

Innovatie door netwerken met 'altruïsme, vertrouwen, redelijkheid en vrijgevigheid' als basis

Author(s): Jan Jurriëns

Source: HAN Business Publications, Nummer 7 (december 2011), pp. 9-38

Published by: HAN Press Arnhem Nederland-the Netherlands

Stable URL: www.han.nl/hanbusinesspublications7

Dit artikel mag gedownload worden voor persoonlijk, niet commercieel gebruik. Voor elk ander gebruik berust de auteursrechten op dit artikel bij de auteur(s). Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit artikel mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n). Bij gebruik voor anders dan persoonlijk, niet commercieel gebruik kunt u contact opnemen met de redactie van HAN Bussiness Publications.

HAN-BusinessPublications@han.nl

This article may be downloaded for personal, non-commercial use. For any other use, the copyrights are held by the author(s) of the article. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means-electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise-without the written permission of the author(s). For use other as your personal, non-commercial use, please contact the publisher regarding any further use of this work. Publisher contact information may be obtained at

HAN-BusinessPublications@han.nl

INNOVATIE DOOR NETWERKEN MET ‘ALTRUÏSME, VERTROUWEN, REDELIJKHEID EN VRIJGEVIGHEID’ ALS BASIS

JAN JURRIËNS

1 Inleiding

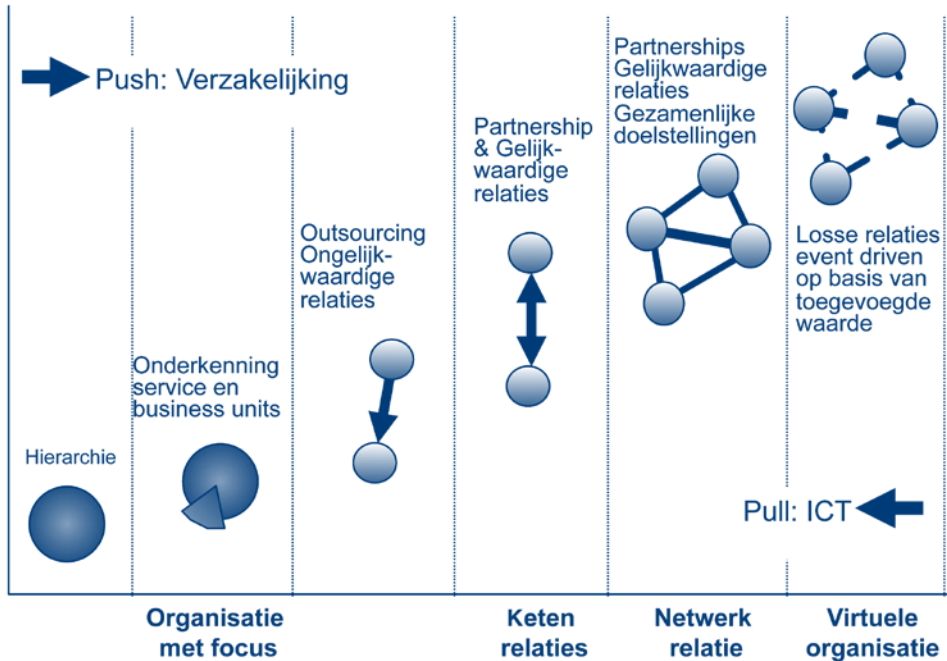
1.1 Innovatie

Innovatie staat tegenwoordig hoog op de agenda, zowel op regionaal, nationaal als internationaal niveau. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de vele innovatieplatforms die tot stand zijn gekomen. In het kader van de Lissabon-agenda (SER, 2009) is innovatie één van de kernpunten van het beleid van de Europese Unie. Innovatie wordt door de overheid als noodzaak gezien om economische groei te realiseren. De achterliggende gedachte daarbij is, dat de traditionele Europese productie-industrie minder concurrerend op de wereldmarkten is.

Op innovatiegebied onderkennen we voor Nederland een aantal sterkten die vooral op het gebied van de output liggen. Wat het aantal patenten betreft staan we in de index op de derde plaats. Hetzelfde geldt voor het aantal wetenschappelijke en technische publicaties en de export van creatieve diensten. Ondanks deze sterke punten blijkt Nederland in de Global Innovation Index (GII, 2011) te dalen. Stonden we in 2010 nog op de achtste plaats, voor 2011 staan we op de tiende plek. Deze daling wordt vooral veroorzaakt door Nederlandse zwaktes. Deze liggen vooral op het inputgebied, in feite de aanjagers van de innovatie. Wat betreft investeringsklimaat, ook in relatie tot het onderwijs, scoort Nederland laag. Hetzelfde geldt voor het gebruik van duurzame energie, inclusief de ‘ecologische footprint’. Ook wat betreft het aantal afgestudeerden in wetenschap en techniek blijft Nederland achter (GII, 2011).

Voorst zijn productie en levering van goederen en diensten in de tijd veranderd. Waar vroeger een bedrijf alle activiteiten en processen zelf uitvoerde, opereert men tegenwoordig in een (virtueel) netwerk van partners.

Vanaf de tachtiger jaren hebben bedrijven als Philips en IBM hun gesloten innovatiewerkwijze ingeruild voor een open setting, in de vorm van een netwerk, mét andere bedrijven. Chesbrough (2006) introduceerde ‘open innovation’ waar veel bedrijven zich door laten inspireren. Bedrijven realiseren 20 procent (30 procent van hun Research en Development) van hun activiteiten via samenwerkingen. Dit is de laatste jaren alleen nog maar gestegen (Kale, Singh & Bell, 2009).



Figuur 1: Van een traditionele naar een virtuele (netwerk)organisatie (Jurriëns, 2005)

1.2 Samenwerking en netwerken

De relaties tussen kopende en leverende organisaties wordt steeds meer gekarakteriseerd door samenwerking en partnerschap in een keten of netwerk. In het netwerk tijdperk neemt het aantal externe relaties toe en worden relaties steeds belangrijker. De ultieme vorm is het virtuele netwerk waar per 'case' een netwerk georganiseerd wordt en de klant-leverancier rol vervaagt. De focus verschuift van op efficiency gerichte uitbesteding naar op effectiviteit gerichte samenwerking.

Dat de netwerken (economie) niet nieuw zijn bewees Justus Lipsius, een Zuid Nederlandse humanist, filoloog en historiograaf eind zestiende eeuw. Om zijn politieke en economische invloed te vergroten onderhield hij in die tijd (eind zestiende eeuw) in Europa, een netwerk van 750 relaties (Mout, 2001). Dit om de politieke invloed van de leden van het netwerk te vergroten. En met succes. Vier maal wordt hij tot rector magnificus van de Leidse Universiteit gekozen. Toen hij hoogleraar werd in Leuven kreeg hij in 1595 van koning Filips II de erefunctie van officiële geschiedschrijver. In 1599 bezochten de aartshertogen Albert en Isabella een les van hem en hij wist door de inhoud van die les, soberheid en menslievendheid, driehonderd arrestanten vrij te krijgen. In 2005 eindigde Lipsius op plaats 227 in de Vlaanderen als grootste Belg.

2 Spanningsveld

2.1 *Samenwerkingen gaan ook vaak fout*

Ondanks het steeds meer samenwerken via een netwerk of alliantie, moet ook gesteld worden dat samenwerkingen “tend to high failures rates” (Dyer & Singh, 2009). Meer dan 50% van de allianties falen (Duijster, e.a., 2004; Dyer & Singh, 2009; Helmink, e.a., 2000; Lunnan & Haugland, 2008). De ramp die in het voorjaar 2011 de zendmast Bovensmilde trof, een constructie waarin vele partijen samenwerkten, onderstreept dit. Samenwerkingen blijken te veel op afhankelijkheid (Beinhocker, 2009) en macht gebaseerd te zijn. Jurriëns (2005) stelt dat de keten coördinatie te veel verschuift van markt en modulaire complementariteit naar gebondenheid en hiërarchie. Deze samenwerking is te veel “loose coupled” (een netwerk behoeft stabiliteit) en gebaseerd op waardegeneratie voor één dominant bedrijf en niet voor het netwerk.

Voorts zorgen inkoopportfoliomodellen, als meest toegepaste gereedschap in de inkooppraktijk, niet altijd voor een succesvolle samenwerking zorgen. Binnen alle modellen is het model van de grondlegger Kraljic (1983) het meest bekend, maar ook veel bekritiseerd. In het bijzonder zou toepassing van portfoliomodellen contraproductief werken met betrekking tot het omgaan met macht en risico (Dubois & Pedersen, 2002). Daarnaast zou de methodologie een reactieve houding in de hand werken betreffende het veranderen van de bestaande machtsrealiteit (Cox, 1997).

Behalve de hierboven vermelde kritiek is er ook kritiek geleverd op de portfoliomodellen met betrekking tot meer fundamentele punten. Coate (1983) stelt dat portfoliomodellen de neiging hebben te resulteren in strategieën die onafhankelijk van elkaar worden ingezet. Zij gevende onderlinge afhankelijkheden tussen twee of meer onderwerpen in een matrix niet weer. In plaats daarvan concentreren zij zich op afzonderlijke producten (Ritter, 2000). Omdat portfoliomodellen beperkt zijn tot het analyseren van producten in een dyadische context, wat wil zeggen een één op één relatie, zijn zij niet in staat om alle aspecten te ondervangen die als vitaal worden beschouwd voor koper-leverancier relaties (Dubois & Pedersen, 2002). Al met al zijn dit voldoende redenen om innovatie via samenwerking binnen partnerschappen als alternatief voor inkoopportfoliomodellen te zien.

2.2 *En niet alleen in de private omgeving*

In instellingen en de overheid zien we een gelijke ontwikkeling met een iets ander karakter. De ketengerichte benadering kan ook in het sociale domein een sterke klantgerichtheid teweeg brengen, maar dit is geen eenvoudige opgave. De bedoelde sterkere klantgerichtheid botst met de traditionele, zelf gedefinieerde, rolopvatting van de overheid waarbij doelmatig en verantwoord voorop staat. En dit uit zich in wet- en regelgeving en financieringsstromen, die de cliëntgerichtheid dwarsbomen. De bureaucratische houding wordt goed weergegeven in de, in het begin van deze eeuw bekende, commercial van de ‘paarse krokodil’.

3 Ontwikkelingen op het gebied van innovatie

Om zicht te kunnen krijgen op het vakgebied innovatie door samenwerking, is het van belang de daaraan ten grondslag liggende maatschappelijke ontwikkelingen, en de invloed daarop van de kredietcrisis, helder te hebben. We behandelen hier deze verschillende ontwikkelingen.

