zij werden door zowel het regieteam als andere deelnemers niet voor projecten gevraagd en zo stilzwijgend van de samenwerking uitgesloten. Of zij vertrokken zelf omdat zij zich *'like a fish out of the water'* voelden, zoals Maton (2012, p.56) beschrijft, ofwel omdat zij impliciet aanvoelden niet op hun plaats te zijn. Dit deed zich ook bij project Energietransitie voor. De deelnemer die op een gegeven moment aangaf uit het project te stappen, deed dat niet alleen omdat het project niet meer bij zijn veranderende belangen paste, maar ook omdat hij zich niet meer kon vereenzelvigen met de manier van werken.

De vraag die Ansell e.a. oproepen is of het opbouwen van relaties ook werkt als *'lastige actoren'* verleid moeten worden te participeren dan wel een constructieve bijdrage te leveren (Ansell e.a. 2020, p.587). Bij het industriële netwerk was het de rol van het regieteam om de multinationals bereid te krijgen met MKB'ers uit het netwerk aan tafel te gaan. Multinationals beseften enerzijds dat zij de innovativiteit van het MKB nodig hadden om ook op lange termijn hun marktpositie te behouden en bewogen in die zin met de overheidsdoelen mee door het MKB ook in het netwerk deel te laten nemen. Anderzijds was hun gedrag in de praktijk ook regelmatig in strijd met hun eigen intenties en de binnen het netwerk gemaakte afspraken. Zo weigerden multinationals regelmatig met MKB'ers uit het netwerk aan tafel te gaan of zij confronteerden hen later in het project alsnog met allerlei eisen en bedrijfsvoorwaarden. MKB'ers kregen op relationele basis niet de mogelijkheid als samenwerkingspartner van een multinational aan de slag te gaan. In plaats daarvan probeerden multinationals macht over andere netwerkdeelnemers uit te oefenen en de regels alsnog in hun voordeel bij te stellen (Everett & Jamal 2004; Huxham & Vangen 2005). Het regieteam speelde hierop in door MKB'ers te bewegen met elkaar ervaring op te bouwen en zich op die manier tot een partij te ontwikkelen die door multinationals serieus genomen zou worden.

VERTROUWEN EN WEDERZIJD'S COMMITMENT OPBOUWEN

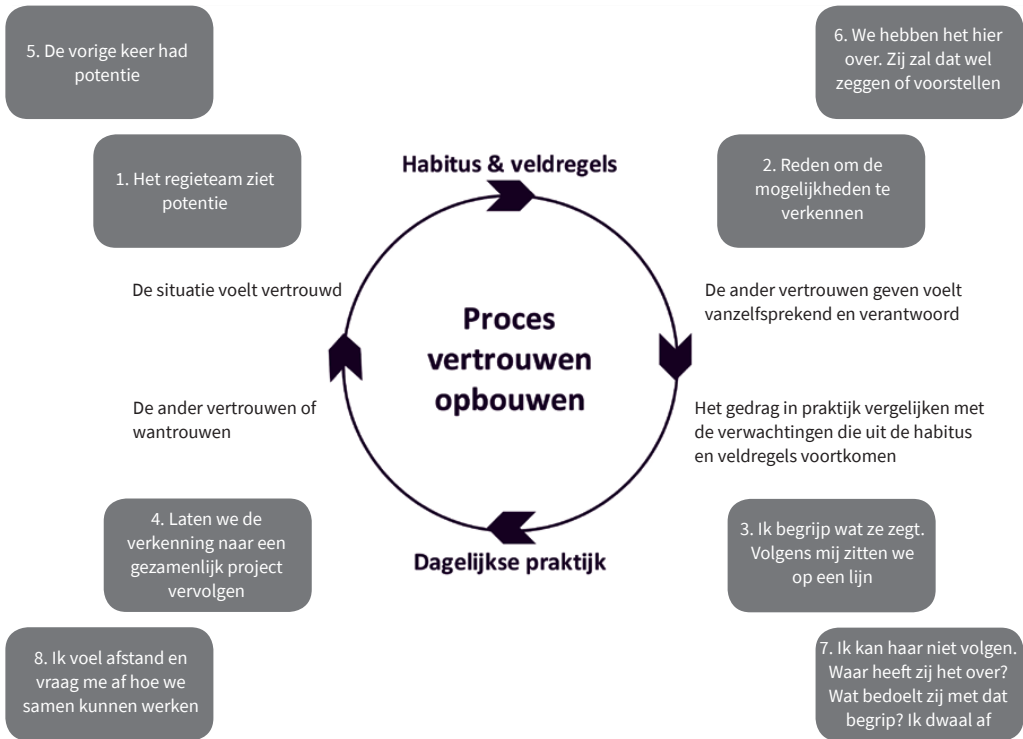
Netwerkdeelnemers vertrouwen elkaar niet zonder meer. Het opbouwen daarvan kost tijd (Ansell & Gash 2008; Kaats & Opheij 2012; Ran & Qi 2019; Schruijer & Vansina 2007; Vangen & Huxham 2003; Warsen e.a. 2018). Zelfs als zij elkaar van oudsher kennen en

eerder hebben samengewerkt, geven zij de bestaande vertrouwensbasis binnen de nieuwe omstandigheden opnieuw vorm en inhoud. Dat was bij het industriële netwerk zichtbaar in de tijd voordat de oprichters het vertrouwen naar elkaar toe uitspraken en van start gingen.

Deelnemers bouwden vertrouwen op door in een cluster of een project concreet met elkaar aan de slag te gaan. Op het moment dat zij tijdens bijeenkomsten onder begeleiding van het regieteam ideeën uitwisselden over gezamenlijke innovatieprojecten, zetten zij een eerste stap in vertrouwen (Frederiksen 2014). De situatie voelde dermate vertrouwd dat zij bereid waren ideeën en kennis uit te wisselen en tijd te investeren in een zoektocht naar mogelijkheden voor een gezamenlijk innovatieproject. Daarmee kwam een reciprociteitsproces op gang waarin *small wins* geboekt konden worden (Termeer & Dewulf 2019).

Deze *small wins* kunnen een bijdrage leveren aan het opbouwen van vertrouwen. Het wederzijds uitwisselen van ideeën en kennis plus de tijd die deelnemers daarmee in elkaar investeren, gaat gepaard met allerlei impliciete verwachtingen van elkaar, het project en het onderlinge proces. Dit kwam bij project Energietransitie tot uiting bij de eerder genoemde deelnemer die onbewust op zoek was naar hoe ik in de wedstrijd zat en of hij een samenwerking met mij zag zitten. De wijze waarop hij mijn gedrag onbewust vergeleek met zijn verwachtingen, en welke rol dit speelt in het opbouwen van vertrouwen, is in figuur 5 schematisch weergegeven. Daarvoor vergeleek hij de ideeën die ik naar voren bracht, alsook de manier waarop ik dat zei en de gebruikte woorden, met die van hem. Zijn verwachtingen waren gebaseerd op zijn eigen *habitus*. Op het moment dat ik overeenkomstig zijn verwachtingen handelde, ervoer hij een klik. Week mijn gedrag af dan voelde hij afstand.

Dit voorbeeld laat treffend zien hoe het vertrouwen tussen deelnemers tot stand komt en welke subtiele processen daarin een rol spelen. Het maakt zichtbaar hoe fragiel de vertrouwensbasis is en waarom er al snel een half jaar tot een jaar overheen gaat voordat er overeenstemming is over een gezamenlijke *roadmap* of projectvoorstel. *Roadmaps* en projectplannen zijn als het ware het zichtbare bewijs dat men elkaar in voldoende mate vertrouwt om zich te committeren aan een gezamenlijke koers en aan de onderling overeengekomen afspraken. Partijen betaalden contributie voor deelname aan een cluster. Daarmee maakten zij volgens de hierboven uitgebeelde vertrouwenscyclus duidelijk dat zij de situatie dermate vertrouwen dat zij bereid zijn daarin te investeren. Tegelijkertijd toonden zij dat zij voldeden aan de onderling overeengekomen afspraken (de *veldregels*). Aanvullend daarop zegden deelnemers elkaar in de *roadmaps* en projectplannen geld, tijd en andere middelen toe, zonder precies te weten wat zij hiervoor



Figuur 5: voorbeeld van hoe vertrouwen wordt opgebouwd

terug zouden krijgen (Komter 1997; Mauss [1924] 2014; Frederiksen 2014). Reciprociteit - elkaar iets geven met de verwachting op een zeker moment iets terug te ontvangen - is daarmee een integraal onderdeel van het vertrouwensproces. Daar is volgens de deelnemers van het industriële netwerk vertrouwen voor nodig.

VERTROUWEN EN WEDERZIJD'S COMMITMENT ONDER DRUK

De vertrouwensbasis en het wederzijds commitment zijn en blijven fragiel. Deelnemers en regieteamleden benadrukten dit regelmatig. Zij schetsten meerdere situaties, ook waaraan ikzelf deelnam, waarin vertrouwensrelaties asymmetrie voortbrachten. Daarbij maakten zij onderscheid in deelnemers die tot de 'inner circle' behoren omdat zij een visie delen, hun arbeidsethos overeenkomt en verwachtingen waarmaken en een groep die wel meedoet maar minder prominent. In die zin was er volgens een van de regieteamleden sprake van een beperkte diversiteit onder deelnemers, die versterkt werd doordat de meesten elkaar van vroeger kenden.

Een andere praktijksituatie waarin vertrouwen tot asymmetrie leidde, was toen deelnemers die volgens de impliciete individuele en collectieve spelregels een uitgesproken visie hadden, kansen zagen en deze wisten te verzilveren in het voordeel van andere deelnemers. Zij bouwden hiermee vertrouwen op en genoten binnen het netwerk brede waardering. Daardoor kregen zij meer mogelijkheden en gemakkelijker toegang. Hun reputatie (*symbolisch kapitaal*) in het netwerk vergrootte tegelijkertijd de asymmetrie met deelnemers die daar niet over beschikten (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Moore 2012; Witman et al. 2010).

Deelnemers kunnen hun reputatie en de invloed die zij daarmee verwerven ook inzetten om de spelregels te bepalen. Bourdieu spreekt in die situaties van symbolische macht (Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992; Everett & Jamal 2004; 1978t 2003; Witman et al. 2010). Andere auteurs duiden dit met *'power over'* als een deelnemer de betekenisgeving van andere deelnemers probeert te beïnvloeden of sociale druk op hen uitoefent om bepaalde actie te nemen ten behoeve van het eigen belang (Huxham & Vangen 2005; Purdy 2016).

Dit is bijvoorbeeld te zien in het begrip en de acceptatie van het MKB, het regieteam en RVO voor het gedrag van multinationals als actor op een mondiaal economisch *veld* dat zij niet altijd bereid waren met MKB'ers samen te werken. Deze acceptatie vergrootte de asymmetrie en gaf multinationals ruimte hun invloed op de spelregels van het *netwerkveld* te vergroten. Het was eveneens zichtbaar in situaties waar MKB'ers niet als gelijkwaardige samenwerkingspartners participeerden, maar zich alsnog door een multinational lieten inhuren en zich daarmee schikten naar de regels van multinationals in plaats van de in het netwerk overeengekomen spelregels.

Op zulke momenten speelde de machtsasymmetrie binnen de onderling verhouding op. Ook op andere momenten werd deze ongelijke machtsrelatie ingezet om de ander tot ander gedrag te bewegen. Bijvoorbeeld als multinationals aan het eind van een innovatieproject op eerdere afspraken over disseminatie en publicatie van de projectresultaten terugkwamen, waardoor universiteiten en MKB'ers alsnog moesten besluiten de onderzoeksresultaten niet te publiceren. Volgens multinationals was dit nodig vanwege concurrentiegevoelige informatie terwijl publicaties voor zowel MKB'ers als universiteiten binnen hun eigen omgevingen (*velden*), voor hen juist concurrentievoordeel op zouden leveren. In beide situaties leidde de opstelling van multinationals bij de anderen tot wrevel.

Daarmee kunnen eenvoudig twijfels ontstaan over elkaars intenties en gedrag, waardoor het vertrouwen (verder) onder druk kan komen te staan. Dit deed zich voor als verwachtingen van andere deelnemers herhaaldelijk niet werden waargemaakt. Zoals zij die geen contact zochten, geen initiatief namen of inzet toonden, elkaar niet

als gesprekspartner accepteerden, op afspraken of telkens op dezelfde discussies terugkwamen. Dit gaf anderen het idee “*dat niet alle kaarten op tafel lagen*”, er “*dubbele agenda’s*” waren en “*machtspelletjes*” gespeeld werden. Als we deze voorbeelden vertalen naar figuur 5 met de cyclus hoe vertrouwen opgebouwd wordt, dan komt het gedrag dat de deelnemers in kwestie in de dagelijkse praktijk lieten zien niet overeen met de impliciete verwachtingen die andere deelnemers op basis van hun *habitus* en de collectieve netwerkregels hadden. Dit gaf aanleiding aan iemands intenties en geloofwaardigheid te twijfelen.

Het merendeel van de situaties waarin het gedrag van deelnemers afweek van de overeengekomen spelregels, werd veroorzaakt door invloeden vanuit de achterban en de spelregels die daar golden. Een exemplarisch voorbeeld deed zich voor in het project Energietransitie toen een van de deelnemers zonder overleg met de anderen eenzijdig de overeengekomen afspraken wilde wijzigen. Daarmee ging hij in tegen de verwachtingen van de andere deelnemers. Hij handelde niet volgens de onderling expliciet afgesproken *veldregels* en de impliciete verwachting van de anderen over hoe deelnemers zich in een netwerksamenwerking behoorden te gedragen (*habitus*). Dit leidde bij deze anderen tot irritaties en twijfels over zijn oprechtheid. Zijn onverwachte gedragsverandering kwam echter voort uit de penibele situatie waarin hij zich met zijn eigen organisatie bevond. Hij moest zijn eigen inzet en de deelname aan het netwerk tegenover het bestuur legitimeren. Dat wil zeggen dat hij aan moest tonen dat het industriële netwerk als entiteit activiteiten ontplooid die aansloten bij die van zijn organisatie en het een vehikel was waarmee hij de doelen van zijn organisatie kon realiseren (Human & Provan 2000; Provan, Kenis en Human 2008). Zijn bestuur verwachtte volgens de *veldregels* van de organisatie rapportages over de financiële waarde van het project en voor de publieke en private belanghebbenden van de organisatie rapportages over de maatschappelijke relevantie en de marktwaarde (Koliba, Mills & Zia 2011; Page et al. 2015). Door andere deelnemers als inhuurkrachten in te zetten, maakte hij zichtbaar dat zijn organisatie in staat was haar capaciteit uit te breiden. Dat zou de marktpositie en de invloed op het bedrijfseconomische *veld* vergroten (Bourdieu 2005; Purdy 2012).

Dit voorbeeld maakt duidelijk hoe situaties binnen de eigen organisatie het gedrag van deelnemers in het netwerk beïnvloeden. Deze zorgen ervoor dat een deelnemer van het ene op het andere moment anders in de wedstrijd zit en prioriteit aan de eigen organisatie geeft in plaats van aan de netwerksamenwerking (Parker 2000). Ook laat dit voorbeeld de nuances zien in wat op het eerste gezicht bewust georkestreerde strategische machtspelletjes, win-en-verlies spelletjes, verborgen agenda’s en egoïstische acties lijken. De nuances komen voort uit de onlosmakelijke verbondenheid en wisselwerking tussen de in het netwerk opgebouwde emotionele vertrouwensrelaties

en de krachten en invloeden van buitenaf. Dat zorgt ervoor dat onderlinge relaties en afspraken niet stabiel en onveranderlijk zijn, maar continu aan verandering onderhevig (Fine 1984, p.243; Hallett 2003).

ALS ONGELIJKWAARDIGE PARTNERS AAN DE SLAG

De asymmetrie speelt in tegenstelling tot wat Ansell & Gash (2008) aangeven, niet alleen bij de start maar gedurende het gehele samenwerkingsproces. Het betreft naast materiële zaken juist ook de ongelijke invloeden van buitenaf. Dit geeft regelmatig spanning in de vertrouwensrelatie. Deelnemers noemden als voorbeelden de strategiewijzigingen in hun eigen organisaties, fusies, reorganisaties en veranderingen in het senior management waardoor belangen en prioriteiten anders komen te liggen. Op die momenten kwam vooral de deelname aan het '*netwerk-als-entiteit*' onder druk te staan (Human & Provan 2000; Provan, Kenis & Human 2008). Dat wil zeggen dat het netwerk als instrument waarmee de deelnemende organisatie haar doelen zou kunnen bereiken, ter discussie stond. Praktijkvoorbeelden zoals project Energietransitie lieten zien hoe een verandering in belangen en prioriteiten de waarde die deelnemers aan het netwerk hechtten beïnvloedde. Dit werkte ook door in de wijze waarop zij zich vervolgens naar andere deelnemers toe opstelden en de dynamiek die daaruit voortvloeide.

De ongelijke uitgangssituaties en de continu veranderende omstandigheden maakten dat de afgevaardigden en het regieteam doorlopend bezig waren hun activiteiten voor het netwerk af te stemmen met de koers van hun eigen organisatie en daarvoor zaken zowel bij hun achterban als bij elkaar geregeld en goedgekeurd moesten krijgen. Dit is zichtbaar in de toezeggingen die zij in het netwerk deden en waar zij vervolgens op terugkwamen, maar ook in de lange besluitvormingsprocessen om projecten en de daarvoor benodigde investeringen geaccordeerd te krijgen.

Een ander daarmee samenhangend aspect was dat zaken niet automatisch geregeld werden als de afgevaardigden aan de onderhandelingstafel ingestemd hadden. De afgevaardigden - bestuurders, managers of inhoudelijk experts - waren niet degenen die (alleen) de beslissingen namen en wiens support essentieel was. Het initiatief kwam meestal vanuit de R&D-afdeling. Echter de support van afdelingen als marketing en verkoop, juridische zaken, '*finance & control*' en inkoop was essentieel om af te kunnen wijken van de reguliere interne processen en afspraken, middelen beschikbaar te krijgen en de relevantie van de innovatie voor de eigen marktpositie te kunnen verwezenlijken. Daarom vonden deelnemers het van groot belang een uitgebreid intern netwerk te hebben, haarfijn in beeld te hebben hoe het spel gespeeld wordt, daarop in te spelen en in mee te bewegen.

Regieteamleden en deelnemers laveerden tussen het netwerk, de eigen achterban

en andere belanghebbenden. Zij hadden zowel interne als externe steun, exposure en financieringsstromen nodig om te kunnen functioneren en hun doelen waar te kunnen maken (Human & Provan 2000; Schruijer 2013). Deze verwierven zij enerzijds via de formele overlegstructuur van het netwerk, waarin vooral het regieteam het voortouw nam, anderzijds via de informele relatienetwerken van de individuele deelnemers. De formele communicatiestructuur was vooral gericht op interne stakeholders van de deelnemende organisaties. Zo namen bestuurders, managers en vakspecialisten deel in de Raad van Toezicht, de academische adviesraad en de programma-adviescommissie. Deelnemers wisselden daar ideeën uit over de koers van het netwerk en legden aan elkaars interne stakeholders horizontaal verantwoording af over de activiteiten, de behaalde resultaten, de economische en wetenschappelijke waarde voor de deelnemende organisaties (Koliba, Mills & Zia 2011; Page et al. 2015; Purdy 2016). Door aan deze onderwerpen aandacht te besteden en daarover te rapporteren, toonden zij impliciet aan de *veldregels* van de deelnemende organisaties in acht te nemen. Op deze manier waren zij in staat het vertrouwen van hun interne stakeholders te behouden, inclusief de steun en support.

Het regieteam onderhield ook contacten met belanghebbenden op nationaal en internationaal niveau. Het betrof gezaghebbende experts en bestuurders binnen overheidsinstanties, Europese Unie, andere aanverwante netwerken en maatschappelijke organisaties. Zij werden via nieuwsbrieven, netwerkevenementen en strategiesessies op de hoogte gehouden dan wel uitgenodigd om mee te denken over nieuwe innovaties en marktontwikkelingen, zodat *“de relevantie van het netwerk en de resultaten”* voor de koers en het beleid, zichtbaar werd. Daarmee werd concreet zichtbaar hoe het netwerk aansloot bij belangen en spelregels van het *nationaal en internationaal economisch veld* van een concurrerende kenniseconomie en kon het zich de afgelopen jaren qua sturingsmodel en type programma's en projecten aanpassen aan actuele economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Zo onderhield het netwerk de vertrouwensrelatie met externe belanghebbenden en kreeg zij in ruil daarvoor hun support. Deze vertrouwensrelatie was de bron voor de legitimiteit die het netwerk van externe belanghebbenden kreeg (Purdy 2016),

Het regieteam had ook een belangrijke rol in het stimuleren van een *“trust based”* samenwerking tussen asymmetrische deelnemers die elkaar als samenwerkingspartners legitimeerden. Zo was het belangrijk elkaars autonomie en belangen te respecteren: een *“equal level playing field”*. Het regieteam probeerde daarop in te spelen door vanuit een onafhankelijke rol programmabijeenkomsten en verkenningsgesprekken voor gezamenlijke innovatieprojecten te faciliteren en de onderlinge vertrouwensrelaties te bevorderen. Maar ook door aandacht te hebben voor vragen en zorgen bij de achterban over de deelname, de netwerkbrede afspraken en voorwaarden. Het betrof afspraken

en voorwaarden over hoe werd omgegaan met concurrentiegevoelige informatie, met de risico's die deelnemers liepen, met disseminatie van onderzoeksgegevens en met het intellectueel eigendom. Maar ook het opdelen van programma's in kleinere projecten was een manier om het speelveld gelijkwaardiger en toegankelijker te maken. Het hield de investeringen voor kleinere bedrijven overzichtelijk en maakte de drempel om te participeren lager.

Volgens Ansell & Gash (2008) en Ran & Qi (2018) draagt dit allemaal bij aan het verkleinen van de machtsasymmetrie tussen deelnemers, de inclusie van kleinere partijen en het stimuleren van de onderlinge uitwisseling. Dit geldt ook voor de wijze waarop het regieteam als bemiddelende partij de erkenning van en het respect voor elkaars belangen en de veranderlijkheid daarvan bevorderde. Dit deed het team door ieder overleg te beginnen met een inventarisatie van ieders belang bij het betreffende overleg of project, door aandacht te hebben voor veranderingen in iemands situatie en met de afspraak dat een deelnemer op elk moment uit de samenwerking kon stappen als het niet meer aan de individuele belangen bijdroeg.

Naast de formele overlegstructuur en de rol van het regieteam was de rol van de deelnemers en hun informele netwerk essentieel om als asymmetrische partners in continu veranderende omstandigheden samen te kunnen blijven werken. Deelnemers hadden goedkeuring nodig om aan het netwerk deel te kunnen nemen en daarvoor de benodigde menskracht en middelen in te kunnen zetten. Bij iedere verandering in het netwerk of in hun eigen organisatie moesten zij die goedkeuring weer opnieuw verwerven. Daarvoor was het volgens de deelnemers van belang dat zij in staat waren hun ambitie en ideeën met het netwerk binnen hun achterban bij de juiste mensen van verschillende afdelingen en echelons onder de aandacht te krijgen. Zij waren erop gericht de waarde van de netwerksamenwerking aantoonbaar te maken, dat wil zeggen hoe de activiteiten en resultaten aan de belangen van hun interne stakeholders bijdroegen. Hiervoor zetten zij hun informele netwerkrelaties in, traden zij buiten de gebaande paden door bijvoorbeeld bepaalde informatie wel te geven en andere nog niet of niet in één keer de totale investering te vragen maar deze op te delen. Bovendien richtten zij zich niet alleen op beslissers maar zetten zij "*belangrijke informele beïnvloeders*" in. Dit waren mensen die geen "*kosten-batenafweging*" maakten, maar hun ambitie en ideeën verder zouden kunnen brengen omdat zij er "*in geloofden*", de waarde ervan in zouden zien en daarom bereid waren hun nek uit te steken.

Er valt een aantal zaken op in de manier waarop deelnemers tussen het netwerk en hun eigen organisatie laveerden. Iedere afdeling of bedrijfsonderdeel waar zij mee te maken hadden, kan als een apart *veld* gezien worden met eigen belangen en *veldregels* (Bourdieu 2005; Emirbayer & Johnson 2008; Smelser & Swedberg 2005). Deelnemers

probeerden de waarde van de netwerksamenwerking aan te tonen door bijvoorbeeld de in een projectplan opgenomen verwachte opbrengsten voor hun organisatie en de investeringen per deelnemer te overleggen, of nieuwe afspraken over intellectueel eigendom voor te stellen. Zo lieten deelnemers aan hun stakeholders zien dat zij hun belangen serieus namen en handelden zij volgens de markt, de operationele en juridische *veldregels* van hun organisatie (Bourdieu 2005; Page et al. 2015). Daarmee bouwden zij vertrouwen bij hun stakeholders op en kregen zij goedkeuring aan het netwerk deel te nemen en daarvoor de benodigde capaciteit in te zetten.

Het laveren tussen netwerk en de eigen organisatie stopte voor deelnemers van multinationals niet bij de landsgrenzen. Zij gaven aan ook op internationale schaal inzicht te moeten hebben in wie welke formele en informele positie had en hoe het spel gespeeld werd. Op die manier waren zij in staat aan te sluiten bij de regels van het *veld van een multinational* en het *mondiale economische veld*. Voor MKB'ers en ook voor afgevaardigden van onderzoekbureaus en universiteiten waren informele netwerken in de eigen organisatie en de organisaties waarmee zij wilden samenwerken essentieel. Vanuit onderlinge vertrouwensrelaties gunden zij elkaar zaken, zoals het promoten van elkaars kennisgebied en de relevantie daarvan voor de eigen organisatie. De bron voor hun support lag eveneens in het onderlinge vertrouwen, de loyaliteit naar elkaar en de reciprociteit die daaruit voortkwam (Koliba, Mills & Zia 2011; Komter 1997; Mauss [1924] 2014; Frederiksen 2014; Purdy 2016). De essentiële functie van deze vertrouwensrelaties blijkt uit de voorbeelden die deelnemers gaven waarin zij door personeelwisselingen met nieuwe mensen te maken kregen. De relevantie van de ambitie en ideeën was niet vanzelfsprekend, waardoor support uitbleef. Deelnemers moesten in die situaties weer van voren af aan beginnen met het opbouwen van vertrouwen beginnen.

Wat opvalt is dat niet iedere netwerkdeelnemer even bedreven was in het bouwen van bruggen tussen het netwerk en de eigen organisatie. Diverse deelnemers noemden anderen die over "*ongrijpbare eigenschappen*" beschikten waardoor het netwerk floreerde. De *habitus* vormt de basis voor de aanleg en sensitiviteit binnen uiteenlopende omgevingen (*velden*) om haarfijn aan te voelen hoe '*de hazen lopen*', hoe het spel gespeeld wordt, hoe daarin te bewegen, zonder dat zij de balans verliezen tussen de belangen van hun organisatie, van mededeelnemers en van zichzelf (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Maton 2012). Ook helpt de *habitus* aan te voelen wanneer zij op het scherpst van de snede kunnen onderhandelen of dat zij juist onder de radar moeten blijven, met welke taal en argumenten zij beslissers enthousiasmeren om bij hen legitimiteit te verwerven. Immers als het gedrag van de afgevaardigde voor de beslisser eigen en vertrouwd aanvoelt, dan is een akkoord voor het netwerkinitiatief een logische vervolgstap. Dit maakt duidelijk waarom ook dit tot

asymmetrie tussen deelnemers leidt. Niet iedere deelnemer slaagde er even goed in aangezien niet iedereen evenveel vertrouwen bij de anderen wist op te bouwen en op basis daarvan als even waardevol werd gezien.

5.3.2 Opbrengsten

Dit hoofdstuk heeft laten zien dat de asymmetrie tussen netwerkdeelnemers uit materieel uitwisselbare en impliciete relationele aspecten voortkomt. De waarde hiervan is continu aan verandering onderhevig, veroorzaakt door de aanhoudende wisselwerking tussen het netwerk en aanpalende omgevingen (*velden*). Allerlei ontwikkelingen in de deelnemende organisaties, binnen de branche of op landelijke dan wel internationaal niveau zorgen ervoor dat belangen en prioriteiten verschuiven. Daarmee verandert de waarde die deelnemers hechten aan de netwerksamenwerking en de uit te wisselen kennis en middelen (*kapitaal*). Bovendien kunnen de geldende regels binnen deze omgevingen in strijd zijn met die van het netwerk. Al deze aspecten werken door in het gedrag van deelnemers, het onderlinge vertrouwen, het commitment en in de betekenis die de asymmetrie tussen hen krijgt. Deze betekenis ontstaat door de aannames en interpretaties die deelnemers aan situaties en elkaars gedragingen geven. Dat maakt deze verschillen in termen van Karl Weick (1995) eerder ‘*enacted*’ dan tastbaar en direct zichtbaar.

Deze tweede case laat zien dat ook in een gevestigd netwerk deelnemers en regieteam doorlopend bezig zijn met het in balans houden van de doelen en belangen van het netwerk met die van stakeholders in de deelnemende organisaties en externe belanghebbenden. Niet iedere deelnemer is daar even succesvol in. Zij moeten ook in hun eigen organisatie een actief en adequaat netwerk onderhouden en over sensitiviteit beschikken om aan de expliciete en impliciete regels (*veldregels*) en verwachtingen (*habitus*) van de verschillende interne afdelingen en stakeholders en die van hun mededeelnemers in het netwerk te kunnen voldoen. Ook vereist het uithoudingsvermogen en een adaptieve behendigheid om met de veranderlijkheid mee te kunnen bewegen. Daarmee bouwen deelnemers bij elkaar en hun stakeholders vertrouwen op. Hieruit ontstaat reciprociteit en verwerven zij goedkeuring voor deelname aan het netwerk en worden zij met de benodigde middelen en menskracht ondersteund. De mate waarin deelnemers hiertoe in staat zijn, is ook een vorm van asymmetrie.

Het netwerk heeft in de loop der jaren verschillende keren het sturingsmodel en de programmalijn aangepast aan nieuwe ontwikkelingen bij de deelnemende organisaties en beleidsrichtingen vanuit de overheid. Hiervoor heeft het netwerk een formele overlegstructuur ingericht waarin stakeholders van verschillende echelons, relevante expertisegebieden en externe belanghebbenden afstemmen over wederzijdse

ontwikkelingen en de richting van het netwerk. Het regieteam organiseert en faciliteert deze communicatiekanalen en regelt dat de uitkomsten naar de dagelijkse praktijk vertaald worden.

In de kern gaat het er zowel voor de deelnemers als het regieteam om via het informele netwerk en de formele overlegstructuur de waarde aan te tonen hoe het netwerk bijdraagt aan ongelijksoortige en ongelijkwaardige doelen en belangen van hun stakeholders en belanghebbenden. Op die manier proberen zij het vertrouwen te behouden en support te krijgen voor de richting en de activiteiten van het netwerk. Dit betekent niet dat er geen spanningen en conflicten meer zijn. Ondanks de bemiddelende rol van het regieteam en de maatregelen om de asymmetrie enigszins te effenen, kunnen de emoties nog steeds hoog oplopen en organisaties halverwege een project alsnog besluiten eruit te stappen. Dit hoofdstuk heeft zichtbaar gemaakt dat deze spanningen en conflicten vooral veroorzaakt worden door veranderingen binnen de deelnemende organisaties of andere aanpalende omgevingen. Hierdoor veranderen de doelen, belangen en prioriteiten en daarmee ook de mate waarin de achterban en de deelnemers de netwerksamenwerking en de onderling uitwisselbare kennis en middelen ofwel de materiële asymmetrie relevant achten.

Het volgende hoofdstuk vergelijkt de uitkomsten van het industriële netwerk met die van het organisatieadviesnetwerk uit hoofdstuk vier en gaat op zoek naar de overeenkomsten en verschillen tussen beide netwerken, wat hiervoor de reden is en welke betekenis dit heeft voor de asymmetrie tussen samenwerkingspartners en de manier waarop ze hiermee omgaan.

6 Patronen in netwerksamenwerking

6.1 De cases vergeleken

Dit hoofdstuk consolideert de inzichten uit de twee voorgaande hoofdstukken tot patronen over hoe deelnemers in asymmetrische netwerken samenwerken en welke betekenissen zij daaraan geven. Hiervoor vergelijk ik de bevindingen die uit de analyses van het organisatieadviesnetwerk (H4) en het industriële netwerk (H5) naar voren kwamen: wat zijn de overeenkomsten en verschillen? Welke patronen zijn zichtbaar en wat is de invloed van de asymmetrische verhoudingen? In hoofdstuk 7 worden deze patronen vergeleken met 24 andere onderzochte netwerken en aan de hand van de literatuur nader geanalyseerd.

Paragraaf 6.2 gaat in op de overeenkomsten tussen het organisatieadviesnetwerk en het industriële netwerk. Deze overeenkomsten tonen aan dat beide netwerksamenwerkingen gedreven worden door interdependente belangen en waardepercepties (patroon 1) en dat de mate waarin deelnemers zich in elkaars waarden en normen herkennen bepalend is voor het onderlinge vertrouwen en reciprociteit (patroon 2). De overeenkomsten laten ook zien dat een netwerksamenwerking voor deelnemers waardevol is vanwege de wederzijds uit te wisselen middelen, kennis en bekwaamheden (patroon 3). Daarnaast zijn beide netwerksamenwerkingen gebaat bij een breed geaccepteerd sturings- en besluitvormingsmodel (patroon 4) en een combinatie van mensen die over inhoudelijke expertise beschikken en mensen die over een wendbare adaptieve lenigheid beschikken (patroon 5). Beide zijn essentieel om de beoogde netwerkresultaten te kunnen realiseren. Tot slot laveren de deelnemers van beide netwerken continu tussen netwerk, achterban en belanghebbenden van buiten het netwerk (patroon 6). Paragraaf 6.3 staat vervolgens stil bij twee geobserveerde verschillen. Deze verschillen hebben te maken met het verschil in omvang van beide netwerken, de ongelijksoortigheid in type deelnemers en de ontwikkelingsfase waarin het netwerk zich bevindt. Ik sluit dit hoofdstuk in paragraaf 6.4 af met de lessen die uit beide netwerksamenwerkingen getrokken kunnen worden en welke vervolgvragen dit oproept.

6.2 Overeenkomsten

De vergelijking tussen de thema's uit hoofdstuk 4 en 5 en de praktijkvoorbeelden leveren zes overeenkomsten (patronen) op die laten zien hoe deelnemers van het organisatieadviesnetwerk en het industriële netwerk tot een onderlinge samenwerking komen en wat zij daarin belangrijk vinden.

6.2.1 *Gedreven door gepercipieerde interdependente belangen*

De resultaten van de netwerksamenwerking moesten bijdragen aan de persoonlijke doelen van de deelnemers en die van hun organisaties. Alleen dan had de netwerksamenwerking voor de deelnemers en hun achterban waarde en waren zij bereid te investeren. In de eerste case hadden de belangen van het adviesteam te maken met het verwerven van een positie binnen het moederbedrijf en daarmee ook met het eigen voortbestaan. De belangen van de zelfstandig organisatieadviseurs richtten zich op continuïteit in opdrachten en de mogelijkheid samen grotere en meer aansprekende opdrachten te kunnen krijgen bij klanten met een zekere status. Binnen het industriële netwerk lag de nadruk voor grote industriële bedrijven op het behoud van de eigen marktpositie op nationaal en internationaal niveau. Hiervoor was innovatie in de procestechologie en continuïteit in het daarvoor benodigde gekwalificeerde personeel essentieel. Voor het MKB lagen de belangen bij het ontwikkelen en verkopen van innovatieve technologieën waarmee zij het voortbestaan van het bedrijf konden borgen. De overheidspartijen, dat wil zeggen het ministerie van Economische Zaken (EZ) en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), waren gericht op het versterken van de Nederlandse positie als kenniseconomie op de mondiale ranglijsten. Dit was de reden dat zij subsidieregelingen voor innovatieprojecten beschikbaar stelden en nauw contact met het industriële netwerk onderhielden. Tot slot was het voor opleidings- en onderzoeksinstellingen van belang gekwalificeerde mensen op te leiden en de mogelijkheid hoogwaardige onderzoeksprojecten te doen waarmee zij eveneens in staat waren hun marktpositie als kennisinstituut te behouden dan wel te verstevigen.

Dergelijke achterliggende belangen van de deelnemers bepalen in grote mate de wijze waarop zij 'in de wedstrijd zitten': hoe zij zich opstellen, hun posities en beslissingen (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Frederiksen 2014; Swedberg 2005). Dit is zichtbaar als de processen, sfeer of resultaten van een samenwerkingsband niet direct corresponderen met de eigen kernbelangen. Dan twijfelden deelnemers of de investeringen in de onderlinge samenwerking wel de moeite waard zijn. Een zelfstandig organisatieadviseur beschreef wat zij op zo'n moment voelt:

“dan zit er toch iets van ‘kom maar weer eens een keer over de brug met iets anders of iets waar ik dan ook wat aan heb’. Je vraagt nu van mij dat ik mee doe en input lever. Dan denk ik: hoe lang ga ik dit doen?”

Vergelijkbare overwegingen en situaties deden zich ook binnen het industriële netwerk voor. Ondernemers zeiden dat de innovatie moest bijdragen aan een besparing op de kosten of een verhoging van de winst. Als dit niet zo was, verloren zij hun interesse of stapten uit een project.

De wijze waarop deelnemers zich in het samenwerkingsverband opstellen, wordt gevoed door de eigen kernbelangen en de perceptie die zij hebben van de belangen van andere deelnemers. Als het erop aankwam, wogen de koers en het beleid van het eigen bedrijf voor de adviesteamleden van het organisatieadviesnetwerk zwaarder dan het tegemoetkomen aan de belangen van zelfstandig organisatieadviseurs en het netwerk. Bij de zelfstandig organisatieadviseurs speelde iets vergelijkbaars. Als zij via andere netwerken meer kansen maakten op opdrachten of hun business nadeel van de samenwerking ondervond, dan verlegden zij hun prioriteit. Op zo’n moment had de netwerksamenwerking minder waarde voor hen.

Binnen het industriële netwerk was er doorlopend expliciete aandacht voor elkaars uiteenlopende belangen. Zo begon ieder overleg met de vraag welk belangen de aanwezige netwerkdeelnemers bij het overleg en het betreffende programma of project hadden. Ook in informele gesprekken ging het vaak over de belangen die deelnemers bij het innovatieproject hadden. In zowel de netwerkbrede als de projectspecifieke afspraken werd hier rekening mee gehouden. Ondanks deze expliciete aandacht kwam het alsnog voor dat, net als bij het organisatienetwerk, de belangen van de eigen organisatie voorrang hadden op die van het industriële netwerk. Bovendien konden de belangen van de ene deelnemer voorrang krijgen op die van een ander. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het begrip dat het regieteam, MKB’ers en RVO hadden voor de opstelling van multinationals ten aanzien van de gezamenlijke afspraken. De vanzelfsprekendheid waarmee zij dit leken te accepteren en daarin mee veerden door hun werkwijzen en onderlinge afspraken hierop aan te passen, noemt Bourdieu *doxa* (Bourdieu 1992, 1998): situaties die actoren als vanzelfsprekend beschouwen en waar zij geen kritische vragen meer bij stellen. Hierdoor krijgt de ene netwerkpartij ongemerkt meer ruimte om invloed uit te oefenen dan een ander en daarmee ook een grotere machtspositie toebedeeld. De machtspositie van multinationals heeft de betekenis van ‘*power to*’ als zij deze inzetten in het belang van het netwerk, bijvoorbeeld om toegang te krijgen tot invloedrijke instanties of andere organisaties. De machtspositie krijgt de betekenis van ‘*power over*’ op het moment

dat multinationals eenzijdig de regels binnen het netwerk gaan bepalen (Huxham & Vangen 2005; Rodríguez et al. 2007).

