

Zelf doen is optellen. Samenwerken  
is vermenigvuldigen. Organisaties,  
relaties, innovaties



Inaugurele rede, uitgesproken door  
Prof. dr. Ferry Koster

**Prof. dr. Ferry Koster** is bijzonder hoogleraar innovatieve samenwerking aan TIAS School for Business and Society (Tilburg University). Daar bekleedt hij de mr. dr. B.J.M. Van Spaendonck leerstoel. Daarnaast is hij wetenschappelijk directeur van kenniscentrum ICOON (Innoveren, Coöpereren en Ondernemen) waar hij samen met andere onderzoekers projecten uitvoert om antwoord te krijgen op de vraag hoe organisaties via samenwerking tot innovaties komen.

Ferry promoveerde aan de Rijksuniversiteit Groningen, waar hij een proefschrift schreef over de relatie tussen flexibele arbeid en solidair gedrag binnen organisaties. Na als onderzoeker werkzaam te zijn geweest bij het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) en de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van Universiteit Leiden (afdeling Economie), werd hij universitair hoofddocent aan de afdeling Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In die functie verzorgt hij onderwijs op het gebied van arbeid, organisatie en management en is daar betrokken bij diverse onderzoeksprojecten op het gebied van sociale zekerheid en de arbeidsmarkt.



# ZELF DOEN IS OPTELLEN. SAMENWERKEN IS VERMENIGVULDIGEN. ORGANISATIES, RELATIES, INNOVATIES

Inaugurele Rede

uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar  
Innovatieve samenwerking aan Tilburg University op 15 januari 2016 om 16.15 uur  
door Prof. dr. Ferry Koster

## *Voor Faas en Lianne*

© Ferry Koster, 2016  
ISBN: 978-94-6167-267-4

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave 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 op enige andere manier.

[www.tilburguniversity.edu/nl](http://www.tilburguniversity.edu/nl)

*Mijnheer de Rector Magnificus,*

*zeer gewaardeerde toehoorders*

In 1979 was Apple al een succesvol bedrijf. Met de Apple II had het een flink deel van de markt veroverd. Toch zat Steve Jobs met een probleem. Apple zou namelijk niet eeuwig op het succes van de Apple II kunnen blijven teren, maar hij wist ook niet zo goed wat een verstandige volgende stap zou zijn voor het bedrijf. Een aantal nieuwe producten was al geflopt en het ontbrak hem aan de broodnodige inspiratie om Apple verder te ontwikkelen. In die tijd was Xerox een van de belangrijkste broedplaatsen voor vernieuwende ideeën op het gebied van computers en Jobs was nieuwsgierig wat daar gebeurde. In ruil voor Apple-aandelen wist hij toegang te krijgen tot Xerox en daar was het dat hij voor het eerst een computer zag met een bureaublad en icoontjes. Na zijn bezoek aan Xerox beseftte Jobs hoe computers er in de toekomst uit zouden zien en hij paste wat hij had gezien toe op zijn eigen ontwerpen (Isaacson, 2011). We weten nu hoe het Apple en Xerox is vergaan. En, wie weet welke loop de geschiedenis had genomen als Jobs dit initiatief niet had genomen of als Xerox de deur had dichtgehouden.<sup>1</sup>

Dit voorbeeld, en zo zijn er veel meer te geven (Lemley, 2011), gaat in tegen de gedachte dat individuen geheel op eigen kracht innovaties en uitvindingen tot stand brengen. Hoewel dat ook voorkomt is het zeker niet de enige optie. En waarschijnlijk is het niet de meest gebruikelijke. In plaats daarvan zijn innovaties doorgaans het resultaat van samenwerking en wordt voortgebouwd op werk dat door anderen is verricht. Zelfs het werk van geniale individuen als Edison, Curie of Jobs kan niet losgezien worden van de context waarin zij opereerden. Dat betekent ook dat deze uitvindingen niet uit het niets zijn ontstaan, maar het resultaat zijn van een opeenstapeling van kennis en inzichten waar meerdere mensen in de loop der tijd aan hebben gewerkt (Murray & O'Mahony, 2007). Dit geldt ook voor organisaties. Voor het doorvoeren van innovaties hebben zij informatie uit hun omgeving of de hulp van anderen nodig waar zij op voort kunnen bouwen. Deels bereikt die informatie organisaties doordat zij goed in staat zijn die informatie tot zich te nemen, deels gaan zij daarvoor samenwerkingsrelaties aan met andere organisaties.