De eerste betreft de veranderde klanteneisen. Klanten worden veeleisender en hun behoeften worden specifiekier (Berghuis & Den Butter, 2009; Jurriëns, 2005). Daarbij is de klant niet meer bereid om voor specifieke hoogkwalitatieve producten extra te betalen. Het vereiste Operational Excellence niveau wordt steeds hoger (Treacy & Wiersema, 1994, 2004). Ten slotte stijgen de eisen betreffende duurzame productie en distributie. Een 'carbon footprint' geldt als standaard-vereiste bij het leveren van een product. In de praktijk blijken organisaties moeite te hebben om aan de hiervoor geschetste hogere verwachtingen te voldoen door de beperkingen die er aan hun traditionele organisatie van hun bedrijfsprocessen kleven (Duijsters e.a., 2004; Jurriëns, 2005; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2005).

Ten tweede blijkt dat de tijd en inspanning relatief groot is om binnen vakdisciplines tot innovaties te komen. De vakgebieden hebben zich al sterk ontwikkeld en de echte doorbraken al in de laatste decennia gerealiseerd. Innovaties binnen vakdisciplines blijken in de praktijk veel inspanning te kosten (Kale, Singh & Bell, 2009).

Ten derde verschuift de concurrentie steeds meer naar concurrentie van ketens. In een keten worden, op de lange termijn traditionele marktwerking en hiërarchische afhankelijkheid gecombineerd. Deze ontwikkeling vond het eerst plaats in de 'automotive' sector.

Organisaties trekken zich terug op hun kernactiviteiten (Hamel & Prahalad, 1994); de handel verschuift van lokaal naar regionaal niveau (Berghuis & Den Butter, 2009) en er vinden schaalvergroting- en centralisatietendensen plaats. In de macro-economie wordt deze verschuiving productiefragmentatie genoemd, er wordt meer samengewerkt met andere organisaties.

In een keten opereren onafhankelijke organisaties die samenwerken. De leverancier moet echter wel leveren, ondanks zijn onafhankelijkheid (Lazarini, 2001). Deze verschuiving naar ketens heeft (Verhallen e.a., 2004) als consequentie dat er tevens een relationele stroom, vertrouwen genaamd, ontstaat. Het vertrouwen binnen de keten is zo belangrijk dat bij gebrek eraan het functioneren van een keten achteruit gaat (Beinhocker e.a., 2009; Benkler, 2006).

In de ketens in de private sector blijken de dominantie van bijvoorbeeld de 'retailers' Ahold, C&A en Hornbach vergaande de marktwerking te verstoren. Hetzelfde geldt voor hoe Apple betreffende haar iPad concept de partners domineert in haar voorwaarden.

Ten slotte bevinden de westerse economieën zich in een transformatie naar een kennis-, creatieve en beleveniseconomie (Pine & Gilmore, 2000, Jacobs, 2001). Business verschuift daarbij van de harde structuurkant naar de zachtere kant. Landbouw en industrie verdwijnen niet, maar het dienstelement in de economie neemt relatief toe, al is het maar omdat de arbeidsproductiviteit in die laatste sector niet zo snel verhoogd kan worden. Voor Nederland geldt een soortgelijke ontwikkeling: van de harde industrie naar de kennisindustrie (Jacobs, 2001; 2005) en dienstverlening (De Jong, 2009).

In de voorbije tien jaar verschoof het accent meer naar de culturele sector (Caves, 2000; Throsby, 2001) en het cultureel ondernemerschap (Ebbers & Wijnberg, 2009) de creatieve sector (Florida, 2005; Landry, 2000) en de beleveniskant van de economie (Pine & Gilmore, 2000).

4 Het begrip innovatie

Internationaal wordt de definitie van de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) voor innovatie gebruikt: ‘Nieuwe producten, organisatie processen en organisatorische veranderingen die welvaart en welzijn creëren’. Dit sluit aan bij de tegenwoordig veel gehanteerde term sociale innovatie: ‘The generation and implementation of new ideas about people and their interactions within systems’ en maatschappelijke innovatie is: ‘een breed maatschappelijk vernieuwingsproces waarbij het de uitdaging is om een duurzame samenleving te creëren, duurzaam moderniseren’ (Rotmans, 2005).

Waar aan het einde van de 19e en het begin van de 20e eeuw de focus van innovatie vooral gericht was op techniek en technologie, evolueerde deze zich tussen de jaren dertig en tachtig van de vorige eeuw naar de toevoeging organisatie en marketing (Freeman, 1974; Schumpeter, 1934). Deze ontwikkeling sluit aan bij de genoemde definitie van de OESO. Aan het einde van de vorige eeuw kwamen daar de begrippen sociaal en politiek bij. Om aan het begin van de 21ste eeuw nog aangevuld te worden met de begrippen arbeidsorganisatie en benutting van competenties.

De ontwikkeling van het begrip innovatie loopt parallel met de ontwikkeling van de focus van bedrijven. Waar in de eerste helft van de vorige eeuw de focus sterk op producten en haar ontwikkeling gericht was, ontwikkelde deze zich in de tweede helft via de gerichtheid op business tot focus op competenties. Hier voegen wij aspecten aan toe, liggend in de explicitering van het begrip portfolio van relaties (zie figuur 2.).

Themes	Portfolio of products	Portfolio of businesses	Portfolio of competencies	Portfolio of relationships
Business objectives	• Product proliferation	• Corporate diversificacy	• Competence exploitation	• Relationship leverage
Analytical focus	• Product-line profitability	• Business portfolio	• Competency-linkage	• Relationship dynamics
Leadership orientation	• Production and marketing	• Finance	• Reconfiguring resources	• Relationships in network
Organizing logic	• Functional organization	• Divisional organization	• Processes and teams	• Networked; boundaryless
Performance metrics	• Growth, MS	• ROI, M/B	• EVA, ROA	• Value-added metrics
	1960/70	1980	1990	21th century

Figuur 2: Naar relatiemanagement (Jurriëns, 2005)

Daarbij moet gedacht worden aan het Nederlandse onderzoek van Jacobs en Snijders (2008) naar routines in het innovatieproces. Deze liggen vooral op samenwerken in de zin van waardegenererende netwerken. Op snijvlakken van technologieën vanuit multidisciplinariteit; en gericht op relatie (transactie) niveau (Amabile, 1987; Buono, 1997). Via deze nieuwe samenwerkingen zijn organisaties in staat om nieuwe business concepten te realiseren (Berendsen e.a., 2007).

Binnen dit netwerk denken is een omslag gemaakt naar relatiegericht denken, zonder daarbij de in de 90’er jaren verworvenheden van het competentiegericht denken (Hamel & Prahalad, 1993) teniet te doen. Dit betekent dus veelal het versterken of samenvoegen van sterkten of zwakten. Deze samenvoeging kan een drietal karakteristieken ‘Economies’ onderkennen, te weten ‘economies of scale’ (schaalvoordelen), ‘economies of skill’ (instrumentvoordelen) en ‘economies of scope’ (proces- en strategievoordelen). Elk van deze vereist een eigen manier van samenwerking.

Echter waar bij het competentie denken alleen naar de eigen competenties gekeken wordt, wordt in het relatie denken naar de competenties van de leden van het netwerk gekeken. Het relatie denken richt zich op relatieoptimalisatie in een netwerk. Belangrijk zijn vragen als hoe kan ik als organisatie tot de beste prestaties komen, door met welke partners uit het netwerk samen te werken? Werk ik nog wel met de juiste partners in mijn netwerk of moet ik met andere partners in het netwerk gaan samenwerken en/of andere partners aan het netwerk toevoegen?

5 Innovatie en samenwerking, wat te verbeteren?

5.1 Algemeen

Nu het innovatief vermogen van ondernemingen van steeds groter strategisch belang wordt, zullen organisaties manieren moeten bedenken waardoor de innovatieve professionals, de vormgevers van innovatie, worden gestimuleerd en uitgedaagd om meer te innoveren door kennis, kunde en inzichten met elkaar te delen en nieuwe kennis te ontwikkelen.

De daadwerkelijke benutting van complementaire kennis, kunde en inzichten van partijen, op inhoudelijk gebied alswel managerial, hangt af van de samenwerking tussen leden van de partijen en hun vermogen om complexe problemen op te lossen en kennis te ontwikkelen.

Er zijn, zoals eerder gesteld, echter maar weinig succesvolle samenwerkingen. Deze nieuwe manier van samenwerken, op het gebied van kennisontwikkeling, vraagt om netwerkbenadering als een lerende op- en instelling. Wil men deze netwerkeconomie verder vormgeven dan dient naar alle aspecten van het bedrijfsmodel, de organisatie vormgegeven te worden (Treacy & Wiersema, 2004). Het bedrijfsmodel is het samenhangend geheel van processen (inclusief de ondersteunende ICT/WEB 2.0) en organisatiestructuur, cultuur en leiderschap en als laatste contractering. Deze aspecten hebben we ook gehanteerd om de faal- en succesfactoren van samenwerkingen te rangschikken in figuur 3.

Aspect	Succes-/faalfactor	Bron
Processen en (organisatie) structuur	Integreer de samenwerking in een netwerkstructuur/WEB 2.0	Jacobs, 2008
	Partner niet in staat de benodigde competenties te leveren/ beste mensen	Duijsters, 2002; Jacobs, 2008
	Geen samenwerkingsprogramma	Jurriëns, 2005
	Operationele problemen	Duijsters, 2002
	Ontwerp te complex	Jurriëns, 2005
Cultuur en leiderschap	Te sterk verschillende cultuur	Duijsters, 2002
	Onvoldoende commitment van de top/medewerkers	Jacobs, 2008; Jurriëns, 2005
	Gebrek aan vertrouwen/ communicatie	Duijsters, 2002; Jurriëns, 2005
Contractering	Geen duidelijk waarde creatie potentieel/ambitie/uitdaging	Jacobs, 2008; Jurriëns, 2005
	Intentie niet duidelijk/geen gezamenlijke visie/business model	Jacobs, 2008; Jurriëns, 2005
	Mis match/afstemming van de partner strategie/doelen	Duijsters, 2002; Jurriëns, 2005
	Maatschappij en klant georiënteerd	Jurriëns, 2005

Figuur 3: Succes-/faalfactoren samenwerking naar diverse aspecten

Uit dit overzicht blijkt dat het ons niet ontbreekt aan goede oplossingen voor samenwerkingen maar aan een goede uitvoering daarvan door gebrek aan aandacht voor innovatief en leervermogen! Hoe werk je en leer je samen opdat deze samenwerking tot een succes leidt. Houdt daarbij rekening met de partner waar je mee samenwerkt. Justus Lipsius, die daaraan toevoegt “Altruïsme, redelijkheid en vrijgevigheid als basis” en doe dat in de geest van Justus Lipsius. Bowles (2006) stelt zelfs dat groepen met een altruïstisch of onbaatzuchtig karakter in competitie het langer volhouden dan andere groepen.