6.2.2 *Onderlinge vertrouwen: zo sterk en zo zwak als de gedeelde waarden en normen*

De cases laten zien dat het impliciete waarden- en normenpatroon de basis is voor het onderlinge vertrouwen tussen de deelnemers, de onderlinge reciprociteit en de impliciete en expliciete spelregels die zij binnen de netwerksamenwerking hanteren. Vertrouwen kan de samenwerking maken of breken, omdat het op subtiele manier scheiding aanbrengt tussen de deelnemers. Het bevindt zich op het niveau van waarden en normen als elkaar impliciet aanvoelen, jezelf in de overtuigingen en het gedrag van ander herkennen, een wederkerige samenwerkingsrelatie waarin netwerkdeelnemers elkaar gelijkwaardige kansen geven en elkaars autonomie respecteren.

De overeenkomstige waarden blijken een normerende werking te hebben ten aanzien van het gedrag dat deelnemers van elkaar verwachten. De overeenkomsten tussen de individuele *habitus* van de deelnemers vormen hiervoor de basis (Bourdieu 1998; Bourdieu & Waquant 1992; Maton 2012). De *habitus* is in de loop van de jaren opgebouwd en stuurt onbewust en op subtiele wijze waarnemingen, interpretaties, oordeelsvorming en gedrag van deelnemers, evenals de verwachtingen die zij van de anderen hebben. Zo heerste er binnen beide netwerken een “*ons-kent-ons*” sfeer. Deze sfeer kwam voort uit een gezamenlijke geschiedenis als studiejaargenoten, oud-collega’s of omdat deelnemers dezelfde mensen kenden en van dezelfde netwerken deel uitmaakten. Ook deelden zowel de deelnemers van het organisatieadviesnetwerk als van het industriële netwerk de overtuiging dat een netwerksamenwerking op de hierboven genoemde waarden gebaseerd moet zijn wil de samenwerking functioneren en resultaten opleveren. Tegelijkertijd verwachtten zij van elkaar dat het gedrag van hun collega-deelnemer overeenkomt met de betekenis die zij individueel en collectief aan deze waarden gaven. Zo hechtten deelnemers van het organisatieadviesnetwerk waarde aan relatie- en resultaatgerichte karaktereigenschappen. Bij het industriële netwerk waren *fair play* en in het verlengde daarvan een *level playing field* belangrijke waarden.

Als deelnemers zien dat het gedrag van de ander correspondeert met hun verwachting, dan geeft dat hen vertrouwen (Frederiksen 2014). Hierdoor zijn zij bereid tijd en energie in elkaar te steken zonder dat duidelijk is of en wat het oplevert. Het onderlinge vertrouwen uitte zich in beide netwerken in de reciprociteit die daarop volgde waarbinnen middelen, onderlinge afspraken en gunsten als projecten en relaties uitgewisseld werden (Frederiksen 2014; Hann & Hart 2011; Komter 1997; Mauss 2014). Daarmee spraken de deelnemers impliciet een commitment naar elkaar uit (Komter 1997; Mauss 2014).

De overeenkomsten in het waarden- en normenpatroon (*habitus*) van deelnemers komt op subtiele wijze tot uiting in wat zij zeggen, tegen wie, in welke zaken zij onderling uitwisselen en de wijze waarop zij dat doen, in wat er contractueel vastgelegd wordt en hoe zij daar in de praktijk mee omgaan. Zo wilden deelnemers van het industriële netwerk een op vertrouwen gebaseerde “*community*” zijn waar iedere deelnemer aan een eerlijk speelveld deelneemt en gelijke kansen heeft. Daartoe hanteerden zij bijvoorbeeld een contributiestafel voor grote, middelgrote en kleine bedrijven en schonken zij in alle fasen van het samenwerkingsproces expliciet aandacht aan ieders belang. Als het waarden- en normenpatroon van individuele partijen niet op elkaar aansloot, was dat in het gedrag van deelnemers te zien, zoals bijvoorbeeld in de impliciete selectie tussen wie tot het netwerk werd toegelaten en wie niet. Potentiële deelnemers die herhaaldelijk aan de op *habitus* gebaseerde verwachtingen van de deelnemers voldeden, bouwden daarmee vertrouwen op (Frederiksen 2014). Week het gedrag vaker af van die verwachtingen, dan werd er geen vertrouwen opgebouwd. Dan bleef het contact beperkt tot vrijblijvende netwerkborrels of projectverkenningen waarbij partijen “*om elkaar heen bleven draaien*” zonder concreet met elkaar aan de slag te gaan en afspraken te maken.

Tegelijk met het instinctief zoeken naar de overeenkomsten in elkaars individuele waarden- en normenpatroon, bouwden deelnemers voor het netwerk aan collectieve impliciete waarden en normen en expliciet geformaliseerde afspraken (*veldregels*). Bij het organisatieadviesnetwerk bevond zich dat nog in een verkennende fase. De deelnemers waren behalve elkaars overeenkomstige waarden en normen, mondelinge intenties en enkele individuele opdrachtspecifieke afspraken, nog geen collectieve geformaliseerde afspraken overeengekomen. Deelnemers van het industriële netwerk daarentegen beschikten na jarenlange onderhandelingen, naast een impliciet waarden- en normenpatroon ook over expliciet geformaliseerde afspraken. Deze bestonden onder meer uit een sturingsmodel, een besluitvormingsmodel, een overlegstructuur, intentieverklaringen, geheimhoudingsverklaringen, financiële afspraken, programma- en projectspecifieke afspraken.

Ondanks het onderlinge waarden- en normenpatroon en de geformaliseerde afspraken kwam het bij beide netwerken voor dat bepaalde deelnemers vaker voor opdrachten of projecten gevraagd werden dan anderen. Hier zie ik de sturende werking van het collectieve waarden- en normenpatroon in terug. De deelnemers hadden een beeld over hoe de ander zich behoorde te gedragen. Dit beeld stuurde de waarnemingen die zij van elkaar hadden en hoe zij elkaars gedrag interpreteerden. Degene die het verwachte gedrag liet zien, werd meer gewaardeerd en belangrijker geacht voor het netwerk. In het industriële netwerk kwam deze impliciete asymmetrie tot uiting in de

waardering die deelnemers uitspraken voor degenen die hun achterban en andere (potentiële) belanghebbenden buiten het netwerk wisten te enthousiasmeren:

“Er zijn sterren bij die het gewoon heel goed kunnen en mensen die gewoon meehobbelen, waar het minder zichtbaar is. Die sterren zijn de change agents die op zo’n schaal en op zo’n niveau een beweging op gang weten te brengen.”

De adviesteamleden van het organisatieadviesnetwerk spraken hun waardering uit voor zelfstandig organisatieadviseurs die ook opdrachten voor de multinational binnenhaalden. Zij lieten hun waardering zien door deze zelfstandig organisatieadviseurs en opdrachten, projecten en posities te gunnen.

De asymmetrie tussen deelnemers kwam ook tot uiting in de reputatie die bepaalde deelnemers verwierven en de invloed die daaraan gekoppeld was. Deze invloed werd concreet zichtbaar op het moment dat het gedrag van de betreffende deelnemers afweek van de spelregels, dat gedrag toch geaccepteerd en soms zelfs verdedigd werd, terwijl datzelfde gedrag bij een andere deelnemer tot onbegrip of wantrouwen leidde. Dit kwam binnen het industriële netwerk tot uiting toen deelnemers gedragingen van sommige mede-deelnemers accepteerden omdat die in hun eigen belang waren, terwijl zij soortgelijk gedrag van anderen afkeurden. Zo waren er deelnemers die het prima vonden als bepaalde mede-deelnemers van tijd tot tijd voorrang gaven aan hun eigen belang. Zij zeiden te begrijpen dat deze mede-deelnemers niet altijd het achterste van hun tong lieten zien of zich plotseling minder actief voor het netwerk inzetten als zij daarmee hun eigen carrière op het spel zouden zetten. Een ander voorbeeld is het begrip van MKB’ers, het regieteam en RVO voor de opstelling van multinationals die niet met MKB’ers van het netwerk wilden samenwerken vanwege de risico’s die zij daarmee dachten te lopen. Deelnemers accepteerden dergelijk gedrag echter niet van al hun mede-deelnemers. Sommige deelnemers kregen meer ruimte om van de onderlinge spelregels af te wijken. Ook dit was een vorm van asymmetrie.

De asymmetrische posities werden onder invloed van de achterban versterkt en gaven de onderlinge vertrouwensbasis een kwetsbaar karakter. De situatie binnen de organisaties had effect op de manier waarop hun deelnemers zich in het netwerk opstelden. Door fusies, reorganisaties of nieuw aangestelde beslissers veranderden de belangen en prioriteiten en daarmee ook de waarde die deelnemers aan de netwerksamenwerking en elkaars middelen, kennis en bekwaamheden hechtten. Dit bleek uit het terugkerende onderwerp binnen het adviesteam van het organisatieadviesnetwerk, over de mate waarin zij rekening met de zelfstandig organisatieadviseurs konden houden. De adviesteamleden waren zich bewust van de opdracht die zij van het moederbedrijf hadden gekregen, ook als dit consequenties had voor de afspraken zij met de zelfstandig organisatieadviseurs

konden maken. Zij beoogden als gelijkwaardige partners samen te werken maar wisten zich tegelijkertijd gebonden aan de koers en richtlijnen van hun eigen organisatie. Als het erop aankwam, moesten zij hun prioriteit bij de eigen organisatie leggen in plaats van bij de netwerksamenwerking.

In het industriële netwerk was de invloed vanuit de achterban zichtbaar in de hiervoor beschreven voorbeelden van deelnemers die erop bedacht waren hun carrière niet in gevaar te brengen, en de multinationals die de risico's voor hun eigen organisatie zo klein mogelijk probeerden te houden door niet met MKB'ers uit het netwerk samen te willen werken. Beide situaties leidden tot begrip maar ook tot frustratie bij betrokkenen. Dit geldt ook voor de situatie waarin een van de deelnemers probeerde, nadat hij kritische vragen van zijn bestuur had gekregen, de eerder overeengekomen afspraken eenzijdig in het voordeel van zijn organisatie te wijzigen. Zijn gedrag botste met de verwachtingen die de andere deelnemers van hem hadden, waardoor zij begonnen te twijfelen aan zijn oprechtheid en intenties.

6.2.3 *Uitwisseling tot wederzijds voordeel*

Het derde overeenkomstige patroon is dat de *netwerksamenwerking voor deelnemers waardevol is vanwege het wederzijds uitwisselen van middelen, kennis en bekwaamheden*. Daarmee zijn zij in staat de collectieve netwerkdoelen maar ook die van hun organisatie en van zichzelf te verwezenlijken. Binnen beide netwerken hechtten deelnemers waarde aan het uitwisselen van *sociaal kapitaal* zoals klanten- en netwerkrelaties voor toegang tot opdrachten, innovatieprojecten, nieuwe netwerkdeelnemers en financiering van de netwerkactiviteiten. Daarnaast was *cultureel kapitaal* belangrijk zoals de expertise die zelfstandig organisatieadviseurs en organisaties meebrachten evenals de opleidings- en onderzoeksmogelijkheden van universiteiten. Dat gold ook voor het vermogen om, zoals het regieteam in het industriële netwerk deed, een brugfunctie te vervullen tussen de deelnemers. Het *economisch kapitaal* in beide netwerken bestond uit klant- of onderzoeksprojecten en de middelen die daarvoor nodig waren zoals faciliteiten, menskracht, geld en tijd. Juridische middelen als contracten, procedures en protocollen waren vooral binnen het industriële netwerk belangrijk, en dan met name voor grote industriële bedrijven en de overheid. Verder was het *symbolisch kapitaal* zoals de reputatie van deelnemers gecombineerd met vaardigheden om belangrijke personen en organisaties aan het netwerk te binden, van grote betekenis.

De middelen en vaardigheden die deelnemers van beide netwerken uitwisselden, stelden hen in staat invloed uit te oefenen ten gunste van hun persoonlijke doelen, die van hun organisatie en van de netwerksamenwerking (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Everett & Jamal 2004; Hallett & Gougherty

2018; Moore 2012). De aard van de asymmetrie tussen deelnemers kan hierdoor verschuiven. Dit kwam naar voren in een citaat van een van de adviesteamleden over hoe zelfstandig organisatieadviseurs een sterkere positie kunnen hebben:

“Als mijn collega een aantal mensen in het netwerk heeft die inhoudelijk supergoed zijn maar ook zelf een sterk netwerk hebben, dan verschuift die machtsbalans op een bepaalde manier. In het klassieke denken, denken we: we hebben vier mensen in die kern zitten en dat zijn de sterkste schakels. Zo zal het in werkelijkheid niet zijn.”

De asymmetrie was ook terug te zien bij zelfstandig organisatieadviseurs die meer mogelijkheden hadden om in de gezamenlijke activiteiten en relatie te investeren dan andere zelfstandigen. Zij konden als gevolg daarvan onderling en met het adviesteam een sterke vertrouwensbasis opbouwen, waardoor zij eerder weer voor nieuwe activiteiten in aanmerking kwamen. Dit was eveneens waarneembaar bij grote industriële bedrijven die in staat waren gedurende het totale onderzoeksproject betrokken te zijn en daardoor meer invloed hadden op de koers en uitkomsten van het project dan een klein bedrijf met beperkte investeringsmogelijkheden.

De waarde die deelnemers aan elkaars middelen en bekwaamheden hechtten, werd gevoed door de belangen van hun organisatie. Voor het organisatieadviesnetwerk lag dit in de kennis en ervaring die van zelfstandig organisatieadviseurs en adviesteamleden werden gevraagd. Deze lagen in lijn met de kernactiviteiten van het adviesteam en met die van de zelfstandig organisatieadviseurs. Het eerder aangehaalde voorbeeld waarin een van de deelnemers van het industriële netwerk na kritische vragen van zijn bestuur eenzijdig de projectafspraken probeerde te wijzigen, is exemplarisch voor de wijze waarop veranderende omstandigheden en belangen de waarde beïnvloeden die een deelnemer aan de uit te wisselen middelen, kennis en bekwaamheden hecht. Het was voor deze deelnemer belangrijk dat het project met de daaraan gekoppelde financiële middelen en menskracht onder de vlag van zijn organisatie uitgevoerd zou worden. Deze werkwijze kwam overeen met die van zijn organisatie en de resultaten die hij moest realiseren. De werkwijze van het industriële netwerk om elkaars expertise te bundelen en als gelijkwaardige partners samen te werken, stond daar haaks op en werd door zijn bestuur niet gewaardeerd.

Dit voorbeeld laat ook zien hoe de betekenis van de door Ansell & Gash genoemde oorspronkelijke *incentives* om aan een netwerk deel te nemen, gaandeweg de samenwerking kunnen veranderen (Ansell & Gash 2008). De *incentive* lag voor de betreffende deelnemer bij het uitvoeren van energietransitie gerelateerde projecten. De nadruk van energieprojecten die binnen het industriële netwerk werden uitgevoerd, lag op onderzoek en innovatie in plaats van de implementatie daarvan. Dit kon de deelnemer

helpen meer en beter energietransitie gerelateerde projecten uit te voeren. De lange doorlooptijd die dat vergde, bleek de deelnemer echter niet te hebben, aangezien diens bestuur op korte termijn projecten gerealiseerd wilde zien. Toen dat uitbleef en de druk van het bestuur groter werd, verdween de initiële *incentive* voor de deelnemer. In plaats van als gelijkwaardige partners samen te werken, had hij er meer baat bij de kennis van de partners in te huren, zodat hij directe zeggenschap had over hoe deze ingezet werd.

6.2.4 Een breed gedragen sturings- en besluitvormingsmodel

Het vierde overeenkomstige patroon gaat in op *de betekenis van een breed geaccepteerd sturings- en besluitvormingsmodel* voor het functioneren van de samenwerking. Het hielp deelnemers van beide netwerken concreet aan de slag te gaan en daarbij zoveel mogelijk rekening te houden met de onderlinge asymmetrie en deze hanteerbaar te maken. Bij het organisatieadviesnetwerk was het adviesteam initiatiefnemer, facilitator en eigenaar van de netwerksamenwerking. Het beleid van het moederbedrijf was bepalend voor de wijze waarop het sturingsmodel werd ingevuld en de netwerksamenwerking functioneerde. Het adviesteam functioneerde als *leading organization* (Provan & Kenis 2008; Provan, Kenis & Human 2008). In de praktijk betekende dit dat het adviesteam zorgde voor de financiering van het netwerk, de organisatie van de collectieve activiteiten en de afspraken die daarmee samenhangen. Het bracht het merendeel van de projecten in en was daarmee ook ‘hoofdaannemer’. Bovendien onderhielden adviesteamleden de contacten met de klant, zorgden zij voor de contractuele afspraken, de facturering en maakte zij afspraken met de zelfstandig organisatieadviseurs over hun expertise en inzet. Daarmee had de netwerksamenwerking in haar prille bestaan de vorm van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en lag de identiteit van het netwerk in het verlengde van het moederbedrijf. Het adviesteam was echter niet gelukkig met deze “*transactionele afhankelijkheidsrelatie*” en wilde naar een “*gelijkwaardige relationele samenwerking*” toegroeien ofwel een *shared participant-governed network* (Provan & Kenis 2008) waarin zelfstandig organisatieadviseurs ook opdrachten in konden brengen en hoofdaannemer konden zijn. Dat bleek uit de pogingen van het adviesteam om zelfstandig organisatieadviseurs hoofdaannemer te maken voor de opdrachten die zij inbrachten. Het adviesteam liep daarmee tegen allerlei interne procedures aan en lokte bij collega’s van andere afdelingen diverse discussies uit.

De deelnemers van het industriële netwerk hadden een zelfstandige stichting opgericht met een daaraan verbonden sturings- en besluitvormingsmodel, inclusief financiële en organisatorische afspraken. De netwerkdeelnemers deelden het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor de stichting. Dit is terug te zien in de organisatie- en overlegstructuur van het netwerk. Daarin waren alle type netwerkdeelnemers vanuit

verschillende echelons vertegenwoordigd. De netwerksamenwerking had een zelfstandige identiteit en stond bekend onder een eigen naam. De netwerkdeelnemers traden voor de gezamenlijke innovatieprojecten en andere netwerkactiviteiten onder deze eigen naam naar buiten. Zij waren autonoom in de wijze waarop zij met de resultaten van de samenwerking activiteiten richting de markt ontplooiden.

De faciliterende rol van het regieteam had zich door de jaren heen ontwikkeld. Nadat in de beginjaren een van deelnemers als *leading organization* het netwerk coördineerde en faciliteerde, besloten de deelnemers een onafhankelijk regieteam als een *network administrative organization* aan te stellen dat met hun mandaat de netwerksamenwerking ondersteunde (Provan & Kenis 2008; Provan, Kenis & Human 2008). Daardoor werd voorkomen dat een deelnemer die de regie had, het belang van de eigen organisatie voorrang gaf boven die van de andere deelnemers.

Het regieteam zorgde voor een evenwichtige balans tussen de belangen van en gelijkwaardige kansen voor de samenwerkingspartners. Het zoeken naar mogelijkheden die voor iedereen voordeel opleverde, stimuleerde de openheid en het onderlinge vertrouwen, faciliteerde de dialoog en zorgde voor continuïteit in de samenwerking. Daarnaast organiseerde en faciliteerde het regieteam netwerkactiviteiten, onderhield het relaties met externe partijen, bracht het nieuwe organisaties aan de netwerktafel, ondersteunde het de deelnemers bij de gezamenlijke programma's en projecten en zorgde het voor de financiële administratie van de projecten. Ook zorgde het regieteam er samen met de deelnemers voor dat het netwerk haar positionering en sturingsmodel zich gaandeweg de jaren heeft kunnen aanpassen aan veranderend overheidsbeleid, nieuwe regelgeving en daaruit voortvloeiende subsidieregelingen.

Het sturings- en besluitvormingsmodel en de faciliterende rol van het regieteam garandeerden continuïteit in het netwerk en de gezamenlijke innovatieprojecten. De onafhankelijke positie van het regieteam en de in het sturingsmodel overeengekomen afspraken droegen eraan bij dat asymmetrie tussen de deelnemers hanteerbaar bleef, al kon het niet voorkomen dat zij soms wel degelijk nog tot spanningen of breuken leidden.

6.2.5 De betekenis van inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid

Het vijfde patroon waarin het organisatieadviesnetwerk en het industriële netwerk overeenkwamen, was het *beschikken over een combinatie van mensen met inhoudelijke expertise en mensen met adaptieve lenigheid*. Beide hielpen de beoogde netwerkresultaten te realiseren en de wijze waarop de resultaten werden gepercipieerd te beïnvloeden. Voor de zelfstandig organisatieadviseurs lag de nadruk vooral op hun vakinhoudelijke kennis waarmee zij samen met het adviesteam projecten voor klanten realiseerden. Het merendeel van de zelfstandig organisatieadviseurs wendde de samenwerking met het

adviesteam en andere zelfstandig organisatieadviseurs in hun gesprekken met klanten aan om duidelijk te maken over welke inhoudelijke kennis zij beschikten. Zij leefden zich in wat voor klanten belangrijk was in het gunnen van een opdracht (Barley & Kunda 2004) en gaven daarmee uiting aan hun adaptieve lenigheid. Bij adviesteamleden was de combinatie van vakinhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid ook aanwezig. Naast het uitvoeren van projecten waarvoor inhoudelijke expertise nodig was, stelden de adviesteamleden zich ook de vraag of zij voldoende support van hun achterban hadden voor hun netwerkactiviteiten. Daaruit blijkt dat zij vanuit een intuïtieve sensitiviteit voor de mogelijke impact die de netwerksamenwerking op andere onderdelen van hun organisatie had, omgevingsbewust en met adaptieve lenigheid handelden. Zo was de directeur regelmatig met collega-directeuren en bestuurders in gesprek om de ideeën omtrent de koers van het team toe te lichten, de voortgang en omzetresultaten te rapporteren en aan te tonen hoe het *netwerk als entiteit* daaraan bijdroeg (Provan, Kenis & Human 2008). Hij legde daarmee zowel verticaal als horizontaal administratieve verantwoording af (Koliba, Mills & Zia 2011; Page et al. 2015).

Volgens de regieteamleden was het daarbij van belang de koers en opbrengsten van de netwerksamenwerking te vertalen naar de koers en targets van het adviesteam en de moederorganisatie. Zij vonden het belangrijk zorgvuldig met de interne procedures en regels om te gaan, aangezien zij hun bestaansrecht als team nog moesten bewijzen. Tot die tijd werd het team grotendeels door andere bedrijfsonderdelen bekostigd. Dit is in lijn met wat Koliba, Mills & Zia (2011) aangeven dat het adviesteam met deze administratieve verantwoording impliciet hun respect lieten zien voor het positioneel gezag binnen hun eigen organisatie en daarmee vertrouwen opbouwden.

Bij het industriële netwerk waren de vakinhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid bij grotere bedrijven over meerdere personen verdeeld. Bij de kleinere bedrijven werden beide rollen vaak door een of enkele personen vervuld. Vanuit verschillende deelnemende organisaties werden vakinhoudelijke specialisten ingezet voor de ideevorming van programma's en voor projecten waarin nieuwe technologieën werden ontwikkeld. Zij verzorgden het projectmanagement, bemensten grotendeels de projectteams en zorgden voor het realiseren van de beoogde innovaties.

Programmamanagers, innovatiedirecteuren en bestuurders laveerden continu tussen het netwerk en hun achterban om hun relaties te onderhouden, steun voor de activiteiten te krijgen en de daarvoor benodigde middelen te regelen. Ook probeerden zij de verschillende belangen en opdrachten die zij zowel vanuit het netwerk als hun eigen organisatie kregen, zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Daarom vonden zij het belangrijk een duidelijke missie te hebben en een sterk geloof in het doel dat zij nastreefden. Bovendien was het voor hen essentieel lef te tonen, risico's te durven nemen

en uithoudingsvermogen te hebben zich aan continu veranderde omstandigheden aan te passen.

Het belang dat netwerkdeelnemers aan adaptieve lenigheid hechtten, komt ook naar voren in het eerder aangehaalde citaat over de ‘*change agents*’ die in uiteenlopende organisaties en verschillende echelons een beweging weten te realiseren. Deelnemers benadrukten dat het belangrijk is te beseffen dat “*naast de formele structuur je te maken hebt met hoe het echt werkt*”. Cruciaal is goed inzicht in de formele en informele structuur en gevoel voor wat er zich binnen verschillende afdelingen afspeelt, de belangen die daar spelen en de onderlinge verhoudingen: een kwestie van “*voortdurend aan alle kanten de verbinding houden om ervoor te zorgen dat het wiel goed blijft draaien*”. Daarvoor moesten zij de lenigheid hebben snel tussen verschillende rollen te kunnen wisselen. Dat blijkt onder andere uit het voorbeeld van een clusterdirecteur die multinationals probeerde te enthousiasmeren voor de innovatieprojecten van het netwerk en toen dat niet lukte “*even zijn multinational-pet op doet, om wat industrieel gewicht in de schaal te leggen*”.

De adaptieve lenigheid de netwerkresultaten te verbinden met de belangen van de achterban, komt bij het industriële netwerk ook tot uiting in de wijze waarop het sturings- en besluitvormingsmodel is ingericht. De overlegstructuur was er bijvoorbeeld op gericht belanghebbenden binnen verschillende afdelingen en echelons van de deelnemende organisaties te informeren en de mogelijkheid te geven input te leveren voor de koers en de activiteiten van het samenwerkingsverband. Ook legde het netwerk op die manier verticaal en horizontaal verantwoording af over de behaalde resultaten en over de economische en wetenschappelijke waarde daarvan voor de achterban en externe belanghebbenden (Koliba, Mills & Zia 2011; Page et al. 2015; Purdy 2016). Het regieteam en afgevaardigden van multinationals waren daarbij alert op de bredere landelijke en mondiale bedrijfseconomische en maatschappelijke koers van de Nederlandse overheid en die van hun eigen organisatie. Zij opereerden in een mondiale omgeving waarin zij rekening moesten houden met internationale ontwikkelingen en meebewogen met de daar geldende spelregels (Koppenjan & Klijn 2004). Dit was te zien in de congressen die door het netwerk werden georganiseerd, de sprekers die daarvoor werden uitgenodigd en de inhoud van de presentaties. Zo werden tijdens de presentaties op het Europese Industrial Technologies congres industriële innovatieprojecten bestempeld als noodzakelijk om als Europa te kunnen blijven concurreren met de Verenigde Staten en China. Een situatie die vooral voor mondiaal opererende bedrijven reëel was. Deelnemers hadden, om aan innovatieprojecten van het netwerk deel te kunnen nemen, niet alleen te maken met beslissers in Nederland maar ook met hun in het buitenland gevestigde achterban. Daar kon het overheidsbeleid afwijken van het Nederlandse beleid en werden beslissingen op basis van andere bedrijfseconomische afwegingen genomen.

Verschillen in inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid van deelnemers vormden eveneens een bron van asymmetrie. Deelnemers van beide netwerken hadden elkaars inhoudelijke expertise (*cultureel kapitaal*) nodig om klanten strategisch organisatieadvies te kunnen bieden respectievelijk duurzame technologieën te kunnen ontwikkelen voor de procesindustrie. De waarde die deelnemers aan elkaars expertise hechtten, werd echter beïnvloed door de belangen en prioriteiten van hun organisatie, de alternatieven die zij hadden en de vertrouwensbasis die zij met de betreffende deelnemer hadden. Hierdoor kwam het in beide netwerken voor dat bepaalde deelnemers regelmatig voor projecten gevraagd werden, terwijl anderen niet aan bod kwamen en zo onbedoeld buitenspel werden gezet.

Iets vergelijkbaars deed zich voor met de adaptieve lenigheid. In beide netwerken uitten deelnemers hun waardering voor degenen die over deze eigenschap beschikten, in staat waren supporters te vinden en een beweging op gang wisten te brengen waar niet alleen zijzelf voordeel bij hadden maar ook de andere deelnemers. Uit de aangegeven voorbeelden bleek niet iedereen daar even goed in te zijn. Degenen die in adaptieve lenigheid uitblonken, werden daarin geholpen door hun *habitus*. Zij voelden instinctief aan hoe zij aan de verwachtingen van belanghebbenden konden voldoen en welke *veldregels* zij daarvoor in acht moesten nemen. Hierdoor wisten zij vertrouwen op te bouwen waaruit reciprociteit ontstond die zich vervolgens uitte in de regelruimte, menskracht en middelen die zij van hun supporters kregen.

6.2.6 *Laveren tussen netwerk, achterban en externe belanghebbenden*

Het zesde patroon is dat *deelnemers continu laveren tussen het netwerk, de eigen achterban en externe belanghebbenden*. Hierin komen alle hiervoor beschreven patronen samen. De reden dat deelnemers van beide netwerken voortdurend tussen het netwerk, de eigen organisatie en aanpalende omgevingen laveerden, is dat zich doorlopend veranderingen voordeden. Daardoor veranderden belangen, prioriteiten en de waarde van de netwerksamenwerking (patroon 1). Enerzijds beïnvloedde dat de verwachtingen die deelnemers van elkaar hadden en het onderlinge vertrouwen (patroon 2), doordat zij bijvoorbeeld de prioriteit bij de eigen organisatie legden of dat zij van andere deelnemers verwachtten in hun belang te handelen. Ook trokken deelnemers zich van het ene op het andere moment terug, als er binnen de eigen organisatie wijzigingen waren.

Anderzijds zorgden veranderingen in belangen, prioriteiten en de aan de samenwerking gehechte waarde ervoor dat deelnemers opnieuw op zoek gingen naar hoe zij deze in de eigen organisatie konden verenigen met de koers en activiteiten in het netwerk en vice versa. Deelnemers die een sterke visie hadden op de bijdrage van de netwerksamenwerking aan de belangen van hun achterban, die van de andere

deelnemers en van andere belanghebbenden zoals de subsidieverstrekker, zochten allerlei manieren waarop zij die met elkaar konden verenigen. Zij moesten andere afdelingen en bestuurders meekrijgen om hun doelen te kunnen verwezenlijken. Dat bleek onder meer uit de argumenten van adviesteamleden waarmee zij elkaar maar ook hun collega's en bestuurders probeerden te overtuigen van de relevantie van de samenwerking met zelfstandig organisatieadviseurs (patroon 1, 3 en 5). Hun bestaansrecht als team was hier letterlijk van afhankelijk.

Om erin te kunnen investeren, moesten de deelnemers van het industriële netwerk continu aandacht hebben voor het meenemen van collega's en leidinggevendenden teneinde zo hun vertrouwen te winnen en te behouden. De 'change agents' onder de deelnemers en de regieteamleden wisten uiteenlopende organisaties aan elkaar te verbinden, zich naadloos aan te passen aan verschillende omgevingen, belangen en doelen te verenigen, vertrouwen op te bouwen en zo dingen voor elkaar te krijgen (patroon 1, 2, 3 en 5). Dat laat zien dat een vertrouwensbasis niet alleen belangrijk is tussen deelnemers onderling, maar ook in relatie tot hun achterban en belanghebbenden buiten het netwerk. Volgens een van de deelnemers is:

“dat misschien wel het grootste compliment van mijn directeur, dat hij mij toestaat buiten mijn normale werk om deze technologie te ontwikkelen. Ik krijg daarvoor de vrijheid en zijn vertrouwen, zonder gedoe.”

De waarde van de uit te wisselen middelen en kennis en vaardigheden werd gevoed door individuele en organisatiebelangen (patroon 3 en 1). Bij beide netwerken werd dit zichtbaar in het sturingsmodel, de geformaliseerde spelregels van het netwerk en de programma- respectievelijk project-specifieke afspraken. Zodra er financiële, juridische of organisatorische voorwaarden aan verbonden waren, moesten deelnemers deze met hun achterban overleggen. Bij het industriële netwerk was volgens de deelnemers de regelruimte en beslissingsbevoegdheid van degene aan de onderhandelingstafel bepalend voor welke onderwerpen hij of zij de achterban moest raadplegen en voor de risico's die de andere deelnemers daarmee liepen voor de voortgang voor het gezamenlijke project. De kans dat de samenwerking succesvol is, is volgens deelnemers groter naarmate zij meer regelruimte en beslissingsbevoegdheden hadden. Dit kwam vooral binnen het industriële netwerk naar voren en zorgde voor asymmetrie in de mate waarin deelnemers slagvaardig te werk konden gaan.

Het afstemmen met de achterban kostte veel tijd en bracht de nodige risico's met zich mee. De kans dat de samenwerking door gebrek aan steun van de achterban mislukte, was altijd aanwezig. Zowel adviesteamleden als deelnemers van het industriële netwerk liepen tegen allerlei kortetermijndoelstellingen en interne procedures aan,

die vaak haaks stonden op de lange termijn opbrengsten en op de vertrouwens- en reciprociteitsrelaties gebaseerde werkwijze (Koliba, Mills & Zia 2011; Purdy 2016).

De wijze waarop deelnemers de verbinding met hun achterban zochten, vergde een adaptieve lenigheid (patroon 5). Het deels in de eigen organisatie opgebouwde waarden- en normenpatroon (*habitus*) hielp hen bij het intuïtief aanvoelen van hoe zij het spel binnen de eigen organisatie (*veld*) moesten spelen en hoe zij door de *veldregels* in acht te nemen, vertrouwen wisten op te bouwen (patroon 2). Dit komt tot uiting in de formele afspraken, rapportages of andere benodigde middelen, in welke zaken zij via de formele overleg- en rapportagestructuur konden regelen en wat via informele interne netwerken en onconventionele wegen was te regelen.

Zowel binnen het adviesnetwerk als het industriële netwerk bedienden deelnemers zich van al deze middelen om hun ideeën omtrent de samenwerking voor het voetlicht van hun achterban te brengen. Hetzelfde gold voor deelnemers van het industriële netwerk in hun relatie met externe belanghebbenden. Ook daar hadden zij te maken met formele spelregels zoals het expliciteren van ieders belang, rolverdeling en bijdrage aan de economie en maatschappij in de projectplannen voor subsidieverstrekking en met informele op de onderlinge relatie gebaseerde spelregels. Doordat het regieteam en enkele CEO's van multinationals daar goed in wisten mee te bewegen, had het netwerk een sterke vertrouwensband met het Ministerie van Economische Zaken en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland op weten te bouwen waarbinnen allerlei ideeën, relaties en gunsten werden uitgewisseld.

6.3 Verschillen

De vergelijking tussen het organisatieadvieswerk (H4) en het industriële netwerk (H5) levert, naast de overeenkomsten (6.2) ook een tweetal verschillen op. Deze komen voort uit de omvang van het netwerk, de ongelijksoortige eigenschappen onder de deelnemers en de ontwikkelfase waarin het netwerk zich begeeft.

6.3.1 De complexiteit aan continu wisselende belangen en waardepercepties

Het eerste verschil is de *complexiteit aan wisselende belangen en waardepercepties* waar deelnemers mee te maken hebben. De omvang van het organisatieadviesnetwerk was beperkt. Het bestond uit negen zelfstandig organisatieadviseurs en een adviesteam van vier medewerkers en een directeur. Daarmee was de diversiteit onder de deelnemers klein in vergelijking met het industriële netwerk. Dit laatste bestond uit ruim honderd kleine, middelgrote en grote commerciële industriële bedrijven, kennisinstellingen, ingenieurs-, onderzoeks- en adviesbureau's en publieke organisaties. Deze grote omvang

en diversiteit gold ook voor de achterban en andere belanghebbende organisaties waar deelnemers mee te maken hadden.

Door deze omvang en de diversiteit hadden deelnemers met een grotere en gevarieerde groep achterbannen en externe belanghebbenden te maken. Daardoor moesten zij met een groter aantal uiteenlopende belangen rekening houden en de asymmetrie daarin zien te overbruggen. Deelnemers hadden niet alleen goedkeuring van hun eigen leidinggevende nodig, zij hadden ook support nodig van verschillende afdelingen om aan een innovatieproject deel te kunnen nemen en daarvoor de benodigde tijd, menskracht en middelen geregeld te krijgen. Daarbij speelden uiteenlopende belangen, prioriteiten, meningen en eisen, welke vaak haaks stonden op de plannen en afspraken binnen de netwerksamenwerking. Dat betekende aan alle kanten onderhandelen om de activiteiten van het netwerk, die van de organisatie en de verschillende afdelingen binnen de organisatie met elkaar in overeenstemming te brengen. En soms, onvermijdelijk, betekende het keuzes maken die voor een van de partijen nadelig uitkwamen. Binnen het organisatienetwerk had alleen het adviesteam met een achterban te maken. Voor de zelfstandig organisatieadviseurs was vooral de mate waarin hun orderportefeuille gevuld was en de andere kanalen waaruit zij interessante projecten konden krijgen van invloed op hun belangen en waardeperceptie.

Veranderingen die zich doorlopend bij de deelnemende organisaties, binnen de branche of in de wet- en regelgeving voordeden, vergrootten de complexiteit. Hierdoor kwamen belangen en prioriteiten telkens weer anders te liggen. Dit bracht zowel de deelnemers van het industriële netwerk als adviesteamleden regelmatig in een lastige positie, waarin zij hun eigen organisatie of het netwerk voorrang moesten geven. Dit werd door hun achterban of mede-deelnemers niet altijd begrepen en gewaardeerd, waardoor onderling spanningen ontstonden.

6.3.2 *Ingesleten routines*

Het tweede verschil tussen het organisatieadviesnetwerk en het industriële netwerk zit in *de routine die deelnemers onderling hebben opgebouwd*: de complexiteit van de belangen, waardepercepties en de daarmee samenhangende asymmetrie. Binnen beide netwerken besteedden deelnemers hier expliciet aandacht aan, zij het op een andere manier. Dit heeft vooral te maken met de ontwikkelingsfase van de samenwerking en daarmee de invloed op de opgebouwde routine met de samenwerkingsdynamiek en de bestendigheid van het netwerk.

Het organisatieadviesnetwerk bevond zich in de opstartfase waarin de advies-teamleden onderling en samen met de zelfstandig organisatieadviseurs aftastten wat zij

gezamenlijk wilden ondernemen, op welke manier, op basis van welke afspraken en hoe het adviesteam daarvoor support van de eigen organisatie kon krijgen. De adviesteamleden waren zich continu bewust van de impact die de netwerksamenwerking en de afspraken die zij met zelfstandig organisatieadviseurs wilden maken, hadden op hun eigen positie binnen de organisatie en op collega-afdelingen. Adviesteamleden zochten zowel via informele wegen als via het formele sturingsmodel contact met collega's van andere afdelingen om hun visie over het belang en de waarde van de netwerksamenwerking over de *bühne* te brengen en in overeenstemming met de koers van het bedrijf. Dat gold ook voor de directeur die op directie- en bestuursniveau collega's enthousiast probeerde te krijgen en onderhandelde over de ruimte die hij daarvoor nodig had. Hiermee legde het adviesteam een basis voor een werkwijze om als netwerk om te gaan met asymmetrische en conflicterende belangen en percepties over de waarde van de samenwerking voor het bereiken van organisatiedoelen.

Het industriële netwerk was hier al verder in. Het netwerk vierde bij mijn binnenkomst het 10-jarig bestaan. Gedurende de jaren had het een vaste plek binnen het Nederlandse topsectorenbeleid verworven en was het ook op Europees niveau actief. Uit paragraaf 6.2 komt naar voren dat de deelnemende organisaties en het regieteam verschillende routines hadden opgebouwd om met onderlinge verschillen en asymmetrie om te gaan en voor hoe zij als netwerk functioneerden in een omgeving met continu veranderende belangen, waardepercepties plus de daarmee verbonden onzekerheden voor de gezamenlijke activiteiten. Het netwerk wist hoe het mee kon bewegen met veranderingen die zich bij deelnemende en belanghebbende organisaties voordeden. Zo waren het sturings- en besluitvormingsmodel, de rollen, taken en verantwoordelijkheden van het regieteam en de deelnemende organisaties verschillende keren daarop aangepast alsook op veranderingen in geldstromen en wet- en regelgeving.