---

<sup>1</sup> Ik bedank Denise van Bommel, Petra van de Goorbergh, Ellen Kroese, Ivan Pouwels en Lianne Vodegel voor het lezen en becommentariëren van eerdere versies van deze tekst. Eventuele fouten zijn geheel de mijne.

Het innovatievermogen van organisaties kan als een onderdeel van ondernemerschap worden gezien. Als ondernemers niet in staat zijn vernieuwingen door te voeren en nieuwe producten of diensten op de markt te brengen, is het lastig concurrenten voor te blijven. Ondanks dat, lijkt het erop dat het vermogen te innoveren aan belang heeft gewonnen. Dat heeft ermee te maken dat zowel de noodzaak als de mogelijkheden tot innoveren een enorme vlucht hebben genomen. Die vlucht is gerelateerd aan het toegenomen belang van kennis voor het produceren van goederen en diensten (Contractor & Lorange, 2002; Powell & Snellman, 2004). De kenniseconomie heeft een aantal kenmerken, waarvan het idee dat kennis en informatie centrale ingrediënten zijn geworden van productieprocessen (naast arbeid, kapitaal en fysieke grondstoffen) een van de belangrijkste. Technologische ontwikkelingen als het Internet, robotisering, enzovoorts, hebben dat mogelijk gemaakt, met de nodige gevolgen voor de inrichting van organisaties en processen (Dekker, Van der Veer, Van der Veen, Van der Waal & Koster, 2014).

Soms wordt de kenniseconomie gelijkgesteld aan een diensteneconomie. Er zou sprake zijn van een overgang van een industrieel tijdperk naar een dienstentijdperk. Los van de vraag of dat eigenlijk wel zo is (De Beer, 2001), is de doorwerking van de kenniseconomie een stuk fundamenteeler dan de groei en krimp van bepaalde sectoren. De term kenniseconomie verwijst naar het belang van informatie voor het gehele economische proces. Dus voor alle sectoren van de economie, zowel de industrie als de dienstverlening, zowel het private als het publieke domein. De kenniseconomie heeft niet zozeer betrekking op het gegeven dat er minder productie zou zijn en meer dienstverlening, maar op het gegeven dat de wijze waarop die producten en diensten gemaakt worden verandert. Te denken valt aan de manier waarop auto's worden geproduceerd. Vergelijk fabrieken uit de vorige eeuw eens met hedendaagse productiehallen. Het verschil is ongekend. Waar lange tijd brute kracht overheerste is nu sprake van een kennisintensief en hightech productieproces. Dat we in een kenniseconomie leven wil zeggen dat kennis en informatie onderdeel uitmaken van *alle* sectoren.

Daarnaast is het niet alleen een kwestie van het toepassen van meer kennis en informatie maar verandert ook de aard van de kennis. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende vormen van kennis, namelijk het wat, waarom, hoe en wie (oftewel, know-what, know-why, know-how en know-who). Iemand die een taart wil bakken of muziek wil maken, komt een heel eind als deze persoon antwoord heeft op wat- en waaromvragen. In een kookboek of een muziekboek staat stap voor stap beschreven wat er gedaan moet worden om tot het eindproduct te komen (herkenbaar aan constructies als “men neme product A en product B” en “men roere het tot een glad geheel”) en wordt uitgelegd waarom (bijvoorbeeld doordat het volgende te lezen is: “gebruik een platte le-