Op de verschillende aspecten, processen en (organisatie)structuur, cultuur en leiderschap en tot slot contractering, wordt hier verder op ingegaan.

5.2 Processen en (organisatie)structuur

Open innovatie

De invulling van innovatieprocessen wordt veelal opgehangen aan bestaande denkwijzen en modellen, hoe met innovatie omgegaan moet worden. De Rooij (2010) noemt de volgende modellen in haar overzichtsstudie betreffende: Nationaal Innovatie Systeem (van het Ministerie van Economische Zaken en de OECD), het Cyclisch Innovatiemodel van Berkhout, het Multi-level model van Drift (faculteit Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam), het eerder genoemde Open Innovatie Model van Chesbrough en ten slotte het Cyclische Model van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Zij onderkent dat de meesten zich focussen op innovatie door samenwerking van verschillende en meer diverse partijen, niet meer denken in een lineair innovatie proces en de innovatieprocessen anders willen organiseren. Jacobs & Sniijders Innovatie Routine Model (2008) moet ook in de hier geschetste lijn gepositioneerd worden.

Op deze wijze wordt een netwerk gecreëerd met minder afhankelijkheden in één setting (Duijsters et al., 2004). Samenwerking wordt dan meer gebaseerd op vertrouwen (‘an interaction flow’) en waarde voor de partners (Benkler, 2006; De Jong, 2009; Duijsters et al., 2004). Vertrouwen is gebaseerd op ‘Shared Economic Values’ voor al de participanten in het netwerk (De Langen, 2010). Deze nieuwe configuratie van samenwerking heeft consequenties voor alle professionals (kennisswerkers, de hoog opgeleide vakspecialisten) en organisaties in het netwerk (Edquist et al, 2001).

De verschillende samenwerkingsvormen zijn de volgende (Jurriëns, 2001; Jurriëns e.a., 2004, Kaats e.a., 2005): de transactie, de uitbesteding, de verkenning en de alliantie. De transactie is gericht op effectief en efficiënt bestellen/leveren. Bij een uitbesteding wordt een bedrijfsfunctie uitbesteed welke niet tot de eigen kernactiviteiten en wel tot de kernactiviteiten van een potentiële partner behoort. De verkenning wordt gehanteerd om van elkaar te leren en/of gezonde voorwaarden te creëren voor het uitvoeren van de opdracht. Tenslotte wordt de alliantie gebruikt voor een intensieve samenwerking met een hoge mate

van wederkerigheid en exclusiviteit. Alliantie is overigens een begrip dat wordt gebruikt om een relatief grote variatie aan samenwerkingstypen te duiden. De eerste twee vormen van samenwerking kunnen we contracteren met een uitgebreid en gedetailleerd contract, een ‘complete contract’. De twee laatste vormen van samenwerking kunnen niet zo gedetailleerd en uitgebreid beschreven worden, een dergelijk contract noemen we een ‘incomplete contract’

Netwerken en allianties

Een netwerk definiëren we als “een set van allianties die samenwerken vanuit kennis aanwezig bij de medewerkers, ingebed in de organisatie en bij klanten, waarbij afhankelijkheid, strategische keuzen en betrokkenheid van het topmanagement centraal staan” (Duijsters et al. 2004). Hierbij wordt gestreefd naar een evenwichtige combinatie van verschillende vormen van samenwerkingen en doelen (Duijsters & Hagedoorn, 2002). Een netwerk is de breedste en meest ontwikkelde vorm van samenwerking. Deze vorm van samenwerking, ook wel alliantie genoemd, overstijgt de operationele functionele samenwerking tussen bedrijven door haar strategische en langere termijn karakter. In dat kader speelt sociaal kapitaal, vertrouwen (Verhallen e.a., 2004), commitment en wederzijds voordeel een grote rol, zoals verderop nog aan de orde komt.

Werken in een alliantie anders is dan in een traditionele organisatie. Dit heeft gevolgen voor de relaties die alliantieleden met elkaar en met het alliantie management ontwikkelen. Het eerste kenmerk van een alliantie is gelegen in het feit dat in een alliantie professionals werken. Deze professionals zijn meestal gespecialiseerd op een bepaald vakgebied wat ze van waarde maakt voor de alliantie. Deze personen zijn hoog opgeleid en zijn gewend aan een hoge mate van autonomie en verantwoordelijkheid (Keller, 2006). Dit heeft gevolgen voor de wijze van aansturing en daarmee voor beste passende leiderschapstijl. Binnen een alliantie moeten professionals de ruimte krijgen om hun taak uit te voeren. Bij professionals vraagt men zich regelmatig af of ze commitment tonen ten opzichte van een organisatie of van een beroep. In een alliantie is men sterk betrokken bij het vakgebied (Tam e.a., 2002). Daarnaast heeft de alliantie een hoge mate van virtualiteit. De leden communiceren vaak virtueel (Mead, 2001) en zien elkaar maar weinig face-to-face. Face-to-face contact zorgt ervoor dat een groep een eenheid wordt en elkaar snel goed leren kennen (Kratzer e.a., 2005). Als ze elkaar niet goed kennen, is het niet mogelijk om zich in de ander te herkennen, terwijl dit juist belangrijk is om belangenverschillen te overkomen (Kratzer e.a., 2005).

Ook hebben de partners in een alliantie vaak verschillende organisatieculturen. Cultuur is het geheel aan normen, waarden, opinies en manier van denken dat gedeeld wordt door de leden van een organisatie (Schein, 1986). Dit uit zich onder andere in de manier van werken, manier van communiceren en sociale regels.

De diversiteit in cultuur kan tot allerlei misverstanden leiden. De ene partij kan heel meegaand zijn, terwijl de andere partij snel de discussie aangaat. Het kiezen van partners met gelijke waarden en normen wordt door vele onderzoekers van groot belang geacht (Buono, 1997). Als laatste is een alliantie van tijdelijke aard. De tijdelijkheid van een alliantie motiveert leden niet om te investeren in de relatie, omdat de relatie uiteindelijk weer gedeeltelijk teniet gedaan wordt. Het is daarom moeilijker relaties op te bouwen met de alliantieleden (Ellemers e.a. 1997). Omdat de alliantie ingebed is in een netwerk van partners, is het wel goed mogelijk dat men de collega's weer in een andere alliantie treft. Niet investeren in collega's kan op die manier ook in de toekomst nog effect hebben op de manier van samenwerken.

Relatiegericht denken wordt niet bij elke samenwerking op dezelfde wijze ingevuld en is afhankelijk van een aantal aspecten, in eerste instantie van het verschil tussen inkoopportfolio versus netwerk. De inkoopportfoliobenadering lijkt in tegenstelling te zijn met de netwerkbenadering (Gelderman & Van Weele, 2005). Echter individuele koperleverancierrelaties blijven van groot belang, ook vanuit een netwerkperspectief (Brennan & Turnbull, 1999).

Ook is het erkend dat dyadische betrekkingen, de één op één relaties, de bouwstenen zijn van netwerken. Blijkbaar moeten bedrijven hun dyadische uitwisselingsrelaties met leveranciers en klanten besturen (Gelderman, 2003). Håkansson (1995) meent dat industriële netwerken niet kunnen worden bestuurd.

Waarschijnlijk, ook volgens Gelderman (2003), is het zinvol om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om ideeën en concepten vanuit de netwerkbenadering over te brengen naar een portfoliobenadering. Toevoeging van elementen uit de netwerkbenadering zou een organisatie kunnen behoeden voor een te rigide toepassing van algemene portfolioinkoopstrategieën.

WEB 2.0

Wie netwerk in het huidige tijdperk zegt, zegt ook Web 2.0, sociale netwerken en sociale media (Benkler, 2006; Leadbeater, 2007; Tapscott & Williams, 2008). En daarmee wordt direct een relatie gelegd naar de meest actuele ontwikkelingen op het gebied van ICT. De term Web 2.0 is voor het eerst gebruikt door O'Reilly (2007). Hij hanteert de definitie: "Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them."

Web 2.0 geeft de paradigmashift voor websites aan naar een interactief platform dat van diverse nieuwe web applicaties gebruik maakt. De expansie van HTML (Hyper Text

Markup Language), XML (Extensible Markup Language), JavaScript en ‘serverside scripting’ zijn de meest belangrijke technologieën die de ontwikkeling van Web 2.0 faciliteerden.

Sociale media geven weer hoe de mensen hun nieuws en informatie/content waarnemen, onderscheiden en delen. Het is een combinatie van technologie en gedrag, die een transformatie betekent van een monoloog (één naar velen) naar een dialoog (veel naar veel) (webpronews).

Een definitie van sociale media is: ‘a category of sites that is based on user participation and user-generated content. They include social networking sites like LinkedIn, Facebook, or My Space, social bookmarking sites like Del.icio.us, social news sites like Digg or Simpy, and other sites that are centered on user interaction’ (Lazworld, 2009).

Een sociaal netwerk wordt door Ellisonm, Steinfeld en Lampe (2007) als volgt gedefinieerd: ‘web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system’.

Web 2.0 ligt in de praktijk dicht bij sociale media: ‘Social media describes the online technologies and practices that people use to share opinions, insights, experiences, and perspectives’. Het kan gebruik maken van verschillende uitingvormen als tekst, images, audio en video. Sociale media maken veelal gebruik van technologieën als blogs, message boards, podcasts, wiki’s. Voorbeelden van sociale media applicaties zijn: Wikipedia, MySpace (social networking), Gather.com (social networking), YouTube (video sharing), Second Life (virtual reality), Digg (news sharing), Flickr (photo sharing) en Miniclip (game sharing).

De ontwikkeling van Web 1.0 naar 2.0 laat de mogelijkheden voor co-creatie en crowdsourcing (Fu, Liu & Wang, 2007; Howe, 2006) sterk toenemen. Ze geeft de participant meer toegang tot diversere informatie. Een goed voorbeeld is de onlangs geïntroduceerde Wiki’s, een applicatie dat de gebruiker de mogelijkheid biedt om innovaties te creëren en zich te laten ontwikkelen op een webbrowser. Het begrip ‘user generated content’ is hiermede geïntroduceerd. Op deze wijze ontwikkelen websites zich tot een platform voor interactieve web applicaties. Dat betekent dat de web applicaties zich vooral richten op het participatieve en samenwerkings aspect, het delen, creëren en het gebruiken van kennis van andere groepen gebruikers en communities (Boulos & Wheelert, 2007). Een ander aspect waar Web 2.0 zich onderscheidt van 1.0 betreft de bredere toegang tot WWW. De gebruiker kan naast de computer nu ook mobiele telefoons, Pda’s, gaming consoles en automatische control consoles gebruiken voor deze toegang (Kaplan & Haenlein, 2009; comshore, 2009).