Deelnemers bewandelden naast formele ook informele paden om invloed uit te oefenen en te onderhandelen over hun ambities en de middelen die zij daarvoor nodig hadden. Ervaring en routines voorkwamen echter niet dat onderling fricties en spanningen konden ontstaan. Op die momenten stond niet het voortbestaan van het netwerk ter discussie, maar was de samenwerking op projectniveau kwetsbaar. Binnen de projectteams kwam het regelmatig voor dat deelnemers er onderling of met hun achterban niet uitkwamen en besloten de samenwerking te stoppen. Het *network administrative organization* sturingsmodel met netwerkbrede geformaliseerde spelregels en het onpartijdige regieteam hielp de asymmetrie en de spanningen vervolgens hanteerbaar te maken en in dusdanige banen te leiden dat deelnemers er alsnog met elkaar uitkwamen of eventueel met opgeheven hoofd uit de samenwerking konden stappen. Daarvoor was in de formele spelregels opgenomen dat voor ieders belangen en

autonomie respect zou zijn, inclusief de acceptatie als een deelnemer de samenwerking wilde stoppen.

Het bleef echter niet bij geformaliseerde spelregels. Het omgaan met belangen was integraal onderdeel van de routines en werkwijze die in de loop der jaren waren opgebouwd. In zowel de informele gesprekken als tijdens formele vergaderingen werd het bewustzijn van ieders autonome belang en van de achterban benadrukt. Tegelijkertijd waren zij zich ervan bewust dat niet iedereen op elk moment het achterste van zijn tong kon laten zien. Volgens deelnemers was dit bewustzijn essentieel om als netwerk verder te kunnen komen. Het op de hoogte zijn van elkaars belangen gaf richting aan het gezamenlijke project en wat dit voor een ieder moest opleveren om diens commitment te krijgen. Als het project geen voordelen meer opleverde, moest een deelnemer uit het project kunnen stappen zonder gehinderd te worden door het eerder afgegeven commitment. Dat was voor bedrijven vaak op het moment dat het project in een fase kwam waarin zij concurrentiegevoelige informatie moesten delen. De routines en werkwijze van het industriële netwerk laten zien dat het permanente bewustzijn van belangen en de expliciete aandacht daarvoor heeft bijgedragen aan de bestendigheid van het netwerk.

Rekening houden met elkaars belangen en de routines om daarmee om te gaan, kan ertoe leiden dat bepaalde deelnemers speciale posities en privileges verwerven. Dit was in het industriële netwerk vooral zichtbaar in het gedrag van multinationals en hoe andere deelnemers daarop reageerden. Multinationals hadden een dominante stem in het bepalen van de koers en de spelregels van een innovatieproject. Zo bepaalden zij regelmatig met wie zij wilden samenwerken en op basis van welke voorwaarden. De MKB'ers en het regieteam stemden hier stilzwijgend mee in. Zij pasten zelfs hun werkwijze daarop aan door alsnog met de voorwaarden in te stemmen (MKB'ers) dan wel door MKB'ers te stimuleren eerst met elkaar ervaring op te bouwen zodat zij een stevigere positie in konden nemen (regieteam). Daarmee hadden de onderlinge machtsverhoudingen bij het industriële netwerk een vastere vorm gekregen dan bij het startende organisatieadviesnetwerk.

6.4 Opbrengsten en vervolgvragen

Uit de vergelijking van de twee netwerken komen zes overeenkomsten naar voren, gepresenteerd als patronen (6.2). Deze laten zien op welke wijze ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen in netwerken samenwerken, asymmetrie zich voordoet, de betekenis die deelnemers daaraan geven en de manier waarop deze betekenissen hun gedrag en het samenwerkingsproces beïnvloeden. De eerste vijf patronen

komen samen in de zesde: deelnemers laveren onophoudelijk tussen het netwerk, hun achterban en externe belanghebbenden om steun te krijgen en deze te borgen. Zij hadden binnen al deze omgevingen te maken met ongelijksoortige individuele, organisatie- en netwerkbelangen en daaraan gerelateerde percepties over de waarde van de netwerksamenwerking (patroon 1). Daarbij opgebouwde vertrouwensrelaties en reciprociteit waren gebaseerd op de gedeelde waarden en normen tussen deelnemers onderling en met hun achterban en andere belanghebbenden (patroon 2). Het onderlinge vertrouwen resulteerde in het tot wederzijds voordeel uitwisselen van middelen, kennis en bekwaamheden (patroon 3). Beide netwerken waren gebaat bij een breed gedragen sturings- en besluitvormingsmodel (patroon 4), hetgeen hielp aan de slag te gaan, constructief met asymmetrie om te gaan en ook hun achterban en andere belanghebbenden voor de netwerksamenwerking enthousiast te krijgen. De deelnemers hadden elkaars hun expertise nodig voor het realiseren van de gezamenlijke projecten en activiteiten. Dit combineerden zij met adaptieve lenigheid zodat zij binnen de verschillende omgevingen aan zowel de expliciete als impliciete verwachtingen konden voldoen (patroon 5). Zo konden zij vertrouwensrelaties opbouwen die essentieel waren voor het verwerven en bestendigen van de legitimiteit en support.

Het onophoudelijk laveren tussen het netwerk, achterban en externe belanghebbenden was ook noodzakelijk om op langere termijn legitimiteit en support te behouden om geld, kennis en andere middelen uit te kunnen wisselen (Brunsson 1986) en de continuïteit van het netwerk te garanderen (Provan, Kenis & Human 2008). Door hier continu aandacht voor te hebben, waren deelnemers in staat hun plannen, activiteiten en de onderbouwing hiervoor, steeds opnieuw aan te passen aan actuele ontwikkelingen. Hierdoor was het industriële netwerk na tien jaar nog steeds relevant en had het een belangrijke rol in de uitvoering van het Nederlandse en Europese overheidsbeleid.

Bij dat laveren hadden de deelnemers met allerlei vormen van asymmetrie te maken. Die manifesteerde zich in zichtbare materiële zaken zoals de verschillende omvang van deelnemende organisaties, de mate waarin de deelnemers bij konden dragen, de uit te wisselen middelen, kennis en bekwaamheden en de te doorlopen interne organisatie- en besluitvormingsprocessen. Met name dit laatste zorgde voor asymmetrie in het tempo waarin deelnemers zaken geregeld en goedgekeurd kregen. Bovendien werd de situatie hierdoor onvoorspelbaar en veranderlijk (Brunsson 1986, 1989). Dit leidde regelmatig tot onzekerheid, frustraties en vermindering van vertrouwen en commitment bij andere deelnemers. De asymmetrie manifesteerde zich ook impliciet, in de onderlinge persoonlijke relaties tussen deelnemers, hetgeen zich uitte in gepercipieerde belangen en ongelijke (machts)verhoudingen. Hierdoor kregen sommige deelnemers mogelijkheden en invloed die anderen niet konden bemachtigen.

De uiteenlopende gepercipieerde belangen, verantwoordingsstructuren, organisatie- en besluitvormingsprocessen vormden voor deelnemers nogal eens een obstakel om met elkaar aan de slag te gaan. Dergelijke structuren en processen zijn volgens Meyer & Rowan (1977) niet bedoeld om de activiteiten in een organisatie te coördineren en te beheersen. Zij zijn primair symbolisch van aard: een graadmeter om te laten zien of iemand in staat is zich te conformeren aan de geldende waarden en normen, teneinde support te verwerven (Brunsson 1986, 1989). Beide case-analyses duiden erop dat de mate waarin deelnemers in staat waren met de asymmetrie om te gaan en zij aan de belangen, waarden en normen van het netwerk, hun achterban en andere belanghebbenden wisten te voldoen, bepalend was voor het vertrouwen dat zij wisten op te bouwen. Niet iedere deelnemer bleek daar een even sterk gevoel voor te hebben, noch te beschikken over de noodzakelijke adaptieve lenigheid (patroon 5). Dit werd met name zichtbaar op de momenten dat de asymmetrie impliciet was en het de onderlinge relatie betrof. In die situaties wist niet iedere deelnemer een vertrouwensrelatie op te bouwen waarbinnen goedkeuring en support werden uitgewisseld en de benodigde middelen beschikbaar gesteld werden (patroon 3). De mate waarin deelnemers waarden en normen met elkaar deelden ofwel hun *habitus* overeenkwam (patroon 2), maakte dit voor hen makkelijker.

De vergelijking van de twee netwerken toont ook aan dat zowel de expliciet-materiële als de impliciet-relatieve asymmetrie binnen het netwerk, de achterban en bij externe belanghebbenden continu aan verandering onderhevig waren. Deelnemers moesten binnen al deze omgevingen (*velden*) voortdurend met de veranderingen meebewegen en deze met elkaar zien te verenigen. Dit kon tot gevolg hebben dat hun commitment op losse schroeven kwam te staan omdat zij door de veranderende situatie hun prioriteit bij de eigen organisatie moesten leggen. Volgens Brunsson zijn deelnemers genoodzaakt tot dergelijk *hypocriet* gedrag ofwel het laten vallen van 'gaten' tussen toezeggingen, besluiten en acties om de eerder verkregen support en legitimiteit te kunnen behouden (Brunsson 1986, 1989). Dergelijk ambigu gedrag leidde zo wel binnen het organisatieadviesnetwerk als het industriële netwerk tot onderlinge spanningen en wantrouwen.

De vergelijking laat zien dat de omvang en leeftijd van een netwerksamenwerking de complexiteit waar deelnemers individueel en als netwerk mee te maken krijgen beïnvloedt. Dit is terug te zien in de individuele en collectieve routines die zij daarvoor hadden opgebouwd, hun behendigheid om tussen verschillende omgevingen te laveren en met continu wisselende belangen en waardepercepties rekening te houden.

Deze vergelijking tussen de twee netwerken leidt tot de vraag in hoeverre de zes patronen standhouden als deze vergeleken worden met data van andere asymmetrische

netwerken, en er een grotere variatie van afgevaardigden en belanghebbenden bij betrokken wordt. De vraag is in hoeverre de data de patronen bevestigen, nuanceren dan wel ontkennen. Daartoe vergelijk ik in het volgende hoofdstuk de zes patronen met data over 24 andere startende en gevestigde commerciële, hybride en (inter)bestuurlijke netwerken.

7 Een bredere verkenning

7.1 Een vergelijkende analyse met andere startende en gevestigde netwerken

In dit hoofdstuk worden de zes patronen uit het voorgaande hoofdstuk vergeleken met andere startende en gevestigde netwerksamenwerkingen en nader geanalyseerd. Het doel van deze vergelijkende analyse is nagaan in hoeverre deze zes patronen standhouden als deze werden vergeleken met data van 24 andere startende en gevestigde netwerken. Tevens beoog ik een breder en verfijnder beeld te krijgen van hoe belangen, waardepercepties, vertrouwensrelaties, en conflicterende formele en informele spelregels de asymmetrie tussen deelnemers beïnvloeden. Met deze vergelijkende analyse ga ik na in welke mate de data uit deze netwerken de patronen ondersteunen, nuanceren of ontkennen, met als doel de eerdere patronen en interpretaties nader te onderbouwen en waar nodig aan te passen (Alvesson & Sköldbberg 2000). De vergelijking is volgens tabel 6 uitgevoerd.

Tabel 6: overzicht van de voor de vergelijking toegepaste onderzoeksmethoden

ACTIVITEITEN	BETROKKENEN	REDEN ACTIVITEIT & BETROKKENHEID	ROL ONDERZOEKER
<p>1 <u>67 Vergelijkende interviews</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij 24 startende & gevestigde commerciële, (inter) bestuurlijke- en hybride netwerken <p>6 <u>Vergelijkende interviews</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij het organisatieadvies-netwerk, het industriële netwerk en 2 hybride netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakinhoudelijk experts • Leidinggevenden • Directeuren • Bestuurders <p>Van zowel deelnemende organisaties als regieteams</p> <p>6 Personen zijn met een tussenperiode van 2-4 jaar 2 keer geïnterviewd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflecteren op de 6 patronen • Nagaan in welke mate de 6 patronen door de data ondersteund worden • Inzicht in welke verdiepingen, nuanceringen en aanscherpingen op de patronen gemaakt kunnen worden 	<p>Interviewer</p>
<p>2 <u>46 Vergelijkende participerende observaties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij 6 van de 24 netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakinhoudelijk experts • Leidinggevenden • Directeuren • Bestuurders <p>Van zowel deelnemende organisaties als regieteams</p>	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • in hoeverre en op welke manier de patronen zich in praktijk voordoen • hoe deelnemers daarin handelen • welke verdiepingen, nuanceringen en aanscherpingen op de patronen gemaakt kunnen worden 	<p>Participerende observant Onderzoeker</p>
<p>3 <u>Vergelijkend documentatie-onderzoek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij 6 van de 24 netwerken • Netwerkgerelateerde documentatie, plannen, projectdocumentatie, verslagen, correspondentie 	<p>N.v.t.</p>	<p>Inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • overeenkomsten en verschillen met wat tijdens de interviews gezegd is en het gedrag in de praktijk • hoe betekenis tot stand komen 	

De vergelijkende interviews zijn gehouden met deelnemers van 24 uiteenlopende commerciële, (inter)bestuurlijke- en hybride netwerken. Commerciële netwerken bestaan uit alleen private bedrijven met een winstoogmerk. In een interbestuurlijk netwerk werken verschillende overheidslagen zoals gemeenten, uitvoeringsorganisaties en het rijk samen. Onder een bestuurlijk netwerk schaar ik samenwerkingsverbanden die uit overheden van dezelfde overheidslagen bestaan, bijvoorbeeld een samenwerkingsverband met alleen gemeenten of alleen provincies. Een hybride netwerk bestaat uit een combinatie van zowel private als publieke organisaties.

Bij 6 van deze 24 netwerken heb ik bovendien gedurende een periode van drie maanden tot anderhalf jaar participerende observaties uitgevoerd en relevante documentatie onderzocht. De wijze waarop ik de data ontsloten en geanalyseerd heb, staat in paragraaf 3.3.2 beschreven. Onderstaand tabel geeft meer achtergrondinformatie over de netwerken.

Tabel 7: achtergrondinformatie onderzochte netwerken

TYPE NETWERK	GERICHT OP	SCHAAL	AANTAL	TYPE DEELNEMERS	ONDERZOEKS-METHODE	
Commercieel	a) Kennisuitwisseling en het ontwikkelen van IT-producten en diensten	a) Mondiaal/landelijk	a) 3	a) ICT-bedrijven (multinationals, MKB, zelfstandig ondernemers) klanten & leveranciers	a) Interviews (3)	
	b) Kennisuitwisseling en het ontwikkelen van een gezamenlijk dienstenaanbod	b) Landelijk	b) 2	b) Zelfstandig organisatie-adviseurs	b) Interviews (12) & participerende observaties (8)	
	c) Het organiseren van kunstbeurzen	c) Regionaal	d) 1	c) MKB, ZGP'ers, kunstenaars, lokale kunstorganisaties & overheden	c) Interviews (2)	
	d) Het ontwikkelen & beschikbaar stellen van een digitaal kunstplatform	d) Landelijk	e) 1	d) MKB, ZGP'ers, kunstenaars, kunstliefhebbers, investeerders	d) Interviews (2)	
	e) Het ontwikkelen van televisieproducties	e) Landelijk		e) ZGP'ers, omroepen, televisieproductiebedrijven	e) Interviews (1)	
(Inter) bestuurlijk	a) Kennisuitwisseling op gebied van Het Nieuwe Werken	a) Landelijk	a) 1	a) Ministeries, provincies, gemeenten, uitvoeringsorganisaties	a) Interviews (1)	
	b) Ontwikkeling en implementatie van basisregistraties ihkv digitale overheid	b) Landelijk	b) 1	b) Ministeries, provincies, gemeenten, waterschappen, coepelorganisaties, publieke organisaties, zelfstandig bestuursorganen en overheid gerelateerde ketenpartners	b) Interviews (21) & participerende observaties (22)	
	c) Jeugzorg	c) Regionaal	c) 2	c) Gemeente, publieke organisaties mbt scholing, gezondheid, wonen, werk en huisvesting	c) Interviews (1)	
	d) Ambtelijke & bestuurlijke samenwerking	d) Landelijk	d) 1	d) Provincie, gemeenten, waterschappen	d) Interviews (1)	
	e) Bestuurlijke samenwerking	e) Landelijk	e) 1	e) Gemeenten	e) Interviews (3)	
	f) Het vergroten van kennis en handelings-vaardigheden	f) Landelijk	f) 1	f) Ministeries, gemeenten, lokale gemeenschappen en professionals	f) Observaties (5)	
	g) Het ontwikkelen van digital twin, tbv ruimtelijke vraagstukken	g) Landelijk	g) 1	g) Ministeries, uitvoeringsorganisaties, regionale netwerken van provincies, gemeenten, kennisinstellingen, onderzoeksbureaus en zelfstandig bestuursorganen	g) Observaties (5)	

TYPE NETWERK	GERICHT OP	SCHAAL	AANTAL	TYPE DEELNEMERS	ONDERZOEKS-METHODE
Hybride	a) Wetenschappelijk onderzoek, kennisontwikkeling en uitwisseling, technologische innovaties	a) Regionaal b) Landelijk c) Landelijk d) Lokaal e) Regionaal	a) 2 b) 3 c) 1 d) 1 e) 1	a) Bedrijfsleven (multinationals, mkb, ZP'ers), overheden, publieke organisaties, kennisinstellingen b) Bedrijfsleven (multinationals, mkb, ZP'ers), overheden, publieke organisaties, kennisinstellingen, onderzoeksbureaus c) Bedrijfsleven (multinationals en MKB), brancheorganisaties en lokale overheden d) Zelfstandig ondernemers, MKB, lokale overheid en publieke organisaties e) Gemeenten, waterschappen, provincie, kennisinstellingen, bedrijven (MKB)	a) Interviews (4) b) Interviews (5) c) Interviews (2) d) Interviews (1) & participerende observaties (3) e) Interviews (8) & participerende observaties (3)
	b) Wetenschappelijk onderzoek, kennisontwikkeling en uitwisseling, en technologische innovaties				
	c) Het ontwikkelen van een technologie en een faciliteit voor het verduurzamen van afvalstromen				
	d) Ontwikkelen en produceren van mediaproducties				
	e) Beschikbaar stellen en uitwisselen van data tbv maatschappelijke vraagstukken				

Dertig procent van de interviews bij deze netwerken waren open, ongestructureerd en exploratief van aard. Bij de interpretatie van de interviewdata ben ik inductief te werk gegaan en deze volgens figuur 1 in hoofdstuk 3 gecodeerd en gecategoriseerd. Vervolgens zijn deze coderingen en categorieën vergeleken met de zes patronen uit hoofdstuk 6 en de daaraan gerelateerde codes en categorieën. De overige zeventig procent waren semigestructureerde en deels toetsende interviews waarin de *topics* die met de geïnterviewden besproken zijn, gebaseerd waren op de patronen en interpretaties uit de hoofdstukken 4 t/m 6. De transcripties van deze interviews, de veldnotities van de observaties en de documentenanalyses zijn niet gecodeerd. In plaats daarvan is direct gekeken of en op welke manier de zes patronen, dan wel de daaraan gerelateerde codes en categorieën terugkwamen.

De mate waarin de patronen dan wel de daaraan gerelateerde categorieën of coderingen zich voordeden is als volgt vastgesteld. Het aantal interviews is geteld waarin de geïnterviewde een patroon, categorie of code noemde of een voorbeeld gaf waaruit het belang van dat patroon voor hem of haar bleek. De keren dat een patroon werd genuanceerd of niet werd genoemd is eveneens in kaart gebracht. Vervolgens is op basis van de veldnotities en de documentatie nagegaan of en op welke manier interviewuitspraken overeenkwamen met gedrag. Ook hiervoor waren de eerder ontwikkelde patronen, categorieën en codes leidend.

Indien een patroon of aanverwante categorie dan wel codering door 75-100% van de data bevestigd is, interpreteer ik dat als steun van een overgrote meerderheid van netwerkdeelnemers voor het betreffende patroon. Bij 50-75% spreek ik van een meerderheid en bij 0-50% van ontoereikende steun. Verreweg de meeste interviews, observaties en documenten bevestigden de gevonden patronen. Daarnaast brachten ze meer nuances aan waardoor de patronen zijn verfijnd en van een stevigere onderbouwing zijn voorzien. Van ontkenning van een van de patronen is geen sprake geweest.

De uitkomsten van deze vergelijkende analyse laten zien dat deelnemers in asymmetrische netwerken samenwerken door onophoudelijk te laveren tussen het netwerk, hun achterban en belanghebbenden buiten het netwerk. Deelnemers beogen hiermee de activiteiten en doelen van de netwerksamenwerking in overeenstemming te brengen met die van hun eigen organisatie en externe belanghebbenden. De bestaande asymmetrie tussen middelen, kennis en bekwaamheden, invloed en reputaties van deelnemers, kunnen het onderlinge vertrouwen en ook de relaties met de eigen achterban beïnvloeden. Het kan drempels opwerpen, maar deelnemers soms ook helpen elkaars belangen en die van hun achterban te dienen. Zij bouwen onderling vertrouwen op door de waarde van de samenwerking en hun deelname aantoonbaar te maken. Ze gebruiken die '*business cases*' ook om bij hun eigen achterban legitimiteit en support

te krijgen voor deelname aan de netwerksamenwerking. Om dat goed te kunnen doen, moeten zij tussen allerlei krachtenvelden laveren. Daarbij vertonen zij soms ook gedrag dat voor partijen in hun omgeving als ondoorgrondelijk, inconsistent of onbetrouwbaar kan overkomen, omdat het botst met de onderlinge spelregels en verwachtingen.

De vergelijkende analyse bevestigt het inzicht uit hoofdstuk zes dat deze beïnvloedingsprocessen vaak onbewust plaatsvinden, zonder vooropgezette of weloverwogen strategie. Dit komt doordat de asymmetrische verhoudingen tussen netwerkpartners niet alleen voortkomen uit concreet waarneembare zaken als omvang, investeringsmogelijkheden of beschikbare kennis en faciliteiten van een deelnemende organisatie, maar ook door impliciete immateriële zaken gevoed worden. Het betreft zaken als reputaties, posities, vertrouwens- en conflictrelaties. Zij bouwen en onderhouden wederkerige vertrouwensrelaties door afwisselend concreet waarneembare dan wel impliciete immateriële zaken in te zetten. Beide zijn essentieel voor het effectief functioneren van een asymmetrische netwerksamenwerking.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf 7.2 beschrijft de mate waarin deelnemers van andere netwerksamenwerkingen de zes patronen uit het vorige hoofdstuk ondersteunen. Ik geef per patroon aan welke verdiepingen, nuanceringen en aanscherpingen uit de thematische interviews, observaties en documentatieanalyse naar voren gekomen zijn. Daarbij is steeds aan de orde hoe netwerkpartners met asymmetrie omgaan, tot welk gedrag dit kan leiden en waarom mede-deelnemers dit als hypocriet en onberekenbaar kunnen ervaren. Paragraaf 7.3 sluit het hoofdstuk af met een overzicht van opbrengsten uit deze vergelijkende analyse.

7.2 Netwerkpatronen nader beschouwd

Tabel 8 geeft de mate weer waarin de zes netwerkpatronen uit de twee cases door de interview-, observatie- en documentatiedata van 24 andere netwerksamenwerkingen worden gesteund, genuanceerd of ontkend.

De mate waarin de data de patronen ondersteunen, valt in twee clusters uiteen. De overgrote meerderheid van de data onderschrijven de patronen 1, 2 en 6. Deelnemers zeiden en lieten ook met hun gedrag zien dat deze patronen voorwaarden zijn voor de totstandkoming en het functioneren van een netwerksamenwerking. Deze basisvoorwaarden zijn tegelijkertijd bron voor asymmetrie en onderlinge spanningen. Gedreven door interdependente belangen en waardepercepties zoeken potentiële netwerkdeelnemers elkaar op. Gedeelde waarden en normen zijn bepalend voor de onderlinge vertrouwensband en reciprociteit. Daarbij moeten zij onophoudelijk laveren tussen netwerk, achterban en externe belanghebbenden (patroon 6) om verschillende

Tabel 8: overzicht patronen uit de twee cases vergeleken met andere netwerksamenwerkingen

PATROON	BESCHRIJVING PATROON	MATE VAN STEUN	BETEKENIS VOOR HET NETWERK
Patroon 1	Gedreven door gepercipieerde interdependente belangen	Overgrote meerderheid	Basisvoorwaarde
Patroon 2	Onderlinge vertrouwen: zo sterk en zo zwak als de mate waarin de waarden en normen van deelnemers	Overgrote meerderheid	Basisvoorwaarde
Patroon 3	Het tot wederzijds voordeel uitwisselen en inzetten van middelen, kennis en bekwaamheden	Meerderheid	Versterkende factor
Patroon 4	De betekenis van een breed gedragen sturings- en besluitvormingsmodel	Meerderheid	Versterkende factor
Patroon 5	De betekenis van inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid	Meerderheid	Versterkende factor
Patroon 6	Deelnemers laveren voortdurend tussen het netwerk, hun achterban en externe belanghebbenden	Overgrote meerderheid	Basisvoorwaarde

omgevingen waar zij deel vanuit maken blijvend met elkaar te verbinden. Zo houden zij de onderlinge samenwerking draaiende.

De patronen 3, 4 en 5 hebben vooral betrekking op de bekwaamheden en middelen die deelnemers tijdens het laveren inzetten. Het zijn versterkende factoren die zij zowel binnen het netwerk als richting hun achterban en andere belanghebbenden aanwenden ten behoeve van de basisvoorwaarden. Daarmee proberen zij zowel aan de belangen als de waarden en normen van mede-deelnemers, achterban en externe belanghebbenden tegemoet te komen en zo hun vertrouwen te winnen en invloed uit te oefenen. Op deze manier verwerven deelnemers goedkeuring en de benodigde steun voor hun netwerkactiviteiten.

In de volgende twee paragrafen laat ik zien op basis van welke bevindingen de patronen worden herkend. Deze vergelijkende analyse heeft geen nieuwe patronen opgeleverd. Wel zijn er nuanceringen, verdiepingen en aanscherpingen te maken, benoemd bij het betreffende patroon.

7.2.1 Basisvoorwaarden

GEDREVEN DOOR GEPERCIPIEERDE INTERDEPENDENTE BELANGEN

Belangen en ervaren interdependenties vormden de aanleiding om elkaar op te zoeken en samen te werken, zo leert ook deze bredere analyse. De overgrote meerderheid van de data laat zien dat belangen een essentiële rol speelden bij het verwerven van steun

voor het netwerk en de gezamenlijke activiteiten. Alle deelnemers vertegenwoordigden een organisatie. Zij hadden hun persoonlijke belangen, die bijvoorbeeld te maken hadden met de potentie van het netwerk en hun eigen loopbaanmogelijkheden. Ook hun organisatie had belangen, welke veelal te maken hadden met gewenste marktpositie of maatschappelijke impact. Zowel de persoonlijke en organisatiebelangen als de formele en informele spelregels van de organisatie waren van invloed op de waarde die deelnemers en hun achterban hechtten aan het netwerk, de resultaten en de uit te wisselen middelen, kennis en bekwaamheden. Dit beïnvloedde ook de interpretaties en het gedrag van deelnemers in het netwerk. Inzicht in al deze verschillende belangen was essentieel om bij elkaar en binnen de eigen organisatie support te krijgen voor deelname aan het netwerk. Zo vroeg een directeur van een startend commercieel netwerk zich af:

“met wie ga ik aan tafel en op welk niveau maak ik afspraken? Bij grotere bedrijven heb je met meerdere niveaus te maken en kleinere partijen kennen dat vaak niet. De achterban kan anders handelen. Een bestuurder kan enthousiast zijn terwijl men op uitvoeringsniveau, waar samengewerkt moet worden, niet zonder meer meewerkt. Zij hebben andere prioriteiten. Belangen zijn persoonsafhankelijk. Zo ziet de een voordelen terwijl een ander voor concurrentie vreest.”

Dit sluit aan bij Moore die aangeeft dat het ‘*identificeren van relevante supporters begint bij belangen in plaats van formele posities*’ (Moore 1995, p.154). Een directeur van een hybride netwerk voegde daaraan toe dat dit gepaard gaat met het doorlopend investeren in “*de stakeholders en hun belang proberen snappen*” aangezien “*het onderwerp enorm op de prioriteitenlijst verschuift*”.

In aanvulling op voorgaand hoofdstuk geeft deze vergelijkende analyse inzicht in het soort belangen waar deelnemers mee te maken hebben. Zo hadden de belangen van bestuurders over het algemeen betrekking op de betekenis van het netwerk voor regionale of landelijke thema’s waar hun eigen organisatie aan bijdroeg, op de koers en reputatie van de eigen organisatie of op hun persoonlijke ambities. Bestuurders waren bij het merendeel van de netwerken betrokken als beslissers en als ambassadeurs. De belangen van leidinggevendenden die budgetten, menskracht en faciliteiten beschikbaar stelden, hadden vooral betrekking op financiële en inhoudelijke relevantie en de positie van de betreffende afdeling binnen de eigen organisatie. Inhoudelijk experts waren degenen die de gezamenlijke projecten daadwerkelijk vorm en inhoud gaven. Hun belangen hadden te maken met de inhoud en koers van de gezamenlijke activiteiten en projecten, de mogelijkheden en kansen voor het vakgebied of het toepassingsgebied.

Zoals het hierboven aangehaalde citaat laat zien, werd dat wat voor het ene echelon of afdeling een gedeeld belang of een onderlinge afhankelijkheid was, niet automatisch

gedeeld door een ander organisatieonderdeel. Ook de tegenstrijdigheid in belangen die Brunsson (1986, 1989) beschrijft, deed zich voor. Zoals bij een landelijk interbestuurlijk samenwerkingsverband dat na een aantal jaren in een impasse terecht was gekomen. Het netwerk was vanuit inhoudelijke experts geïnitieerd. Zij werkten al jarenlang informeel samen voordat hun organisaties een juridisch formeel samenwerkingsverband op moesten richten. De inhoudelijke experts zagen dat hun belangen niet alleen op korte maar ook op langere termijn parallel liepen, zeker gezien de wetwijziging die op komst was. Daarvoor was het noodzakelijk het samenwerkingsverband te formaliseren. De adviseurs die het formalisatieproces moesten voorbereiden, hadden:

“het gevoel dat we als organisaties tegen elkaar uit werden gespeeld, terwijl wij als organisaties een taak kregen opgedragen met voldoende middelen, rechten en plichten. Als je kijkt naar de gezamenlijke belangen, dan leken die onvoldoende terug te komen in de besluiten die werden genomen.”

Voor de bestuurders van hun organisaties voelde het formaliseren van de samenwerking mede daardoor als een *“gedwongen huwelijk”*. Het project dat zij gezamenlijk moesten realiseren, hielp hun organisatie enkel aan de wettelijke verplichting te voldoen. Verder had het voor hen geen waarde.

Deze combinatie van samenhangende en tegenstrijdige belangen deed zich niet alleen binnen de deelnemende organisaties voor maar ook tussen deelnemers onderling. Dit werd vooral concreet bij hybride netwerksamenwerkingen waarin vergelijkbaar als met het industriële netwerk, grote en kleine commerciële bedrijven, publieke organisaties en kennisinstellingen betrokken waren. Deze verschillende type organisaties hadden uiteenlopende belangen die elkaar versterkten in gedeelde ambitie. De uiteenlopende belangen riepen ook spanningen op, vooral op momenten dat de belangen haaks op elkaar kwamen te staan. Bijvoorbeeld als het beleid van een gemeente of provincie na verkiezingen ingrijpend wijzigde en de eerder overeengekomen lange termijn afspraken tussen overheidsorganisaties en private dan wel kennisorganisaties daardoor onder druk kwamen te staan. Een directeur van een regionaal hybride netwerk:

“Iedere vier jaar lag er weer een besluit van de gemeenteraden: gaan we er geld aan besteden of niet? Dat is best ingewikkeld. Want als je bijvoorbeeld een klein dorpje bent ergens aan de rand van de regio, welke baten heb je dan van dit samenwerkingsverband?”

Een directeur van een ander hybride netwerk:

“Je ziet dat bedrijven een vrij stabiele bedrijfsstrategie hebben. Het is niet zo dat [naam bedrijf] ieder jaar zijn ambitie bijstelt en strategische doelen wijzigt. Als je kijkt naar

overheden, dan kan dat flink wisselen. Afhankelijk van de minister wordt het beleid opeens totaal gewijzigd.”

Deelnemers zijn erop gericht zowel aan de belangen van hun mededeelnemers als die van hun organisatie tegemoet te komen. Daarvoor proberen zij te laten zien welke waarde zij als deelnemer voor het netwerk hebben en welke waarde het netwerk voor de eigen organisatie heeft. Hierin is de ‘*publieke waardepropositie*’ uit Moore’s publieke waardetheorie te herkennen (Moore 1995). Moore’s veelgeciteerde ‘*strategische driehoek*’ probeert te vatten hoe publieke managers ernaar streven hun organisaties publieke waarde aan de maatschappij te laten leveren, welke vormen van legitimiteit en support zij daarvoor nodig hebben en met welke operationele capaciteit hun waardepropositie gerealiseerd kan worden. Passen we deze theorie toe op een netwerksamenwerking, dan is het verschil met Moore dat het voor deelnemers niet alleen gaat om de waarde van het netwerk voor de maatschappij, maar ook voor hun achterban, de andere netwerkdeelnemers en externe belanghebbenden. Deelnemers hadden binnen die omgevingen met interdependente en asymmetrische belangen te maken. Daarbij wisselden de prioriteiten voortdurend en moesten zij “*continu en op alle niveaus de urgentie blijven benadrukken*” en laten zien welke waarde de netwerkdeelname had. Ook als deelnemers succesvol een project afronden, betekende dat niet automatisch dat de achterban steun aan nieuwe projecten gaf. Op zo’n moment wordt “*er een nieuwe ronde gestart waarin het machtsspel opnieuw moet worden gespeeld*”.

Wat betreft de waarde voor de achterban en externe belanghebbenden zeiden deelnemers van nagenoeg alle netwerken dat het essentieel was dat gezamenlijke projecten “*meerwaarde hadden*” en “*aansloten bij het eigen beleid*”. Anders zouden zij “*het niet bij de achterban verkocht*” krijgen, aangezien “*er veel vergelijkbare initiatieven waren waarop hun organisatie aan kon sluiten*”. Ook richting potentiële nieuwe deelnemers was dit van belang. Een deelnemer deed hiervoor een suggestie en legde de link tussen het zichtbaar maken van de waarde met de legitimiteit van netwerkdeelname.

“Als wij ons tempo en werkwijze aan zouden kunnen passen op de werkwijze van [naam regionaal project], dan wordt onze waarde beter zichtbaar. Hierdoor wordt het voor die organisaties ook logisch in ons samenwerkingsverband te participeren.”

Dit sluit aan bij Provan, Kenis & Human (2008, p.122) die stellen dat ‘*netwerken [...] legitiem moeten zijn om in stand te blijven*’.

Dat de belangen van netwerkdeelnemers interdependent zijn, betekent niet dat de belangen in de perceptie van deelnemers altijd gelijkwaardig behandeld worden. De belangen van de ene netwerkdeelnemer kunnen meer in lijn met de koers van het

netwerk liggen dan die van een ander. Ook dit beïnvloedt de wijze waarop de waarde van de netwerkresultaten door de afzonderlijke deelnemers gepercipieerd wordt. Dit deed zich voor bij een regionaal interbestuurlijk samenwerkingsverband. Daar onderzocht ik hoe deelnemers de samenwerking ervoeren en waardeerden. Deelnemers voor wie het samenwerkingsverband resultaten opleverde die aantoonbaar bijdroegen aan de verbetering van hun organisatieresultaten en maatschappelijke betekenis, waren zowel op bestuurlijk als op management en vakinhoudelijk niveau lovend over het samenwerkingsverband. Andere deelnemers aan wiens belangen niet zichtbaar werd bijgedragen, waren sceptisch en begonnen mede ingegeven door hun achterban allerlei voorwaarden aan hun deelname te stellen. Zo zei een van hen dat zij eerst:

“inzicht wilde krijgen in waar het samenwerkingsverband precies mee bezig is. Het lijkt nu een pionierende start up die naar ons idee gestructureerder en bedrijfsmatiger moet gaan werken. Dan kijken wij hoe we ermee verder willen en wat onze rol daarin is.”

Netwerkdeelnemers moeten niet alleen tegemoetkomen aan de belangen van mededeelnemers; zij moeten – eerst en vooral – ook regelruimte en goedkeuring van hun achterban krijgen voor wat ze in het netwerk toezeggen en doen. Daarvoor moeten zij laten zien dat zij weten wat binnen de betreffende omgeving belangrijk is en dat zij aan deze verwachtingen kunnen voldoen. Hiermee bouwen zij vertrouwen op. Dit vertrouwen vormt de basis voor een wederkerige samenwerking en steun van achterban en externe belanghebbenden.

ONDERLINGE VERTROUWEN: ZO STERK EN ZO ZWAK ALS DE GEDEELDE WAARDEN EN NORMEN

De overgrote meerderheid van de data bevestigen dat herkenning in elkaars waarden en normen bepalend is voor het vertrouwen en de reciprociteit onderling, met achterban en externe belanghebbenden, en dat een gebrek daaraan tot scepsis en wantrouwen leidt. Dit kwam tot uiting in de tijd die deelnemers namen om rustig af te tasten hoe andere (potentiële) deelnemers in de wedstrijd zaten: *“ken en vertrouw ik die ander”* en *“in hoeverre voelen wij elkaar feilloos aan”*? Als dat zo is dan is het *“jij helpt mij en ik help jou”* en *“vragen wij hem om ons team toe te spreken en te motiveren”*. Een bestuurder zei over zijn samenwerking met een andere bestuurder:

“Ik denk dat het ook zo goed werkt omdat toen wij ongeveer 20 jaar waren en al dingen samen deden. We zaten bij de jongerenafdeling van onze partij. Daarna kwamen we elkaar telkens weer tegen. Ja, dan heb je een soort klik, toch iets gezamenlijks terwijl je ook heel verschillend bent. En nu werken we weer veel samen. We hebben aan een half woord genoeg.”

Het *habitus* concept geeft inzicht in de basis voor dit vertrouwen (Bourdieu 1998; Bourdieu & Wacquant 1992). De voorbeelden laten zien dat deelnemers onbewust zoeken naar hoe de ander in het werk staat, wat diens ziens- en handelswijze is. Anders gezegd, zij zoeken naar overeenkomsten in elkaars waarden- en normenpatroon ofwel elkaars *habitus*. Dit is de basis voor het onderlinge vertrouwen, wat concreet zichtbaar werd in de *reciprociteit* (Mauss 2014; Komter 1997), in de onderling uitgewisselde kennis, relaties en functies.

In aanvulling op de cases geeft de vergelijkende analyse ook een beter beeld in de essentiële rol van vertrouwen. Ten eerste accepteerden deelnemers elkaar er intuïtief door, een impliciete vereiste voor toelating tot het netwerk. Ten tweede verwierven zij daarmee bij de achterban goedkeuring om in het netwerk te participeren, inclusief de daarvoor benodigde middelen, menskracht en regelruimte. In beide aspecten herken ik de dimensie uit Moore's theorie die ingaat op het verwerven van legitimiteit en support (Moore 1995; Moore & Khagram 2004). De relatie die deelnemers intuïtief legden tussen vertrouwensrelatie en verworven legitimiteit en support, is ook terug te zien in onderzoek van Provan Kenis & Human (2008, p.122): *'organizations [...] legitimize cooperative interactions with others by first establishing the basis of trust'*. Zowel Moore als Provan et al. gaan echter niet in op de reciprociteit die uit de vertrouwensrelatie voortkomt. Ook bij de andere onderzochte netwerken was te zien dat vertrouwen de basis vormde voor reciprociteit en dat commitment en support daar een concrete uitingvorm van zijn (Boessenkool, Leisink & Verweel 2003). Een deelnemer van een hybride netwerk lichtte toe:

"Het gaat over vertrouwen over en weer. Op het moment dat je dat hebt kunnen winnen, krijg je vanzelf meer ruimte om te bewegen."