Innovatie in clusters en stedelijke gebieden

Tot slot moeten we stellen dat wanneer de innovatie zich uitbreidt tot innovatie in een cluster of stedelijk gebied (Jane Jacobs, 1961; Scott, 2000), de innovatiemodellen c.q. -processen uitgebreid moeten worden met relaties naar overheden en zelfs concurrenten (Jurriëns, 2005). Denk dan aan Silicon Valley, Health Valley, maar ook de modewijk Klarendal in Arnhem. Hier ontstaan naast een ketenrelatie ook een 'lagen'-relatie (Jurriëns e.a., 1994) waar in onderlinge samenhang de prestatie vormgegeven wordt.

5.3 Cultuur en leiderschap

Samenwerking en vertrouwen

Voor samenwerking geldt (het bezit van) sociaal kapitaal (bestaande uit, onder meer vertrouwen en een goede reputatie) als één van de belangrijkste succesfactoren. Het opbouwen en behouden van sociaal kapitaal kan opportunistisch gedrag en onzekerheid verminderen. Opportunistisch gedrag krijgt minder kans bij veel sociaal kapitaal tussen samenwerkende partijen.

Als de verwachtingen hoger zijn, kunnen mensen meer ondernemen met elkaar. Het vermoeden is dat voor de instandhouding van sociaal kapitaal activiteiten van vrijwillig individueel engagement een grote rol spelen (Hazeu, 2000). Hij zegt ook dat mensen betere resultaten bereiken wanneer ze condities realiseren waar wederkerigheid, reputatie, en vertrouwen kunnen helpen om de sterke verleiding te weerstaan van opportunistisch gedrag.

Volgens Coleman (1998) in Slangen (2003) is sociaal kapitaal de structuur van relaties tussen actoren, die productieve activiteiten stimuleren. Sociaal kapitaal is dan gedeelde kennis, normen en waarden, en verwachtingen betreft patronen van interactie voor herhalende activiteiten (Hazeu, 2007, 119-123). Sociaal kapitaal bestaat uit de componenten vertrouwen, betrokkenheid en wederkerigheid, de 'zachte menselijke' kant.

Sociaal kapitaal, en dus ook vertrouwen en reputatie, kan op individueel- of persoonlijk-, organisatie- en institutioneel niveau worden beschreven. Op individueel niveau gaat het om de mate waarin een persoon investeert in relaties met anderen.

Op organisatie- en institutioneel niveau is het resultaat van die individuele vermogens: de bevordering van gedeelde normen en waarden, van gevoelens van solidariteit en andere sociale factoren, als voorwaarde voor een goed functionerende maatschappelijk orde (Hazeu, 2007).

Vertrouwen (van der Meer et al, 2005) laat zich in een drietal componenten opsplitsen, te weten contractueel vertrouwen, competentieel vertrouwen en goodwill vertrouwen. Ze stellen ook dat dit vooral voor de laatste twee vormen geldt als de transactionele relaties

intenser en langduriger worden en er veel onzekerheid in de omgeving gekoppeld aan een hoge afhankelijkheid van elkaar aanwezig is. Deze situatie geldt meer en meer voor uitbestedingen.

Vertrouwen zorgt ervoor dat partijen zich minder snel opportunistisch zullen gedragen. Volgens Van der Meer et. al (2005) houdt vertrouwen ook in dat men risico's accepteert door afhankelijkheid, gecombineerd met een gebrek aan sturing. Wanneer mensen elkaar vertrouwen dan zijn ze bereid informatie uit te wisselen, samen te werken en transacties te doen (Slangen, 2003). De assumptie die hieraan ten grondslag ligt is dat het verbreken van afspraken in het heden de waarschijnlijkheid vermindert dat partijen in de toekomst zullen samenwerken: 'Future interactions permit the players to reward and punish each other'. Bij het vaststellen van het contract speelt de toekomst dus een belangrijke rol. Hierdoor is een partij als hij meer voordeel behaalt dan de ander, toch minder snel geneigd zich opportunistisch te gedragen.

Bij een hoger vertrouwen zal een eenvoudiger contract opgesteld worden en in die zin minder transactiekosten met zich meebrengen. Indien partijen zich toch opportunistisch gedragen, worden zij hiervoor gestraft door andere partijen omdat dit ten koste zal gaan van hun reputatie als betrouwbare partner (Poppo & Zenger, 2002). Behalve sociaal kapitaal is cultureel kapitaal van belang, de competenties en het leervermogen om innovatief te kunnen zijn (Bourdieu, 1986; Throsby, 1999).

Innovaties worden gerealiseerd in een uitdagende en lerende omgeving, waarin professionals zich vrij voelen om elkaar op te zoeken en in staat worden gesteld vrijelijk na te denken over een uitdagend thema waar zij persoonlijke bij betrokken zijn. De omgeving van professionals houdt niet op bij de grenzen van de eigen organisatie. Via allerlei virtuele netwerken onderhouden professionals contacten met gelijkgestemden over de gehele wereld. Daarnaast hebben professionals een relatie met hun management waar ze ook mee moeten samenwerken en die voor een innovatieve en lerende omgeving moeten zorgen.

Professionals en management

Professionals en manager hebben elkaar nodig. Ze kennen een bepaalde onderlinge afhankelijkheid. De creatieve professional heeft geld nodig om zijn vak uit te oefenen terwijl de financieel gedreven managers 'inhoud' nodig heeft om omzet en winst te maken. Figuur 4. geeft de traditionele voorbeelden van organisaties waar professionele managers met een financieel resultaat verantwoordelijkheid, tegenover de professional met een inhoudelijke verantwoordelijkheid. Tevens mag er vanuit gegaan worden dat elke partij, zo je dat al zo wilt noemen, op zijn of haar gebied, management versus inhoud, beter is dan de andere partij.

Uitgever	Hoofdredacteur
Zorgbestuurder	Medisch specialist
Bestuur/directie in het onderwijs	Hoogleraar/lector/leraar

Figuur 4: *Managers versus professionals*

In de praktijk kan echter gesteld worden dat de professional het aan het verliezen is van de financieel gedreven manager. De uitgevers hebben de strijd gewonnen. De quote van een personeelslid bij een uitgeverij: ‘Vroeger zeiden we meneer tegen de redactieleden, nu tegen de uitgever!’. Bij het onderwijs geldt hetzelfde voor het bestuur, het lesgeven lijkt tot een fabriek verworden, en het lijkt dat de medisch specialisten, het ook gaan verliezen van de zorgbestuurder. Opmerkelijk in de zorg is het feit dat de andere groep professionals in die omgeving, de verpleging, de strijd al verloren heeft, mede door toedoen van de medisch specialisten.

De huidige literatuur over het aansturen van de professional, benadrukt deze strijd en het verschil en kijkt dan vooral vanuit het gezichtspunt van de professional. Er moet vooral minder gemanaged worden (Weggeman, 2007). Dit terwijl professionals op zich, veelal bij het opzetten van een nieuwe organisatie of het bepalen van de strategie van de organisatie, de inhoud als alleen zaligmakend stellen, terwijl in de praktijk ze vaak blijven steken in de inhoud en niet altijd even effectief zijn!

Samenwerking tussen managers en professionals

Innovatie is een zaak van de professionals zelf, zij moeten zich verleid en uitgedaagd voelen om met elkaar een aansprekend vraagstuk op te willen lossen en iets geheel nieuws te bedenken. Een manager die de illusie heeft dat dit autonome vrije denkproces valt te managen of anderszins valt aan te sturen, zal bedrogen uitkomen. Een verleidingsstrategie kan wel effectief zijn. Aan managers de taak om te veranderen in inspirerende leiders, die medewerkers de vrije hand en vrij baan geven om te leren en zich te ontwikkelen (cultureel kapitaal te ontwikkelen). Aan kenniswerkers de taak eenzelfde vorm van inspirerend leiderschap te laten zien om van en met elkaar te leren en op een effectieve wijze nieuwe kennis te ontwikkelen. Ondanks dat een aantal managers zien dat ‘meedoen’ van de professionals essentieel is voor het slagen van een innovatie en een aantal professionals zien dat ook het ‘faciliteren’ van een manager essentieel is voor het slagen van een innovatie, blijkt nog dat er te veel een strijd gevoerd wordt tussen managers en professionals en omgekeerd. Innovatie gebeurt bovendien vaak op projectbasis in netwerken van multidisciplinaire partners (Buono, 1997).

Vanwege deze verschillende inhoudelijke achtergronden en verschillende belangen, is juist het beïnvloeden van goede samenwerking van groot belang. Collega’s uit een samenwer-

kingsverband betreffende innovaties, hebben niet dagelijks met elkaar contact en vaak bestaat er een fysieke afstand tussen groepsleden. Het is dan moeilijker om te sturen op taken en output. Daarnaast zijn deze groepsleden experts op verschillende vakgebieden en zijn ze een hoge mate van autonomie gewend. Deze kenmerken vragen om een vorm van leidinggeven die zich richt op de sociale processen binnen de kennisprocessen om op die manier kwaliteit en resultaat te waarborgen. De strijd tussen managers en professionals moet omgebogen worden naar een samenwerking tussen beiden. Deze samenwerking moet de eigen karakteristieken van elke functie in tact laten en vanuit respect en complementariteit ingevuld worden.

De derde generatie van het management van professionals is de basisvorm van de integrale beheersing en richt zich op de relaties tussen de verschillende activiteiten. De beheersing van de processen wordt niet als een op zichzelf staand proces gezien. Integrale beheersing sluit dan aan bij continue procesbeheersing. De inrichting van de professionele organisatie is afgestemd op de wijze van besturing en management. Kenmerken van een integrale beheersing op organisatie-inrichting (structurerings)-gebied zijn gedecentraliseerde activiteiten en 'selfcontained tasks', daarnaast speelt ook een snelle informatievoorziening.

Professionals en manager moeten daarbinnen meer samenwerken en minder in hiërarchische structuren denken. Wij praten meer over een rolverdeling dan een hiërarchie, de één kan niet zonder de andere, ze hebben elkaar nodig. De kenniswerker brengt de inhoudelijke kennis of vakkennis, terwijl de manager de stuurkennis en de meer randvoorwaardelijke kennis brengt. Bijvoorbeeld: een tijdschrift is succesvol als er goede artikelen in staan, echter ze moeten wel op tijd aangeleverd worden en gecompleteerd worden met advertenties(-inkomsten) om de continuïteit van het tijdschrift te waarborgen. Dit betekent ook dat in organisaties waar minder kenniswerkers zitten, of andere profileringen van organisaties e.d., een andere manier van sturing c.q. management opportuun kan zijn. Niet elke organisatie verdient dezelfde sturingswijze.

Transformationeel leiderschap

Niet alleen kennis is een bekwaamheid, ook leiderschap is een competentie, als het vermogen wat het individu bezit om richting te geven aan het bereiken van doelen, van zichzelf en van anderen. Duidelijk is dat de traditionele beheersingsmethoden, gericht op inhoudelijke aspecten en een optimale bezetting van de kenniswerker, niet meer voldoen. Er moet op een minder traditionele manier beheerst worden, transformationeel leiderschap en groepscommitment zijn daar goede voorbeelden van.

Transformationeel leiderschap is het beïnvloeden van groepsleden door ze te motiveren en vertrouwen te geven in hun capaciteiten zodat ze boven de norm gaan presteren (Bass, 1985; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Wat direct duidelijk wordt is dat transforma-

tioneel leiderschap stuurt op processen en op houding en niet op taken. Een transformationeel leider probeert de processen en houding te stimuleren door groepsleden aan te spreken op persoonlijke behoeften die consistent zijn met de doelen van een alliantie (Bass, 1985).

Om boven de norm te presteren moeten groepsleden wel weten dat ze het kunnen en dat het zinvol is. Een voorbeeld is dat professionals in een alliantie zich niet alleen in hun vakgebied moeten verdiepen, maar ook in aangrenzende vakgebieden. Hiervoor kunnen ze wellicht een stimulans gebruiken.

Volgens Podsakoff e.a. (1990) en Bass (1985), legt een transformationeel leider zich toe op een zestal handelingen. De eerste is het formuleren van een visie. Een goede visie geeft een helder beeld van hoe de alliantie er in de toekomst voor zou moeten staan en motiveert leden om naar dit beeld te streven. Een visie kan de leden aanspreken omdat het een inspirerend en aantrekkelijk toekomstbeeld schetst, een toekomst die ze graag werkelijkheid zien worden (Keller, 2006).

De tweede is het vervullen van een voorbeeldfunctie. Een voorbeeldfunctie neemt de leider in door zelf het gedrag te vertonen dat het succes van de alliantie bevordert. Hij moet open staan voor de andere leden, hen willen helpen en zelf ook met creatieve ideeën komen (Shamir e.a., 1993).

Als derde bevordert hij de acceptatie van doelen. Acceptatie van doelen is absoluut van belang om groepsleden naar dat doel toe te laten werken. Binnen een alliantie is dit een extra uitdaging want de alliantiepartners hebben vaak uiteenlopende wensen en belangen.

Toch zal een leider voor ieder groepslid het doel zo moeten belichten dat het ook voordeel heeft voor de afzonderlijke partners. Als vierde stelt de leider hoge verwachtingen voor prestaties. Het stellen van hoge verwachtingen motiveert de leden om ook aan die verwachtingen te voldoen, want daarmee bevestigen ze hun eigen expertise (Bass, 1985). Het vijfde betreft het geven van individuele steun. Dit kan door een alliantie lid mogelijkheden te bieden om ideeën te uiten en initiatief te nemen. Dat geeft hem het gevoel dat hij ertoe doet. Wanneer iemand zich gesteund voelt, is hij bereid om meer initiatief te nemen en meer risico te lopen (Shamir, House & Arthur, 1993). Als laatste biedt de leider intellectuele stimulans. Dit kan een leider doen door leden anders naar een probleem te laten kijken en ze te stimuleren ook eens vanuit een ander perspectief bepaalde ideeën te beoordelen, waardoor er openheid ontstaat voor nieuwe gezichtspunten (Shin & Zhou, 2003).

Groepscommitment

Groepscommitment wordt in de social identity theory beschreven als hoe personen hun identiteit afleiden van de sociale groepen waartoe ze behoren. De groepen waar een persoon lid van is geven inhoud aan de identiteit van een persoon, omdat ze iets zeggen over wat een persoon doet in het dagelijks leven of wat zijn interesses zijn. Iemand die deel uit

maakt van een sportteam is blijkbaar iemand die sociaal is, competitief is en het belangrijk vindt om gezond te leven. De groepen waartoe een persoon behoort zeggen dus iets over die persoon. Deze theorie verklaart ook waarom personen soms handelen als lid van een groep (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, 1978). Het zelfbeeld dat iemand ontleent aan een groep is de basis voor het gedrag van die persoon in de groep (Tajfel & Turner, 1986). Als iemand zichzelf identificeert met de groep, zal hij ook gedrag vertonen dat gunstig is voor de groep, want daarmee ondersteunt hij ook zijn eigen identiteit.

Hoe meer iemand zich identificeert met een groep, hoe meer hij zijn gedrag zal afstemmen op die groep. Dat kan bijvoorbeeld door het ondersteunen van doelen van de groep, zoals bij een sportteam het winnen van de wedstrijd. Dit versterkt ook het zelfbeeld van de sporter.

In allianties vindt hetzelfde proces plaats. Een alliantie kan beschouwd worden als een sociale categorie, waartoe de alliantieleden behoren. Een alliantielid kan zich in meer of mindere mate identificeren met een alliantie en dit heeft gevolgen voor zijn gedrag in de alliantie. Deze identificatie is sterk verwant aan het concept groepscommitment. Groepscommitment is gedefinieerd als de houding van een individu jegens de groep bestaande uit een sterk geloof in en acceptatie van de doelen van de groep, de wil om behoorlijke inzet te leveren ten behoeve van de groep en een sterke wil om lidmaatschap van de groep te behouden (Mowday e.a., 1982). Tevens is er een sterk gevoel van persoonlijke verbondenheid met de groep, waardoor het succes of falen van de alliantie gekoppeld wordt aan persoonlijk succes of falen (Ellemers, 1997). Deze definiëring maakt duidelijk dat bij commitment een identificatieaspect centraal staat. Omdat een individu zich herkent in de doelen van een alliantie, ontstaat er een situatie waarin het succes van de alliantie ook het succes van het individu betekent. Daarom wil hij lidmaatschap van de alliantie behouden. Hun doelen komen immers overeen. Dit heeft als gevolg dat hij ook gedrag gaat vertonen dat het succes van de groep zal bevorderen (Ellemers e.a., 1997).

Aan groepscommitment liggen volgens de Social Identity Theory (SIT) drie mechanismen ten grondslag (Ellemers e.a., 1997, Epitropaki & Martin, 2005). Het eerste mechanisme is zelf-categorisatie, wat inhoudt dat mensen vanuit cognities en sociale interactie sociale categorieën vormen. Ze schrijven zich vervolgens toe aan die categorieën, omdat dat hun positie in het sociale leven verduidelijkt en zij hieraan hun sociale identiteit ontleen. Personen nemen kennis van en deel aan sociale processen, waardoor ze zichzelf als deel van die sociale categorie beschouwen. Het gaat dus om het feit dat iemand weet dat hij lid is van de alliantie, bijvoorbeeld omdat hij vaak contact heeft met de andere leden. Het tweede mechanisme is groepswaardering en betekent de mate waarin de groep positief beoordeeld wordt door het groepslid (Ellemers e.a., 1997). Simpelweg een kwestie van trots zijn op de alliantie en er een hoge status aan toekennen. Dit is een voorwaarde voor zelfcategorisatie, want personen schrijven zichzelf niet toe aan groepen die ze niet waarde-

ren. De groep waartoe je behoort, zegt immers ook iets over jezelf.

Het derde mechanisme is persoonlijke verbetering (self-enhancement) wat inhoudt dat lidmaatschap een beloning tot gevolg moet hebben en de zelfwaardering van een individu moet vergroten (Epitropaki & Martin, 2005). Een voorbeeld hiervan in een alliantie is dat ontwikkeling in de alliantie ook de expertise van de leden vergroot. Deze drie mechanismen zijn volgens de SIT de basis voor groepscommitment.

Transformationeel leiderschap en groepscommitment

Kark & Shamir (2002) beweren dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op groepscommitment, omdat deze vorm van leiderschap het zelfbeeld van werknemers verbindt met de groep en een groepsidentiteit creëert. De leider creëert een groepsidentiteit door de leden een visie te schetsen en doelen te stellen. Een visie geeft inhoud aan de activiteiten die de leden uitvoeren, omdat ze in een groter geheel passen. De doelstelling is een belangrijke maatstaf voor wat wel en niet bij de alliantie hoort. Door het creëren van een groepsidentiteit schept hij als het ware een sociale categorie waaraan de leden zich kunnen toeschrijven. Groepsleden krijgen dan een helder beeld over de identiteit van de alliantie en kunnen hun persoonlijke identiteit daaraan verbinden. Dit hangt samen met het feit dat de leider ervoor moet zorgen dat de groepsleden de doelen accepteren. Een mogelijkheid is om de doelen te verbinden aan de doelen van de individuele leden. Hiervoor zal hij de leden persoonlijk moeten steunen en aandacht geven aan wat zij belangrijk vinden en hun verschillende doelen en belangen boven tafel te krijgen. Als die bekend zijn, kan hij de verbinding maken tussen persoonlijke en groepsdoelen. Er is dan sprake van persoonlijke verbetering. Als de doelen van de alliantie overeenkomen met de doelen van het groepslid, dan heeft het realiseren van die doelen ook voor het groepslid voordelen. Het succes of falen van de alliantie wordt dan verbonden aan het succes of falen van het groepslid. Als de leider wil dat de leden het lidmaatschap van de alliantie willen behouden, dan zal hij de waardering voor de groep moeten verhogen.

Door de groepsleden intellectueel te stimuleren en hoge verwachtingen aan hen te stellen, ervaren de groepsleden het lidmaatschap van de alliantie als een uitdaging. Dat doet hen vermoeden dat de alliantie iets te bieden heeft en daardoor zal de groepswaardering van de leden stijgen. Door zelf openlijk de status van de alliantie uit te dragen, kan de leider het gevoel van status overdragen op de groepsleden. Hij is dan een voorbeeld voor hen. De leider kan de groepsleden overtuigen van de waarde van de alliantie door zijn eigen waardering te communiceren (Van Helden & Jurriëns, 2009).

Voor groepsleden van een alliantie is transformationeel leiderschap in het bijzonder belangrijk. In een alliantie wordt groepscommitment grotendeels beïnvloed door de manier waarop de groepsleden zijn georganiseerd en hun relatie met leidinggevenden (Tam e.a., 2002).

De manier waarop zij georganiseerd zijn in een alliantie is echter niet bevorderlijk voor

groepscommitment. De signalen die daarvoor zorgen, ontbreken namelijk in een virtuele werkomgeving (Wiesenfeld e.a., 1999), zoals bijvoorbeeld eenzelfde werklocatie, de gebouwen, kleding en manier van communiceren. Voor groepscommitment in een alliantie is men dus afhankelijk van de relatie met de leidinggevenden. Dit brengt leiderschap als belangrijkste determinant naar voren. In een alliantie is transformationeel leiderschap geschikt omdat de groepsleden van een alliantie professionals zijn die geen behoefte hebben aan een autoritaire leiderschapsstijl, maar aan flexibiliteit en autonomie (Reed, 1996).