Een gedeeld waarden- en normenpatroon vormt de basis voor onderling vertrouwen en commitment. Tegelijkertijd leiden vertrouwensrelaties tussen bepaalde deelnemers tot nieuwe asymmetrie met de deelnemers die die vertrouwensrelatie (nog) niet hebben. Net als bij de cases, werkten deelnemers bij voorkeur samen met die netwerkpartners met wie zij al jarenlang positieve ervaring hadden, die zij haarfijn aanvoelden en met wie zij al eerder allerlei zaken en projecten hadden uitgewisseld. Hierdoor maakten sommigen meer aanspraak op interessante rollen of projecten dan anderen, of hadden ze meer zeggenschap in het netwerk. Zoals een commercieel netwerk dat voor bepaalde rollen enkele deelnemers specifiek vroeg:

"Mensen zoals hij, die passen bij hoe wij nu denken: disruptief. Hij kan iets veranderen en echt laten gebeuren. Dat zijn de mensen waarmee we willen schakelen."

Bij een ander commercieel netwerk werden voor nieuwe projecten regelmatig dezelfde deelnemers gevraagd. Dit kon spanningen geven en wekte bij anderen met hetzelfde expertisegebied irritaties op.

In een interbestuurlijke samenwerkingsverband kwam de asymmetrie tot uiting in het type lidmaatschap. Deze samenwerking was historisch regionaal gegroeid. Een aantal aangrenzende gemeenten die daar van oudsher geen deel van uitmaakten, wilden meedoen. Zij mochten echter geen volwaardig lid worden, wel aspirant-lid. Als zij dezelfde stem hadden, zouden hun belangen even zwaar wegen. Een aantal invloedrijke deelnemers van het eerste uur was bang dat hun belangen in het gedrang zouden komen. Met het aspirantenlidmaatschap was volgens de procesregisseur *“de asymmetrie impliciet”* en de samenwerking kwetsbaar.

“Zolang zij geen contributie betaalden, waren ze eigenlijk te gast. De andere deelnemers konden de aspirant-leden op elk moment vragen de zaal te verlaten. De macht lag bij hen.”

Dit citaat illustreert de hiërarchische relatie die volgens Mauss met het gunnen van een plek aan de netwerktafel gepaard gaat. Volgens hem geldt *‘degene wie een geschenk aanneemt zonder iets terug te geven, nog altijd als de mindere’* (Mauss 2014, p.79).

Asymmetrie kan voor een netwerksamenwerking ontwrichtend uitpakken. Deelnemers van een commercieel netwerk beschreven in een terugblik hoe een jaar eerder sprake was van *“destructieve machtsuitoefening”* en het netwerk uiteen dreigde te vallen:

“Mensen hielden hun kaarten tegen de borst, er werden machtsspelletjes gespeeld, de onderlinge openheid verdween, er werden onderling coalities gevormd en er heerste angst”.

“Toen werden de echte machtsspellen zichtbaar. Iedereen ging met elkaar bellen en appen, er werden groepjes gevormd, mailtjes gestuurd waarin sommigen bewust niet werden meegenomen.”

Dergelijk gedrag staat zowel onder netwerkdeelnemers als in de literatuur bekend als *‘strategisch gedrag’* of *‘politieke machtsspelletjes’* (Ansell & Gash 2008; Huxham & Vangen 2005; Kaats & Opheij 2012; Moore 1995; Orth & Cheng 2018; Purdy 2012; Ran & Qi 2018, 2018; Schruijer & Vansina 2007; Vangen & Huxham 2003). Gedrag dat het individuele belang dient in plaats van dat dit het samenwerkingsverband ten goede komt en daarom spanningen dan wel conflicten geeft. Dit was ook binnen het betreffende commerciële netwerk het geval. Het vertrouwen was op een gegeven moment tot een dieptepunt gedaald waardoor het netwerk uiteenviel.

De vergelijkende analyse geeft ook meer inzicht in hoe deelnemers hun onderlinge vertrouwensrelatie als middel richting andere afgevaardigden van hun organisaties in kunnen zetten, zodat ook daar effectief kan worden samengewerkt. Een deelnemer van het eerder aangehaalde landelijk interbestuurlijk samenwerkingsverband legde uit hoe zij de onderlinge samenwerking vanwege een langdurig kostbaar project juridisch moesten formaliseren. Ondanks dat zij al jarenlang informeel als operationeel netwerk hadden samengewerkt, kwam de onderlinge vertrouwensrelatie tijdens het oprichten van de stichting zowel op tactisch als strategisch niveau in een neerwaartse spiraal terecht. Op het dieptepunt zeiden de adviseurs op tactisch niveau onderling zich niet meer in de negativiteit te willen laten meetrekken, maar elkaar als vanouds weer te willen vertrouwen. Zij spraken af samen als een groep naar hun directeuren op te trekken, met het doel daar ook verandering te brengen: *“we besloten onze annotaties met elkaar te delen en onze annotaties met de directeur”*. Op die manier hadden zij inzicht in elkaars belangen en overwegingen en konden zij hier in hun argumentatie aan hun directeur rekening mee houden.

Dit voorbeeld laat een aantal dingen zien. Volgens Simmel zijn conflicten een uiting van een wederzijdse betrokkenheid (Simmel [1890] 2016), die als handvatten kunnen dienen voor het herstellen van de relatie. Het onderlinge wantrouwen en vooral de wil van de adviseurs hier iets aan te doen, kwam de onderlinge samenwerking ten goede en uiteindelijk ook die tussen hun directeuren. De adviseurs wisten het onderlinge wantrouwen om te buigen naar een vertrouwensrelatie, zoals bleek uit de onderlinge reciprociteit die ontstond met het delen van elkaars annotaties. Op dat moment deelden zij onderling de macht over de beschikbare informatie en hoe zij op basis daarvan de onderhandelingen zouden voeren (Ran & Qi 2018). Zij zagen immers van elkaar wat zij hun directeur adviseerden, welke positie hun organisatie in de onderhandeling in zou nemen en welke overwegingen daarbij een rol speelden.

“Daardoor ontstond vertrouwen. Gooi de kaarten maar op tafel, dit is wat je wilt, je kunt geen spelletjes spelen. Er ontstond een sfeer waarin naar elkaar werd geluisterd. Er werd niet op de man gespeeld, het ging om de inhoud, de argumenten. Als dit voor jou heel belangrijk is en voor mij even niet dan hou ik in. Als dat volgende keer omgekeerd gebeurt, als geven en nemen structureel wordt, dan wordt het vertrouwen ook steeds meer.”

Hierin is het proces van vertrouwen opbouwen terug te zien (figuur 4 en 5). Het vertrouwen groeit naarmate het gedrag van mededeelnemers overeenkomt met de verwachtingen die volgen uit het persoonlijke waarden- en normenpatroon (*habitus*) en de onderling overeengekomen spelregels (*veldregels*).

Het voorbeeld laat ook zien dat individuele deelnemers in plaats van de organisaties die zij vertegenwoordigen, over machtsbronnen beschikken (Ran & Qi 2018, p.10). De vertrouwensrelatie tussen de adviseurs was een middel geworden waarmee zij invloed konden uitoefenen op de besluiten van hun directeuren en de loop van de onderhandeling. Bourdieu noemt dit *symbolische macht* (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Emirbayer & Johnson 2008; Everett & Jamal 2004; Hallett 2003; Rodríguez et al.2007). Zo probeerden de adviseurs aan hun directeuren te laten zien dat zij de onderlinge netwerksamenwerking ‘*een levensvatbare en gewaardeerde manier van werken*’ vonden om de uitdaging waar hun organisatie voor stond, te kunnen realiseren (Provan, Kenis & Human 2008, p.130). Dit soort voorbeelden maken ook zichtbaar dat het opbouwen van vertrouwen niet zozeer een bewust aangestuurd proces van geplande politieke interventies is, zoals Moore beschrijft (Moore 1995), maar eerder een emergent relationeel proces waarin betrokkenen gebeurtenissen interpreteren en op basis daarvan reageren en acties ondernemen.

De vergelijkende analyse bevestigt dat onderling vertrouwen en commitment continu aan verandering onderhevig zijn, zoals onder andere bij het hiervoor aangehaalde landelijke interbestuurlijke netwerk. Toen het gezamenlijke project bijna gerealiseerd was, wilden de deelnemers en vooral hun achterban weer terug naar de oorspronkelijke informele samenwerkingsvorm. Gaandeweg de jaren was er veel veranderd bij de deelnemende organisaties en hun omgeving: “*de vraagstukken waren anders geworden en organisaties waren inmiddels gewend op verschillende thema’s regionaal samen te werken*”. Een informele flexibele samenwerkingsvorm paste daar volgens de deelnemers beter bij. Zij hadden dit echter niet expliciet naar elkaar toe uitgesproken. In plaats daarvan kwamen zij weer in een negatieve spiraal terecht. Het leidde ertoe dat “*dezelfde discussies van jaren terug weer gevoerd werden*” en zij elkaar niet meer vertrouwden. Dergelijke situaties deden zich ook bij andere netwerken voor, vooral op momenten dat er zich bij de deelnemende organisaties veranderingen voordeden of gezamenlijke projecten in een nieuwe fase terechtkwamen waar nieuwe investeringen voor nodig waren.

“Dan kom je opeens in zo’n spel dat helemaal niet past in de voorgaande vijf jaar. Waarbij mensen van huis worden gestuurd met een boodschap waar ze helemaal niet achter staan.”

Wisselingen in afgevaardigden beïnvloedden de dynamiek in het netwerk. Dit zorgde er eveneens voor dat vertrouwen en commitment continu aan verandering onderhevig waren en de vertrouwensband tussen deelnemers iedere keer opnieuw opgebouwd moest worden.

Hetzelfde geldt voor de vertrouwensrelaties met de achterban. Daarbij speelde

ook dat de mate waarin een deelnemer bij zijn of haar achterban vertrouwen op wist te bouwen en te onderhouden, sterk persoonsafhankelijk is. Twee afgevaardigden van dezelfde organisatie beschreven in een gezamenlijk interview hoe zich dat bij hen afspeelde. De afgevaardigde die de organisatie tot dan toe had vertegenwoordigd, beschikte over een stevig intern netwerk, een groot aantal vertrouwenspersonen en een flinke dosis ervaring om het krachtenveld te doorzien en met de interne spelregels mee te bewegen. Zo kreeg hij dingen voor elkaar die zijn opvolgster niet geregeld kreeg. Haar persoonlijke waarden- en normenpatroon botste bovendien regelmatig met de gang van zaken in hun organisatie. Ze wist daardoor nauwelijks voortgang te boeken en haar vertrouwen in de organisatie(leden) kwam in een neerwaartse spiraal terecht. *“Ik probeer mijn best te doen en oplossingen te vinden, maar mijn trust-level naar het management is laag.”* Haar collega reageerde hierop met *“dat er vertrouwen moet komen, anders wordt het een mission impossible”*. Dat bleek een aantal maanden later: uit een mailwisseling met haar collega bleek dat zij geen goedkeuring had gekregen de organisatie in het netwerk te vertegenwoordigen.

LAVENEN TUSSEN NETWERK, ACHTERBAN EN BELANGHEBBENDEN BUITEN HET NETWERK

Bij de overgrote meerderheid van de netwerksamenwerkingen laveerden deelnemers continu tussen netwerk, hun eigen organisatie en externe belanghebbenden. In dit patroon komen alle andere patronen samen. Dat heeft te maken met het doel van het laveren. Een deelnemer zei *“altijd uit te moeten leggen waarom zij er zijn en hun activiteiten ertoe doen”*. Daarom waren zij doorlopend bezig binnen het netwerk de waarde van hun eigen organisatie voor hun mede-deelnemers aantoonbaar te maken en naar hun achterban toe te laten zien welke waarde het netwerk voor de eigen organisatie had (patronen 1, 3). De mate waarin zij rekening wisten te houden met de belangen van hun stakeholders en meebewogen met de daarmee verbonden impliciete en expliciete spelregels, was bepalend voor het opbouwen van vertrouwen (patronen 2, 4, 5). En daarmee voor de support die zij kregen en de wijze waarop de waarde van hun deelname aan het netwerk werd gepercipieerd (patronen 2, 1).

Deelnemers waren hier in alle fasen van het samenwerkingsproces mee bezig. Zij werden daarbij doorlopend geconfronteerd met tegenstrijdige belangen, verwachtingen en spelregels. Zo was het voor de initiatiefnemers van een startende hybride netwerksamenwerking essentieel dat zij zo snel mogelijk samenwerkingspartners en sponsors wisten te vinden. Alleen dan kon het netwerk aanspraak maken op de benodigde (financiële) middelen. Regisseurs en deelnemers van andere netwerken zeiden dat zij hun achterban en externe belanghebbenden meenamen in hun visie en ideeën over hoe de netwerkactiviteiten aansloten bij de doelen en belangen van hun

toehoorders. Dit was geen eenmalig exercitie maar een doorlopend proces waarin zij *”iedere keer opnieuw commitment moesten ophalen”* en *“zorgen dat al die mini-community’s enthousiast bleven terwijl de netwerkactiviteiten enorm op de prioriteitenlijst heen en weer schoven”*. Zij werden daarbij voortdurend bevraagd:

“Mijn achterban heeft vraagtekens of het netwerk wel het juiste vehikel is voor toekomstige vraagstukken. Ik zie persoonlijk voordelen maar word door mijn achterban afgeremd. Daar liggen zoveel dossiers, prioriteiten en investeringsvraagstukken. Dat maakt het voor mij lastig laveren richting de toekomst.”

Het is dan essentieel volgens een deelnemer van een hybride netwerk dat:

“je jouw eigen lijn doorzet zonder iets proberen af te dwingen of ergens ‘nee’ tegen te zeggen, en het dan iets voorzichtiger en politieker aan te pakken. Stap voor stap, wat begin ik nu en wat laat ik nog even liggen. Op de juiste manier communiceren over wat er speelt en dan zie je vanzelf wel of het binnen het bedrijf gaat groeien.”

Deelnemers gebruikten de middelen, kennis en bekwaamheden als ook rapportages, presentaties, contracten, overeengekomen spelregels en congressen om aan te tonen op welke wijze het netwerk bijdroeg aan de koers van hun organisatie. Daarmee zijn het machtsmiddelen, aangezien zij dit als bewijsmateriaal gebruikten om invloed uit te oefenen op betekenisgeving en percepties van hun supporters (Bourdieu 1998, 2005; Bourdieu & Wacquant 1992; Everett & Jamal 2004; Hallett 2003; Komter 1997; Mauss 2014). Beslissers wogen op basis van dit bewijsmateriaal af of *“het de doelen van de organisatie zou dienen”* en of *“zij er geld en tijd in wilden investeren”*. De mate waarin deelnemers over het juiste bewijsmateriaal beschikten en dit effectief in te wisten te zetten, vergrootte of verkleinde hun onderlinge asymmetrie. Dit versterkte of verzwakte hun waarde en daarmee hun positie in zowel het netwerk als de eigen organisatie, waardoor zij meer of juist minder invloed kregen.

Uit de industriële case bleek dat het kunnen leggen van verbinding tussen netwerk en eigen organisatie sterk persoonsafhankelijk is. Dit beeld is ook terug te zien bij de andere onderzochte netwerken. Zo waren een nieuw aangetreden bestuurder en leidinggevende van de initiatief nemende organisaties van een regionaal interbestuurlijk samenwerkingsverband tot verbazing van de andere deelnemers plotseling niet meer bereid actief te investeren. In tegenstelling tot hun voorgangers die beiden enthousiaste en waardevolle ambassadeurs waren, stelden deze nieuwe afgevaardigden kritische vragen en aanvullende eisen aan hun mededeelnemers. De inhoudelijk afgevaardigde van de betreffende organisatie zei dat zij eerst de toegevoegde waarde van het netwerk zichtbaar moest maken en daarvoor *“een begroting”* nodig had voordat de nieuwe

bestuurder zou beslissen hoe zij zouden deelnemen: *“Dan is duidelijk waar wij ons aan committeren”*. De andere deelnemers voelden zich onder druk gezet door deze terugtrekkende bewegingen en eisen. Zowel bestuurders als inhoudelijke experts begonnen te twijfelen aan de betrouwbaarheid van deze netwerkpartner. Dit voorbeeld laat zien hoe een verandering van afgevaardigden, persoonlijke betrokkenheid en wijze van bewegen tussen netwerk en achterban groot verschil kunnen maken voor de dynamiek en effectiviteit van een netwerk.

Bij het laveren tussen netwerk, achterban en externe belanghebbenden krijgen deelnemers met een krachtenveld te maken dat bestaat uit tegenstrijdige belangen, formele en informele spelregels en daaraan gerelateerde verwachtingen (Kolibra, Mills & Zia 2011; Parker et al. 2021; Purdy 2016; Schruijer 2013). Dit bleek ook uit het eerder aangehaalde landelijke interbestuurlijke samenwerkingsverband dat na een moeizame start en een aantal succesvolle jaren in de afrondende fase van het gezamenlijke project zat: *“Het doel was gerealiseerd en de klus geklaard”*. Deelnemers zeiden geen belang meer te hebben bij het in standhouden van het geïnstitutionaliseerde samenwerkingsverband. Voor hen was het *“samenwerkingsverband een middel, een kosten-baten afweging”*. De oorspronkelijke *incentive* om in het samenwerkingsverband te investeren, was ingevuld (Ansell & Gash 2008). Daarmee veranderde de waarde van de samenwerking en elkaars ongelijksoortige middelen, kennis en bekwaamheden (patroon 3). In tegenstelling tot de deelnemers zag het regieteam wel allerlei potentie en mogelijkheden voor de toekomst van het samenwerkingsverband. De pogingen die zij vervolgens ondernamen deze toekomstige kansen met de deelnemers te verkennen en te concretiseren, liepen herhaaldelijk op niets uit. In plaats daarvan groeide de achterdocht, werden verwijten gemaakt en kwam het onderlinge vertrouwen in een negatieve spiraal terecht. Binnen het regieteam leefde het gevoel dat deelnemers teveel bleven hameren op *“de oorspronkelijke opdracht”* en daarmee bewust innovatiekansen tegenhielden, terwijl die deelnemers zich *“tot iets gepusht voelden waar zij zelf niet om gevraagd hadden”*. Bovendien hadden de meeste deelnemers vanuit hun achterban de opdracht gekregen geen nieuwe investeringen aan te gaan.

“Ik ben met een duidelijke opdracht van de achterban op pad gestuurd en voel me in een spagaat omdat ik [naam directeur] graag mag en hij zijn werk goed doet”.

Dit citaat is exemplarisch voor de tegenstrijdigheden die zich tussen netwerk en eigen organisatie kunnen voordoen. Zo hadden deelnemers om verschillende redenen geen toestemming van hun achterban nieuwe projecten op te starten. Een aantal kon daarover echter niet alle informatie prijsgeven. Tegelijkertijd voelden zij zich ook loyaal aan elkaar en aan het regieteam. Daardoor voelden zij zich gedwongen zich in allerlei

bochten te wringen om iedereen tevreden te houden terwijl het tegendeel gebeurde. Bovengenoemd citaat en interviews met andere deelnemers laten zien dat zij hierdoor tot hypocriet gedrag (Brunsson 1986, 1989) geneigd waren, halve toezeggingen deden en terugtrekkende bewegingen maakten. Dit gedrag stond haaks op hun eigen gevoel en de vertrouwensband die zij onderling en met het regieteam hadden opgebouwd. Hierdoor kwam de onderlinge vertrouwensrelatie verder onder druk te staan. Uiteindelijk kozen de betreffende deelnemers ervoor bij het standpunt en de koers van hun eigen organisatie te blijven. Dit maakt duidelijk hoe deelnemers met tegenstrijdigheden omgaan: afhankelijk van de belangen en posities die in de eigen organisatie en het netwerk op het spel staan, maken zij telkens opnieuw een keus zich aan de eigen organisatie of het netwerk te committeren (Emirbayer & Johnson 2008; Parker 2000; Witman et al. 2010). Voor het betreffende samenwerkingsverband betekende dit dat de stichting met het regieteam werd opgeheven en de deelnemers op zoek gingen naar hoe zij de samenwerking in een andere vorm konden continueren:

“als een vrijwillig informeel platform van deelnemende organisaties die vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het beheer en de kwaliteit van specifieke databronnen elkaar ontmoeten, onderling afstemmen en samenwerken.”

7.2.2 Versterkende factoren voor een netwerksamenwerking

UITWISSELING TOT WEDERZIJDIG VOORDEEL

De meerderheid van de data ondersteunen het patroon dat deelnemers elkaars middelen, kennis en bekwaamheden enerzijds nodig hebben voor het verwezenlijken van de door hun beoogde resultaten en anderzijds voor het aantoonbaar maken van de waarde van het netwerk. Juist vanwege de asymmetrie in de middelen, kennis en vaardigheden die elk van de deelnemers meebrachten, zochten zij elkaar op. Dit gaf mogelijkheden iets te bereiken dat anders moeilijk te realiseren zou zijn. Zo hadden organisaties van een hybride netwerk uitgesproken ideeën over hoe zij als start ups, middelgrote en grote partijen hun marktpositie in de *high tech* konden verstevigen en verbreden. Terwijl de lokale, provinciale en landelijke overheden in het netwerk het aantrekken van kenniswerkers naar de regio faciliteerden door daarvoor de benodigde huisvesting, cultuurprogramma's, spoorlijnen en andere infrastructuur te realiseren. Deze uit te wisselen middelen, kennis en bekwaamheden hebben daarmee de betekenis van wat Moore in zijn publieke waardetheorie operationele capaciteit noemt (Moore 1995; Moore & Khagram 2004). Vergelijkbaar met beide cases ging het bij de andere onderzochte netwerken ook om een combinatie van sociaal, cultureel, economisch en *symbolisch kapitaal* (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992).

Het onderling uitwisselen van middelen, kennis en bekwaamheden was niet alleen nodig om de beoogde resultaten te kunnen verwezenlijken. Deelnemers hadden elkaar ook nodig voor het enthousiasmeren en betrokken houden van hun achterban en externe belanghebbenden. Anders gezegd, volgens Bourdieu's *veldconcept* hadden zij de onderlinge asymmetrie in *kapitaal* nodig om tussen het netwerk en hun organisaties te kunnen laveren (Bourdieu 1998; Bourdieu 2005; Bourdieu & Wacquant 1992). Volgens de directeur van een hybride netwerk:

“samenwerken is hard werken, omdat je elke keer en overal uit moet leggen wat je doet. Dus dat betekent veel op de barricades, veel activiteiten en contactmomenten organiseren, veel mensen uitnodigen en groepen bij elkaar houden.”

Daarvoor had hij in het regieteam en onder deelnemers mensen nodig die inhoudelijk kennis hadden (*cultureel kapitaal*) en mensen met een uitgebreid netwerk (*sociaal kapitaal*). Zo konden zij als netwerk kennisbijeenkomsten, congressen en andere contactmomenten organiseren, daar de juiste sprekers en deelnemers voor vinden en de activiteiten zodanig inhoudelijk vormgeven dat zij hun doelen bereikten. Voor een directeur van een ander hybride netwerk was het essentieel dat het netwerk “een sterk merk” representeerde. Het moest “een instituut met naam en faam zijn, waar een goede argumentatie en feiten aan ten grondslag lagen”. Dat hielp de juiste organisaties en afgevaardigden aan tafel te krijgen. Daarvoor had hij de reputatie ofwel het *symbolisch kapitaal* van in de branche gezaghebbende CEO's en hoogleraren nodig. Zij vervulden een belangrijke rol als ambassadeurs die andere vooraanstaande bestuurders en wetenschappers voor het netwerk konden enthousiasmeren. Een ander voorbeeld is het eerder genoemde regionaal interbestuurlijk samenwerkingsverband, dat als doel had de regio te versterken. Overheden en kennisinstellingen hadden besloten een aantal specifieke regionale vraagstukken samen op te pakken. Hiervoor was het noodzakelijk dat zij onderling hun data ofwel hun *economisch kapitaal* zouden gaan delen. Dat lag echter bij de achterban om verschillende redenen gevoelig. Dit gold ook voor bedrijven en maatschappelijke organisaties uit de regio. Zij wilden zich om die reden niet aansluiten, terwijl ze vanwege hun kennis (*cultureel kapitaal*), technologische oplossingen (*economisch kapitaal*), maatschappelijke functie (*sociaal kapitaal*) en data voor het samenwerkingsverband hard nodig waren. Dat was de aanleiding om het *symbolisch kapitaal* van bestuurders in te zetten. Daarmee beoogden de deelnemers bij de bestuurders van die organisaties een bewustwordingsproces op gang te brengen over hoe het samenwerkingsverband bijdroeg aan het versterken van de regio en de individuele doelen van de deelnemende organisaties.

Al deze uitwisselbare vormen van *kapitaal* werden als symbolische machtsmiddelen

ingezet om de percepties over de waarde die het netwerk voor de (potentiële) deelnemende organisaties en externe belanghebbenden kon hebben, te beïnvloeden. Dit vond niet alleen collectief plaats. Ook op individueel niveau tastten deelnemers intuïtief af welke middelen, kennis en bekwaamheden het beste aansloten bij de procedures en gebruiken van hun organisatie en het meeste effect zouden hebben op de waardepercepties: *“Dan is empathisch vermogen en inzicht in de belangen en hoe mensen aan tafel zitten, cruciaal voor het succes”*. De reden dat dergelijke inzichten hen hielpen, wordt met het *habitus-* en *veldconcept* duidelijk. Deze inzichten gaven hen informatie over welke middelen, kennis of vaardigheden zij nodig hadden om aan de verwachtingen van hun belanghebbenden te kunnen voldoen. Deze verwachtingen volgden immers uit het individuele waarden- en normenpatroon (*habitus*) en de collectieve spelregels (*veldregels*) van de betreffende afdeling of organisatie. *“Op het moment dat de hoofdoelen goed gediend worden”* en deelnemers op die manier aan de verwachtingen van belanghebbenden voldeden, groeide het vertrouwen en kregen zij *“meer ruimte om over dingen te praten.”* Op die manier verwierven deelnemers legitimiteit en support.

Het kwam voor dat voor de achterban andere belangen speelden waardoor zij de uit te wisselen middelen, kennis en bekwaamheden en de resultaten van de samenwerking soms anders waardeerden dan de deelnemers deden. Zoals bijvoorbeeld bij het regionaal interbestuurlijk samenwerkingsverband gebeurde. Bij een aantal deelnemende organisaties leefde bij verschillende echelons uiteenlopende beelden over de waarde van het samenwerkingsverband voor de koers van de eigen organisatie en de gezamenlijke ambitie. Een aantal afgevaardigden dat zelf enthousiast was over het potentieel van de samenwerking, had intern te maken met scepsis en asymmetrische vaak tegenstrijdige verwachtingen. Een van hen zei hierover:

“Het is al lastig binnen de eigen organisatie. Hoe meer afdelingen erbij betrokken zijn, wat eigenlijk wel zou moeten omdat de thema’s die we binnen het samenwerkingsverband gedefinieerd hebben op meerdere afdelingen betrekking hebben, hoe complexer het wordt. Ieder heeft eigen belangen, prioriteiten en afwegingen, terwijl we elkaar ook nodig hebben. Op bestuursniveau is de intentieverklaring wel ondertekend, maar daadwerkelijk investeren is lastig omdat daar op tactisch niveau over wordt besloten. En managers willen concrete resultaten zien; ze willen zien wat het oplevert. Zij redeneren dat tegenover investeringen of X uur en X kosten 2 keer X opbrengsten staan. Wij kunnen de opbrengsten in deze fase nog onvoldoende aantonen. Dat is de komende maanden onze uitdaging, anders is de aandacht binnen onze organisatie weg. Dit netwerk is een van de vele. En het werkt zo: wat het snelst zichtbare resultaten oplevert, krijgt prioriteit. Kwaliteit of dat dit meerwaarde toevoegt, maakt niet uit.”

Dit voorbeeld laat zien dat het beleid van deelnemende organisaties niet altijd consistent is (Brunsson 1986, p.174). De betreffende bestuurder had een intentieverklaring getekend en daarmee kenbaar gemaakt aan het samenwerkingsverband te willen deelnemen en de overeengekomen afspraken te ondersteunen. De managers van de inhoudelijke experts stonden vooraan hen daarin te faciliteren. Zij gaven hen echter onvoldoende regelruimte, tijd en middelen om aan de in het netwerk overeengekomen afspraken te kunnen voldoen. De oorzaak kan met behulp van het *veldconcept* als volgt worden uitgelegd. Ook al waren de managers onderdeel van hetzelfde *organisatieveld*, zij hadden ook te maken met de spelregels die voor hun echelon golden. Op dit *middenmanagementveld* stonden andere belangen op het spel dan voor bestuurders. Bovendien konden de inhoudelijke experts onvoldoende de opbrengsten van de netwerkactiviteiten aantonen. Daarom maakten de managers andere keuzes dan de inhoudelijke experts nodig hadden om aan de spelregels van het *netwerkveld* te kunnen voldoen. Dergelijke dynamieken zorgen ervoor dat het gedrag van belanghebbenden binnen deelnemende organisaties niet altijd in elkaars verlengde ligt en soms zelfs tegenstrijdig is. Hierdoor lijkt het organisatiebeleid inconsistent.

EEN BREED GEDRAGEN STURINGS- EN BESLUITVORMINGSMODEL

Een meerderheid van de netwerksamenwerkingen was gebaat bij een breed geaccepteerd sturings- en besluitvormingsmodel. De data bevestigen een aantal aspecten dat zich ook bij het organisatieadviesnetwerk en met name bij het industriële netwerk voordeed. Het gaat dan met name om het zo beperkt mogelijk contractueel vastleggen van afspraken, zeker in de verkennende fase, en een "*licht sturingsmodel*" waaraan alle betrokken partijen zich committeren voor de fase waarin zij daadwerkelijk met elkaar aan de slag gaan en waarvoor faciliteiten en investeringen nodig zijn. Geformaliseerde spelregels en in een sturingsmodel overeengekomen afspraken zorgden voor onderlinge duidelijkheid en hielpen de deelnemers bij hun achterban de benodigde middelen beschikbaar te krijgen. Een geformaliseerde communicatie- en rapportagestructuur hielp deelnemers bovendien bij de routinematige verantwoording over de activiteiten, de voortgang en de resultaten van het netwerk naar de verschillende echelons binnen hun achterban en andere belanghebbenden (Koliba, Mills & Zia 2011; Moore 1995; Moore & Khagram 2004). Bij de meeste netwerken zorgde een regieteam daarvoor. Daarnaast verwachtte de achterban van hun afgevaardigden dat zij intern volgens de organisatie specifieke standaarden verantwoording aflegden over de waarde van het netwerk voor hun organisatie. Volgens een deelnemer geeft hem dat een "*licence to operate*". Dit was geen gemakkelijke taak, aangezien "*de hele infrastructuur was gebaseerd op het verrichten van order-gerelateerde werkzaamheden*". Het bedrijf hanteerde "*spreadsheets die iedere week door alle medewerkers ingevuld moesten worden*".

“Dit werkte goed toen we nog gesegmenteerd werkten. Nu zijn de projecten integraal. Dat geeft conflicten. [...] Het order-gerelateerde denken zit ons in de weg als we onze netwerkactiviteiten moeten verantwoorden. Alle organisaties hebben op hun eigen manier met dit soort beperkingen te maken.”

Andere deelnemers bevestigden dat zij met vergelijkbare conflicten te maken hadden en weer andere gegevens van het netwerk nodig hadden. Zo lag de nadruk van commerciële bedrijven vooral op bedrijfseconomische aspecten als omzet en winst, terwijl voor publieke organisaties de maatschappelijk impact van de activiteiten belangrijk was. Een breed gedragen sturings- en besluitvormingsmodel hielp de deelnemers periodiek binnen verschillende gremia van de netwerksamenwerking en vaak geholpen door een regieteam, deze uiteenlopende belangen bij elkaar te brengen en te herijken in hoeverre ook daarin tegemoet gekomen werd.

Tijdens de verkenningsfase wilden deelnemers de bewegingsvrijheid hebben om elkaar te leren kennen, ideeën uit te wisselen en te experimenteren zonder dat daar allerlei consequenties aan verbonden waren. Met andere woorden, men wilde vrijblijvend maar doelgericht ‘aan elkaar kunnen snuffelen’. Vertrouwensopbouw speelde hierin een cruciale rol. Een deelnemer zei dat in deze fase *“ongeschreven regels”* een belangrijke rol vervullen omdat hiermee de intentie van de betrokkenen zichtbaar werd. Human & Provan (2000, p. 359-360) bevestigen dit:

‘once friendship and information exchanges are well established, trust-based business exchanges gradually assume a much more important role. [...] [...] embeddedness ties reduces the need for formal governance.’

Een directeur van een hybride netwerksamenwerking illustreerde dit door Human & Provan beschreven proces. Hij had de deelnemers aan tafel uitgenodigd en hen *“een voor een hardop laten beloven zich te committeren”*. Zo’n mondeling *“uitgesproken verbond is veel krachtiger dan juridisch vastgelegde afspraken”*. Er vormt zich een *“coalition of the willing”* die zich committeert en wil inzetten voor het realiseren van het gezamenlijke doel.

Op het moment dat deelnemers in een fase kwamen waarin zij investeringen en steun van hun achterban of daarbuiten nodig hadden, begon het proces van verkennen, het uitwisselen van belangen en het opbouwen van vertrouwen opnieuw. Dit kwam doordat hun achterbannen en andere belanghebbenden elkaar niet persoonlijk kenden. Zij hadden andere belangen, verwachtingen en voorwaarden en moesten elkaar eerst onderling vertrouwen voordat zij met geld, menskracht en andere benodigdheden over de brug kwamen. Bij het eerder genoemde regionaal interbestuurlijk samenwerkings-

verband konden de twee nieuw aangetreden afgevaardigden zich niet in het huidige sturingsmodel vinden. Zij wilden de samenwerking eerst anders inrichten en meer zaken formaliseren voordat zij zouden besluiten op welke manier te willen participeren. Deze afgevaardigden waren kritisch op het *'netwerk als entiteit'* als vehikel om organisatiedoelen te bereiken (Provan, Kenis & Human 2008, p.126-130). Zij wilden meer grip op het proces en de resultaten en hier bindende afspraken over maken. Dit zorgde voor commotie en spanning bij de andere deelnemers. Deze werkwijze stond haaks op de binnen het samenwerkingsverband overeengekomen spelregels van een *"experimenterende innovatieve community"* en de summiere *"hulpstructuur"* ofwel het lichte sturingsmodel dat daarbij paste. Ook had de voorgaande bestuurder in de rol van ambassadeur veel voor het samenwerkingsverband betekend. Hierdoor kwam deze wending geheel onverwacht. Bovendien had het samenwerkingsverband de betreffende organisatie hard nodig vanwege de (financiële) middelen, kennis en de belangrijke rol in de regio. De deelnemers moesten nu ongewild op zoek naar een *"nieuwe balans tussen vrije ruimte en structuur"* in hun sturingsmodel.

Vooral deelnemers van hybride netwerken zeiden veel baat te hebben bij een netwerkbreed geaccepteerd sturings- en besluitvormingsmodel. Dit hielp hen als *"ongelijkwaardige partners gelijkwaardig samen te werken"*. De afspraken die deelnemers in het sturings- en besluitvormingsmodel overeengekomen waren en de onafhankelijke positie van een regieteam hielpen de asymmetrie functioneel te maken en de spanningen dan wel conflicten die het van tijd tot tijd gaf, werkbaar te houden. Net als bij het industriële netwerk pasten ook andere samenwerkingsverbanden het sturings- en besluitvormingsmodel gaandeweg de jaren aan bij de veranderingen die zich binnen of in de omgeving van het netwerk voordeden. Op deze manier streefden deelnemers ernaar de relevantie van hun onderlinge samenwerking ook op de langere termijn te borgen.

Geformaliseerde afspraken, een sturings- en besluitvormingsmodel hadden voor de deelnemers ook een functie in het verwerven van steun bij hun achterban en externe belanghebbenden. Het eerder aangehaalde startende hybride netwerk moest zich als organisatievorm bewijzen om door potentiële financiers en samenwerkingspartners serieus genomen te worden (Provan, Kenis & Human 2008, p.124-126). Zo had een potentiële samenwerkingspartner tijdens een verkennend gesprek gevraagd: *"wat stellen jullie eigenlijk voor? Ik heb een kantoorgebouw en 35 mensen in dienst."* Het netwerk moest zich ook voor een belangrijke potentiële financier verantwoorden voor de ongebruikelijke organisatievorm. Zij moesten onderbouwen hoe ze als netwerksamenwerking en met het sturingsmodel dat zij met hun samenwerkingspartners overeengekomen waren, hun visie voor de stad en de beoogde producties, waar zouden maken. Het sturingsmodel is

daarmee ook symbolische machtsbron waar deelnemers invloed mee uitoefenen op de interpretaties en waardepercepties van hun (potentiële) supporters.

INHOUDELIJKE EXPERTISE EN ADAPTIEVE LENIGHEID

De meerderheid van de data steunde het patroon dat een combinatie van deelnemers met inhoudelijke expertise en met adaptieve lenigheid belangrijk is een netwerksamenwerking succesvol te laten functioneren. Deelnemers met inhoudelijke expertise zijn nodig om de ambitie en de beoogde resultaten te kunnen verwezenlijken. Complementair daaraan zijn deelnemers nodig die over een adaptieve lenigheid beschikken om het belang van ambitie en resultaten aan belanghebbenden duidelijk te maken. Het zijn twee elkaar versterkende factoren die eraan bijdragen dat de activiteiten van een netwerksamenwerking congruent zijn met die van de deelnemende en andere belanghebbende organisaties.

Aanvullend op de bevindingen uit de cases benadrukten deelnemers van de andere onderzochte netwerken de waarde van inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid voor het zoeken van steun voor hun visie op en ideeën over de netwerksamenwerking. Ook gaven deze netwerken meer inzicht hoe de combinatie van inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid hielp invloed uit te oefenen op de wijze waarop belanghebbenden de resultaten van de samenwerking percipiëren. Daarin werd de asymmetrie tussen deelnemers zichtbaar, aangezien beide bepalend waren voor de wijze waarop hun achterban en andere belanghebbenden de netwerkresultaten waardeerden.

Inhoudelijke expertise was nodig voor het realiseren van de beoogde resultaten, maar ook om als gesprekspartner serieus genomen te worden door potentiële supporters. Een deel van de geïnterviewden was inhoudelijk expert en een van de initiatiefnemers van een netwerksamenwerking, of had grote affiniteit met de ambitie van het netwerk. Zij hadden als inhoudelijke experts ook de rol van kwartiermaker op zich genomen. Sommigen van hen beschikten van nature over een “*lastig grijpbare*” aanleg waarmee zij zich flexibel binnen allerlei omgevingen bewogen en mensen voor het netwerk en haar activiteiten enthousiast kregen. Een deelnemer beschreef hoe hij zich binnen zijn organisatie bewoog en intuïtief naging “*hoe beslissingen genomen worden, door wie, welke invloedrijke vertrouwelingen deze beslissers hebben, wie de kritische partners zijn*” en hoe hij deze mensen kon bereiken om vervolgens hun interesse te wekken. Hij stelde daarvoor zo nodig businesscases of projectplannen beschikbaar. Zodra het projecten betrof die voor zijn organisatie commerciële impact hadden, ontkwam hij er niet aan met de andere deelnemers juridische afspraken te maken. Hij had deze juridische documenten nodig omdat “*de persoonlijke relatie tussen zijn collega’s en de andere samenwerkingspartners ontbrak*”.