5.4 Contractering

Contracten zijn essentieel

Contracten zijn essentieel voor organisaties en worden gebruikt om complexe samenwerking mogelijk te maken (Vlaar, Van den Bosch & Volberda, 2005). In de juridische adviespraktijk wordt dan ook veel aandacht besteed aan het verwoorden van door de partijen beoogde (rechts)gevolgen. Bij een eerste verkenning van de literatuur over contracten blijkt dat contracten incompleet zijn. Ze zijn vaag en zwijgen over belangrijke zaken (Maskin & Tirole, 1999). Er blijken theorieën en praktische redenen te zijn die dit verklaren. Een manager balanceert in de praktijk tussen de gewenste harde theorie en zijn in de praktijk veel meer op de zachtere theorie gebaseerde gedrag.

Opportunistisch zegt de manager niet te willen zijn, het is echter de vraag of hij het toch niet is, zoals de theorie ook aangeeft. Op basis van eigen onderzoek (Jurriëns, 2009) zijn we tot uitspraken gekomen die hierna naar aan de orde komen.

Bij managers spelen dilemma's bij het afsluiten van contracten voor samenwerking met partners: Baseer ik de samenwerking op vertrouwen of moet er een strak contract liggen? Wat zet ik in het contract en wat houd ik er buiten? Ben ik überhaupt in staat om de samenwerking volledig te specificeren? Hoe opportunistisch gedraag ik me bij het afsluiten van een contract?

Men zegt dat compleetheid nagestreefd wordt terwijl ze in de praktijk dat niet doen om zo flexibiliteit in het contract, vooral voor zichzelf, te creëren. De meeste contracten zijn dus bewust incompleet.

Incomplete contracten

Incompleteheid van contracten is aan de orde gesteld in de transactiekostentheorie. Centraal in deze theorie staan de transactiekosten: 'Transaction costs are those costs associated with an economic exchange that vary independent of the competitive market price of the goods or services exchanged' (Robins, 1987). Volgens de transactiekostentheorie is het voor partijen onmogelijk om contracten volledig te specificeren (Williamson, 1987).

Na de introductie van het incomplete contract door de transactiekostentheorie is het gebied van incomplete contractering (Crocker & Reynolds, 1993) opgekomen. Ze stelt dat partijen niet zo compleet mogelijke contracten willen. Ze worden bewust

incompleet gelaten, zodat ruimte is om details in te vullen als zich onvoorziene omstandigheden voordoen (Crocker & Reynolds, 1993). Ten slotte is er ook nog de relationele contracttheorie, die uitgaat van vertrouwen in plaats van gespecificeerde contracten: ‘Hooger vertrouwen geeft incompletere contracten’.

Het is nu de vraag bij wie het gelijk ligt: Williamson (1996), die er vanuit gaat dat de sociale relatie nodig is om vertrouwen te ontwikkelen, alleen bij zeer hechte persoonlijke relaties aanwezig is en niet bij economische uitwisseling tussen partijen, of Klein Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom (2005), die betogen dat vertrouwen een succesvoorwaarde is voor het aangaan van contracten, gelijk heeft.

Een onderhandelaar krijgt dit dilemma en moet zelf beslissen of hij vertrouwen als een succesvoorwaarde, de basis voor samenwerking, of een randvoorwaarde, waarbij in het contract de relatie vastgelegd wordt, ziet.

Sociale context contracten

De transactiekostentheorie heeft nauwelijks oog voor de sociale context van de transactie, terwijl de relationele contractering theorie er vanuit gaat. In ons onderzoek (Jurriens, 2009) komt naar voren dat de relatie tussen partijen wel degelijk van invloed is op het gebruik van contracten. Contracten hoeven niet ‘dicht geschreven’ te worden, want de wil om de relatie te continueren verhindert dat opportunistisch gedrag ook echt ten uitvoer wordt gelegd.

Opportunistisch gedrag van een partij genereert wel zogenaamd ‘indekgedrag’ van de tegenpartij. Bij samenwerken met een partij die bewezen heeft zich opportunistisch te gedragen, wil men veelal een completer contract hebben.

Indien partijen met elkaar verder willen, worden er volgens de relational contracting theorie in het algemeen geen juridische sancties genomen als één van de partijen zich niet aan de afspraak houdt. Dit zou de toekomstige relatie ernstig onder druk zetten. Dit wordt bevestigd in de praktijk. Partijen dwingen afspraken in het contract niet af bij de rechter, indien zij de relatie met de wederpartij in de toekomst willen continueren.

Transactiekosten bepalen of transacties plaatsvinden in de vrije markt of een hiërarchie. In de vrije markt geschiedt dit door vraag en aanbod; de hiërarchie echter representeert de organisatie waarin de transactie wordt geplaatst¹. Als hogere transactiekosten voor contracten worden gemaakt, wordt van de vrije markt afgeweken en gekozen voor hiërarchie (Williamson, 1996). De transactiekostentheorie stelt dat men tracht incompleetheid van contracten te beperken, terwijl de incomplete contracteringstheorie er vanuit gaat dat partijen voor incompleetheid kiezen na de afweging tussen ex ante kosten die worden gemaakt om het contract zo compleet mogelijk te maken en ex post kosten als gevolg van minder gespecificeerde contracten.

Voor het ontstaan van incomplete contracten geeft Williamson (1996) gedragsassumpties; 'bounded rationality and opportunism'. De transactiekostentheorie stelt dat beperkte rationaliteit kenmerkend is voor individueel gedrag. Het gevolg hiervan is dat niet alle transacties volledig contractueel kunnen worden geregeld en dat niet alle contractueel geregelde transacties sluitende wijze worden geverifieerd (Williamson, 1996; Benschop, 1996). Individuen kunnen ten eerste niet alle mogelijke uitkomsten van een transactie voorspellen en zijn niet steeds in staat deze juist en eenduidig vast te leggen in een contract. Informatie asymmetrie speelt hier ook een rol; partijen kunnen afzonderlijk wel over juiste informatie beschikken, maar zijn niet in staat hierover een gemeenschappelijk begrip te krijgen of vast te leggen in het contract. Ook kost het realiseren van een compleet contract veel (Williamson, 1973).

Opportunistisch gedrag is het uitgangspunt van menselijk handelen, 'self-interest with guile' (Williamson, 1996). Opportunisme is streven naar eigen belang waarbij list en bedrog een rol spelen (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2005). Deze terminologie sluit aan bij de ook gehanteerde termen marktcontrole en bureaucratie (Ouchi, 1979). Hierdoor streven de bij een contract betrokken partijen hun eigen belang na (Williamson, 1987). In een contract kunnen partijen immers vastleggen dat zij zich op een bepaalde manier gedragen (Williamson, 1981).

In de praktijk wordt onderkend dat leemtes partijen mogelijkheden bieden om zich opportunistisch te gedragen uit eigen belang. Er is in de praktijk echter geen sprake van het vergaande 'self-interest with guile' waardoor partijen contractuele afspraken zouden verbreken om hun winst te vergroten. Dit lijkt per sector te verschillen, de bouw denkt meer aan haar eigen belang dan andere sectoren. Gezien de huidige ontwikkelingen lijkt het dat hier mogelijk wenselijke antwoorden uit de interviews naar voren komen. Het lijkt, als we om ons heen kijken, dat er wel sprake is van 'self-interest with guile'. Hierbij aansluitend lijkt het ook dat leemtes in een contract het opportunistische handelen stimuleren.

Een incompleet contract kent 'open einden' waar een partij zijn voordeel mee kan doen. Als dit meer voorkomt is de kans groter dat partijen zich opportunistisch gedragen. Aangezien blijkt dat niet is in te schatten of de wederpartij zich opportunistisch zal gedragen, moet men zich indekken tegen opportunistisch gedrag (Williamson, 1996). Incomplete contracten dragen dus een hoger risico van schadelijk opportunistisch gedrag.

Opvallend is dat in de incomplete contracttheorie, in tegenstelling tot de transactiekostentheorie, niet de nadruk wordt gelegd op beperkte rationaliteit als verklaring van incomplete contracten. Crocker en Reynolds (1993) concluderen dat contracten opzettelijk incompleet worden gelaten, daar sprake is van een efficiënt niveau van contract incompleetheid door afweging van ex ante en ex post kosten. Het moge duidelijk zijn dat deze

kosten lager zijn in een eenvoudige omgeving dan in een complexe omgeving, waarin de toekomstige staten oneindig zijn. Crocker en Reynolds gaan er vanuit dat de kosten stijgen naarmate het contract completer wordt en de complexiteit van de omgeving toeneemt. Het voordeel van een meer volledig contract is dat er minder ex post onderhandelingen hoeven plaats te vinden, waardoor de onderhandelingskosten lager zijn en bovendien de kans op opportunistisch gedrag kleiner is.

Dus naarmate het contract completer is, zijn de onderhandelingskosten lager alsook de kans op opportunistisch gedrag (Crocker & Reynolds, 1993). Bij een incompleet contract onderhandelen partijen meer.

Voor deze inflexibiliteit wordt een uitweg gezien in ruime termen die aanpassingen gemakkelijker maken (Crocker & Masten, 1988). Vanuit juridisch perspectief kan worden gedacht aan de termen 'redelijkheid en billijkheid' en 'wat het maatschappelijk verkeer betaamt'.

Macneil (1980) bracht de relationele aspecten van contracteren onder de aandacht en ziet contracten als 'reflecting the relations among parties to the process of projecting exchange into future'. Bij relational contracting staat de transactie niet op zichzelf, maar anticipeert men op series van onzekere, voortdurende en onvolledige uitwisseling tussen partijen. De transactie is ingebed in de relatie, daarom dient niet de transactie maar de relatie centraal te staan. Er is daarom altijd sprake van een sociale context waarin transacties zijn ingebed ('social embeddedness'), een context die tot op zekere hoogte het gedrag van contractspartijen beïnvloedt en het risico op opportunisme kan reduceren. De transactiekostentheorie heeft beperkt oog voor de sociale context (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2005; Masters, Miles & Orr, 2004).

Volgens Macneil (1980) zijn partijen in een relationele uitwisseling niet in staat te anticiperen op alle onzekerheden en schrijven van complete contracten. Contracten bevatten stilzwijgende assumpties. Deze assumpties lopen uiteen van algemene assumpties, zoals vertrouwen, tot zeer specifieke, precieze handelsgebruiken. Deze assumpties ontstaan door de reeks van transacties die tussen deze partijen hebben plaatsgevonden en ontwikkelen zich naarmate partijen langer met elkaar samenwerken. Vertrouwen zorgt ervoor dat partijen zich minder snel opportunistisch zullen gedragen, ondanks de leemtes in het contract. Het mag duidelijk zijn dat dit uitgangspunt haaks staat op de transactiekostentheorie op grond waarvan partijen zich optimaal moeten beschermen tegen opportunistisch gedrag middels het schrijven van meer complete contracten (Williamson, 1987). Ons onderzoek wees uit dat door de vervanging van meer complete contracten door vertrouwen, de kosten worden gereduceerd. Vertrouwen is effectiever en goedkoper dan het opstellen van contracten.

Anders dan de transactiekostentheorie stelt relationele contractering dat vertrouwen voorbij gaat aan opportunisme, waardoor het mogelijk is minder complete contracten te schrijven (Masters, Miles & Orr, 2004). Als sprake is van vertrouwen kan een incom-

pleter contract opgesteld worden (Klein Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom, 2005). Anderzijds wordt verdedigd dat specificeren van contracten de verwachting bevordert dat men zich zal gedragen als afgesproken (Poppo & Zenger, 2002). Gesteld kan worden dat de relationele contractering beter aansluit bij de via samenwerkingen te realiseren innovaties omdat het uitnutten van competenties hierbij als basis gelden.

6 Tot slot

Productie en levering van goederen en diensten veranderden in de loop der tijd. Waar vroeger een bedrijf alle activiteiten en processen zelf uitvoerde, opereert men tegenwoordig in een (virtueel) netwerk van partners. Innovatie met netwerken is iets wat door de eeuwen heen al gedaan werd. Om via netwerken de politieke en economische invloed te vergroten onderhield Justus Lipsius in de 15e eeuw reeds een netwerk van 750 relaties in Europa.

Echter in de praktijk blijken doelen van samenwerkende partijen vaak niet met elkaar overeen te komen. Samenwerking blijkt te vaak op macht gebaseerd te zijn. Ten slotte blijkt de sterkere klantgerichtheid te botsen met de ‘paarse krokodil’ cultuur binnen veel organisaties.

Over de werkwijze, de processen alswel de organisatiestructuur is al veel geschreven en bekend. Het wordt steeds duidelijker dat de problemen meer op het gebied van gedrag en de directe beïnvloeding daarvan ligt in en door netwerken. De meer zachtere aspecten van de samenwerking, inclusief de relatie naar contractering. Justus Lipsius schreef in de 15e eeuw al over samenwerking maar dan met ‘altruïsme, vertrouwen, redelijkheid en vrijgevigheid’ als basis. Het gaat om het cultiveren van innovatief en leervermogen.

Cultuur en leiderschap

De huidige literatuur over het aansturen van de professional benadrukt deze strijd en het verschil en kijkt dan vooral vanuit het gezichtspunt van de professional. Er moet vooral minder gemanaged worden. Dit terwijl professionals op zich, veelal bij het opzetten van een nieuwe organisatie of het bepalen van de strategie van de organisatie, de inhoud als alleen zaligmakend stellen, terwijl in de praktijk ze vaak blijven steken in de inhoud en niet altijd even effectief zijn! Een belangrijk punt van managen bij een samenwerking, betreft de monitoring van de waarde generatie door de samenwerking.

We moeten van strijd tussen managers en professionals naar samenwerking tussen beiden. Deze samenwerking moet de eigen karakteristieken van elke functie in tact laten en vanuit respect en complementariteit ingevuld worden.

Transformationeel leiderschap is het beïnvloeden van groepsleden, door ze te motiveren en vertrouwen te geven in hun capaciteiten zodat ze boven de norm gaan presteren (Bass, 1985; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Wat direct duidelijk wordt is dat transformationeel leiderschap stuurt op processen en op houding en niet op taken. Een transformationeel leider probeert de processen en houding te stimuleren door groepsleden aan te spreken op persoonlijke behoeften die consistent zijn met de doelen van een alliantie (Bass, 1985). Om boven de norm te presteren moeten groepsleden wel weten dat ze het kunnen en dat het zinvol is. Daarbij moeten professionals zich niet alleen in hun eigen vakgebied moeten verdiepen, maar ook in aangrenzende vakgebieden.

Groepscommitment wordt in de social identity theory (Ashford & Mael, 1989) beschreven als hoe personen hun identiteit afleiden van de sociale groepen waartoe ze behoren. De groepen waar een persoon lid van is geven inhoud aan de identiteit van een persoon, omdat ze iets zeggen over wat een persoon doet in het dagelijks leven of wat zijn interesses zijn. Iemand die deel uitmaakt van een sportteam is blijkbaar iemand die sociaal is, competitief is en het belangrijk vindt om gezond te leven. De groepen waartoe een persoon behoort zeggen dus iets over die persoon. Deze theorie verklaart ook waarom personen soms handelen als lid van een groep (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1978). Het zelfbeeld dat iemand ontleent aan een groep is de basis voor het gedrag van die persoon in de groep (Tajfel & Turner, 1986). Als iemand zichzelf identificeert met de groep, zal hij ook gedrag vertonen dat gunstig is voor de groep, want daarmee ondersteunt hij ook zijn eigen identiteit. Hoe meer iemand zich identificeert met een groep, hoe meer hij zijn gedrag zal afstemmen op die groep. Dat kan bijvoorbeeld door het ondersteunen van doelen van de groep, zoals bij een sportteam het winnen van de wedstrijd. Dit versterkt ook het zelfbeeld van de sporter.

Contractering

Dat contracten in een complexe omgeving onvermijdelijk incompleet zijn ten gevolge van beperkte rationaliteit, wordt door ons onderzoek aangetoond. Er blijken ook andere redenen aangedragen voor het gebruik van incomplete contracten. Soms gebruikt men liever simpele contracten en neemt men de leemtes op de koop toe. Hieruit kan worden afgeleid dat incompleetheid soms ook een bewuste keuze is van partijen.

Ook blijkt in ons onderzoek dat de relatie tussen partijen wel degelijk van invloed is op het gebruik van contracten. Contracten hoeven niet 'dichtgeschreven' te worden, want de wil om de relatie te continueren, verhindert dat opportunistisch gedrag ook echt ten uitvoer wordt gelegd.

Volgens de theorie betreffende contract incompleetheid worden incomplete contracten geprefereerd boven complete contracten. Contracten worden namelijk expliciet incompleet gelaten op basis van de afweging tussen ex ante kosten van het schrijven van een

meer compleet contract en de ex post inefficiënties als gevolg van minder complete contracten. In tegenstelling tot de transactiekostentheorie wordt incompleetheid niet als last beschouwd. Incomplete contracten geven partijen de mogelijkheid in te spelen op onvoorziene omstandigheden.

Mochten partijen flexibiliteit wensen, dan wordt er één of andere ‘marge-regel’ bedacht waardoor flexibiliteit wordt gecreëerd. Het laten van leemtes wordt dan niet geprefereerd. Flexibiliteit wordt dus niet, zoals in de theorie wordt verondersteld (Crocker & Reynolds, 1993) gecreëerd door leemtes in het contract te laten, maar door regelingen in het contract op te nemen. In feite worden hiermee toch de inzichten uit de transactiekostentheorie ondersteund: partijen trachten namelijk de flexibiliteit te omschrijven, in plaats van een leemte te laten in het contract.

Deze tekst werd in oktober 2011 al gepubliceerd als uitgave ter gelegenheid van de intreedere van Jan Jurriëns, door de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Literatuur

- Amabile, T.M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behaviour*, Vol 10 :123-168.
- Asforth, B.E. en F. Mael (1989) Social Identity Theory and the organizational. *Academy of Management Review*, Vol 14 :20-39.
- Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Benkler, Y. (2006) *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and freedom*. Berkeley School of law.
- Benschop, A. (1996) *Transactiekosten in de economische sociologie*, Universiteit van Amsterdam, <<http://www.sociosite.net/organization/TK/2TK.html>>.
- Beinhocker, E (2009) *Trend to Watch: Trust in Business Is Running Out*. Harvard Business Press.
- Berendsen, G.J., B. Alders en M. van Lieve (2007) in: *HAN Business Publications*, december.
- Berghuis, E & F. den Butter (2009) Veranderende wereldhandelspatronen door globalisering. *Economische statistische berichten*, 6–3.
- Bowles, S (2006) Group competition, reproductive leveling and evolution of human altruism. *Science*, 314, 1569.
- Bourdieu, P (1986) The forms of Capital, In Richardson, J.G. (ed.), *Handbook of Theory and research for Sociology of Education* (242 – 258). New York, Greenwood Press.
- Brennan, R. & P.W. Turnbull (1999) The Managerial (Ir)relevance of IMP. *The 16th International Marketing and Purchasing Conference*, University College Dublin, Ireland.

- Buono, A.F., (1997) Enhancing strategic partnerships, Intervening in network organizations, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10 (3) :251-266.
- Caves, R.E. (2000) *Creative industries. Contracts between arts and Commerce*. Harvard University Press.
- Chesbrough, H.W. (2006) *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Publishing.
- Coate, M.B. (1983) Pitfalls in Portfolio Planning. In: *Long Range Planning*. Vol. 16, No. 3, pp. 47-56.
- Comscore, Inc. (2010) Women Spend 30 Percent More Time on Social Networking Sites Than Men. Consulted on April 13th, from http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2010/7/Social_Networking_Sites_Reach_a_Higher_Percentage_of_Women_than_Men_Worldwide.
- Comscore (2009) *The state of Social media*.
- Cox, A. (1997) *Business Success – a way of thinking about strategic, critical supply chain assets and operational best practice*. Earlsgate Press, Great Britain.
- Crocker K.J. & K.J. Reynolds (1993) The efficiency of incomplete contracts: An empirical analysis of air force engine procurement – In: *The RAND journal of economics*, Vol. 24, No. 1, Spring, p. 126-146.
- Crocker, K.J. & S.E. Masten, (1988) Mitigating contractual hazards: Unilateral options and contract length, *The RAND journal of economics*, Vol. 19, No. 3, Autumn, p. 327-343.
- Dubois, A & A.C. Pedersen (2002) Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches. In: *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Volume 8, Issue 1, Maart, pag. 35-42.
- Duijsters, G.M. & J. Hagedoorn (2002) Learning in dynamic interfirm networks – the efficacy of quasi redundant contacts. *Organization Studies*, 23 4), 525-548.
- Duijsters, G.M., K.H. Heimeriks & J.A. Jurriëns (2004) An Integrated perspective on alliance management, *Journal on Chain and Network Science*, (4).
- Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir, (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *Academy of Management Journal* 45 :735-744.
- Dyer & Singh, (2009) Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go. *Academy of Management Perspective*, 45–62.
- Ebbers, J.J. & Wijnberg, N.M. (2009) *Latent Organizations in the Film Industry: Contracts, Rewards, and Resources*. Human Relations.
- Edquist, C., L. Hommen & M.D. McKelvy (2001) *Innovation and Employment. Process versus Product Innovation*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham UK.
- Ellemers, N, R. Spears & B. Doosje, (1997) Sticking together of falling apart: In-Group Identification as a Psychological Determinant of Group Commitment versus Individual Mobility, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 72 (3) :617-626.