Ook binnen de andere onderzochte netwerken spraken deelnemers hun waardering uit voor mededeelnemers die van nature aanleg hadden om een beweging op gang te krijgen. Dat waren volgens hen “echte kwartiermakers”. Deze kwartiermakers handelden “vanuit een diepe overtuiging”. Zij wisten intuïtief en haarfijn de verbinding te maken met de koers van de eigen organisatie, de voor- en nadelen voor de verschillende afdelingen te benoemen en aan te geven hoe de organisatie bredere maatschappelijke of economische impact kon hebben. Daarvoor waren zij continu bezig “rotsen te omzeilen”, “waarschuwingsseinen” op te vangen en “de verwachtingen” bij hun achterban “te managen”. De “legitimering” van de netwerkdeelname lag in het inpassen van de activiteiten “in het systeem”. Deze kwartiermakers konden anderen met “flair, charme en deskundigheid” enthousiasmeren. Eigenschappen die Parker et al. (2021, p.5, 18) omschrijven als ‘political astuteness’. De invloedsfeer van deze deelnemers reikt verder dan de formele hiërarchische structuur van een organisatie.

Daarbij was het essentieel dat zij de taal van de ander konden spreken. Inhoudelijke kennis hielp hen zich aan te sluiten bij de beleavingswereld van de ander. “Inlevingsvermogen” is essentieel:

“Je moet jezelf eerst kwalificeren op de inhoud, daarna mag je aan het proces komen. Je moet laten zien dat je betrouwbaar bent en een serieuze gesprekspartner. De ander moet het gevoel krijgen: hij of zij kan mij helpen het probleem op te lossen. Het gaat niet om gelijk hebben maar om de klik en het vertrouwen dat je hem of haar kunt helpen. Dan ben je binnen.”

Dit citaat geeft uitdrukking aan de wisselwerking tussen inhoudelijke kennis, adaptieve lenigheid en het opbouwen van een vertrouwensrelatie. Niet iedere deelnemer beschikte over de vaardigheden. De directeur van een regieteam vertelde dat hij erg moesten wennen aan zijn rol als regisseur en het “politieke spel” dat volgens hem hieraan verbonden was. De directeur van een ander netwerk had de overstap gemaakt van een organisatie en een functie waarin alles geregeld was naar “een wauw idee, een leeg kantoor en een budget”. Op dat moment “moest hij die zelfstarter zijn” die zelf tot actie kwam en de relevantie aantoonde van een nog niet bestaande netwerksamenwerking, terwijl hij zelf niet wist hoe het eruit zou komen te zien en wat de meerwaarde ervan was.

De adviesteamleden en directeur van het organisatieadviesnetwerk (case 1) vulden elkaar qua inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid goed aan. Tijdens de terugblik op de netwerksamenwerking zeiden zij dat zij daardoor goed in staat waren de activiteiten van het netwerk op die van het moederbedrijf aangesloten te houden. Een van de adviesteamleden was “mister risicomangement” die de financiën en de wijze waarop dat gerapporteerd werd in de gaten hield. Een ander was vanuit zijn historie bij

het bedrijf alert op de “*houdbaarheid en haalbaarheid*” van de netwerkplannen. En de directeur: “*was onvermoeibaar, hij had een bord voor zijn kop, geloofde er heilig in en moest continu uitleggen waar hij mee bezig was*”. Dit was niet altijd makkelijk:

“Je moet nieuwe woorden vinden om het uit te kunnen leggen, zodat je kunt blijven staan voor je opinie. Dat is gewoon lastig. Als je gevoel hebt voor hoe de rest van de organisatie kijkt, dan vervloei je zomaar weer. Er zijn mensen die het lastig vinden verlies te nemen bij mensen die je echt voor gek verklaren en zeggen: ‘dat doe je toch niet? Waarom zo’n moeilijke weg kiezen?’ ”

Dat deze eigenschappen sterk persoonsafhankelijk zijn, werd bevestigd toen de directeur en een van de adviesteamleden een andere baan kregen. Vanaf dat moment veranderde de netwerksamenwerking onder de nieuw aangestelde directeur naar het transactionele business- en sturingsmodel dat het adviesteam juist had willen voorkomen. Een model dat in lijn lag met de formele en informele spelregels (*veldregels*) van en de heersende opvatting (*doxa*) binnen de organisatie.

Adaptieve lenigheid is niet alleen aan het begin van de samenwerking belangrijk, maar gedurende het hele proces. Deelnemers gaven aan dat zij “*telkens weer opnieuw commitment op moesten halen*”, aangezien er zich zowel binnen het netwerk als in de omgeving voortdurend veranderingen voordeden. Dat vroeg, zoals ook uit de cases naar voren kwam, continue alertheid, doorzettingsvermogen en lef om de nodige risico’s te nemen en onconventionele paden te bewandelen, zonder aan geloofwaardigheid in te hoeven boeten. De asymmetrische en conflicterende impliciete en expliciete belangen, waardepercepties en spelregels maakten het extra gecompliceerd om de achterban op het juiste moment en op een passende manier met de juiste informatie te voeden en zo hun vertrouwen en support te winnen en te behouden.

Zoals ook uit de twee cases bleek, slaagde de ene deelnemer er beter in anderen enthousiast te krijgen dan de ander. Dit leidde ook bij de andere onderzochte netwerken tot asymmetrie, aangezien degenen die daar bedrevener in waren, meer waardering en aanzien genoten. Hierdoor hadden zij meer invloed op de gang van zaken. Niet iedereen stond hier positief tegenover, zoals bleek bij het landelijk interbestuurlijk samenwerkingsverband, op zowel tactisch als strategisch niveau. Een van de deelnemers werkte volgens anderen “*als een geoliede machine en met een goed gevoel voor politieke verhoudingen*”. De afgevaardigden op zowel tactisch als strategisch niveau “*waren altijd goed geïnformeerd*”. Zo wisten zij iedere vergadering “*de gelederen te sluiten*” en een belangrijk stempel te drukken op de besproken onderwerpen en de te nemen besluiten. Dit maakte, gecombineerd met grotere regelruimte die zij vanuit de achterban hadden, dat zij in een heel andere machtspositie zaten dan deelnemers met een beperktere

regelruimte en adaptieve behendigheid. Deze situatie versterkte het onderlinge wantrouwen.

Met een goed ontwikkelde *'feel for the game'* (Bourdieu 1998) waren deelnemers in staat de waarde van het netwerk te verbinden met de koers van de organisatie. Dit blijkt uit de eerder aangehaalde citaten waarin deelnemers beschrijven hoe zij stap voor stap te werk gaan om vertrouwen te krijgen en zich inleven in continu veranderende situaties en telkens afwegen welke actie direct genomen moeten worden en welke later. De *habitus* van een deelnemer is de basis voor zijn of haar spelgevoel en aanleg om de adaptieve lenigheid (Bourdieu 1998) of de politieke scherpzinnigheid (Parker et al. 2021) in praktijk te brengen. Het helpt intuïtief aan te voelen wat de specifieke belangen, waardepercepties en spelregels binnen een omgeving (*veld*) zijn. Ook is het de basis voor de behendigheid op het juiste moment en op de juiste manier te handelen en zo vertrouwen op te bouwen door aan verwachtingen te voldoen. Op die manier wist een van de deelnemers van het regionaal interbestuurlijk samenwerkingsverband op zowel bestuurs-, management- als uitvoeringsniveau bij zijn achterban de bijdrage en activiteiten van het samenwerkingsverband integraal onderdeel van het organisatiebeleidsplan te maken. Het samenwerkingsverband werd binnen zijn organisatie breed gezien als een vehikel om organisatiedoelen te realiseren (Provan, Kenis & Human 2008).

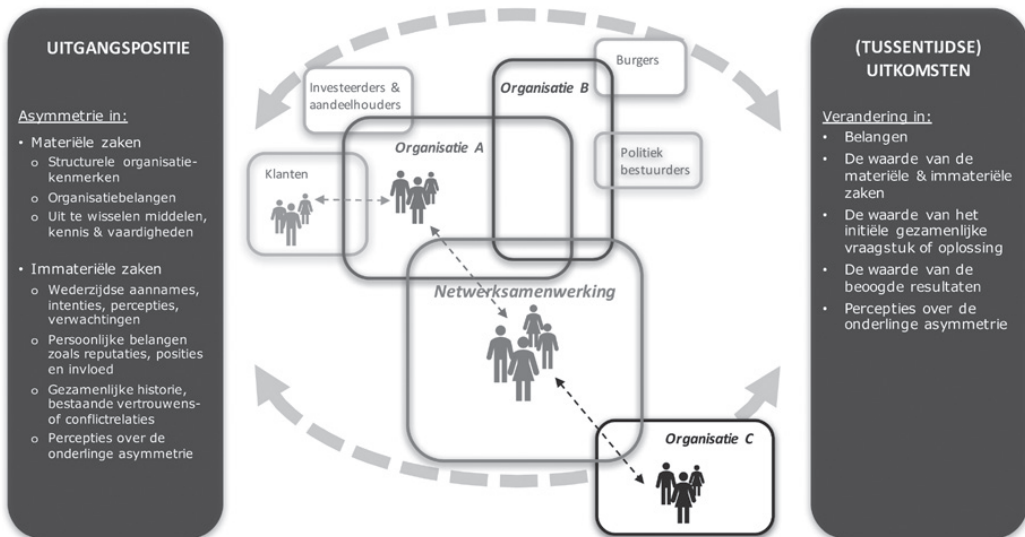
7.3 De opbrengsten

In dit hoofdstuk zijn de zes patronen uit de twee cases met de interview-, observatie- en documentatiedata van 24 andere netwerksamenwerkingen vergeleken en nader geanalyseerd. Het doel van deze vergelijking was een breder en verfijnder beeld te krijgen van hoe belangen, waardepercepties, vertrouwensrelaties, formele en informele spelregels van de achterban en externe belanghebbenden de asymmetrie tussen deelnemers beïnvloeden. Daarnaast wilde ik meer inzicht krijgen in hoe deelnemers met deze asymmetrie omgaan, welke handelswijze de samenwerking ten goede komt en welke niet.

De overgrote meerderheid (75-100%) van de data blijken de patronen 1, 2 en 6 te steunen. Deelnemers worden gedreven door interdependente belangen en waardepercepties om de samenwerking op te zoeken. De mate waarin zij zich in elkaars waarden en normen herkennen, bepaalt het onderlinge vertrouwen en reciprociteit en zij laveren voortdurend tussen netwerk, achterban en externe belanghebbenden. Verder steunt een meerderheid (50-75%) de patronen 3, 4 en 5 (50-75%): het tot wederzijds voordeel uitwisselen en inzetten van middelen, kennis en bekwaamheden, de waarde van een breed geaccepteerd sturings- en besluitvormingsmodel, en van inhoudelijke

expertise en adaptieve lenigheid. Aanvullend daarop laten de mate waarin de patronen worden gesteund ook nog iets anders zien. De patronen 1, 2 en 6 kunnen worden geïnterpreteerd als basisvoorwaarden voor het functioneren van een op asymmetrie gebaseerde netwerksamenwerking. Deze basisvoorwaarden zijn in de kern gebaseerd op impliciete en vaak onbewuste relationele processen, waaruit asymmetrie ontstaat of reeds bestaande asymmetrische verhoudingen worden versterkt dan wel verzwakt. De patronen 2, 4 en 5 kunnen als versterkende factoren worden gezien, ofwel als expliciete hulpmiddelen en vaardigheden die deelnemers inzetten ten behoeve van de drie basisvoorwaarden en de daarmee samenhangende asymmetrie. Dit bevestigt de bevinding uit hoofdstuk 6 dat structuren als een sturingsmodel niet primair zijn bedoeld voor het netwerk zelf maar een relationeel doel hebben (Emirbayer 1997; Mauss [1924] 2014), en wel als maatstaf of iemand zich aan de spelregels van het netwerk dan wel van de achterban conformeert (Meyer & Rowan 1977). De vergelijkende analyse bevestigt verder de toevoeging uit hoofdstuk 6 dat het niet alleen structuren betreft die deelnemers helpen aan de maatstaf te voldoen, maar dat zij hierbij ook hun inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid inzetten.

Daarnaast blijkt ook uit de vergelijking dat asymmetrie zich in expliciete materiële en impliciete immateriële aspecten voordoet. Het leert ons dat de wijze waarop de betekenis ofwel de waarde die deelnemers aan zowel de materiële als de immateriële asymmetrie hechten, in een iteratief proces doorlopend verandert. Dit komt doordat de netwerksamenwerking in continue verbinding staat met de omgevingen van de achterban en externe belanghebbenden, welke elkaar over en weer beïnvloeden. Veranderende situaties en zienswijzen hebben impact op de dynamiek tussen de deelnemers en op de uitkomsten van de onderlinge samenwerking. In figuur 6 is dit vereenvoudigd en schematisch weergegeven.



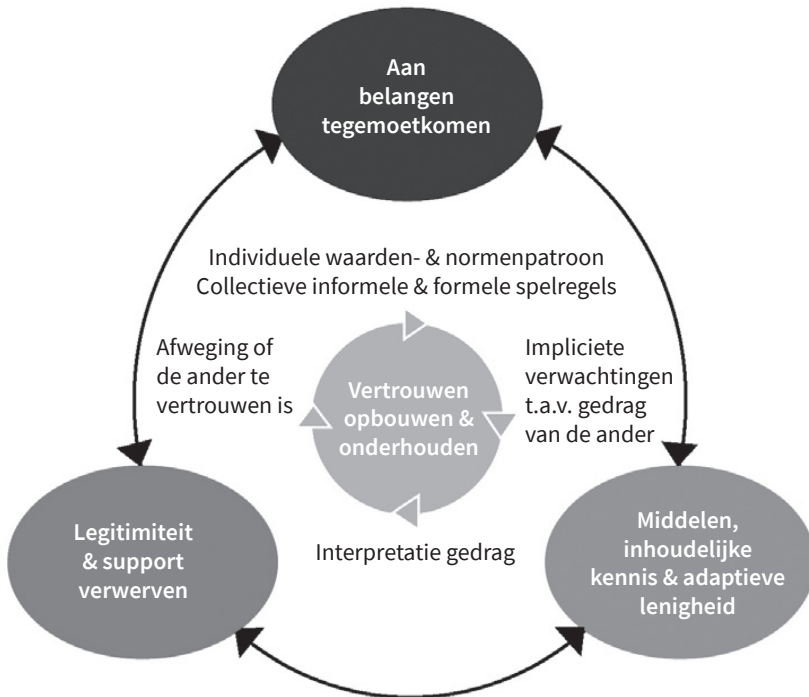
Figuur 6: invloeden tijdens de netwerksamenwerking

Spanningen en conflicten ontstaan niet door de ongelijksoortigheid tussen de deelnemers veroorzaakt maar door de percepties die deelnemers of hun belanghebbenden daarbij hebben. De materieële ongelijksoortige uitgangssituatie zoals de investeringsmogelijkheden of de reputatie is in beginsel juist de reden om samen te werken, maar kan vanaf het begin en gaandeweg de samenwerking tot spanningen en conflicten leiden doordat elk van de deelnemers er een andere waarde aan toekent. Door veranderende omstandigheden verschuiven belangen, prioriteiten en percepties. Dit werkt door in de waarde die de onderlinge asymmetrie heeft, het gezamenlijke vraagstuk of de oplossing en hoe de uiteindelijke resultaten gepercipieerd worden. Dit vertaalt zich vervolgens in het gedrag van deelnemers, dat haaks kan komen te staan op de collectieve formele en informele spelregels (*veldregels*) en individuele waarden- en normenpatronen (*habitus*). Hierdoor kan de spanning oplopen en kunnen er onderling conflicten ontstaan.

Wat de vergelijkende analyse aanvullend op inzichten uit hoofdstuk 6 laat zien, is dat in het zesde patroon niet alleen alle andere patronen samenkomen, maar dat deelnemers met het laveren intuïtief ook een doel nastreven. Zij laveren onafgebroken tussen netwerk, achterban en externe belanghebbenden vanwege de continu veranderende belangen, prioriteiten en waardepercepties. Hierdoor staan de benodigde legitimiteit en support, van zowel mededeelnemers als van achterban en externe belanghebbenden, ook voortdurend onder druk. Deelnemers zijn er dan ook op

gericht deze legitimiteit en support te behouden. Vertrouwensrelaties spelen hierin een essentiële rol. Op basis van vertrouwen kunnen asymmetrische verhoudingen overbrugd worden en komt reciprociteit op gang.

De wijze waarop individuele deelnemers tussen netwerk, achterban en externe belanghebbenden laveren en hoe vertrouwen hieraan bijdraagt, is in onderstaande figuur schematische uitgebeeld.



Figuur 7: hoe deelnemers tussen netwerk, achterban en externe belanghebbenden laveren en wat zij nastreven

Deelnemers bouwen en onderhouden vertrouwensrelaties door te voldoen aan de impliciete verwachtingen van hun mededeelnemers, hun achterban of externe belanghebbenden. Deze verwachtingen volgen uit individuele waarden- en normenpatronen (*habitus*) en collectieve formele en informele spelregels (*veldregels*) van hun eigen organisatie of bij andere belanghebbende organisaties. Mededeelnemers respectievelijk hun collega's en andere belanghebbenden beoordelen op basis daarvan het gedrag en wegen af of de deelnemer het waard is en hun steun verdient. Dit is een subtiel proces dat vaak onbewust en onder de oppervlakte plaatsvindt.

Deelnemers verwerven zowel binnen het netwerk als daarbuiten legitimiteit en support door het vertrouwen dat zij weten op te bouwen en te onderhouden, maar ook door te laten zien dat zij met hun deelname bijdragen aan de materiële en immateriële belangen. Zij zetten allerlei hulpmiddelen in om zichtbaar te maken hoe de netwerksamenwerking aan de belangen van hun mededeelnemers en stakeholders tegemoetkomt. Hun *habitus* helpt hen adaptief en lenig aan te passen aan de *veldregels*. Het helpt hen intuïtief op het juiste moment de hulpmiddelen in te zetten of met bewijsmateriaal te komen dat met de collectieve spelregels overeenkomt en dit op de bij de betreffende omgeving passende manier te presenteren. In de kern draait het om het haarfijn aanvoelen van de specifieke opvattingen, taal, gebruiken en belangen. Een waarden- en normenpatroon dat op deze finesses aansluit, maakt dat de ene deelnemer er beter in slaagt vertrouwensrelaties op te bouwen dan de andere. De mate waarin dat lukt, is bepalend voor de kwaliteit van de vertrouwensrelatie met mededeelnemers en andere belanghebbenden. Die vertrouwensrelatie is vervolgens essentieel voor het op gang brengen van reciprociteit, welke zich manifesteert in steun voor de netwerkdeelname.

In het netwerk uiten deelnemers hun steun in het toelaten van een (potentiële) deelnemer tot het netwerk of tot de *inner circle* en de posities, privileges of invloed die daaruit voortvloeien. Dit leidt vaak tot of vergroot onbedoeld de asymmetrie met andere deelnemers en onderlinge spanning, zoals bijvoorbeeld over de vraag wie tot de *inner circle* behoren en wie niet. Binnen de achterban of andere belanghebbende omgevingen uiten de legitimiteit en support zich in het beschikbaar stellen van de benodigde menskracht, middelen en regelruimte.

Deze inzichten gecombineerd met die uit voorgaande hoofdstukken vormen de basis voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag in het volgende hoofdstuk.

8 Koorddansen met asymmetrie

8.1 Omgaan met asymmetrie in een netwerksamenwerking

Mijn doel met deze studie was de dynamiek van de asymmetrie tussen de deelnemers van een netwerksamenwerking te begrijpen: hoe het ontstaat, welke invloed het op de samenwerking heeft en hoe deelnemers ermee omgaan. Aan de hand van de antwoorden op de centrale onderzoeksvraag vat ik in dit laatste hoofdstuk het in deze studie ontwikkelde en door middel van empirisch onderzoek aangescherpte analyseraamwerk samen. Vervolgens sta ik stil bij de wetenschappelijke bijdrage van dit raamwerk, de beperkingen van deze studie en de mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Ik eindig met een aantal handreikingen voor (potentiële) deelnemers, regisseurs en belanghebbenden van netwerksamenwerkingen.

8.1.1 Hoe asymmetrie eruit ziet en ontstaat

De centrale onderzoeksvraag van deze studie was:

Hoe werken ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen in netwerken samen, welke betekenis geven deelnemers deze onderlinge asymmetrie en hoe beïnvloedt dit hun opstelling, het samenwerkingsproces en de uitkomsten van de netwerksamenwerking?

De asymmetrie tussen deelnemers is enerzijds expliciet en materieel. Het gaat dan om ongelijksoortige structurele organisatiekenmerken en de waarde die deze zaken voor de deelnemers hebben. Het betreft zaken als de omvang of het type organisatie, de organisatiebelangen die betrekking hebben op bijvoorbeeld het nastreven van een bepaalde marktpositie of maatschappelijke impact, en de middelen, kennis en vaardigheden waar partijen over beschikken. Anderzijds is de asymmetrie impliciet en relationeel (immaterieel) en heeft het te maken met persoonlijke belangen zoals de reputatie of positie die iemand nastreeft, reeds bestaande vertrouwens- of conflictrelaties of de verwachtingen die deelnemers van elkaar hebben.

De wijze waarop de ongelijksoortigheid en ongelijkwaardigheid zich in de

dynamiek van netwerksamenwerking openbaren, kan als volgt worden getypeerd. Tijdens de kennismaking en het verkennen van de mogelijkheden is de onderlinge asymmetrie zichtbaar in de waarde die partijen aan elkaars ongelijksoortige materiële zaken toekennen. De immateriële asymmetrie heeft te maken met hoe de individuele afgevaardigden aan de samenwerking beginnen: impliciete persoonlijke belangen, de eventueel gezamenlijke historie en de daaruit voortgekomen vertrouwens- of conflictsituaties, de verwachtingen over en weer en aannames. Al deze zaken spelen (niet altijd doelbewust) een rol in hun opstelling gedurende de kennismaking en het verkennen van de mogelijkheden en welke kansen zij elkaar geven.

Tijdens de samenwerking veranderen de onderlinge verhoudingen voortdurend, evenals de betekenis die deelnemers toekennen aan de onderlinge verschillen. Deze continue wisselingen ontstaan mede doordat vanuit aanpalende omgevingen van het netwerk, zoals achterban en externe belanghebbenden, allerlei krachten en beïnvloedingsprocessen samenkomen. Door veranderingen die zich binnen deze omgevingen voordoen, verschuiven belangen en prioriteiten, en daarmee ook de percepties van de deelnemers over hoe en op welke manier het netwerk en haar activiteiten daaraan bijdragen. Dat werkt door in de mate waarin deelnemers de asymmetrie nodig hebben en daarvoor van elkaar afhankelijk zijn.

Daarnaast veranderen deze gepercipieerde asymmetrische machtsverhoudingen en betekenissen door de vertrouwensrelaties die deelnemers met elkaar onderhouden. Vertrouwensrelaties vormen de basis voor het onderling uitwisselen van elkaars middelen, kennis en vaardigheden, maar ook voor het uitwisselen van gunsten zoals posities, privileges, legitimiteit en invloed. Dit vergroot de onderlinge asymmetrie. Het zorgt ervoor dat bepaalde deelnemers meer invloed op de koers en de spelregels van het netwerk hebben dan anderen. Bovendien zijn vertrouwensrelaties met achterban en externe belanghebbenden een bron voor asymmetrie tussen deelnemers. Net als bij deelnemers onderling zijn deze vertrouwensrelaties een basis voor reciprociteit. Hieruit komen de legitimiteit en support voort zij van hun achterban en andere belanghebbenden nodig hebben om aan een netwerk deel te kunnen nemen. De goedkeuring komt tot uiting in de beschikbaar gestelde regelruimte, menskracht en andere middelen. Deelnemers die hiermee de belangen van het totale netwerk dienen, kunnen rekenen op waardering van hun mededeelnemers, hetgeen hun invloed vergroot.

8.1.2 Op verschillende borden schaken

Tijdens de kennismaking en het verkennen van de samenwerkingsmogelijkheden hebben deelnemers doorgaans zowel afzonderlijke als interdependente belangen. De asymmetrie in preferenties, middelen en verwachtingen is dan scherp voelbaar, immers juist deze

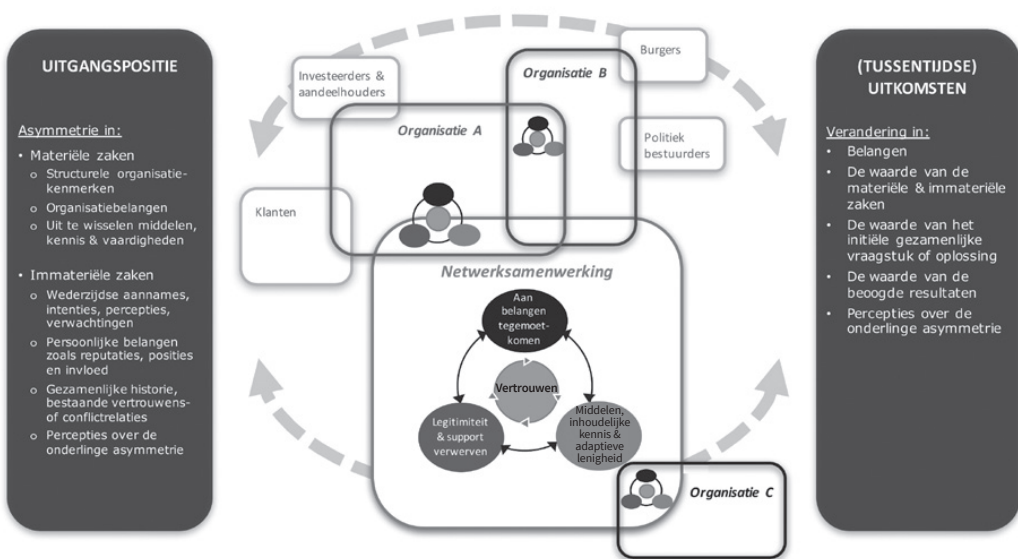
asymmetrie is aanleiding elkaar op te zoeken voor een mogelijke samenwerking. Zij doen dit vanuit het idee elkaar te kunnen aanvullen. Potentiële samenwerkingspartners nemen de tijd elkaar te leren kennen of als zij reeds eerder hebben samengewerkt, opnieuw met elkaar kennis te maken in de context van een (potentiële) nieuwe samenwerking. Zij gaan na hoe andere deelnemers in de wedstrijd zitten en of zij deze hun tijd, energie en uit te wisselen middelen toevertrouwen. Anders gezegd, gedurende de kennismaking en het verkennen van de samenwerkingsmogelijkheden beproeven zij bij elkaar of ze als samenwerkingspartners te vertrouwen zijn. Dit is een *'stilzwijgend'*, *'onderin de ijsberg'* ofwel *'onderstroom'* en *'tussen de regels door'* proces dat plaatsvindt tijdens de *'boven in de ijsberg'* dan wel *'bovenstroom'*-activiteiten zoals verkennende gesprekken, het ontwikkelen van mogelijke gedeelde proposities en het verkennen van financieringsconstructies. Iedere potentiële deelnemer stapt met bepaalde, op hun eigen waarden- en normenpatroon gebaseerde verwachtingen en aannames op een ander af. Diens gedrag wordt vervolgens op basis daarvan beoordeeld. Naarmate het gedrag van de ander vaker met verwachtingen en aannames overeenkomt, groeit het vertrouwen en de bereidheid tot deelname. Potentiële deelnemers zullen steeds vaker en gemakkelijker zaken uitwisselen en tijd en energie investeren zonder er direct iets voor terug te verwachten. Door deze reciprociteit of het achterblijven daarvan weten zij wat zij aan elkaar hebben en of zij elkaar vertrouwen ondanks dat er sprake is van asymmetrie.

Het is belangrijk dat de asymmetrie niet alsnog een blokkade vormt voor de achterban van de potentiële samenwerkingspartners. Dat is voor hen reden bij hun achterban steun te zoeken voor hun ideeën met de netwerksamenwerking. Simultaan met het verkennen van de samenwerkingsmogelijkheden zetten zij de eerste stappen om de belangrijkste stakeholders in hun ideeën mee te krijgen, door uit te leggen waarom het, ondanks de onderlinge asymmetrische machtsverhoudingen, gezien de eigen organisatiebelangen verstandig is samen te werken. Ook dit doen de potentiële deelnemers op basis van vertrouwensrelaties. De wijze waarop zij met belanghebbenden uit hun achterban vertrouwen opbouwen, verloopt op dezelfde manier als hoe zij dat onderling doen.

De wijze waarop deelnemers met asymmetrie omgaan, kenmerkt zich door het onophoudelijk laveren tussen netwerk, eigen achterban en externe belanghebbenden. Gedurende de samenwerking hebben deelnemers voortdurend te maken met verschuivende percepties over de onderlinge machtsverhoudingen. Hetzelfde geldt voor de betekenis die deelnemers aan elkaars asymmetrie hechten. Ook deze verandert continu doordat een netwerksamenwerking niet als een geïsoleerd fenomeen functioneert maar binnen een complex web van deelnemende organisaties en andere gerelateerde belanghebbende organisaties. Al deze omgevingen zijn met elkaar verbonden en

beïnvloeden elkaar over en weer. Veranderingen binnen het netwerk of binnen een van deze omgevingen werken door in de belangen en prioriteiten van deelnemers, maar ook in de waarde die zij aan de netwerksamenwerking hechten en in hoe zij zich naar elkaar toe opstellen.

Deelnemers laveren continu tussen al deze omgevingen om de veranderingen die zich voordoen en de consequenties daarvan iedere keer opnieuw met elkaar te verenigen en de netwerkdeelname tegenover elkaar, hun achterban en externe belanghebbenden te rechtvaardigen. Zij doen dit door hun vertrouwensrelaties te onderhouden en de percepties over de waarde van de samenwerking te beïnvloeden. Op die manier borgen zij de legitimiteit en support voor de netwerkdeelname. Onderstaande figuur geeft vereenvoudigd weer hoe deelnemers telkens opnieuw laveren tussen netwerk en aanpalende omgevingen om hun verschillen te overbruggen, erop te kapitaliseren, en tegelijkertijd de onderlinge vertrouwensrelaties te borgen.



Figuur 8: omgaan met asymmetrie in een netwerksamenwerking

Deelnemers leggen drie accenten. Zij hebben als bewijsmateriaal allerlei *middelen, inhoudelijke kennis en adaptieve lenigheid* nodig om te laten zien hoe zij *aan de belangen van hun mededeelnemers, achterban en belanghebbenden tegemoetkomen*. Op basis daarvan bouwen zij vertrouwen op en *verwerven zij legitimiteit en support* als wederdienst. Zij moeten zich daarvoor regelmatig in allerlei bochten wringen. Als hun gedrag haaks staat op de formele en informele spelregels van het netwerk of indruist

tegen het individuele waarden- en normenpatroon van een mededeelnemer, dan zal dit hypocriet of onbetrouwbaar overkomen. Dit geeft onderlinge spanning en zet de vertrouwensrelaties op scherp.

De ‘*schaakborden*’ kunnen sterk van elkaar verschillen. Op elk bord staan andere belangen op het spel en moeten deelnemers rekening houden met andere formele en informele spelregels. Daarom dienen zij over zowel inhoudelijke expertise als adaptieve lenigheid te beschikken. Dat helpt om aansluiting te vinden bij het waarden- en normenpatroon van gesprekspartners en de formele en informele spelregels waar dezen mee te maken hebben. De mate waarin deelnemers zich intuïtief weten aan te passen aan hun gesprekspartner en diens omgeving, is bepalend voor het vertrouwen dat zij op kunnen bouwen en onderhouden.

Het opbouwen en onderhouden van vertrouwensrelaties vindt niet alleen individueel tussen deelnemer en belanghebbende plaats, deelnemers doen dat ook collectief als netwerk. Daarvoor zetten zij het netwerk-breed gedragen sturings- en besluitvormingsmodel en middelen als de formele communicatiestrategie en overlegstructuur in. Zo laten zij ook als collectief binnen alle echelons in de deelnemende organisaties en richting externe belanghebbenden de waarde van de netwerksamenwerking zien. Dit zorgt eveneens voor legitimiteit en support en trekt bovendien nieuwe deelnemers en sponsors aan.

Tijdens de netwerksamenwerking veranderen de asymmetrische verhoudingen en doen zich tevens nieuwe vormen van ongelijkwaardigheid voor. Deze komen tot uiting in status, privileges en invloed die sommigen zowel binnen het netwerk als daarbuiten genieten. De grotere invloed die zij daardoor verwerven kan ten gunste of ten nadele van andere deelnemers worden ingezet. Door dergelijke ongelijke posities en invloed hebben sommige deelnemers minder of geen kansen. Dat is de reden dat vooral omvangrijke netwerken met een grote materiële asymmetrie een onafhankelijk regieteam aanstellen. Zo’n regieteam voorkomt asymmetrie niet maar helpt het te balanceren en werkbaar te houden, door erop toe te zien dat alle belangen meegenomen en gewogen worden en de onderlinge activiteiten voor alle betrokkenen voordelen opleveren.

Gedurende en tijdens de afronding van de samenwerking reflecteren deelnemers op de geboekte resultaten. Zij plaatsen de resultaten in de context van de veranderingen die zich tijdens de samenwerking in zowel het netwerk als hun eigen organisatie hebben voorgedaan. Hierbij gaan deelnemers als volgt met asymmetrie om. Zij onderhandelen opnieuw met elkaar en met hun achterban over eventuele toekomstige mogelijkheden. Ook wegen zij weer af of en hoe zij elkaar richting de toekomst weer nodig hebben en wat zij daarvoor over hebben. Er treden vergelijkbare dynamieken op als tijdens hun eerdere samenwerking, in de zin dat deelnemers te maken hebben met tegenstrijdige

krachtenvelden die zij moeten zien te verenigen. Hierdoor kunnen zij bij mededeelnemers de indruk wekken hypocriet en onbetrouwbaar te zijn, omdat hun gedrag indruist tegen hoe zij de tijd daarvoor gewend waren met elkaar om te gaan. Op basis van de uitkomsten uit deze reflectiefase besluiten deelnemers de samenwerking te continueren of af te sluiten.

8.1.3 Asymmetrie als brandstof en splijtstof

Ik kom tot de conclusie dat asymmetrie de basis is waarop een netwerksamenwerking tot stand komt én functioneert. Het is een integraal onderdeel van een netwerksamenwerking. Gedreven door eigen ambities en belangen zoeken deelnemers bij andere organisaties naar middelen, kennis en vaardigheden waar zij zelf niet over beschikken. Deze zaken vertegenwoordigen voor hen een bepaalde waarde. Dit maakt dat zij de ene deelnemer harder nodig hebben dan een ander. Daarom zijn deelnemers niet gelijkwaardig aan elkaar. Tegelijkertijd kent asymmetrie ook een immateriële kant, die zowel stimulerend als complicerend kan werken: uiteenlopende percepties en emoties over elkaars drijfveren, belangen, stijl en betrouwbaarheid. Vertrouwen speelt hierin een essentiële rol. Vertrouwensrelaties zorgen ervoor dat deelnemers elkaar als samenwerkingspartners accepteren en soepel met elkaar samenwerken. Uit vertrouwensrelaties kunnen echter ook impliciete voorkeuren en privileges ontstaan. Hiermee wordt de basis gelegd voor asymmetrie als splijtstof.

Deelnemers gebruiken gedurende het hele samenwerkingsproces de onderlinge asymmetrie als machtsmiddel om vertrouwensrelaties op te bouwen en te onderhouden. Juist op momenten dat zich veranderingen binnen het netwerk of aanpalende omgevingen voordoen, veranderen de belangen, prioriteiten, asymmetrie en de betekenis daarvan. Hierdoor staan de vertrouwensrelaties continu onder druk en zijn deelnemers genoodzaakt continu tussen al deze omgevingen te laveren. Met gebruikmaking van elkaars asymmetrie proberen deelnemers de doelen en activiteiten van zowel hun eigen organisatie als binnen het netwerk opnieuw met elkaar in balans te brengen. De asymmetrie helpt hen bij het opbouwen, onderhouden en herstellen van vertrouwensrelaties. Zij hebben deze vertrouwensrelaties nodig om invloed uit te oefenen op de percepties ten aanzien van het netwerk, de resultaten en de waarde daarvan voor de belangen van hun mededeelnemers, achterban en andere belanghebbenden. Op die manier rechtvaardigen zij de netwerkdeelname en zorgen zij voor de regelruimte en middelen die zij daarbij nodig hebben. Beide zijn cruciaal om aan een netwerksamenwerking te kunnen (blijven) deelnemen. In die situaties werkt de onderlinge asymmetrie juist als brandstof.

Een tweede conclusie is dat een netwerk en haar deelnemers effectief zijn als

partijen zich niet alleen van de asymmetrie bewust zijn, maar dit ook als een integraal onderdeel van hun samenwerking erkennen en functioneel weten in te zetten ten behoeve van het netwerk en hun eigen organisatie. Asymmetrie speelt niet alleen een rol bij de start van een samenwerking, deelnemers hebben er doorlopend mee te maken. De steeds veranderende machtsverhoudingen zijn hanteerbaar en doeltreffend als partijen niet ontmoedigd raken door de spanningen dan wel conflicten die daarop kunnen volgen, en zij proberen de asymmetrie ten gunste van het netwerk en hun eigen organisatie in te zetten. Aangezien asymmetrie zich grotendeels in de onderstroom afspeelt, is het moeilijk ongelijkwaardige machtsrelaties te beteugelen, gelijkmatig te verdelen of weg te nemen.

Een effectief netwerk beschikt over deelnemers die het vermogen hebben zich lenig tussen het netwerk en aanpalende omgevingen te laveren, met de onderlinge asymmetrie fragiele vertrouwensrelaties weten te onderhouden en zo de benodigde legitimiteit en support te waarborgen. De combinatie van inhoudelijke kennis met een goed ontwikkelde intuïtie voor het onderhandelingspel helpt hen op een aantal gebieden. Het zorgt ervoor dat zij makkelijker de verbinding kunnen maken tussen de onderstroom en elkaars kennis, middelen en vaardigheden plus de collectieve structuren, processen en afspraken in de bovenstroom. Ook stelt het hen in staat mee te bewegen met veranderingen in de percepties over de onderlinge machtsverhoudingen en onderlinge spanningen die dit geeft, en deze werkbaar te houden dan wel doeltreffend te laten zijn. Dit vergroot de kans dat zowel de onderling uitwisselbare materiële asymmetrie als de impliciete immateriële asymmetrie ten gunste van het netwerk en de deelnemende organisaties functioneren.

8.2 Handreikingen voor verder onderzoek

8.2.1 De bijdrage van deze studie

De bijdrage van deze studie en de ontwikkelde theorie aan het bestaande *collaborative governance* en *network governance* onderzoek, komt tot uiting in een drietal aspecten. Ten eerste in de positionering van een netwerksamenwerking. Ik heb de netwerksamenwerking niet, zoals nog vaak gebeurt, als een geïsoleerd fenomeen bestudeerd maar nadrukkelijk in een bredere context geplaatst. Hierdoor kon ik de wederzijdse beïnvloedingsprocessen beter zichtbaar maken. Daarmee draagt de studie bij aan een ‘*multi-level*’ respectievelijk ‘*nested*’ begrip van samenwerkingsverbanden, zoals dat op het gebied van Europese integratiestudies, de studie van internationale organisaties of de analyse van besluitvorming in coalitiekabinetten al langer gebruikelijk

is (Aggarwal 1998; Moravcsik & Schimmelfennig 2019; Putnam 1988; Tsebelis 1990). Met de in deze studie ontwikkelde theorie kunnen deelnemers en onderzoekers beter zicht krijgen op de wederzijdse beïnvloeding en de vaak onopgemerkte en onuitgesproken dynamiek die dat tot gevolg heeft. Kennis hiervan maakt het mogelijk proactief, bewust en weloverwogen in te spelen op deze krachten waardoor, indien nodig, passende preventieve en/of correctieve maatregelen genomen kunnen worden om het samenwerkingsproces soepel en doeltreffend te laten verlopen.

Deelnemers zijn onderdeel van een netwerk, maar hebben tegelijkertijd te maken met de sturingslogica van hun eigen organisatie, van andere belanghebbenden en van bredere maatschappelijke of economische bewegingen. Dat maakt hun gedrag en commitment veranderlijk en onvoorspelbaar. Zowel in de praktijk als in de politicologische en bestuurskundige literatuur wordt dergelijk onvoorspelbaar gedrag veelal als machtsspel of politiek gemotiveerd geïnterpreteerd. Door in deze studie het gedrag van deelnemers en het functioneren van een netwerksamenwerking aan de hand van de *veld*, *kapitaal* en *habitus* concepten van Bourdieu, de reciprociteitstheorie van Mauss en het interactieconcept van Simmel te analyseren, toon ik aan dat het echter niet altijd gaat om bewuste machtsuitoefening of politiek handelen. De percepties van deelnemers worden gevoed door de wisselwerking tussen de netwerksamenwerking met deze bredere context. Hun gedrag komt eerder voort uit een complex geheel van op elkaar inwerkende krachten en is daarmee resultaat van emergente relationele processen van interpretatie en interactie. De studie heeft inzicht gegeven in de aard en dynamiek van deze relaties, loyaliteiten en speelvelden.

De tweede bijdrage van deze studie is dat zij door zeer dicht op de huid van het perspectief van netwerkdeelnemers te gaan zitten een gedetailleerder en genuanceerder beeld geeft van de betekenis van asymmetrie, de impact daarvan en hoe deelnemers ermee omgaan dan in het bestaande netwerk en collaborative governance onderzoek voorhanden is. Het brengt de niet-lineaire processen naar de oppervlakte, evenals de complexiteit en de veranderlijkheid daarin en het maakt duidelijk dat asymmetrie een integraal en essentieel onderdeel is van een netwerksamenwerking, welke gedurende de hele periode de dynamiek van de samenwerking beïnvloedt. Dit komt omdat het in de kern gaat om percepties over de onderlinge machtsposities. Deze komen niet alleen voort uit de expliciete materiële ongelijksoortigheid, maar ontstaan met name uit impliciete immateriële aspecten zoals vertrouwensrelaties en de waarde die de ongelijksoortigheid heeft voor de belangen van deelnemers. Dit in tegenstelling tot eerdere studies van onder meer Ansell & Gash (2008), Bryson, Crosby and Stone (2006), Huxham & Vangen (2005). Daarin worden de onderlinge asymmetrische verhoudingen toch vooral als complicatie of zelfs bedreiging voor het onderlinge vertrouwen gezien. Deze studies staan vooral stil

bij hoe de asymmetrie aan het begin van een netwerksamenwerking een rol speelt en met welk instrumentarium de ongelijkwaardige machtsverhoudingen geminimaliseerd, gecompenseerd dan wel gelijkmatig verdeeld kunnen worden.

Ik laat echter zien dat zelfs bij een gelijke stemverdeling of een gelijkwaardige verdeling van de ingebrachte middelen asymmetrie blijft bestaan. De drie dimensies ‘*legitimiteit en support*’, ‘*waardecreatie*’ en ‘*operationele mogelijkheden*’ uit de strategische driehoek van Moore (1995) hielpen duiding te geven aan de wijze waarop deelnemers met asymmetrie omgaan en de functie die de onderlinge ongelijkheid voor een netwerksamenwerking heeft. Aanvullend voegt deze studie een centrale dimensie toe: vertrouwen, de basis waarop de samenhang en de wisselwerking tussen de drie andere dimensies functioneert. Ik heb laten zien dat in een netwerksamenwerking sprake is van zowel materiële als immateriële asymmetrie. Deze asymmetrie is niet alleen de aanleiding om samen te werken en resultaten te verwezenlijken die organisaties afzonderlijk niet kunnen realiseren. Het dient ook als middel om invloed uit te oefenen op hoe bijdragen en resultaten van de netwerksamenwerking aan de belangen van stakeholders worden gepercipieerd. Vertrouwensrelaties tussen deelnemers onderling en met belanghebbenden spelen een essentiële rol. Op basis hiervan komt reciprociteit op gang en wisselen deelnemers allerlei gunsten uit, zoals legitimiteit en support. Dit wordt concreet zichtbaar in de goedkeuring voor netwerkdeelname en het beschikbaar stellen van de benodigde middelen, kennis en vaardigheden.

De derde bijdrage van de studie aan het bestaande onderzoek ligt in het zichtbaar maken van de wisselwerking tussen de onder- en bovenstroom van netwerksamenwerkingen. Het laat zien hoe asymmetrie zich grotendeels afspeelt in lastig grijpbare en bovendien continu veranderende onderstroomprocessen. Een eenzijdige benadering op bovenstroomprocessen (zoals in de bulk van het bestaande bestuurs- en organisatiewetenschappelijk netwerkonderzoek gehanteerd wordt), of alleen focussen op de onderstroom brengt niet alles van hetgeen zich daadwerkelijk binnen de netwerken afspeelt aan het licht. Juist de wisselwerking tussen beide - tussen de impliciete immateriële en expliciete materiële asymmetrie, tussen relationele en instrumentele processen - maakt dat een netwerksamenwerking naar tevredenheid van de betrokken partijen kan functioneren. Beide aspecten versterken elkaar in het omgaan met en effectief inzetten van asymmetrie (brandstof), maar ook in de neergang van een netwerksamenwerking (spleetstof). Ook op dit punt is deze studie een aanvulling. Het analyseraamwerk dat binnen deze studie is ontwikkeld geeft een aanzet voor nader onderzoek naar de wisselwerking tussen die twee.

8.2.2 *Beperkingen en aanbevelingen*

Met deze studie heb ik mij beperkt tot de direct bij de netwerken betrokken afgevaardigden en de indirect betrokken supporters binnen deelnemende organisaties, ofwel de primaire en secundaire ring van het netwerk. Het zicht op de invloed van externe belanghebbenden en sponsors van een netwerksamenwerking is beperkt gebleven tot wat de afgevaardigden en hun achterban daarover naar voren gebracht hebben. Dit geldt ook voor de omgeving van de deelnemende organisaties. Het is interessant de relatie tussen netwerk en deze tertiaire ring, die onder meer bestaat uit klanten, investeerders en aandeelhouders, politiek bestuurders en burgers, nader te onderzoeken. Onderzoek hiernaar vult de inzichten van deze studie over het krachtenveld waarin deelnemers en hun supporters zich bevinden verder aan, evenals de gevolgen daarvan op de betekenis en de functie van asymmetrie in een netwerksamenwerking. Bovendien sluit het aan op de ontwikkeling waarop Moore & Khagram (2004, p.4) ingaan. Zij wijzen op de verwevenheid en samenwerking tussen nationaal en internationaal opererende private, maatschappelijke en publieke organisaties, die om mondiale sturing vraagt. Ook staan zij stil bij de druk die private organisaties vanuit de samenleving en overheden ervaren om verantwoord te ondernemen en bij te dragen aan sociale gerechtigheid en een duurzame samenleving. Nader onderzoek naar de invloed van deze tertiaire ring op een netwerksamenwerking verrijkt de kennis over welke indirecte invloed markt-, politieke en maatschappelijke structuren en mechanismen op een netwerksamenwerking hebben. Dit verbreedt de kennis over het krachtenveld waarin deelnemers en hun achterban zich bevinden en hoe dit zich verhoudt tot de onderlinge asymmetrie. Meer kennis hierover bevordert de persoonlijke effectiviteit van de individuele deelnemer en de collectieve effectiviteit van het netwerk. Het geeft immers inzicht in hoe deelnemers elkaars belangen en die van het netwerk beter kunnen behartigen. Hierdoor wordt het ook makkelijker cruciale organisaties voor een netwerksamenwerking te interesseren (Ansell et al. 2021).

In het verlengde hiervan is vervolgonderzoek met behulp van het in deze studie ontwikkelde analyseraamwerk ook interessant. De focus van deze studie lag op netwerken die in Nederland actief zijn en een commercieel, (inter)bestuurlijk dan wel hybride karakter hebben. In deze studie zie ik dat deelnemers sterk redeneren vanuit de persoonlijke en organisatiebelangen, als aanleiding voor de netwerksamenwerking. Het lijkt boeiend na te gaan hoe dat is bij volledig publieke uitvoeringsnetwerken die zich richten op bijvoorbeeld de bestrijding van de georganiseerde misdaad (Groenleer & de Jong 2013; Groenleer, Cels & De Jong 2020) of van epidemieën zoals het ebolavirus (Nohrstedt & Baekkeskov 2018) en coronavirus. Betrokken organisaties en professionals zoals politie, justitie, belastingdienst en FIOD met betrekking tot criminaliteitsbestrijding

respectievelijk gezondheidsorganisaties, non-gouvernementele organisaties (NGO's), intergouvernementele organisaties (IGO's) en ziekenhuizen, worden dan wellicht geacht sterker te redeneren vanuit hun maatschappelijke opgaven en institutionele kernwaarden. Interessant is te onderzoeken of partijen dit ook daadwerkelijk doen en welke effecten dit heeft voor de asymmetrie en de functie daarvan voor samenwerking en deelnemers.

Deze publieke uitvoeringsnetwerken maar ook de netwerksamenwerkingen die bijvoorbeeld nodig zijn voor de transitie naar een klimaatbestendige leefomgeving, duurzame en circulaire energiestromen, een circulaire economie en een evenwichtig leefbaar landelijk, natuurlijk en stedelijk gebied, beperken zich niet tot Nederland. Deze netwerksamenwerkingen zullen ook binnen een internationale context actief zijn. Met de internationalisering en de recente ontwikkeling naar aanleiding van de Covid-19 pandemie komen netwerksamenwerkingen steeds meer *online* tot stand. De vraag is welk gevolg het *online* samenwerken in ongelijksoortige en ongelijkwaardige netwerken heeft op de in deze studie ontwikkelde theorie. Ik heb de data voor deze studie verzameld in de periode voor de coronapandemie en fysiek aan netwerken deelgenomen. Dergelijke fysieke ontmoetingen zoals congressen, informele 'wandelinggesprekken' en borrels, maar ook een gezamenlijke ontmoetings- en werkruimte, waren voor deelnemers belangrijk. Fysiek contact was niet alleen van groot belang voor de onderlinge verbondenheid en het opbouwen van vertrouwen, maar ook voor het aftasten van en omgaan met de onderlinge asymmetrische machtsverhoudingen. Daarvoor onderhielden deelnemers simultaan op meerdere niveau's onderling, met hun achterban en andere belanghebbenden contact. Juist op die informele momenten vonden deelnemers elkaar en werden er *deals* gesloten.

Ik merk bij de netwerken die ik op dit moment *online* begeleid en wat ik van eerder geïnterviewde deelnemers terug hoor, dat organisaties die op de Nederlandse markt waren georiënteerd nu meer kansen krijgen met buitenlandse bedrijven samen te werken. Internationale netwerken hebben meer actieve leden doordat geld en tijd minder een obstakel zijn en gemakkelijker te onderhouden. Netwerksamenwerkingen van voor de pandemie hebben over het algemeen goede doorgang. Bij prillesamenwerkingsinitiatieven is dit lastiger. Zo vinden volgens deelnemers spontane *online* ontmoetingen nauwelijks plaats en is interactie beperkt aangezien dit bij groepen van meer dan 8 tot 10 deelnemers lastig te organiseren is. Acties worden daardoor minder opgevolgd. Ook omdat de "*focus op de urgentie van de dag ligt*", "*er vanuit de hiërarchie geen druk is*" en "*de business urgentie ontbreekt*" waardoor (potentiële) samenwerkingspartners "*niet meer aan elkaar denken*". Hierdoor vallen nieuwe samenwerkingsinitiatieven op een gegeven moment stil. Deze reacties liggen in lijn met bevindingen van Knies, Van Amsterdam & Meijer (2020) die

aangeven dat de focus met het thuiswerken nog meer op efficiëntie en productiviteit is komen te liggen in plaats van op de onderlinge verbinding en identificatie die nodig zijn voor creativiteit en vernieuwingskracht. Als een netwerksamenwerking, zoals de conclusie van deze studie uitwijst, op de wisselwerking van materiële en immateriële asymmetrie functioneert, wat betekent dit dan voor een samenwerking tussen organisaties die voornamelijk *online* plaatsvindt? Welke betekenis hebben deze begrippen dan? En op welke manier bouwen deelnemers dan aan vertrouwensrelaties? Dit zijn enkele vragen waar nieuw onderzoek naar hoe het *online* samenwerken de in deze studie ontwikkelde theorie beïnvloedt, zich op zou kunnen richten.

8.3 Handreikingen voor de praktijk

Wij staan als maatschappij voor een groot aantal vraagstukken en uitdagingen die zowel van private en publieke organisaties als van maatschappelijke organisaties en burgers middelen, kennis en vaardigheden vragen. Of het nu gaat om projecten die bijdragen aan de energietransitie, een concurrerende circulaire economie of het versterken van een regio, het samenwerken in netwerken is een veel voorkomende manier van multidisciplinair organiseren die de mogelijkheid biedt beoogde doelen binnen dergelijke grote thema's te bereiken. Het is echter niet eenvoudig een netwerksamenwerking daadwerkelijk van de grond te krijgen en deze vervolgens draaiende te houden. Daarbij vragen samenwerkende partijen, belanghebbenden en wetenschappers zich regelmatig af of een netwerksamenwerking wel datgene oplevert wat de deelnemers en stakeholders ervan verwachten. Met deze studie ben ik op zoek gegaan naar de oorzaken die het lastig maken een netwerksamenwerking tussen ongelijksoortige en qua kennis en middelen ongelijkwaardige partijen doeltreffend te laten zijn. Op basis van de uitkomsten zijn inzichten en handreikingen te geven waarmee organisaties, hun afgevaardigden, netwerkregisseurs en belanghebbenden het functioneren van een netwerksamenwerking kunnen vergemakkelijken en doeltreffender laten zijn.

Deze studie wees uit dat in de meeste gevallen gepercipieerde interdependente belangen de drijfveer vormen om samen te werken en niet alleen een gezamenlijk vraagstuk of een gedeelde visie. Een netwerk wordt pas echt als een gezamenlijk vehikel ervaren wanneer de betrokken partijen elkaars perspectieven en belangen hebben leren kennen en respecteren en al doende geleerd hebben elkaar te vertrouwen. Maar zelfs dan zullen partijen bepaalde '*bottom lines*' hebben die geworteld zijn in hun eigen belangen, respectievelijk de sturing die zij van hun achterban op die belangen ontvangen. *Daarom is goed te onderkennen dat belangen de centrale drijfveer vormen om aan een netwerksamenwerking deel te nemen en periodiek ieders belang te herijken.* Sta er

enerzijds in formele vergaderingen bij stil, benoem de veranderingen die erin opgetreden zijn en heroverweeg de onderlinge samenhang. Ga er anderzijds ontspannen mee om, door elkaar er in de dagelijkse omgang spontaan naar te vragen. De samenwerking moet immers voor iedere deelnemer iets wezenlijks opleveren. Alleen dan is hij of zij bereid erin te (blijven) investeren. Wees er op bedacht dat belangen niet altijd expliciet gemaakt kunnen en zullen worden omdat het bijvoorbeeld concurrentiegevoelige informatie betreft of om iets persoonlijks gaat zoals de eigen reputatie of carrière. Daarnaast zijn de belangen van een organisatie per afdeling en echelon verschillend en voortdurend aan verandering onderhevig. Openheid helpt bij het onderlinge vertrouwen en het wederzijdse begrip voor elkaars gedrag en besluiten. Ook biedt het mogelijkheden de overeenkomsten te zoeken en na te gaan hoe deelnemers door krachtenbundeling aan elkaars (nieuwe) belangen tegemoet kunnen komen.

Onderling vertrouwen is cruciaal maar heeft permanent een fragiel karakter. Dat geldt ook voor het opbouwen ervan. De basis voor onderling vertrouwen ligt in de waarden, normen en overtuigingen die deelnemers met elkaar overeenkomen. Zij interpreteren elkaars omgangsvormen, taal en gebruiken op basis van wat volgens hun eigen waarden, normen en overtuigingen als normaal of wenselijk beschouwd wordt. Het vertrouwen in mededeelnemers groeit naarmate het gedrag aan hun verwachtingen voldoet. *Eenmaal opgebouwd vertrouwen moet telkens opnieuw bevestigd worden.* Als dit niet het geval is, zal een deelnemer zich afvragen of de mededeelnemer zijn of haar vertrouwen nog wel waard is. Dit kan spanningen en conflicten geven. Hetzelfde geldt ook voor de vertrouwensrelaties tussen deelnemers en hun achterban of externe belanghebbenden.

Het fragiele karakter van de vertrouwensrelatie en het moeilijk te beïnvloeden opbouwproces wordt veroorzaakt door invloeden van buitenaf. Belangen en prioriteiten kunnen anders komen te liggen door veranderingen bij deelnemende organisaties in bijvoorbeeld de strategie, aansturing, reputatie of marktpositie. Dit kan ertoe leiden dat deelnemers zich plotseling anders gaan gedragen en afwijken van de expliciete en impliciete spelregels. De oorzaak van dergelijk gedrag ligt niet in de kwaliteit van de afspraken of vanwege een opzettelijk ondermijnende strategie. Het wisselende gedrag en de daarmee samenhangende loyaliteitsverandering zijn het gevolg van binnen de eigen organisatie veranderende belangen, eisen en de daaraan verbonden relevantie van de netwerksamenwerking. *Scan daarom permanent door middel van een krachtenveld- ofwel stakeholderanalyse de omgeving waar mededeelnemers deel van uitmaken en de dynamiek waar zij mee te maken hebben.* Inzicht in elkaars context en de dynamiek die dat in relatie tot het netwerk tot gevolg heeft, helpt deelnemers begrip te krijgen voor elkaars situatie. Ook schept het ruimte op zoek te gaan naar mogelijkheden daarin mee

te bewegen en eventueel versterkend te laten zijn voor het netwerk als geheel.

De mate waarin een deelnemer vertrouwen weet op te bouwen met mededeelnemers en in- en externe belanghebbenden, is bepalend voor zijn of haar invloed. Binnen de vertrouwensrelaties worden gunsten, kansen en mogelijkheden uitgewisseld. Hierdoor krijgt de ene deelnemer meer ingangen en meer voor elkaar dan een ander. Daardoor is hij of zij van grotere waarde voor het netwerk en neemt de ongelijkheid tussen deelnemers toe. Dit betekent dat de asymmetrie tussen netwerkdeelnemers niet alleen bestaat uit zichtbare materiële zaken zoals de omvang van de organisatie, beschikbare middelen of marktpositie. Deze openbaart zich ook in minder tastbare, immateriële aspecten zoals invloed en kwaliteit van vertrouwens- en conflictrelaties. Daarmee is een bepaalde mate van asymmetrie een onlosmakelijk onderdeel van een netwerksamenwerking, situationeel en niet altijd aan bepaalde deelnemers of rollen toe te schrijven. *Hoe lastig ze ook zijn om mee te dealen, accepteer de onderlinge asymmetrische machtsrelaties en leer ermee omgaan.* Daarnaast: werk met compenserende mechanismen. *Zorg er bijvoorbeeld voor dat iedere deelnemer voor nieuwe (ook prestigieuze) projecten, rollen en andere mogelijkheden in aanmerking komt. Dat verkleint het risico dat cruciale samenwerkingspartners afhaken.* Het permanent zoeken naar openingen en mogelijkheden hoe deelnemers hun invloed en positie ten gunste van zichzelf, de eigen organisatie en de andere deelnemers in kunnen zetten, draagt bij aan een opbouwende omgeving in plaats van dat de asymmetrie een afbrekende werking heeft. Dit staat echter altijd onder spanning gezien de immer aanwezige invloed vanuit de achterban en andere belanghebbende omgevingen. De betekenis en de waarde die de individuele netwerkdeelnemer aan de onderlinge machtsposities hecht, varieert voortdurend. Daarom vragen dit onderwerp evenals de variërende belangen en vertrouwensrelaties constant aandacht.

Veranderingen binnen het samenwerkingsverband zelf, bij de deelnemende organisaties en andere belanghebbenden maar ook wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen aanleiding geven de koers of het sturings- en besluitvormingsmodel te heroverwegen. Deze veranderingen zorgen voor een verschuiving in de belangen, in het afwegen van de relevantie en daarmee in de prioriteit die de samenwerking van de deelnemers krijgt. *Realiseer je dat een netwerksamenwerking continu in ontwikkeling en aan verandering onderhevig is. Daarom is het aan te bevelen een flexibel sturingsmodel en spelregels te hebben die het gemakkelijker maken de samenwerking doeltreffend aan veranderende omstandigheden aan te passen.* Een netwerksamenwerking moet in veranderende omstandigheden mee kunnen bewegen, open naar de eigen relevantie durven kijken en daarin keuzes durven maken om voor de deelnemende organisaties en externe belanghebbenden van waarde te blijven.

Deelnemers onderhandelen *non-stop* over de waarde voor de belangen, de onderlinge machtsposities en over de geschreven en ongeschreven spelregels die zij onderling, met hun achterban en andere belanghebbenden overeengekomen zijn. *Het is raadzaam je bewust te zijn van de verschillende krachtenvelden die in een netwerksamenwerking samenkomen en zowel het functioneren als de uitkomsten beïnvloeden. Zorg ervoor dat zowel binnen het netwerk als daarbuiten - bij de achterban en externe belanghebbenden - vertrouwen en een 'gunfactor' worden opgebouwd en onderhouden.* De mate waarin een netwerkdeelnemer in staat is deze omgevingen te verenigen en daartussen adequaat te bewegen, is cruciaal voor het vertrouwen om aan de samenwerking deel te kunnen nemen, voor het verkrijgen van de benodigde support in natura dan wel via materiële middelen en voor de mate waarin de waarde van het samenwerkingsverband gepercipieerd wordt.

Het laveren tussen de verschillende omgevingen en het borgen van vertrouwensrelaties is daarmee doorslaggevend voor het op gang houden van een netwerksamenwerking en het bereiken van de beoogde doelen. Dit vraagt om omgevingssensitiviteit en adaptieve lenigheid. Daarmee zijn deelnemers in staat krachtenvelden te doorzien. Het geeft handvatten op het goede moment met de juiste attitude passende middelen, kennis en vaardigheden in te zetten en op die manier aan te tonen hoe de netwerksamenwerking aan de belangen tegemoetkomt. Zo bouwen deelnemers vertrouwen op en oefenen zij invloed uit op hoe de waarde van de netwerksamenwerking gepercipieerd wordt. Daarom: *Houd er rekening mee dat deelnemers niet altijd en alleen maar ten gunste van het netwerk handelen.* Zij moeten rekening houden met de belangen, spelregels en invloedssfeer binnen de verschillende omgevingen. Daarmee laten netwerkdeelnemers zien dat zij de omgeving van de ander begrijpen en bereid zijn daarin mee te bewegen. Dit zorgt voor vertrouwen en zo verwerven zij ingangen die ten gunste van het netwerk ingezet kunnen worden.

8.4 Slotwoord

Met deze studie ben ik op zoek gegaan naar asymmetrie in netwerksamenwerkingen, naar de oorzaak en impact ervan op het handelen van deelnemers en de groepsdynamiek, en naar hoe zij ermee omgaan met betrekking tot het realiseren van de gezamenlijke doelen. In plaats van dit vraagstuk vanuit een (doel)rationele invalshoek te benaderen met als doel zowel asymmetrie als conflicten te kunnen minimaliseren, heb ik de nadruk gelegd op de relationele betekenis van asymmetrie. Daarvoor ben ik in de literatuur op zoek gegaan naar hoe mensen zich van oudsher tot elkaar verhouden en zaken verhandelden. Deze historische terugblik liet zien dat mensen vanuit onderlinge verbondenheid allerlei

materiële en immateriële zaken uitwisselden. Daarmee gaven zij uitdrukking aan de relatie die zij hadden of aan wilden gaan. Ongelijkheid maakte er altijd al integraal onderdeel van uit.

Een netwerksamenwerking is zo'n relationele verbintenis die juist haar waarde ontleent aan de ongelijksoortigheid en ongelijkheid tussen mensen en hun organisaties. Zij functioneert op het uitwisselen van materiële en immateriële zaken waar deelnemers zelf niet over beschikken maar wel nodig hebben om hun doelen te kunnen realiseren. Samenwerken in een asymmetrisch netwerk is daarmee onlosmakelijk verbonden met ons menszijn: hoe wij relaties aangaan, met elkaar communiceren en op elkaar reageren. Deze studie leert te begrijpen waarom asymmetrie de basis is waarop een netwerksamenwerking draait, een *fact of life*, op welke momenten het disfunctioneel is maar ook functioneel om de netwerksamenwerking en eigen organisatie vooruit te helpen.

In de huidige maatschappij waar mensen en organisaties steeds verder vervlochten raken en grenzen niet alleen nationaal maar ook internationaal toenemend vervagen, neemt de relevantie van begrip van deze asymmetrie ook toe. Het onderkennen en hanteerbaar maken van asymmetrie staat dichterbij onze natuurlijke manier van doen dan het bestrijden daarvan. Dat maakt het gemakkelijker op duurzame wijze en met meer plezier samen te werken aan grensoverschrijdende vraagstukken in asymmetrische netwerken.

Literatuur

- Aggerwal, V. (Red.) (1998). *Institutional Designs for a Complex World: Bargaining, Linkages, and Nesting*. Ithaca & London: Cornell University Press.
- Alford J., Douglas S., Geuijen K., & 't Hart P. (2016). Ventures in Public Value Management: Introduction to the Symposium. *Public Management Review*, 19 (5): 1-16. DOI: 10.1080/14719037.2016.1192160.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). Critical overview of quantitative and conventional qualitative methodology. In M. Alvesson & S. Deetz (Reds), *Doing Critical Management Research* (pp.49-80). London: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2000). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18(4): 543-571. DOI:10.1093/jopart/mum032.
- Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki S., & 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance: a mixed methods approach. *Policy and Society*, 39(4): 570-591. DOI: 10.1080/14494035.2020.1785726.
- Anthonissen, A., & Boessenkool, J. (1998). Betekenisconstructie en handelen in de arena. In A. Anthonissen & J. Boessenkool (Reds.), *Betekenissen van besturen* (pp. 207-239). Utrecht: ISOR/CBM.
- Ashenden, S., & Owen, D. (1999). *Foucault contra Habermas*. London: Sage Publications.
- Barley, S.R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom.
- Boeije, H. (2009) Kwalitatief onderzoek. In 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (Reds.), *Onderzoeksmethoden* (pp. 246-281). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boessenkool, J. (2006). Organizational culture: A concept's strengths and weaknesses.

- In: B. van Hees & P. Verweel (Reds.), *Deframing organization concepts* (pp. 70-88). Frederiksberg: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Boessenkool, J., Leisink, P., & Verweel, P. (2003). Commitment and Community in Organizations. In: W. Koot, P. Leisink & P. Verweel (Reds.), *Organizational Relationships in the Networking Age: The Dynamics of Identity Formation and Bonding* (pp. 21-43). Cheltenham: Edgar Elgar Publishers.
- Bourdieu, P., & Wacquant L.J.D. (1992). *An Invitation to Reflexive Theory*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Bourdieu, P. (1998). *Practical Reason on the Theory of Action*. Stanford: Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (2005). *The social structures of the economy*. Cambridge: Polity Press.
- Brunsson, N. (1986). Organizing for inconsistencies: On organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2(3-4): 165-185. DOI: 10.1016/0281-7527(86)90014-9.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bryson, J., Crosby, B.C, & Stone, M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1): 44-55. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2): 167-199. DOI: 10.2189/asqu.2005.50.2.167.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Crosby, B., & Bryson, J. (2005). A Leadership Framework for Cross-Sector Collaboration. *Public Management Review*, 7(2): 177-201. DOI: 10.1080/14719030500090519.
- Crosby, B., 't Hart, P., & Torfing, J. (2016). Public value creation through collaborative innovation, *Public Management Review*, 19(5):1-15. DOI: 10.1080/14719037.2016.1192165
- Curseu, P., L., & Schruijer, S. (2018). Cross-Level Dynamics of Collaboration and Conflict in Multi-Party Systems: An Empirical Investigation Using a Behavioural Simulation. *Dirasat: Administrative Sciences*, 8(3): 26. DOI: 10.3390/admsci8030026.
- De Man, A., De Man, M., Stoppelenburg, A. (2013). *De vijf gamechangers voor consulting*. Utrecht: Sioo.
- De Moor, T. (2008). The Silent Revolution: A New Perspective on the Emergence of Commons, Guilds, and Other Forms of Corporate Collective Action in Western Europe. *International Review of Social History*, 53(S16): 179-212. DOI: 10.1017/S0020859008003660.

- De Moor, T. (2013). De herontdekking van het Collectief: De revival van de coöperatie. *Samenleving & Politiek*, 20(4): 29-38.
- De Moor, T. (2015). *The Dilemma of the Commoners: Understanding the Use of Common-Pool Resources in Long-Term Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. San Fransisco: Addison Wesley Publishing Company.
- Deer, C. (2012). Doxa. In M. Grenfell (Red.), *Pierre Bourdieu Key Concepts* (pp.114-125). Durham: Acumen.
- Deetz, S. (2000). Describing Differences in Approaches to Organization Science. In P.J. Frost, A.Y. Lewin & R.L. Daft (Reds.), *Talking about Organization Sciences* (pp. 123-152). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dickinson, H., & Sullivan, H. (2014). Towards a General Theory of Collaborative Performance: The Importance of Efficacy and Agency. *Public Administration*, 92(1): 161-177. DOI: 10.1111/padm.12048.
- Douglas, S., Ansell, C., Parker, C. F., Sørensen, E., 't Hart, P. & Torfing, J. (2020). Understanding Collaboration: Introducing the Collaborative Governance Case Databank. *Policy and Society* 39(4): 1-15. DOI: 10.1080/14494035.2020.1794425.
- Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society* 37(1): 1-44. DOI: 10.1007/s11186-007-9052-y.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). A Triple Helix of University-Industry-Government Relations: Introduction. *Industry and Higher Education*, 12(4): 197-201. DOI: 10.1177/095042229801200402
- Everett, J., & Jamal, T. B. (2004). Multistakeholder Collaboration as Symbolic Marketplace and Pedagogic Practice. *Journal of Management Inquiry*, 13(1): 57-78. DOI: 10.1177/1056492603261042.
- Fine, G.A. (1984). Negotiated Orders and Organizational Cultures. *Annual Review of Sociology*, 10(1): 239-262. DOI: 10.1146/annurev.so.10.080184.001323.
- Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class, revisited*. New York: Basic Books.
- Flyvbjerg, B. (2001). The significance of conflict and power to social science. In: B. Flyvbjerg, *Making social science matter* (pp. 88-109). Cambridge: Cambridge University Press.
- Foucault, M. [1966] (2001). *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*. London: Routledge.
- Frederiksen, M. (2014). Relational trust: Outline of a Bourdieusian theory of interpersonal trust. *Journal of Trust Research*. 4(2). 167-192. DOI: 10.1080/21515581.2014.966829.
- Frijhoff, W., & Spies M. (1999). *1650 Bevochten eendracht*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Geuijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In M. Noordegraaf, K. Geuijen, A.

- Meijer (Reds.), *Handboek publiek management* (pp. 97-114). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Granovetter, M. (1992). Problems of Explanation in Economic Sociology. In: N. Nohria & R.G. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (pp. 25-56). Boston: Harvard Business School Press.
- Gratton, L. (2011). *The Shift: The Future of Work is Already Here*. London: Collins.
- Grenfell, M. (2012). Interest. In M. Grenfell (Red.), *Pierre Bourdieu Key Concepts* (pp.151-168). Durham: Acumen.
- Groenleer, M.L.P., & de Jong, J. (2013). Wanted: Partners the challenges of pioneering a novel approach to fighting human trafficking in the Netherlands. Discussion Case for the U.S.-Netherlands Dialogue on Human Trafficking (report). <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:d241cef6-25dd-4c12-a456-6e042ca02fa3?collection=research>
- Groenleer, M.L.P., Cels, S., & De Jong, J. (2020). Safety in the City: Building Partnerships in the Fight Against Organized Crime. In: C. Van Montfort & A. Michels (Reds), *Partnerships for Livable Cities*. London: Palgrave MacMillan.
- Hallett T., & Gougherty M. (2018). Bourdieu and Organizations: Hidden Traces, Macro Influence, and Micro Potential. In T. Medvetz & J.J. Sallaz (Reds). *The Oxford Handbook of Pierre Bourdieu* (pp. 273-298). Oxford: Oxford University Press.
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *Sociological Theory*. 21 (2): 128-149. DOI: 10.1111/1467-9558.00181.
- Hann, C., & Hart K. (2011). *Economic Anthropology: History, Ethnography, Critique*. Cambridge: Polity Press.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. (1998). Distinguishing trust and power in Interorganizational relations: Forms and Facades of Trust. In C. Lane & R. Bachmann (Reds.) *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (pp. 64–87). New York: Oxford University Press.
- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (Reds.) (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Human, S., & Provan, K. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2): 327-365. DOI:10.2307/2667074.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Abingdon: Routledge.
- ISPT (2016). *How to join: structure ISPT, innovation through clusters and projects* [presentatie powerpoint]. Amersfoort: ISPT.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen*

aan allianties, netwerken, ketens en partnerships. Deventer: Kluwer.

- Knies, E., Van Amsterdam, N., & Meijer, A. (2020, 8 oktober). *Thuiswerken: organisatiecultuur, identiteit en betrokkenheid*. Geraadpleegd van <https://www.uu.nl/achtergrond/thuiswerken-organisatiecultuur-identiteit-en-betrokkenheid>.
- Kolibra, C.J., Mills, R.M., & Zia, A. (2011). Accountability in Governance Networks: An Assessment of Public, Private, and Nonprofit Emergency Management Practices Following Hurricane Katrina. *Public Administration Review*, 71(2):210-220. DOI:10.1111/j.1540-6210.2011.02332.x.
- Komter, A. (Red.) (1997). *Het geschenk: Over de verschillende betekenissen van geven*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Koops, E. (2020, 3 augustus). Adam Smith (1723-1790): Econoom, liberaal en verlichtingsdenker. *Historiek*. <https://historiek.net/adam-smith-1723-1790-biografie/66748/>
- Koot, W., Leisink, P., & Verweel, P. (2003). Organizational Relationships in the Networking Age: An Introduction. In: W. Koot, P. Leisink & P. Verweel (Reds.), *Organizational Relationships in the Networking Age: The Dynamics of Identity Formation and Bonding* (pp. 1-18). Cheltenham: Edgar Elgar Publishers.
- Koppenjan, J.F.M., & Klijn, E. (2004). *Managing uncertainties in networks. A network approach to problem solving and decision making*. London: Routledge.
- Lenssen, R., & Manuel, K. (2014). *Dansend naar de toekomst: Perspectief voor werkgevend en zelfstandig professioneel Nederland*. Leidschendam: Uitgeverij Quist.
- Lucassen, J., De Moor, T., & Van Zanden, J. (2008). The Return of the Guilds: Towards a Global History of the Guilds in Pre-industrial Times. *International Review of Social History*, 53(S16): 5-18. DOI: 10.1017/S0020859008003581.
- Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*. New York: Macmillan.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Martin, J. (2003). Meta-theoretical controversies in studying organizational theory. In H. Tsoukas & C. Knudse (Reds). *The Oxford handbook of Organization Theory. Meta-theoretical perspectives* (pp. 392-420). Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2004). *Organizational culture* [Research paper 1847]. Stanford University.
- Maton, K. (2012). Habitus. In M. Grenfell (Red.), *Pierre Bourdieu Key Concepts* (pp.48-64). Durham: Acumen.
- Maurer, A., & Mikl-Horke, G. (2015). *Wirtschaftssoziologie*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Mauss, M. [1924] (2014). *Essay over de gift*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative research design. An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Mazzucato, M. (2015) *De ondernemende staat: Waarom de markt niet zonder overheid kan*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Mijlhoff, R. (2015). Netwerk is maatwerk van waarden, ambities en belangen: Mogelijkheden voor een netwerk van zelfstandig adviseurs en consultancybureau. *Management en Organisatie*, 69(4): 42-58. <https://www.managementexecutive.nl/artikel/14666/Netwerk-is-maatwerk-van-waarden,-ambities-en-belangen-Mogelijkheden-voor-een-netwerk-van-zelfstandig-adviseurs-en-consultancybureau>.
- Mijlhoff, R. (2012). Voorwoord. In: H. Veraart-Maas. *Socratisch Coachen voor leidinggevend en HRM* (pp. 11-14). Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Möhring, H., Gehrels, C., Plug, P., & In 't Veld, R. (2002). *Beladen begrippen: Vertrouwen en loyaliteit in het openbaar bestuur*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Moore, M.H., & Khagram S. (2004). *On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government about Strategic Management*. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No.3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, R. (2012). Capital. In M. Grenfell (Red.), *Pierre Bourdieu Key Concepts* (pp.98-113). Durham: Acumen.
- Moravcsik, A., & Schimmelfennig, F. (2019). Liberal intergovernmentalism In A. Wiener, T.A. Börzel & (Reds.), *European Integration Theory* (pp. 64-84). Oxford: Oxford University Press.
- Mostert, E. (2007). Vertrouwen of instituties als basis voor samenwerking. In S. Prins, S. Schruijer, J. Verboven & K. De Witte (Red.), *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen* (pp. 43-55). Leuven: Uitgeverij LannooCampus.
- Nohrstedt, D., & Baekkeskov, E. (2018). Political drivers of epidemic response: Foreign healthcare workers and the 2014 Ebola outbreak. *Disasters*, 42(1): 41-61. DOI: 10.1111/disa.12238.
- Oliver, A. (2018). Do Unto Others: On the Importance of Reciprocity in Public Administration. *The American Review of Public Administration*, 48(4): 279-290. DOI: 10.1177/0275074016686826.
- Orth, P.B., & Cheng, A.S. (2018). Who's in Charge? The Role of Power in Collaborative Governance and Forest Management. *Humboldt Journal of Social Relations*, 40:191-210. https://www.researchgate.net/publication/325723253_Who's_in_Charge_The_Role_of_Power_in_Collaborative_Governance_and_Forest_Management

- Page, S., Stone, M., Bryson, J., & Crosby, B. (2015). Public Value Creation by cross-sector collaborations: a framework and challenges of Assessment. *Public Administration*, 93(3): 715-732. DOI:10.1111/padm.12161.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: Sage Publications.
- Parker, S., Hartley, J., Beashel, J., & Vo, Q. (2021). Leading for public value in multi-agency collaboration. *Public Policy and Administration*, 0(0): 1-24. DOI: 10.1177/0952076721999490.
- Pels, D. (1989). Enkele eigenschappen van velden. In L. Nauta, D. Pels, G. de Vries (Reds.), *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip* (pp. 171-178). Amsterdam: Van Genneep.
- Pessers, D.W.J.M. (1999). *Liefde, solidariteit en recht. Een interdisciplinair onderzoek naar het Wederkerigheidsbeginsel* [dissertatie, Universiteit van Amsterdam]. Amsterdam: Faculteit der Rechtsgeleerdheid.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Prak, M. (2014). Corporatism and Social Models in the Low Countries. *Tijdschrift voor Sociale en Economische Geschiedenis*, 11(2): 281-304. DOI: 10.18352/tseg.142.
- Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229-252. DOI: doi.org/10.1093/jopart/mum015.
- Provan, K.G., Kenis, P.N., & Human, S.E. (2008). Legitimacy building in organizational networks. In L. Blomgren Bingham, & R. O'Leary (Reds.), *Big ideas in collaborative public management* (pp. 121-137). New York: M.E. Sharpe.
- Purdy, J.M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. *Public Administration Review*, 72(3): 409-418. DOI: 10.2307/41506783.
- Purdy, J.M. (2016). The role of power in collaborative governance. In R.D. Margerum & C. J. Robinson (Reds.), *The Challenges of Collaboration in Environmental Governance: Barriers and Responses* (pp.246-264). Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub.
- Putnam, R.D. (1988). Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games. *International Organization*, 42(3): 427-460. DOI: 10.1017/S0020818300027697.
- Ran, B., & Qi, H. (2018). Contingencies of Power Sharing in Collaborative Governance. *The American Review of Public Administration*, 48(8): 836-851. DOI: 10.1177/0275074017745355.
- Ran, B., & Qi, H. (2019). The Entangled Twins: Power and Trust in Collaborative Governance. *Administration & Society*, 51(4): 607-636. DOI: 10.1177/0095399718801000.
- Rhodes, R.A.W. (2015). Ethnography. In M. Bevir, & R.A.W. Rhodes (Reds.), *The Routledge*

- Handbook of Interpretive Political Science* (pp. 171-185). Abingdon: Routledge.
- Rhodes, R.A.W., 't Hart, P., & Noordegraaf, M. (2007). Being there. In Rhodes, R.A.W., 't Hart, P., & Noordegraaf, M. (Eds.), *Observing Government Elites: Up Close and Personal* (pp. 1-17). London: Palgrave Macmillan.
- Rodríguez, C., Langley, A., Béland, F., & Denis, J.-L. (2007). Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration & Society*, 39(2):150–193. DOI: 10.1177/0095399706297212.
- RVO (2017). Demonstratie energie-innovatie. RVO. Geraadpleegd op 7 maart 2017 van <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/demonstratie-energie-innovatie>.
- Salignac, F., Marjolin, A., Noone, J., & Carey, G. (2019). Measuring dynamic collaborations: Collaborative health assessment tool. *Australian Journal of Public Administration*, 78(2): 227-249. DOI: 10.1111/1467-8500.12386.
- Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. London: Sage.
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: theorie en praktijk. *Management en Organisatie*, 6(3/4): 43-53.
- Schruijer, S. (2013). Het werken met de systeem-psychodynamiek van interorganisatiele samenwerking: Inspiratie vanuit de psychoanalyse. *Tijdschrift voor Psychoanalyse*, 19(4): 274-284.
- Simmel, G. [1890] (2016). *Über soziale Differenzierung: Soziologische und psychologische Untersuchungen* [EPub]. Berlin: Karl-Maria Guth.
- Simmel, G. [1908] (1971). The Problem of Sociology. In D. Levine (red.) *Georg Simmel on Individuality and Social Forms* (pp.23–35). Chicago: University of Chicago Press.
- Six, F. & Skinner, D. (2010). Managing trust and trouble in interpersonal work relationships: evidence from two Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1): 109-124. DOI: 10.1080/09585190903466913.
- Smelser, N.J., & Swedberg, R. (2005). Introducing Economic Sociology. In N.J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (pp.3-25). New Jersey: Princeton University Press.
- Smith, A. [1776] (2012). *Wealth of Nations*. Hertfordshire: Wordsworth Editions.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). The Democratic Anchorage of Governance Networks. *Scandinavian Political Studies*, 28(3): 195 - 218. DOI: 10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x.
- Swedberg, R. (2003). Bourdieu's advocacy of the concept of interest and its role in economic sociology. *Economic Sociology: European Electronic Newsletter*, 4(2): 2-6.
- Swedberg, R. (2005). *Interest*. Berkshire: Open University Press.
- Taylor, F.W., [1911] (2010). *The Principles of Scientific Management*. New York: Cosimo Classics.