- Ellison, N.B., Steinfeld, C & Lampe, C. (2007) The Benefits of Facebook “Friends”: Social Capital and College Students’ of Online Social Network Sites. *Journal of Computer-Mediated Communications*, Vol 12, No 4, 1143-1168.
- Epitropaki, O. & R. Martin, (2005) The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership, perceptions and organizational identification, *Leadership Quarterly*, Vol 16 :569-589.
- Florida, R. (2003) *The rise of the creative class*.
- Freeman, C. (1974) *The economics of industrial innovation*. Harmondwords, Pinguin Books.
- Fu, F.,Liu,L. & Wang, L.(2007) *Empirical analysis of online social networks in the age of Web 2.0, Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. New York: H.W. Wilson company.
- Gelderman, C.J. (2003) *A Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies*. Eindhoven, Technische Universiteit Eindhoven.
- Gelderman CJ. & A.J. van Weele (2005) Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic’s purchasing portfoliomodel. In: *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 9, 5-6, p. 207-216. Global Innovation Index (2011) Insead.
- Håkansson, H. (ed.) (1985) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*. Chichester, Wiley, 415 pagina’s.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1993) Competing the future, *Harvard Business Review*, July – August, 122-128.
- Hazeu, C.A. (2007) *Institutionele economie, Een optiek op organisatie en structureringsvraagstukken*, eerste druk, Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Helden, S & JA. Jurriëns (2009) Leiderschap in allianties. *Tijdschrift voor Management en organisatie*, nummer 4. Pagina 56 t/m 73.
- Helmink, J, JA Jurriëns & M Schlösser (2000) *Realising succesful Alliances*. Twynstra, Amersfoort.
- Howe, J. (2006) *Crowdsourcing: Why the power of crowdsourcing is driving the future of business*.
- Jacobs, D. (2001) *Van kenniseconomie naar wild kapitalisme en terug*, Scriptum.
- Jacobs, D. (2005) *Strategie, leve de diversiteit. Een inleiding in strategisch denken vanuit een veelvoud van invalshoeken*. Pearson Education uitgeverij.
- Jacobs, D. & H. Snijders (2008) *Innovatieroutine, Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Stichting management studies, Gorkum.
- Jacobs, J. (1961) *The Economy of Cities*.
- Jong, M. de (2009) *Centrum voor Diensteninnovatie*, Amsterdam.
- Jurriëns JA (2001) *Succesvolle strategische allianties*. F&G Publishing, Amersfoort.
- Jurriëns JA, LS Kaper & J. Winters (2004) Van uitbesteden naar samenwerken bij vastgoedbeheer. *Real Estate Magazine*, nr. 32/januari.

- Jurriëns J.A. (2005) *Ketens, knooppunten en netwerken. Hoe verk(n)oop je die synergetisch tot een waardevol geheel?* Lectorale rede, Christelijke Hogeschool Windesheim, Zwolle.
- Jurriëns, J.A. (2009) Managers maken contracten bewust incompleet! *Tijdschrift voor Management en organisatie*, nummer 5. Pagina 5 t/m 21.
- Kaats, E., P. van Klaveren & W. Opheij (2006) *Organiseren tussen organisaties inrichting en besturing van organisaties*, Scriptum, Schiedam.
- Kale P, J.H. Dyer & H. Singh (2002) Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal* 23(8): 747-767.
- Kale, P. & H. Singh (2009) Managing strategic alliances. What do we know now and where do we go from here? in: *Academy of management perspectives*. P 45-63. august.
- Kaplan, A.M.& M. Haenlein (2009) *Users of the World, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business Horizons*. Bremen: Springer.
- Kark, R. & B. Shamir (2002) The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Academy of Management Proceedings*, 6p.
- Keller, R.T. (2006) Transformational Leadership, Initiating Structure and Substitutes for leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol 91 (1).
- Klein Woolthuis, R., B. Hillebrand & B. Nooteboom - Trust, contract and relationship development – In: *Organization Studies*, Vol. 26 (2005), p. 813-840.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing Must Become Supply Management. In: *Harvard Business Review*. Vol. 61, No. 5, September-October, pp. 109-117.
- Kratzer, J., R.Th.A.J. Leenders & J.M.L. van Engelen (2005) Keeping Virtual R&D Teams Creative, *Research Technology Management*, 2. *Lazworld com Inc.* (2009).
- Landry, C. (2000) *The Creative City*. Earthscan.
- Langen, de P. (2010) *Transport, logistics and the region*. University of technology, Eindhoven.
- Leadbeater, C. (2007) *HAN Masterclass Innovation*, Arnhem.
- Lunnan & Haugland (2008) Predicting and measuring alliance performance. A multiple analysis. *Strategic management Journal*, 29 (5). 545-556.
- Macneil, I.R. (1980) *The new social contract*, New Haven: Yale University Press.
- Mael, F. & B.E. Ashforth (1989) Loyal from day one. Biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personal Psychology*, Vol 48: 309-333.
- Marketingchart* (2011).
- Maskin, E. & J. Tirole (1999). Unforeseen contingencies, property rights and incomplete contracts – In: *Review of economic studies*, Vol. 66, No. 1, p. 183-114.
- Masters, J.K., G. Miles & J.P. Orr (2004) Variable risk preference, trust, and transaction costs in relational contracting, *Journal of Business Strategies*, Vol. 21, No. 1, p. 47-68.

- Mead, S.P. (2001) Using Social Network Analysis to Visualize Project Teams, *Project Management Journal*, vol.32 (4).
- Meer-Kooistra, van der J. & E. Vosselman (2005). Beheersing van transactionele relaties – In: *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie* nr. 9, september (2005), p. 409-419.
- Mout, M.E.H.N (2001) Verhandelingen, De geleerde als instituut, Justus Lipsius (15471606) en zijn vriendschappen. Jaarrede door de voorzitter Dr. M.E.N.H Mout in *Jaarboek van de maatschappij der Nederlandse letterkunde*. Leiden.
- Mowday, R.T., L.W. Porter & R.M. Steers (1982) *Employee-organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Omta S.W.F., J.H. Trienekens & G. Beers (2003) Chain and network science: A research framework. *Journal on Chain and Network Science* 1(1): 1-6.
- Ouchi, W.G. (1979) A conceptual framework for design of organizational control mechanism. *Management Sciences*, Vol 25, No 9, 833-848.
- O' Reilly, T. (2007) What is Web 2.0. Consulted on March 10th, 2011, from <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=5>.
- Pine, J & J.H. Gilmore (2000) *De beleveniseconomie*. Academic service.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie & R.H. Moorman (1990) Transformational leader behaviours and their effect on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours, *Leadership Quarterly*, Vol 1 (2) :107-142.
- Poppo, L. en T. Zenger (2002) Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? – In: *Strategic management journal*, Vol. 23 (2002), p. 707-725.
- Reed, M.I. (1996) Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. *Organization studies*, Vol 17 (4): 573-597.
- Ritter, T. (2000) A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 317-326.
- Robins, J.A. (1987) Organizational Economics: Notes on the use of Transaction-cost theory in the study of organizations – In: *Administrative science quarterly*, Vol. 32, No. 1, March, p. 68-86.
- Rooij, de M. (2010) *De organisatie van innovatie een dynamisch landschap*.
- Rotmans J. (2005) *Social innovation: between dream and reality lies complexity*. Drift Research paper, june.
- Slangen, L.H.G. (2003) *New Institutional Economics and Economic organisational Theory*, theory colleges, Wageningen University.
- Scott, A.J. (2000) *The cultural economy of cities: Essays on the geography of image producing industries*. Sage, New Delhi.
- Schein, E.H. (1986) What you need to know about organizational culture, *Training and Development Journal*, January.
- Schumpeter (1934) *The theory of economic development. An inquiry to profit, capital, interest and the business cycle*. SER-advies 2009/04 19 juni 2009.

- Shamir, B., R.J. House & M.B. Arthur (1993) The motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept based Theory. *Organization Science*, Vol 4 (4): 577-594.
- Shin, J.S. & J. Zhou, 2003. Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, Vol 46 (6): 703-714.
- Soete, I & C. Freeman (1997) *The economics of industrial innovation*. Frances Pinter.
- Sweeney, P.J. & D.R. Lee (1999) Support and commitment factors of project teams, *Engineering Management Journal*, Vol 11(3): 13-17.
- Tajfel, H. (1978) 'Social Categorization, Social Identity, and Social Comparisons. In: Henri Tajfel, red., *Differentiation Between Social Groups*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. & J.C. Turner (1986) *Critical Identity Theory of Intergroup behaviour*, in Worchel.
- Tam, Y.M., M. Korczynski & S.J. Frenkel (2002) Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations, *Journal of management Studies*, Vol 39 (6).
- Tapscott, D. & A. Williams (2008) *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything*. Atlantic Books.
- The Nielsen company (2010) The popularity of a brand online. Consulted on April 13th, from, <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/global/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/>.
- Throsby, D. (2001) *Economics and culture*. Cambridge Press.
- Throsby, D. (2001) Cultural Capital. *Journal of Cultural Economics*, Vol 23. 3-12.
- Treacy, M. & F. Wiersema (1994, 2004) *The discipline of marketleaders*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Verhallen, T., C. Gaakeer & V. Wiegerinck (2004) *Demand driven chains and networks*. Den Haag: Reed Business Information.
- Vlaar, P.W.L., F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2005). Interorganisatorische beheersingsstrategieën, De opkomst van standaardcontracten- In: *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie* nr. 9, september, p. 400-409.
- Weggeman, M. (2007) *Leiding geven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam, Scriptum.
- Wiesenfeld, B.M., S. Raghuram & R. Garud (1999) Communication patterns as determinants of organisational identification in a virtual organization, *Organization Science*, Vol 10 (6).
- Williamson, O.E. (1973) Markets and hierarchies: some elementary consideration, *The American economic review*, Vol. 63, No. 2, May, p. 316-325.
- Williamson, O.E. (1981) The economics of organization: The transaction cost approach, *The American journal of sociology*, Vol. 87, No. 3, November, p. 548-577.
- Williamson, O.E. (1987) *The economic institutions of capitalism, Firms, markets, relational contracting*, The Free Press.
- Williamson, O.E. (1996) *The mechanisms of governance*, Oxford University Press.