- Teisman, G.R. (1992). *Complexe besluitvorming: een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen* [dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam]. Den Haag: VUGA.
- Termeer, C., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2): 298-314. DOI: 10.1080/14494035.2018.1497933.
- Thomson, P. (2012). Field. In M. Grenfell (Red.). *Pierre Bourdieu Key Concepts* (pp.65-80). Durham: Acumen
- Topsectoren (2016). *Topsectoren: hoe en waarom*. Geraadpleegd op 23 mei 2017 van <https://www.topsectoren.nl/publicaties/brochures/2016/02/25/hoe-en-waarom-topsectoren>.
- Torring, J., Cristofoli, D., Gloor, P. A., Meijer, A. J., & Trivellato, B. (2020). Taming the snake in paradise: Combining institutional design and leadership to enhance collaborative innovation. *Policy and Society*, 39(4) 1–25. DOI: 10.1080/14494035.2020.1794749.
- Tsebelis, G. (1990). *Nested Games: Rational Choice in Comparative Politics*. Berkeley: University of California Press.
- Van den Born, A. (2012). *The fuzzy firm*. Soest: Uitgeverij Born to Grow.
- Van Duijn, S., Bannink, D., & Ybema, S. (2021). Working Toward Network Governance: Local Actors' Strategies for Navigating Tensions in Localized Health Care Governance. *Administration & Society*, Juli 2021: 1-30. DOI: 10.1177/00953997211033818.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1): 5–31. DOI: 10.1177/0021886303039001001.
- Volberda, H., & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0: Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Warsen, R., & Nederhand, J., Klijn, E H., Grotenbreg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, 20(8): 1-21. DOI: 10.1080/14719037.2018.1428415.
- Weber, M. [1922] (1978). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* [EPub]. Altenmünster: Jazzybee Verlag Jürgen Beck.
- Witman, Y., Smid, A., Meurs, P., & Willems, D. (2010). Doctor in the lead: Balancing between two worlds. *Organization* 18 (4): 477-495. DOI: 10.1177/1350508410380762.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2009). *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage Publications.

Samenvatting

Koorddansen met asymmetrie: omgaan met ongelijksoortigheid en ongelijkwaardigheid in een netwerksamenwerking

Netwerksamenwerkingen tussen organisaties en individuen zijn inmiddels gemeengoed. Op allerlei terreinen werken uiteenlopende organisaties en experts samen aan allerhande vraagstukken. Een organisatie-, sector- of gebiedsoverschrijdende netwerksamenwerking wordt als instrument gezien waarmee toonaangevende innovatieprojecten gerealiseerd of complexe meervoudige vraagstukken opgelost kunnen worden. Denk aan uitdagingen zoals de transitie naar een klimaatbestendige leefomgeving, een duurzame circulaire energiehuishouding, zorgen voor een evenwichtig leefbaar landelijk, natuurlijk en stedelijk gebied en de overgang naar een duurzame en concurrerende economie.

Ondanks de potentie van deze organisatievorm en de successen die ermee geboekt worden, kost het veel moeite een netwerksamenwerking naar tevredenheid van de deelnemende organisaties, sponsors en andere stakeholders te laten functioneren. Hoe vaak gebeurt het niet dat een samenwerkingsverband met veelbelovende plannen maar niet van de grond komt en uiteindelijk een stille dood sterft? Of dat het na een aantal succesvolle jaren alsnog uit elkaar valt? Daar kunnen uiteenlopende redenen aan ten grondslag liggen: tegenstrijdige belangen, organisaties die deelnemen maar niet echt een rol toebedeeld krijgen, deelnemers die het proces onnodig lijken te vertragen, wisselingen in afgevaardigden, onderhuidse spanningen en conflicten. Dit zijn allerlei situaties die een hoop frustraties en onzekerheden met zich meebrengen en de nodige energie vereisen om er toch iets van te maken.

Vanuit de wetenschap is de afgelopen decennia veel geïnvesteerd in onderzoek naar het functioneren en het hanteerbaar maken van de dynamiek die zich voordoet. Het *collaborative governance* en *network governance* onderzoek dat zich richt op netwerksamenwerkingen met een maatschappelijk doel, legt daarbij vooral de nadruk op het vergroten van de effectiviteit en de formele processen en instrumenten die dat

bevorderen. Vanuit mijn ervaring als organisatieadviseur merkte ik echter dat er in de onderstroom ofwel in relationele sfeer processen plaatsvinden die cruciaal zijn voor wat er aan de oppervlakte, in de bovenstroom, tot uiting wordt gebracht. Vanuit deze invalshoek wilde ik het bestaande onderzoek verrijken.

Het potentieel van een netwerksamenwerking ligt in de specifieke eigenschappen van organisaties en individuen, dat wil zeggen in datgene waarin zij van elkaar verschillen. Anders geformuleerd, partijen kunnen elkaar versterken en tot vernieuwende oplossingen komen omdat zij ongelijksoortig zijn. Het gaat dan om bijvoorbeeld de leeftijd en omvang van de partijen, de expertise die zij meebrengen, de beschikbare middelen en faciliteiten of de reputatie die zij hebben. Deze ongelijksoortigheid kan aanleiding geven tot ongelijkwaardige machtsrelaties ofwel asymmetrie tussen de deelnemers als zij hiermee meer invloed op het functioneren van de netwerksamenwerking hebben dan anderen en de onderlinge spelregels bepalen.

Asymmetrie wordt binnen de *collaborative governance* en *network governance* literatuur als een belangrijke faal- en succesfactor gezien voor een netwerksamenwerking. Het onderzoek ernaar is echter summier en bestaat voornamelijk uit literatuuranalyses. Daarbij gaat het onderzoek dat er is vooral in op de impact die asymmetrie heeft op het vertrouwen tussen deelnemers en de instrumenten die helpen de machtsverhoudingen gelijkwaardiger te maken waardoor de effectiviteit kan worden verhoogd. Ook benaderen deze studies asymmetrie als de uitgangspositie die deelnemers aan het begin van de netwerksamenwerking hebben en met de juiste interventies en instrumenten evenwichtig verdeeld, gecompenseerd of geminimaliseerd kan worden. De veronderstelling is dat deze uitgangssituatie ook later in het proces niet verandert. Deze onderzoeken gaan echter niet uitgebreid in op de relationele oorzaken van asymmetrie en de complexe ondoorzichtige dynamiek die dit teweeg brengt.

Dit proefschrift maakt inzichtelijk hoe ongelijksoortigheid tot asymmetrie kan leiden, waardoor het komt dat de ene partij meer invloed, kansen of profijt heeft dan een ander. Ook maakt het duidelijk waarom asymmetrie continu verandert, wanneer ongelijksoortigheid en ongelijkwaardige machtsverhoudingen probleemloos naast elkaar kunnen bestaan, wanneer het tot problemen leidt en de oorzaken daarvan. Zo beoog ik het bestaande onderzoek aan te vullen met een rijke empirie vanuit het perspectief van deelnemers en zo inzicht te geven in de lastig grijpbare complexe processen rondom asymmetrie in netwerksamenwerkingen en de wisselwerking daarvan met de formele structuren, processen en afspraken. Door handreikingen te doen die deelnemers helpen energiek en met meer plezier met asymmetrie om te gaan, wil ik hen een ander perspectief bieden dan het advies van Huxham & Vangen (2005) niet aan een netwerksamenwerking te beginnen tenzij het niet anders kan. Want het werken aan

oplossingen voor complexe en meervoudige vraagstukken vraagt om het bundelen van de krachten door het samenwerken in netwerken.

Onderzoeksperspectief en aanpak

Asymmetrie binnen een netwerksamenwerking kan vanuit verschillende perspectieven worden onderzocht. Een instrumenteel perspectief is gericht op het minimaliseren dan wel gelijkmatig verdelen van de asymmetrie tussen deelnemers en de structuren, processen en afspraken, ter verhoging van de efficiëntie en effectiviteit. Het is echter de vraag of een dergelijke instrumentarium alleen het onderscheid maakt, of dat er andere niet direct zichtbare en tastbare aspecten zijn die ook invloed hebben. Aspecten die zich onder de oppervlakte voordoen, zoals verwachtingen, intenties, percepties van deelnemers en de informele relaties die zij onderhouden.

Een ander onderzoeksperspectief is vanuit de belevingswereld van de deelnemers zelf op zoek te gaan naar hoe zij samenwerken, wat de betekenis van asymmetrie daarin is en hoe de wisselwerking daarvan is met de formele structuren, processen en afspraken van het netwerk. Dit is een perspectief dat zich richt op het zichtbaar maken van de onderstroom, de relaties die deelnemers onderhouden en de interacties die daarbinnen plaatsvinden. De zienswijze die hieraan ten grondslag ligt is dat dit bepalend is voor de interpretaties die zij doen, de emoties die dat bij hen oproept, de verwachtingen die zij van anderen hebben en hun handelen.

Eeneerstetheoretische verkenning van de sociaal-constructivistische literatuur laat zien dat interacties tussen deelnemers zich afspelen binnen het wederkerig uitwisselen van allerlei goederen, diensten en gunsten. Deze uitwisseling is nooit belangeloos. Het gaat gepaard met allerlei verwachtingen, intenties en percepties. Partijen geven hiermee impliciet aan welke relatie zij met elkaar aan wensen te gaan of hebben. Met datgene wat zij uitwisselen en de manier waarop zij dat doen, geven zij ook uitdrukking aan de onderlinge afhankelijkheden en ongelijkwaardige relaties ofwel de asymmetrie tussen hen. Daarbij komt dat de betekenis daarvan onder invloed van hun omgeving continu aan verandering onderhevig is. Deze inzichten brachten mij tot de onderzoeksvraag:

hoe werken ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen in netwerken samen, welke betekenis geven deelnemers de onderlinge asymmetrie en hoe beïnvloedt dit hun opstelling, het samenwerkingsproces en de uitkomsten van de netwerksamenwerking?

Interactieprocessen en daarmee deze onderzoeksvraag kunnen het beste vanuit een *emic* perspectief onderzocht worden, dat wil zeggen vanuit het perspectief van netwerkdeelnemers. Daarom staan in deze studie hun belevingswereld en interpretaties centraal. De studie richt zich op het contextgebonden ‘verstehen’ van hoe zij in netwerken

samenwerken en met asymmetrie omgaan, in plaats te zoeken naar wetmatigheden of causaliteit. Door de studie vanuit dit onderzoeksperspectief uit te voeren, verwacht ik meer inzicht te krijgen in de complexiteit en veranderlijkheid van asymmetrie, en beter te begrijpen wanneer en waarom bepaalde formele structuren, processen en afspraken de gewenste uitwerking hebben of juist niet.

Om inzicht te krijgen in de belevingswereld van deelnemers is gekozen voor een combinatie van literatuurstudie en een casestudie. De casestudie bestond uit twee diepte-studies en vergelijkende interviews bij 24 andere netwerken, en observaties en documentatie-onderzoek bij 6 van deze 24 netwerken.

De literatuurstudie vond plaats middels een iteratief, dialogisch en reflexief proces met het veldonderzoek. Een eerste verkenning van de *collaborative governance*, *network governance* en sociaal constructivistische literatuur, vormde het vertrekpunt voor het veldwerk. Gaandeweg de studie is deze eerste verkenning aangevuld met andere theoretische inzichten. Gebeurtenissen en uitkomsten van het veldonderzoek zijn aan de hand hiervan geanalyseerd en geïnterpreteerd.

De twee diepte-studies zijn uitgevoerd bij een organisatieadviesnetwerk respectievelijk een industrieel netwerk. Het organisatienetwerk bestaat uit een adviesteam van een multinational dat met zelfstandig organisatieadviseurs de eerste stappen zette om de mogelijkheden van een netwerksamenwerking te verkennen. Deze case was erop gericht inzicht te krijgen in waar deze eerste stappen uit bestaan, welke betekenissen partijen aan een netwerksamenwerking geven, welke rol onderlinge ongelijksoortigheid en ongelijkwaardigheid in deze startfase heeft en hoe zij daarmee omgaan. Daarvoor zijn 15 diepte-interviews gehouden, observaties uitgevoerd bij 3 formele overleggen en verschillende informele gesprekken gevoerd. Ook is de netwerkgerelateerde documentatie geanalyseerd.

De uitkomsten van deze case leidde tot nieuwe vragen. Daarom is er een tweede case uitgevoerd bij een gevestigd industrieel netwerk. In deze case lag de nadruk op hoe asymmetrie zich manifesteert en de rol die het heeft in een netwerk dat al langer bestaat en dat qua omvang en variatie in deelnemers groter is dan het organisatieadviesnetwerk. De data volgt uit 17 diepte-interviews, observaties bij 19 formele vergaderingen respectievelijk congressen en aanverwante netwerken, en observaties van verschillende informele gesprekken dan wel bijeenkomsten. Tevens is de netwerkgerelateerde documentatie geanalyseerd. Aansluitend zijn de resultaten uit beide cases met elkaar vergeleken. Dit heeft geleid tot zes patronen die uitdrukking geven aan hoe ongelijksoortige en ongelijkwaardige partijen samenwerken.

Vervolgens zijn deze patronen in een breder perspectief geplaatst om de argumentatie en het interpretatieproces dat aan deze studie ten grondslag ligt, verder

te verfijnen en waar nodig aan te passen. Daarvoor zijn de zes patronen vergeleken met data van 24 andere commerciële, (inter)bestuurlijke en hybride netwerken. Deze data volgt uit 67 semigestructureerde interviews bij de 24 netwerken, plus 46 observaties en documentatieonderzoek bij 6 van deze netwerken. Er is gekeken in welke mate de data uit deze netwerken de zes patronen ondersteunen, nuanceren of ontkennen. Dit heeft geresulteerd in een theorie en analyseraamwerk om inzicht te krijgen in de betekenis van asymmetrie, te begrijpen hoe het werkt en hoe ermee kan worden omgegaan zodat het effectief bijdraagt aan het functioneren van een netwerksamenwerking en de te bereiken doelen.

Resultaten

Bij de eerste case zijn de eerste contouren van asymmetrie direct al zichtbaar. De ongelijksoortigheid tussen de partijen bevindt zich in de materiële zaken die zij onderling uitwisselen: expertise, middelen en menskracht, relatienetwerken, reputatie. Asymmetrie wordt teweeggebracht door de verwachtingen die deelnemers met de uitwisseling hadden en de impliciete belangen daarmee gepaard gaan. Deze relationele aspecten zorgen ervoor dat de materiële zaken betekenis krijgen en een bepaalde waarde vertegenwoordigen. Hierdoor zijn deelnemers niet gelijkwaardig aan elkaar, waardoor zij niet op gelijke voet kunnen participeren.

Daarnaast wekken vertrouwensrelaties tussen de deelnemers ook asymmetrie in de hand. Uit onderlinge vertrouwensrelaties ontstaan voorkeuren en privileges. Zo worden bepaalde zelfstandig organisatieadviseurs ondanks dezelfde expertise en investeringsmogelijkheden vaker voor een project gevraagd dan een ander. De casus maakt duidelijk dat iemands persoonlijke waarden en normenpatroon zijn of haar verwachtingen stuurt. Op basis daarvan beoordelen adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs onbewust elkaars overtuigingen en gedrag. Naarmate de overtuigingen en het gedrag van de ander overeenkomen, wordt het gevoel gevoed dat zij met elkaar kunnen lezen en schrijven. Hierdoor groeit het onderlinge vertrouwen. Bij de houding van adviesteamleden en zelfstandig organisatieadviseurs wiens overtuigingen en gedrag niet aan de impliciete verwachtingen voldoen, worden kritische vragen gesteld.

Uit de case blijkt ook dat onderlinge spanningen voortkomen uit niet waargemaakte verwachtingen en invloeden van buitenaf. De koers en de doelstellingen vanuit de eigen organisatie beïnvloeden zowel de individuele belangen en verwachtingen van adviesteamleden als de waarde die zij hechten aan de materiële zaken die zelfstandig organisatieadviseurs meebrengen. Dit brengt hen tot de conclusie dat hun wens als autonome gelijkwaardige partners samen te werken, lastig waar te maken is. Deze resultaten roepen een aantal vragen op. In hoeverre en op welke manier doet

asymmetrie zich voor bij een langer bestaande netwerksamenwerking? Welke invloed heeft een grotere omvang en variatie in deelnemers? In welke situaties werkt asymmetrie ontwrichtend en waardoor wordt dit veroorzaakt? Wat betekent dit voor de manier waarop deelnemers ermee omgaan?

Het gevestigde industriële netwerk in de tweede case is anders georganiseerd dan het organisatie-adviesnetwerk, waar het adviesteam een faciliterende rol heeft. De initiatiefnemende partijen hebben het industriële netwerk in een aparte juridische entiteit ondergebracht en een onafhankelijk regieteam aangesteld voor de dagelijkse aansturing. Gelijktijdig hebben zij onderlinge afspraken gemaakt en deze vastgelegd in een netwerkbreed formeel sturings- en besluitvormingsmodel, communicatie- en overlegstructuur, en spelregels over hoe partijen aan programma's, projecten en andere netwerkactiviteiten deel kunnen nemen. Zowel de omvang en ongelijksoortigheid in deelnemers en stakeholders als in de financieringsstromen, verhogen de complexiteit van de asymmetrie en de dynamiek waar deelnemers mee te maken hebben. De formele netwerkstructuur, processen en afspraken helpen vooral de asymmetrie zoveel mogelijk te kanaliseren, zoals in de sterk uiteenlopende investeringsmogelijkheden en de daarmee verbonden machtsposities van multinationals en kleinere bedrijven. De casus laat zien dat ondanks dat de formele netwerkstructuur, processen en afspraken helpen de asymmetrie tussen deelnemers in goede banen te leiden, asymmetrie in de dagelijkse interacties tussen deelnemers nog altijd een rol speelt.

Deze case bevestigt het inzicht uit de eerste case dat asymmetrie uit materiële en impliciete relationele aspecten bestaat. De waarde die deelnemers en regieteamleden hechten aan de materiële zaken die zij onderling uitwisselen, verandert door de tijd heen. Dit wordt veroorzaakt door wisselwerking met aanpalende omgevingen waar zij naast het netwerk ook onderdeel van zijn. Het betreft dan hun eigen organisatie, andere netwerken of belanghebbende organisaties buiten het netwerk. Daardoor hebben zij te maken met zich ontwikkelende overeenkomstige en tegenstrijdige belangen en spelregels. Om persoonlijke vertrouwensrelaties op te kunnen bouwen en te onderhouden moeten zij ook hier rekening mee houden. Deze vertrouwensrelaties zijn belangrijk aangezien ze de verwachtingen die zij van het netwerk en hun mededeelnemers hebben beïnvloeden, maar ook de verwachtingen die hun stakeholders van hen en het netwerk hebben. Dit werkt door in het commitment en de percepties over de waarde van de onderlinge asymmetrie voor het netwerk, de eigen organisatie en de andere belanghebbenden.

Spanningen en conflicten ontstaan door veranderingen binnen deelnemende organisaties of aanpalende omgevingen. Hierdoor verschuiven belangen, worden er andere prioriteiten gesteld en stellen deelnemers zich anders naar elkaar toe op. Door tegengestelde signalen en onverwachte manoeuvres krijgen anderen het gevoel dat er

machtspelletjes worden gespeeld of dubbele agenda's zijn. Op die momenten voldoen deelnemers niet meer aan de individuele verwachtingen van mededeelnemers en de collectieve impliciete spelregels van het netwerk. Dit heeft impact op de onderlinge dynamiek en de resultaten van de netwerksamenwerking.

Deze aspecten zorgen ervoor dat deelnemers en het regieteam onafgebroken in hun persoonlijke contacten en via de formele kanalen bezig zijn doelen en verwachtingen met elkaar te verenigen. Dit gaat gepaard met het aantonen van de waarde van het netwerk en van hun eigen deelname aan stakeholders en mededeelnemers. Niet iedere deelnemer is hier even bedreven in. Deelnemers hechten hier grote waarde aan aangezien dit essentieel is om vertrouwen op te kunnen bouwen en invloed te krijgen. Beide zijn nodig om de gezamenlijke activiteiten verder te brengen, de juiste samenwerkingspartners dan wel sponsors te vinden en de benodigde middelen te regelen. Er is een zekere sensitiviteit en adaptieve behendigheid voor nodig om zich continu aan verschillende veranderende omgevingen en de geldende expliciete en impliciete spelregels aan te kunnen passen en daarin mee te bewegen. De gepercipieerde waarde die dit binnen het industriële netwerk heeft, geeft dat de ongelijksoortigheid tussen deelnemers in de mate waarin zij over deze eigenschappen beschikken eveneens een aanleiding is voor ongelijkwaardige machtsposities.

De inzichten uit beide casestudies roepen de vraag op welke overeenkomsten en verschillen de netwerken laten zien, en welke invloed omvang en diversiteit hebben op de uitkomsten. Uit de vergelijking van beide casestudies komen zes overeenkomstige patronen naar voren. Deze patronen samen geven een beeld van hoe ongelijksoortige en ongelijkwaardige deelnemers in netwerken samenwerken, de betekenissen die zij daaraan geven en de uitwerking die dit heeft.

Het eerste patroon is dat partijen tot samenwerking worden gedreven door gepercipieerde interdependente individuele, organisatie- en netwerkbelangen. De belangen van partijen vertonen bij de start van een netwerksamenwerking en van elk nieuw gezamenlijk initiatief binnen die samenwerking, overeenkomsten en verschillen. Door met elkaar samen te werken verwachten deelnemers aan elkaars belangen tegemoet te komen. Asymmetrie doet zich voor op de momenten dat belangen van de ene deelnemer voorrang krijgen op die van een ander. Volgens deelnemers is in dergelijke situaties sprake van een ongelijkwaardige machtsverhouding, aangezien degene aan wiens belang meer waarde wordt gehecht daarmee een sterkere positie heeft in het gezamenlijke proces. Bij het industriële netwerk heeft dat in de loop van de jaren er ook toe geleid dat partijen bepaalde ongelijke machtsverhoudingen stilzwijgend lijken te accepteren. Hierdoor nemen bepaalde vormen van asymmetrie ongemerkt vaste vormen aan.

Het tweede overeenkomstige patroon is dat het onderlinge vertrouwen zo sterk en zo zwak is als de mate waarin de waarden en normen van deelnemers overeenkomen. Gedeelde waarden en normen vormen de sleutel voor het onderlinge vertrouwen tussen de partijen en de onderlinge reciprociteit. Het maakt dat een netwerksamenwerking niet op mooie intenties blijft hangen, maar er daadwerkelijk zaken van de grond komen. Daarmee speelt vertrouwen een cruciale rol in de wijze waarop een netwerksamenwerking functioneert. Wat beide casussen ook duidelijk maken is dat vertrouwensrelaties ook leiden tot asymmetrie tussen de deelnemers. Dit komt tot uiting in bijvoorbeeld de invloed die bepaalde partijen hebben op het reilen en zeilen binnen het netwerk of de kansen en mogelijkheden die hen worden gegund.

Het derde patroon waarin beide casussen overeenkomen is dat een netwerksamenwerking voor partijen interessant is vanwege de mogelijkheid om tot wederzijds voordeel ongelijksoortige middelen, kennis en bekwaamheden uit te wisselen. Iedere deelnemer hecht aan elk van deze uit te wisselen zaken weer een andere waarde. Dit is afhankelijk van de persoonlijke en organisatie belangen. Ook voor het netwerk als collectief is het een belangrijker dan het ander. Dat geeft de deelnemer die over de gewilde middelen, kennis of bekwaamheden beschikt een andere positie ten opzichte van mededeelnemers. Beide casussen laten zien dat sommige deelnemers hierdoor meer gegund krijgen, kansen hebben of de onderlinge spelregels naar hun hand kunnen zetten.

Een andere overeenkomstigheid is dat een breed geaccepteerd sturings- en besluitvormingsmodel helpt de ongelijksoortigheid en ongelijkwaardige machtsverhoudingen die zich op verschillende niveaus binnen het netwerk en de achterban voordoen, in goede banen te leiden. Het organisatieadvies netwerk beschikt hier nog niet over, echter alle partijen vinden een minimaal pakket aan collectieve afspraken noodzakelijk.

Het vijfde overeenkomstige patroon is dat in beide netwerken deelnemers met inhoudelijke expertise nodig zijn en deelnemers die over een adaptieve lenigheid beschikken. Zij beschouwen beide eigenschappen als essentieel om beoogde resultaten te kunnen realiseren en de wijze waarop deze door stakeholders worden ontvangen te kunnen beïnvloeden. Asymmetrie doet zich voor op het moment dat er deelnemende organisaties zijn die geen afvaardigden hebben die over de genoemde eigenschappen beschikken, terwijl anderen dat wel voor elkaar hebben. Aangezien dergelijke afvaardigden in staat zijn zowel ten gunste van de netwerkbelangen als iedere deelnemer afzonderlijk te opereren, zijn zij van grote waarde en hebben zij een andere positie.

In het zesde patroon komen de andere vijf patronen samen: deelnemers laveren onophoudelijk tussen netwerk, hun achterban en externe belanghebbenden. Dit doen

zij omdat er voortdurend veranderingen optreden. Deze beïnvloeden zowel binnen het netwerk als de aanpalende omgevingen de belangen, prioriteiten, het commitment, de onderlinge machtsposities en daarmee ook het onderlinge vertrouwen. Deelnemers zijn daarom continu bezig de situatie binnen het netwerk dan wel de eigen organisatie op elkaar af te stemmen en te verenigen. Vertrouwensrelaties spelen hierin een essentiële rol. Deelnemers zetten zowel elkaars middelen, kennis en bekwaamheden in, als ook de structuren, processen en de onderlinge expliciete en impliciete afspraken. Zo proberen zij het vertrouwen te (her)winnen en te borgen. Om daarin effectief te zijn moeten zij tussen allerlei krachtenvelden kunnen laveren. Het combineren van inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid is hierin onmisbaar.

Tot slot laat de vergelijking van de twee casussen ook een tweetal verschillen zien. Deze komen voort uit de omvang van het netwerk, de variatie aan deelnemers en de ontwikkelingsfase van het netwerk. Het eerste is dat de complexiteit aan continu wisselende belangen en waardepercepties verschilt. Dat betekent dat de impact van de asymmetrie waar deelnemers mee te maken krijgen anders is. Het tweede onderscheid is dat de ontwikkelingsfase van een netwerksamenwerking van invloed is op de routine die deelnemers kunnen opbouwen met het laveren en het omgaan met asymmetrie. Routine helpt de bestendigheid van het netwerk te vergroten.

Vervolgens zijn deze zes patronen in een breder perspectief geplaatst. De vergelijking van de patronen met data uit 24 andere netwerken geeft een beter beeld van de wijze waarop de wisselwerking tussen netwerk en aanpalende omgevingen plaatsvindt. Ook laat het zien wat dit betekent voor de belangen, waardepercepties, vertrouwensrelaties en de onderlinge asymmetrie. Tevens geeft het meer inzicht in hoe deelnemers met de asymmetrie omgaan en in welke handelwijzen de samenwerking ten goede komt en welke niet.

De vergelijkende analyse heeft ook een aantal aanscherpingen opgeleverd. Zo kunnen de zes patronen in twee clusters worden verdeeld die elk de betekenis van de patronen voor het netwerk weergeven. De twee clusters bestaan uit basisvoorwaarden (patronen 1, 2, 6) en versterkende factoren (patronen 3, 4, 5). De basisvoorwaarden zijn essentieel voor de totstandkoming, het laten functioneren en het voor op lange termijn draaiende houden van een netwerksamenwerking. Tegelijkertijd komt uit deze basisvoorwaarden asymmetrie voort. Dit geeft aanleiding voor onderlinge spanningen en conflicten. Dit komt doordat de basisvoorwaarden relationeel van aard zijn en de onderlinge ongelijkwaardigheid op percepties berust. De versterkende factoren hebben vooral betrekking op de kennis, middelen en bekwaamheden die deelnemers inzetten om tussen uiteenlopende krachtenvelden te kunnen laveren en met de continu wijzigende machtsrelaties om te kunnen gaan. Daarmee hebben structuren, processen en middelen

ofwel de instrumenten die deelnemers ter beschikking staan een relationeel doel. Het zijn machtsbronnen waarmee zij invloed uit kunnen oefenen op de percepties die leven over de netwerksamenwerking. Het fungeert als bewijsmateriaal waarmee zij laten zien dat zij in staat zijn zich aan te passen en meebewegen met spelregels waar mededeelnemers, de achterban en andere belanghebbenden mee te maken hebben. Zij maken daarmee ook duidelijk dat ze tegemoetkomen aan de materiële en immateriële belangen van de ander. Diegene weegt op basis daarvan af of de deelnemer zijn dan wel haar vertrouwen waard is. Dit uit zicht concreet in de reciprociteit die daarop volgt: de goedkeuring ofwel legitimiteit die de deelnemer krijgt voor deelname aan het netwerk, de middelen die daarvoor beschikbaar worden gesteld en zijn of haar beslissingsbevoegdheid. Deze beïnvloedingsprocessen vinden vaak onbewust, zonder vooropgezette of weloverwogen strategie plaats. Het zijn subtiele processen die zich onder de oppervlakte van het alledaagse afspelen.

Door de continu veranderende belangen, prioriteiten en waardepercepties staat de legitimiteit die deelnemers nodig hebben om volwaardig mee te kunnen draaien en de support die zij krijgen, voortdurend onder druk. Dat maakt dat deelnemers wel moeten blijven laveren tussen de verschillende krachtenvelden. Ook dat is een intuïtief proces van haarfijn aanvoelen en situationeel handelen. Hun persoonlijke waarden en normenpatroon helpt hen daarbij of staat hen in de weg.

Asymmetrie als brandstof en splijtstof

Deze studie laat zien dat asymmetrie zich niet alleen bij de start van een netwerksamenwerking voordoet, maar dat deelnemers gedurende de hele samenwerking ermee te maken hebben. Het heeft een onmiskenbare rol in de wijze waarop een netwerksamenwerking functioneert en de deelnemers te werk gaan.

De resultaten uit de casestudies en de vergelijkende analyse leiden tot de volgende conclusies. Allereerst blijkt hieruit dat asymmetrie de basis is waarop een netwerksamenwerking tot stand komt en functioneert. Daarmee is het een integraal onderdeel van een netwerksamenwerking. Organisaties werken samen op basis van hun ongelijksoortige materiële organisatiekenmerken. Zij hebben de ene samenwerkingspartner echter harder nodig dan een andere, bijvoorbeeld omdat deze over specifieke expertise, middelen of bekwaamheden beschikt waarmee zij hun doelen kunnen realiseren. Dat maakt die betreffende deelnemer belangrijker voor hen dan de anderen. Om die reden zijn samenwerkingspartners niet gelijkwaardig aan elkaar. Relationele immateriële zaken zoals persoonlijke belangen, verwachtingen en aannames, waarden en normen of bestaande vertrouwens- of conflictrelaties maken dat deelnemers met de een makkelijker kunnen schakelen dan met de ander. Daaruit ontstaan impliciete

voorkeuren om met bepaalde deelnemers samen te werken en anderen juist te blokkeren, of deelnemers die meer ruimte krijgen om de spelregels binnen het netwerk te bepalen. Ook dit maakt dat samenwerkingspartners niet gelijkwaardig aan elkaar zijn en er sprake is van asymmetrie.

Asymmetrie werkt als brandstof en als splijtstof, het kan een netwerksamenwerking maken of breken. Vertrouwen heeft hierin een centrale rol. Door de wisselwerking met aanpalende omgevingen van het netwerk, staan vertrouwensrelaties zowel binnen het netwerk als daarbuiten voortdurend onder spanning. Dat maakt dat deelnemers laveren tussen de uiteenlopende krachtenvelden. Zij maken daarbij gebruik van de onderlinge asymmetrie. Dit is voor hen een middel om vertrouwensrelaties op te bouwen, te onderhouden en te herstellen. Ook helpt het hen in veranderende situaties opnieuw de doelen en activiteiten van het netwerk en de eigen organisatie met elkaar in overeenstemming te brengen. Daarnaast is de onderlinge asymmetrie een manier waarop deelnemers invloed uit kunnen oefenen op de percepties aangaande de bijdrage van het netwerk, de resultaten en de waarde daarvan voor de belangen van mededeelnemers en stakeholders. Dit helpt hen hun deelname aan het netwerk te rechtvaardigen en over hun regelruimte en de investeringen die aan de deelname verbonden zijn te onderhandelen.

De tweede conclusie uit deze studie is dat een netwerksamenwerking effectief is als alle deelnemers asymmetrie als een wezenlijk en integraal onderdeel erkennen. De steeds veranderende machtsverhoudingen kunnen hanteerbaar en doeltreffend zijn als zij zich niet laten ontmoedigen door de spanningen dan wel conflicten die dat met zich meebrengt. Aangezien asymmetrie zich grotendeels in de onderstroom afspeelt, is het niet eenvoudig ongelijkwaardige machtsverhoudingen te beteugelen, gelijkmatig te verdelen of weg te nemen. Afgevaardigden met intuïtie voor het onderhandelingspel om deze onderstroom met de structuren, processen en afspraken in de bovenstroom te verbinden, kunnen de asymmetrie ten gunste van het netwerk en de deelnemende organisaties laten functioneren.

Betekenis voor het onderzoek naar asymmetrie in netwerksamenwerkingen en de praktijk

Dit proefschrift introduceert een ander perspectief om netwerksamenwerkingen te onderzoeken dan in de huidige *collaborative governance* en *network governance* literatuur gewoon is. Door vanuit het perspectief van deelnemers onderzoek te doen heeft deze studie een gedetailleerder en genuanceerder beeld gegeven van wat asymmetrie is, van de impact die het heeft in de dagelijkse netwerkpraktijk en hoe deelnemers ermee omgaan. Zo blijkt asymmetrie een onontkoombaar integraal en tevens essentieel

onderdeel van een netwerksamenwerking te zijn: *a fact of life*. Deze wetenschap en het besef dat het grotendeels om moeilijk grijpbare onderstroomprocessen gaat die continu aan verandering onderhevig zijn, zorgen ervoor dat het weinig effectief is als het wetenschappelijk onderzoek zich alleen richt op het minimaliseren of voorkomen van asymmetrie. Deze studie maakt duidelijk dat het niet alleen om de boven- of de onderstroom gaat maar om de wisselwerking tussen die twee. Ofwel de wisselwerking tussen impliciete immateriële en expliciete materiële zaken, tussen relationele en instrumentele aspecten maakt het onderscheid. Het laat zien hoe beide aspecten elkaar versterken bij het omgaan met asymmetrie (brandstof), maar ook naar beneden kunnen halen (spleetstof). Daarmee is het in deze studie ontwikkelde analyseraamwerk een aanzet voor nader onderzoek naar deze wisselwerking.

Zo is het bijvoorbeeld nu ook samenwerkingsverbanden meer hybride te werk gaan en online plaatsvinden, boeiend wat dit betekent voor met name de relationele onderstroomprocessen. Een andere ontwikkeling is dat veel complexe meervoudige vraagstukken dan wel de expertise die daarvoor nodig is, zich niet tot landsgrenzen beperkt. Dat maakt onderzoek naar asymmetrie in internationale netwerksamenwerkingen interessant. Bijvoorbeeld naar hoe de cultuur van de landen waar deelnemers vandaan komen van invloed is op dit analyseraamwerk, op de betekenis van asymmetrie en de wijze waarop zij ermee omgaan. Een ander aanknopingspunt is door te gaan op een netwerksamenwerking als *nested* fenomeen in een web van elkaar over en weer beïnvloedende omgevingen. Deze studie richtte zich op de primaire en secundaire ring van afgevaardigden en hun achterban. Onderzoek naar welke invloed de tertiaire ring van klanten, investeerders en aandeelhouders, politiek bestuurders en burgers op het analyseraamwerk heeft, verrijkt het inzicht over een netwerk als onderdeel van elkaar wederzijds beïnvloedende omgevingen. Deze onderzoeksrichtingen vullen het inzicht over hoe partijen in asymmetrische netwerken samenwerken verder aan.

Ook voor de praktijk zijn er handreikingen te geven. Zo is het goed te onderkennen dat belangen de centrale drijfveer vormen om aan een netwerksamenwerking deel te nemen, en niet alleen een gezamenlijk vraagstuk of een gedeelde visie. Belangen zijn aan verandering onderhevig en niet altijd expliciet. Het is raadzaam er als deelnemers samen periodiek en expliciet bij stil te staan. De samenwerking moet immers voor iedere deelnemer iets wezenlijks opleveren. Alleen dan is hij of zij bereid erin te (blijven) investeren.

Daarbij speelt de invloed van buitenaf ook een grote rol. Door veranderingen bij de deelnemende organisaties of andere aanpalende omgevingen kunnen belangen en prioriteiten anders komen te liggen. Dat is een belangrijke reden voor wisselend gedrag

en loyaliteitsveranderingen bij deelnemers. Het is aanbevelingswaardig regelmatig de omgeving van deelnemers door te lichten en stil te staan bij de dynamiek waar zij mee te maken hebben. Inzicht in elkaars context en de dynamiek helpt begrip te krijgen voor elkaars situatie en op zoek te gaan naar mogelijkheden daarin mee te bewegen dan wel rekening mee te houden.

Onderling vertrouwen is cruciaal. Tegelijkertijd is het permanent kwetsbaar. Eenmaal opgebouwd vertrouwen moet telkens opnieuw bevestigd worden. Niet alleen binnen het netwerk maar ook richting achterban en externe belanghebbenden. Gebeurt dit niet, dan leidt dit tot spanningen en conflicten. Het opbouwen en onderhouden van vertrouwen vindt heel subtiel plaats. Of iemand vertrouwen krijgt wordt grotendeels bepaald door overeenkomsten in ieders persoonlijke en impliciete waarden en normenpatronen. Het is goed daarvan bewust te zijn en te beseffen dat het daarom inlevingsvermogen en *fingerspitzengefühl* vraagt.

Asymmetrie manifesteert zich subtiel. Zo worden binnen vertrouwensrelaties kansen en mogelijkheden uitgewisseld. Hierdoor heeft de ene deelnemer meer invloed en mogelijkheden dan een ander en neemt de ongelijkheid tussen deelnemers toe. Hoe lastig ze ook zijn om mee te dealen, is het verstandig de onderlinge ongelijkwaardige machtsrelaties te accepteren en ermee om te leren gaan. Het helpt daarnaast te werken met compenserende mechanismen en bewust ook voor andere deelnemers kansen te creëren. Dat verkleint het risico dat cruciale samenwerkingspartners afhaken.

Aangezien een netwerksamenwerking continu in ontwikkeling en aan verandering onderhevig is, is het aan te bevelen een flexibel sturingsmodel en flexibele spelregels te hebben. Dat maakt het makkelijker de samenwerking doeltreffend aan veranderende omstandigheden aan te passen.

In een netwerksamenwerking komen verschillende krachtenvelden samen. Deze beïnvloeden zowel het functioneren als de uitkomsten. Dat maakt het de moeite waard dat zowel binnen het netwerk als bij de achterban en externe belanghebbenden, vertrouwen en een 'gunfactor' worden opgebouwd en onderhouden. Daarbij is het cruciaal dat deelnemers in staat zijn deze uiteenlopende omgevingen met elkaar te verenigen en zich adequaat daartussen te bewegen.

Het laveren tussen deze verschillende omgevingen en het borgen van vertrouwensrelaties is doorslaggevend voor het op gang houden van een netwerksamenwerking en het bereiken van de beoogde doelen. Op deze manier bouwen deelnemers vertrouwen op en oefenen zij invloed uit op hoe de waarde van de netwerksamenwerking gepercipieerd wordt. Het is raadzaam er rekening mee te houden dat deelnemers niet altijd en alleen maar ten gunste van het netwerk handelen en dat dit, zoals uit de derde handreiking naar voren kwam, een reden heeft.

Deze handreikingen dragen bij aan een beter begrip van asymmetrie in netwerksamenwerkingen en het beter hanteren van de complexe netwerkdynamiek. Dit maakt het makkelijker om voor de meervoudige maatschappelijke uitdagingen waar we voor aan de lat staan, in netwerkverband oplossingen te realiseren.

Summary

Network collaboration between organisations and individuals is now commonplace. A wide range of organisations and experts work together on a variety of issues in many different fields. Network collaboration spanning multiple organisations, sectors and areas is seen as a tool for realising prestigious innovation projects and for solving complex multifaceted issues. Consider for example challenges such as ensuring balanced liveable rural, natural and urban areas, the energy transition, the transition to a climate-proof living environment, and to a sustainable and competitive economy.

Despite the potential of these organisational models and the successes they achieve, successful network collaboration requires considerable effort from the participating organisations, sponsors and other stakeholders to make it work satisfactorily. How often does a joint venture with promising plans not get further than the starting line and eventually die a quiet death or fall apart after a few successful years? There can be many reasons for this: conflicting interests, organisations that participate but are not really given a role, participants who seem to unnecessarily delay the process, representatives who get replaced, underlying tensions and conflicts. These are the many situations that generate frustrations and uncertainties and demand considerable energy to ensure a successful outcome.

In recent decades, scholars have invested considerably in research into the performance of these dynamic situations and into making them manageable. Most of the collaborative governance and network governance research which focuses on network collaborations with a societal goal, places particular emphasis on improving effectiveness and on the formal processes and instruments that assist all this. From my experience as a management consultant, however, I have noticed that processes take place in the undercurrent, in interpersonal contacts, which are crucial to what is actually happening in the surface current. It is from this perspective that I wanted to extend existing knowledge.

The potential of network collaboration lies in the specific characteristics of

organisations and individuals, in other words: in how they differ from one another. Because parties are disparate, they can reinforce each other and come up with innovative solutions. There are many forms of disparity, such as the age and size of the parties, the expertise they bring to the table, their resources and facilities, as well as their reputations. This disparity can give rise to unequal power relations. In other words, asymmetry among the participants exists because some have greater influence than others on the rules of the game and on the network collaboration's performance.

Within the collaboration governance and network governance literature, asymmetry is considered an important factor for success or failure of a network collaboration. However, research into this topic is sparse and consists mainly of literature analyses. Existing research focuses mainly on the impact of asymmetry on mutual trust among participants and the instruments that help balance out the power dynamics so as to improve overall effectiveness. Furthermore, these studies consider asymmetry as a starting position for the participants at the start of their collaboration, which can be compensated for, minimised or brought into balance using the appropriate instruments and interventions. The assumption is also that this initial asymmetry will not be subject to change later on in the process. However, these studies do not fully consider the relational causes of asymmetry nor the complex non-transparent dynamics that asymmetry creates.

This thesis provides insight into how disparity can lead to asymmetry – why one party has greater influence, more opportunities, or additional benefits. It also clarifies why asymmetry is in constant flux; where disparity and unequal power relations can exist simultaneously without problems; and where asymmetry does cause problems and for what underlying reasons. I therefore aim to supplement the existing research with valuable empirical data gained from the participants' perspective, providing insight into the difficult-to-understand, complex processes around asymmetry in network collaborations and into how these interact with formal structures, processes and arrangements. By offering suggestions to help participants deal with asymmetry energetically and amenably, I want to offer an alternative perspective to the recommendations made by Huxham and Vangen (2005) not to engage in network collaboration unless there is no other option. Because it seems clear that working on solutions to complex and multifaceted issues does require joining forces collaborating in networks with other parties.

Research perspective and approach

Asymmetry within a network collaboration can be examined from different perspectives. An instrumental perspective seeks to minimise or distribute the asymmetry evenly

among the participants. It also focuses on the structures, processes and arrangements that help to increase efficiency and effectiveness. However, the question is whether such instruments alone will make the difference, or whether there may be other intangible, not immediately visible aspects which also have an impact. Such aspects may operate below the surface, and may include expectations, intentions, perceptions as well as the informal relationships that participants maintain.

Another research perspective is to start from the participants' point of view and explore how they work together, the role asymmetry plays, and how this interacts with the formal structures, processes and arrangements within the network. This perspective focuses on making the undercurrent visible. It concentrates on the relationships participants maintain and the interactions within those relationships. The underlying point of view here is that such relationships and interactions determine the interpretations participants make, the emotions evoked, their expectations of others and how they act to situations.

An initial theoretical exploration of social constructivist literature shows that interactions between participants occur during the reciprocal exchange of all kinds of goods, services, and favours. This exchange is never altruistic. It is accompanied by all kinds of expectations, intentions and perceptions. By exchanging, parties indicate implicitly what relationship they wish to have or create with each other. By the nature of the exchange, the parties also exhibit interdependencies and inequalities in the relationship, in other words, the asymmetry between them. Furthermore, the implicit meaning of these exchanges changes continually under the influence of their context. These insights led me to the following research question:

How do disparate and unequal parties work together in networks, what meaning do participants attach to the mutual asymmetry, and how does this influence their attitude, the collaborative processes, and the outcomes of the network collaboration?

Processes of interaction, and therefore this research question, can best be studied from an emic perspective or, in other words, from the perspective of the network participants themselves. For this reason, their world of experience and interpretations are the focus of this research. The research concentrates on the contextual verstehen of how they cooperate in networks and deal with asymmetry, rather than looking for regularities or causality. By conducting the research from this perspective, I expect to gain greater insight into the complexity and changeability of asymmetry, and to better understand when and why certain formal structures, processes and arrangements do, or do not, have the desired effect.

A combination of literature study and case study was chosen to gain insight into participants' world of experience. The case study consisted of two in-depth studies plus

comparative interviews in 24 other networks, and observations and document research in six of these 24 networks.

The literature study was conducted as an iterative, dialogical and reflexive process alongside the field research. An initial exploration of the collaboration governance, network governance and social constructivist literature provided the starting point for the fieldwork. During the research, this initial exploration was supplemented by other theoretical insights. This formed the basis for analysing and interpreting the events and outcomes of the field research.

The two in-depth studies were conducted in a management consulting network and in an industrial network. The management consulting network consisted of a consulting team that was part of a multinational firm and took the first steps with independent management consultants to explore the opportunities for network collaboration. This case study was designed to gain insight into the nature of these initial steps, into the value the parties see in a network collaboration, and into the role of disparity and inequality among the parties in this early stage of their collaboration and how they would deal with these. For this, 15 in-depth interviews were conducted, observations were made at three formal meetings and a number of informal discussions were held. The network-related documentation has also been analysed.

The outcomes of this case study led to new questions. A second case study was therefore conducted in an established industrial network. Here, the emphasis lay on how asymmetry manifests itself and the role it plays in an established network which had more and a wider variety of participants than the management consulting network. The data is derived from 17 in-depth interviews, observations made at 19 formal meetings and conferences and in related networks, as well as observations made during various informal conversations and meetings. In addition, the network-related documentation was analysed. The results from both case studies were then compared. Six patterns emerged illustrating how disparate and unequal parties work together.

These patterns were then placed in a broader perspective in order to further refine and adjust the argumentation and interpretation process that form the foundations of this research. For this purpose, the six patterns were compared with data from 24 other commercial, governmental and hybrid networks. This data was gathered from 67 semi-structured interviews in the 24 networks, plus 46 observations and document research in six of these networks. The degree to which the data from these networks supported, moderated or challenged the six patterns was examined. This resulted in a theory and analysis framework to gain insight into the significance of asymmetry, how it works, and how participants deal with it to ensure its positive contribution to the performance of a network collaboration and to the goals set.

Results

In the first case study, the initial contours of asymmetry were clearly visible. Disparity between the parties can be observed in the tangible aspects they exchange: expertise, human and other resources, networks, and reputations. Asymmetry is generated by the expectations participants have during the exchange and the implicit interests involved. These relational aspects ensure that tangible aspects acquire meaning and represent a certain value. As a result, participants are not equal, so they cannot participate on an equal footing.

Relationships of trust also generate asymmetry. Preferences and privileges emerge from such relationships. For instance, despite having the same expertise and investment capacity, certain independent management consultants are invited to participate in projects more frequently than others. The case study showed that a person's personal values and norms guide their expectations. Based on this, members of the consulting team and independent management consultants unconsciously assess each other's beliefs and behaviour. The greater the overlap of beliefs and behaviour, the stronger the feeling that they will be able to work together effectively. This fosters mutual trust. Critical questions may be raised when consulting team members' and independent management consultants' beliefs and behaviour do not meet the implicit expectations.

The case study also showed that mutual tensions may arise from unfulfilled expectations and external influences. The direction and goals set from within their own organisation influenced both the interests and expectations of the consulting team members and the value they placed on the tangible aspects contributed by independent management consultants. This led consultants to conclude that their desire to work together as autonomous and equal partners would be difficult to achieve. These results raise a number of questions. To what extent and in what way does asymmetry occur in an established network collaboration? What influence does a larger size of the network and a greater variation of participants have? In which situations does asymmetry have a disruptive effect and what causes this? And lastly, what does this mean for the ways participants deal with this?

The organisational framework of the established industrial network in the second case study differed from that of the management consulting network in which the consulting team had a facilitating role. The parties who had initiated the industrial network had created a separate legal entity for this and appointed an independent coordinating team for the day-to-day management. At the same time, they had created mutual agreements and had formalised these in a network-wide governance model and decision-making model with a structure for communication and consultation and with rules of the game which determined how parties may participate in programmes, projects

and other network activities. Factors of size and disparity in terms of members and stakeholders, as well as funding differences increased the complexity of the asymmetry and the dynamics the participants faced. The formal network structure, processes and arrangements were of particular help in optimally channelling the asymmetry. For example, the asymmetry in the widely divergent investment capacity and associated positions of power held by multinationals and smaller companies. The case study showed that, even though the formal network structure, processes and arrangements facilitated managing the asymmetry among participants, asymmetry still played a role in the daily interactions.

This second case study confirmed the insights gained from the first case study: that asymmetry arising from tangible aspects and implicit relational aspects does exist. The value participants and coordinating team members place on the tangible aspects they exchange changes over time. This is due to the interaction with other environments in which they also participate alongside the network. That may be their own organisation, other networks, or stakeholder organisations outside the network. As a result, participants are confronted with continually changing congruent and opposing interests and rules of the game. Participants must take this into account as they establish and maintain personal relationships based on mutual trust. These trusting relationships are important as they influence the expectations of their fellow participants and of the network, but also their stakeholders' expectations of them and the network. This in turn affects the commitment to the network and the perceptions of the value the asymmetry among participants has for the network, their own organisation, and other stakeholders.

Tensions and disputes arise from changes within participating organisations or adjacent environments. This causes interests to shift, other priorities to be set, and participants to behave differently towards one another. Opposing signals and unexpected manoeuvres give others the feeling that some may have a double agenda or are playing power games. When this occurs, participants no longer meet the individual expectations of fellow participants, nor do they conform to the network's collective and implicit rules of the game. This has an impact on the group dynamics and the results of the network collaboration.

These aspects mean that participants and the coordinating team are continually engaged in reconciling goals and expectations in their personal contacts and through the formal channels. This also involves demonstrating the value of the network and of their own participation to stakeholders and fellow participants; some participants are more adept at this than others. However, participants do value this highly as it is essential for building trust and gaining influence. Both are necessary for the common activities to progress, for finding the right partners and/or sponsors, and for acquiring the necessary

resources. A certain degree of sensitivity and agility is required to continually adapt to and manoeuvre through ever-changing environments and differing implicit and explicit rules of the game. The perceived value this had within the industrial network meant that the disparity between participants' ability to play this game in itself resulted in inequality in power positions.

The insights gained from both case studies raised the questions of what similarities and differences the networks revealed and what influence size and diversity had on the outcomes. Six common patterns emerged from the comparison of the two case studies. Together these patterns provided a picture of how disparate and unequal participants in networks work together, the interpretations participants may make, and the effects these may have.

The first pattern is that parties are forced to cooperate due to the perceived interdependent interests of the individual representative, his or her organisation, and the network. At the start of the network collaboration and of each new joint initiative within that collaboration, the parties' interests show similarities and differences. By working together, participants expect their interests to serve one another's interests. Asymmetry occurs when the interests of one participant take priority over the interests of another. According to participants, there is an unequal balance of power in such situations, because those whose interests are valued higher gain a stronger position in the joint process. Within the industrial network, this resulted, over the years, in a seemingly tacit acceptance of the inequality in power relations. And as a result, certain forms of asymmetry had inadvertently become permanent features.

The second pattern that emerged is that mutual trust is as strong and as weak as the degree to which participants' values and norms overlap. Shared values and norms form the key to mutual trust and reciprocity. That ensures that network collaboration goes further than good intentions so that goals are actually achieved. Trust therefore has a crucial role to play in the way a network collaboration functions. Furthermore, both case studies also indicated that relationships of trust also leads to asymmetry between participants. This is expressed, for example, in the influence certain parties had on the day-to-day business of the network or on the openings and opportunities they were granted.

The third pattern observed in both case studies is that a network collaboration is of interest to parties because of the mutual benefits which can be gained from opportunities to exchange disparate resources, knowledge and skills. Each participant places a different value on each exchange opportunity, depending on their personal and organisational interests. And for the network as a whole, some participants are more important than others. This puts participants with desirable resources, knowledge or

skills in a more advantageous position. Both case studies show that this means some participants are favoured, are given more opportunities or are able to tune the rules of the game to their advantage.

Another, fourth similarity is that a widely accepted governance and decision-making model can help to manage the disparity and imbalance in power dynamics arising at different levels within the network and its constituency. The management consultancy network did not yet manifest this feature, although all parties considered a minimum package of collective agreements essential.

The fifth pattern that emerged is that both networks required participants with substantive expertise and adaptive agility. These two characteristics are considered essential to realising the envisaged results and to influencing how the results were received by stakeholders. Asymmetry occurs when one or more member organisations have no representatives with the characteristics in question, while others did. As such, the latter representatives are able to act in the interests of the network as well as individually; they are valuable assets and have a special position.

The first five patterns come together in the sixth and final pattern observed; participants must continually manoeuvre between the network, their constituency, and external stakeholders. They do this because of the constantly changing landscape. Such changes have an influence both inside the network as well as in the adjacent environments where they affect the interests, priorities, commitment, the differential positions of power, and so also the mutual trust. Participants are therefore continually working to align and unify situations within the network and within their own organisation. Relationships of trust play an essential role here. Participants make use of one another's resources, knowledge and skills, as well as the structures, processes and the common explicit and implicit agreements and arrangements. They endeavour to win, maintain and safeguard trust. To be successful, they must learn to manoeuvre in an field of various interests and power relations. Being able combine substantive expertise and adaptive agility is indispensable.

Finally, the comparison of the two cases studies also revealed two significant differences. These arose from the size of the network, the diversity of participants, and the development phase of the network. The first distinction lay in the differing complexity of constantly changing interests and value perceptions. This means that the impact of the asymmetry faced by participants is different. Secondly, the development phase of a network collaboration influences the routines participants can develop for themselves in manoeuvring and dealing with the asymmetry. Such routines help to increase the network's sustainability.

In the next phase of the research, the six patterns were examined in a broader

perspective. Comparing the patterns with data from 24 other networks creates a better impression of how the interaction between the network and its adjacent environments takes place. It also shows what this means for the interests, value perceptions, relationships of trust, and mutual asymmetry. Furthermore, it provides clearer insights into how participants deal with asymmetry and which practices do and do not benefit the collaboration.

The comparative analysis also provides some refinements. The six patterns may be further grouped into two clusters, each representing the significance of the patterns for the network. The two clusters consist of basic conditions (patterns 1, 2, 6) and reinforcing factors (patterns 3, 4, 5). The basic conditions are essential for establishing a network collaboration, enabling it to function and sustaining it in the longer term. At the same time, asymmetry arises from these basic conditions and may cause tensions and conflicts. This is because the nature of the basic conditions is relational and because mutual inequality is based on perceptions. The reinforcing factors mainly concern the knowledge, resources and skills that participants deploy when manoeuvring between the highly varied fields of interests and power relations and when dealing with the constantly changing power dynamics. This means that structures, processes and resources, or the instruments participants have at their disposal, have a relational purpose. These are sources of power with which participants can influence perceptions about the network collaboration. They can use these as evidence to demonstrate they are able to adapt themselves and move with the rules of the game which apply to fellow participants, their constituency, and other stakeholders. In doing so, they also make clear that they are responding to the material and immaterial interests of the other. On that basis, the other decides whether the participant is worthy of their trust. This is expressed in concrete terms in the reciprocity that follows, such as the approval or legitimacy the participant receives for participating in the network, and the resources made available for that purpose, and the decision-making authority they receive. These influencing processes often operate subconsciously, without a preconceived or well-considered strategy. They are subtle processes which take place beneath the surface of the day-to-day business.

Due to continually changing interests, priorities and value perceptions, the legitimacy enabling participants to participate fully and receive the support they need is under continuous pressure. This means that participants must keep manoeuvring among the fields of various interests and power relations. That too is an intuitive process; participants act according to the situation and their keen instinct. Their personal values and norms guide them or stand in their way.

Asymmetry as fuel and explosive

This research shows that asymmetry not only occurs at the start of a network collaboration, but that the participants are continually affected by it. Asymmetry has an undeniable role which influences the way a network collaboration functions and the way participants work together.

The results of the case studies and the comparative analysis give rise to the following conclusions. Firstly, they show that asymmetry forms the basis on which network collaboration is established and functions. It is thereby an integral part of any network collaboration. Organisations work together based on their disparate tangible organisational characteristics. However, the collaboration needs one partner more than another, because some partners have the specific expertise, resources or skills needed to realise the goals they have. This makes particular participants more important than others. For this reason, partners in a network collaboration are never equal. Intangible relational aspects such as personal interests, expectations and assumptions, values and norms, or existing relationships of trust or conflict mean that participants get on with some fellow participants better than others. This creates implicit preferences for working together with certain participants and for hindering others, and consequently, some participants have more leverage when setting the rules of the game within the network. And this too contributes to the inequality among collaboration partners and so there is asymmetry.

Asymmetry can act as a fuel and as an explosive too; it can either make or break a network collaboration. Trust plays a crucial role here. Due to the interaction with adjacent environments, relationships of trust within and outside the network are constantly under pressure. This means participants have to manoeuvre between multiple fields of various interests and power relations. And in doing this, they take advantage of the mutual asymmetry. It thus forms a means for building, maintaining and restoring relationships of trust. And in changing situations, asymmetry also helps the participants to realign the network's goals and activities with those of their own organisation. Furthermore, the mutual asymmetry is a means for participants to exercise their influence on the perceptions of the network's perceived contribution, the results and the value of these for the interests of fellow participants and stakeholders. This helps justify their participation in the network collaboration and to negotiate regarding their licence to operate, their decision-making authority, and the investments associated with their participation.

The second conclusion from this research is that a network collaboration is effective when all participants acknowledge the essential and integral role of asymmetry. The ever-changing power dynamics can be manageable and effective if the participants

do not allow themselves to be discouraged by the accompanying tensions and conflicts. Since asymmetry mainly operates in the undercurrent, it is no simple matter to restrain, even out or eliminate unequal power dynamics. Participants with intuition for the negotiation game needed to connect to this undercurrent with the network structures, processes and arrangements in the surface current to harness the asymmetry for the benefit of the network and the participating organisations.

Significance of the research into asymmetry for network collaborations and practice settings

This dissertation introduces a different research perspective for investigating network collaborations than most of the current collaborative governance and network governance studies use. By starting from the participants' perspective, this research provides a more detailed and nuanced picture of what asymmetry is, of its impact in day-to-day network practice, and of how participants deal with it. It is clear that asymmetry is unavoidably an integral but also essential part of network collaboration: it is a fact of life. This knowledge, and the realisation that asymmetry mostly involves difficult-to-grasp and constantly changing processes in the undercurrent, show that it is not very effective if network research solely focuses on minimising or preventing asymmetry. This research makes it clear that asymmetry not only occurs on the surface or in the undercurrent, but also plays a part in the interaction between these two flows. In other words, the interaction between implicit intangible and explicit tangible aspects, between relational and instrumental aspects, makes the distinction. This demonstrates how such aspects may reinforce each other when dealing with asymmetry (acting as a fuel), but can also disrupt each other (becoming an explosive). As such, the analysis framework developed in this research is a good starting point to investigate this interaction further.

For example, now that hybrid and online forms of cooperation are emerging, it will be particularly interesting to study how these changes affect the relational processes in the undercurrent. Another development is that many complex multifaceted issues or the expertise required to tackle these is not limited by national borders. This makes studying asymmetry in international network collaborations interesting. For example, how does the culture of the countries from which participants originate influence the analytic framework, the meaning of asymmetry, and the ways in which participants deal with it? Another focus would be to delve deeper into network collaboration as a nested phenomenon in a web of environments that influence each other. The current research focused on the primary and secondary ring of participants and their supporters. Research into the influence of the tertiary ring, consisting of clients, investors and shareholders, political leaders and citizens, on the analytical framework would enrich the

understanding of networks as part of multiple environments which constantly influence each other. These research directions will complement the understanding of how parties in asymmetric networks actually work together.

Practical suggestions can also be made. For example, it is good to acknowledge that organisational interests form the principal driver for participation in a network collaboration, and not just the common issue or a shared vision. Such interests change frequently, but not always explicitly. Participants are well advised to periodically and explicitly reflect on this. After all, the collaboration should yield substantial results for each participant. Only then will they be willing to invest in and sustain the network.

External factors also have a major role to play. Changes in the participating organisations or in adjacent environments may shift priorities and interests. That is a major reason for variable behaviour and changeable loyalties among participants. It is advisable to regularly review participants' environments and to reflect on the dynamics they have to deal with. Insights into the dynamics and context of fellow participants' environments help to generate understanding for each other's situations and seek ways to accommodate or allow these.

Mutual trust is essential; but it is permanently fragile. Once established, trust has to be reaffirmed time and time again, not only within the network, but also among the constituency and external stakeholders. Neglecting this leads to tension and conflict. Building and maintaining trust is a subtle process. Whether someone gains trust from another is largely determined by the similarities in their personal and implicit patterns of values and norms. It is good practice to be aware of this and to acknowledge that this requires empathy and sensitivity.

Asymmetry manifests itself subtly. Openings and opportunities are exchanged within relationships of trust. As a result, one participant has greater influence and more opportunities than another, so inequality between participants increases. Difficult as it is to cope with, it is wise to accept the mutual inequality and learn to deal with it. Instead of trying to reduce or avoid asymmetry, it helps to work with compensatory mechanisms and to consciously create opportunities for other participants. This reduces the risk of vital collaboration partners dropping out.

Because a network collaboration is constantly developing and changing, it is advisable to ensure that the rules of the game and the governance model are flexible. This makes it easier for the collaboration to effectively adjust to changing circumstances.

Multiple fields of various interests and power relations come together in a network collaboration. These influence the functioning and outcomes. This also makes it worthwhile to build and maintain relationships of trust and goodwill within the network as well as among constituency and external stakeholders. For this, it is vital

that participants are able to bring these diverse environments together and manoeuvre between them effectively.

Manoeuvring between the different environments and safeguarding the relationships of trust are crucial to keeping the network collaboration going and to achieving the goals envisaged. This is how participants build trust and exert influence on how the value of the network collaboration is perceived. It is worth bearing in mind that participants do not always act in the best interests of the network, and that there are reasons for this, as is apparent from the third suggestion above.

The insights discussed here should contribute to a better understanding of asymmetry in network collaborations and help participants deal more effectively with complex network dynamics. This makes it easier to work in network collaborations to find solutions for the multifaceted societal challenges we face.

Dankwoord

With you through fields of joy

Lenny Kravitz

Bijna aan het eind gekomen van een mooie intrigerende reis, schiet mij steeds bovenstaande zin in gedachten. Het beschrijft heel treffend hoe ik de deze reis de afgelopen jaren ervaren heb: als een proces waar ik heel veel plezier aan beleefde. Waarom? Omdat gaandeweg met deze 'promotiereis' alle puzzelstukjes op z'n plek vielen en alles samen kwam: wie ik ben, hoe ik in het leven sta en de wereld om mij heen beschouw, nieuwe ontdekkingen doen over hoe mensen zich tot elkaar en hun omgeving verhouden. Het voelt als een geschenk hiermee bezig te mogen zijn, ook professioneel. Was het een makkelijke reis? Nee, zeker niet. Maar juist dat maakt het voor mij interessant. Ik hou ervan me ergens in te kunnen vastbijten en uitgedaagd te worden om tot het uiterste te gaan. Dit kon ik niet alleen. Heel veel mensen hebben mij tijdens de verschillende fasen van deze reis geholpen.

Allereerst wil ik mijn co-promotor en promotors noemen. Ik heb de samenwerking met jullie ervaren als echt teamwork, waarbij jullie elkaar in de wijze van begeleiding en qua persoonlijkheden perfect aanvulden.

Ik begin bij Jan Boessenkool aangezien ik deze reis met hem gestart ben. Jan, jij had haarfijn door dat ik na de OCM-master nog niet klaar was met studeren. Terwijl ik met mijn masterthesis in de hand klaarstond deze in te leveren, vroeg je me of ik wilde promoveren. Daar gaf je een richting aan die ik eigenlijk wel op wilde maar tot dan toe alleen stilletjes over nagedacht had. Dank je Jan voor je begeleiding en toewijding. In het bijzonder de laatste jaren, nu je met pensioen bent. Jouw begeleiding was voor mij heel waardevol, niet alleen vanwege het sociaal constructivistische onderzoeksperspectief maar ook om onze sociologische en filosofische verhandelingen tijdens de begeleidingsafspraken. En vanwege de steun op de lastige momenten in het proces en de vele ideeën die mij weer inspiratie gaven om door te gaan.

Paul Verweel wil ik postuum bedanken voor de belangrijke rol die hij als promotor had in de prille fase van mijn reis. Ondanks zijn ziekte hielp hij mij vol verve op weg. Zeer geïnteresseerd in mijn plannen maakte hij mij met zijn coachende vragen nieuwsgierig en enthousiast om de eerste contouren te schetsen van wat ik wilde onderzoeken en hoe. Helaas nam zijn ziekte de overhand en heeft hij het proces niet verder mee kunnen maken.

Ondanks de verdrietige aanleiding was ik heel blij dat jij Paul 't Hart, Pauls stokje wilde overnemen. Gaandeweg het proces merkte ik dat ik iemand nodig had om de brug te kunnen slaan naar het collaborative en network governance onderzoek. Onze terloopse gesprekken op het station in Den Haag of bij de USBO brachten mij ertoe jou te vragen. Met jou aan boord kwam de vaart er bij mij goed in. Jij hebt mij flink uitgedaagd. Vanuit jouw onderzoeksperspectief stelde je andere vragen die mij hielpen het onderzoek verder aan te scherpen. Je stond altijd klaar, stuurde ik je een hoofdstuk dan lag het een halve dag later gecorrigeerd en wel in mijn mail. Dank je Paul, voor je begeleiding en betrokkenheid.

De leden van de beoordelingscommissie wil ik danken voor hun interesse in het onderzoek en de positieve en opbouwende feedback. De complimenten, maar vooral de prikkelende vragen, scherpe suggesties en professionele input hebben mij geholpen het geheel nog verder te kunnen aanscherpen.

Ik wil de toenmalig directeur van het adviesteam, de clusterdirecteur en algemeen directeur van het industriële netwerk in het bijzonder bedanken voor de mogelijkheid die zij mij gaven de cases bij hen uit te voeren. Ik heb ervan genoten in jullie netwerkpraktijk te kunnen duiken en met jullie te reflecteren op de situaties die zich voordeden. En natuurlijk alle deelnemers die mij lieten meedraaien in hun werk, niet schroomden hun dagelijkse beslommeringen met mij te delen en hun emoties kenbaar te maken. Dank voor jullie openheid en de mooie, inspirerende momenten die ik mee mocht maken. Zonder de mogelijkheid die jullie mij gaven, was deze reis niet gelukt.

Mijn dank gaat ook uit naar al die mensen die ik heb geïnterviewd, sommigen van hen meerdere malen, en vakcollega's die mij lieten meekijken in opdrachten. Het waren stuk voor stuk bijzondere en open gesprekken, waar ik iedere keer vol enthousiasme vandaan kwam. De interviews brachten mij weer op nieuwe paden, leidden tot nieuwe inzichten en maakten dingen plotseling scherp die dat eerst niet waren.

Ook wil ik speciaal de klanten bedanken die mij de mogelijkheid gaven de opdrachten die ik voor hen deed, voor deze studie te gebruiken. Dit is voor mij van onschatbare waarde geweest. Het gaf mij de mogelijkheid de bevindingen uit de casestudies en de aanvullende interviews in een nog breder perspectief te plaatsen en

verder te verrijken met ‘dicht-op-de-huid’ data uit de dagelijkse praktijk. Hierdoor heeft het onderzoek nog meer relevantie gekregen.

Jan Maarten Voskuil, heel veel dank dat dit boek jouw kunstwerk *Improved Dynamic Multichrome* mag dragen. Dit past wat mij betreft naadloos bij het onderwerp van de dissertatie. Zowel qua thema als constructie. Jouw werk vraagt net als een netwerksamenwerking, om *a closer look*. Wat ogenschijnlijk een georganiseerd geheel lijkt, blijkt bij nader onderzoek en het zien van de achterkant, een vernuftige complexe constructie.

Mijn dierbare vriendinnen en vrienden. Jullie hebben elk op geheel eigen wijze mij gesteund. Door de interesse die jullie toonden, de bemoedigende appjes die ik kreeg en jullie begrip, zeker het laatste jaar, voor het feit dat ik niet altijd tijd had voor sociale activiteiten.

Mijn lieve schoonouders Loes en Frans. Tot mijn verdriet maken jullie mijn verdediging niet meer mee. Ik zal niet vergeten hoe jullie altijd vroegen naar de voortgang van mijn studies en ben blij dat Loes de start van mijn promotie nog heeft mogen meemaken.

Mijn twee paranimfen: mijn dierbare vriendin Tineke en mijn vader. Tineke, vanaf het begin wist ik dat jij mijn paranimf moest worden. Ik kijk terug op onze heerlijke wandelingen, ski-vakanties en andere uitstapjes met soms eindeloze verhandelingen over mijn onderzoek en mijn andere projecten. Door jouw ervaring met samenwerkingsverbanden, heb ik met jou altijd goed kunnen spiegelen. En dan niet alleen vakinhoudelijk maar ook als vriendin stond jij mij terzijde. Dank voor je steun, je luisterend oor, raad en daad.

Papa, vanaf het eerste begin ben je enthousiast geweest, wilde je het liefst ook een promotietraject starten. Het studeren heb ik niet van vreemde. Daarom vind ik het heel bijzonder dat je nu mijn paranimf bent. Het voelt dan toch alsof je mee-promoveert. Je heb je helemaal ingeleefd in de materie en bent samen met mama een heel waardevol sparring partner geweest. De reviews en je scherpe vragen hielpen mij mijn betoog te richten en beter te verwoorden. Jullie hebben mij de leergierigheid meegegeven, het plezier om telkens nieuwe wegen in te slaan en niet bang te zijn voor het onbekende. Papa en mama: ik hou van jullie.

Mijn broers, zus, schoonzussen en zwager, ik ben heel blij met jullie en de steun die ik ervaren heb. Mijn lieve nichtjes en neefjes, die ik zeker in de laatste fase verschillende keren heb moeten laten wachten tot ze weer konden komen.

Last but not least mijn lieve Querijn. Vanaf het moment dat Jan mij vroeg of een promotie iets voor mij was, stond jij klaar om mij desnoods zelf, als promovenda

in te schrijven. Dat ik er nog een jaar mee wilde wachten, gedoogde je. We zijn samen dit avontuur in gestapt. En zo heeft het altijd gevoeld. Je hebt mij geen strobreed in de weg gelegd, integendeel. Jij hebt mij altijd gestimuleerd in de dingen die ik ondernam, de studies die ik volgde en het werk dat ik deed. We hebben deze promotiereis nog aangenamer gemaakt door afwisselend in Zwitserland te wonen en te werken. We hebben samen muren van ons huis volgehangen met flip overs die we maakten met inzichten uit de casestudies en hoe mijn betoog eruit moest komen te zien. Je spaarde mij daarin niet. Jouw kritische blik en stimulans om de zaak ook vanuit een ander perspectief te benaderen, heeft mij enorm geholpen. De euforische momenten vierde je mee en op de momenten dat ik het niet meer zag, was er die arm om mij heen, las jij en redigeerde je. Ik ben ongelooflijk blij met jou! En nu, op naar het volgende avontuur.

CURRICULUM VITAE

Rosemarie Mijlhoff-Portier is organisatie-adviseur en eigenaar van OpenPerspectief. Zij begeleidt samenwerkingsverbanden tussen publieke en commerciële organisaties met onderzoek, *hands-on* advies en *on-the-job* begeleiding op het gebied van organisatie- en samenwerkingsvraagstukken. Ook publiceert zij met regelmaat over dit onderwerp. Voordat Rosemarie in 2010 OpenPerspectief startte, werkte zij als *lead consultant change management* bij Altran, een internationaal hightech consultancybureau (nu onderdeel van CapGemini). Daarvoor was zij manager bedrijfsvoering en projectleider voor het Elektronisch Patiëntendossier in de gezondheidszorg bij de Parnassia Groep, *business consultant* bij Empact Process Innovation B.V., kwaliteitsmanager bij Rijkswaterstaat en kwaliteitsmanager bij de multinational JC Bamford. Zij startte haar loopbaan bij Reclamebureau J&W (nu Mendo Grafic Design Agency).

Rosemarie besloot tot het doen van promotie-onderzoek vanuit de gedrevenheid haar praktijkkennis te combineren met wetenschappelijk onderzoek. Geboeid door de creativiteit en het handelen van mensen in relatie tot een maatschappelijke en/of (bedrijfs)economische context, volgde zij in de jaren daarvoor verschillende opleidingen. Zo studeerde zij Organisatie, Cultuur en Management aan de Universiteit Utrecht (MSc.), Kunstgeschiedenis aan de Universiteit Leiden (BA) en Management, Economie en Recht met afstudeerrichting Bestuurskunde aan de Hogeschool 's-Hertogenbosch (bc.).

<https://www.linkedin.com/in/rosemariemijlhoff>

Een netwerksamenwerking wordt als instrument gezien waarmee toonaangevende innovatieprojecten gerealiseerd of complexe meervoudige vraagstukken aangepakt kunnen worden. Denk aan innovaties ten behoeve van een klimaatbestendige leefomgeving, de energietransitie of de transitie naar een duurzame concurrerende economie. Het potentieel van een netwerksamenwerking ligt in de specifieke, complementaire eigenschappen van de deelnemers, ofwel hun ongelijksoortigheid. Dit kan echter tegelijk aanleiding geven tot ongelijkwaardige machtsrelaties dan wel asymmetrie als zij hiermee meer invloed, kansen of profijt van de netwerksamenwerking hebben dan anderen, met spanningen en conflicten tot gevolg.

De promotiestudie in dit boek introduceert een andere invalshoek om netwerksamenwerkingen te onderzoeken dan in de huidige collaborative governance en network governance literatuur gewoon is. Vanuit het perspectief van deelnemers geeft deze studie een gedetailleerd en genuanceerd beeld van wat asymmetrie is, de impact die het heeft in de dagelijkse netwerkpraktijk en hoe deelnemers ermee omgaan. De studie onderzoekt twee netwerken intensief van binnenuit en vergelijkt ze met elkaar. Hieruit komen zes patronen naar voren die vervolgens geverifieerd en verrijkt worden met interviews, observaties en documentanalyse van 24 andere netwerken. Asymmetrie blijkt een onontkoombaar integraal en tevens essentieel onderdeel van een netwerksamenwerking te zijn: a fact of life. In relationele sfeer, de onderstroom, vinden processen plaats die cruciaal zijn voor de asymmetrie die deelnemers ervaren en hoe dit aan de oppervlakte, in de bovenstroom, tot uiting wordt gebracht. De wisselwerking tussen de boven- of de onderstroom, tussen impliciete immateriële en expliciete materiële zaken, en tussen relationele en instrumentele aspecten vormen een belangrijk deel van het krachtenveld. Om hierin effectief te zijn en aan de continu veranderende doelen en belangen tegemoet te komen, laveren deelnemers onophoudelijk tussen netwerk, hun achterban en andere stakeholders. Het kunnen “koorddansen” en het combineren van inhoudelijke expertise en adaptieve lenigheid blijken hierin onmisbaar.

Rosemarie Mijlhoff-Portier is organisatie-adviseur en eigenaar van OpenPerspectief. Zij begeleidt samenwerkingsverbanden tussen publieke en commerciële organisaties met (wetenschappelijk) onderzoek, hands-on advies en on-the-job begeleiding op het gebied van organisatie- en samenwerkingsvraagstukken.