pel, zodat er geen vlokken in het mengsel achterblijven”). Maar, als dezelfde persoon op sterrenniveau wil koken of op topniveau een muziekstuk ten gehore wil brengen, is kennis van het wat en waarom niet voldoende. Uiteraard kan Sergio Herman ons precies vertellen wat hij doet en waarom hij dat doet. En toch, als wij in onze eigen keukens staan, weten we dat we op basis daarvan het gerecht nooit zo goed kunnen laten smaken. Dat is omdat het maken van topgerechtten allerlei beslissingen vereist die moeilijk zijn uit te leggen, voor een deel intuïtief zijn en in ieder geval een enorme oefening vereisen. En dan hebben we ten slotte nog dat andere belangrijke aspect, namelijk het “wie”. Dat kan prima geïllustreerd worden aan de hand van de muzikale carrière van Miles Davis. Naast dat hij zelf een begaafd muzikant was met een enorme kennis van het wat, waarom en hoe, had hij ook een bijzonder goede neus voor het wie, getuige de enorm succesvolle groepen die hij keer op keer bij elkaar wist te brengen (Szwed, 2002).<sup>2</sup>

Er is een belangrijk kwalitatief verschil tussen deze vormen van kennis, namelijk waar het gaat om de mate waarin zij zijn vast te leggen. Het wat en waarom laten zich vrij gemakkelijk omschrijven en vastleggen. Er zijn kookboeken en handleidingen te over. Bij kennis over hoe en wie is dat veel minder het geval. Hier wordt ook wel gesproken over *onbewuste kennis (tacit knowledge)*, de term die Polanyi daar in 1958 aan gaf in zijn werk over wetenschappelijke doorbraken. Juist deze onbewuste kennis vormt volgens velen een belangrijk onderdeel van de kenniseconomie. Een onderscheidend kenmerk van deze kennis is dat het niet direct beschikbaar is maar een onderdeel vormt van de routines van individuen en soms zelfs van teams en organisaties. En wederom heeft dit betrekking op alle sectoren van de economie.

Er is nog een reden waarom de aard van de kennis van belang is, namelijk waar het gaat om het kunnen delen van die kennis. Hierbij is het nuttig onderscheid te maken tussen zoekgoederen, ervaringsgoederen en vertrouwensgoederen (Nelson, 1970; Wolinsky, 1995). Kenmerkend voor zoekgoederen is dat mensen weten wat ze zoeken en ook weten wanneer zij het gevonden hebben. Als iemand zich afvraagt hoe laat de bus komt, is dat een kwestie van googlen of een App aanzetten en het antwoord is te vinden. Rond dit soort kennis is zelfs een Tv-programma gemaakt dat al jaren met succes wordt gepresenteerd door Astrid Joosten (Waar kandidaten “dat zoeken we op” zeggen op het moment dat zij de vraag zelf niet weten). Ervaringsgoederen zijn wat ingewikkelder, omdat pas na consumptie duidelijk is of het product naar wens is. Als ik morgen wil gaan zeilen kan ik eindeloos weer-sites en App’s met elkaar gaan vergelijken, pas nadat ik de hele dag in de boot heb gezeten, is

---

<sup>2</sup> Davis schreef dat overigens graag op zijn eigen conto, naar eigen zeggen waren de muzikanten op hun best als ze in zijn bands speelden.

duidelijk welke bron het bij het juiste eind had. Bij vertrouwensgoederen, ten slotte, is zelfs na consumptie niet volledig duidelijk of het product of de informatie adequaat is. Als het om producten gaat, valt te denken aan verkopers die consumenten proberen te verleiden iets te kopen, omdat hun leven zonder dat product niet volledig zou zijn. Of dat al dan niet zo is, is lastig in te schatten. Hetzelfde geldt voor een groot deel van de informatie die we tegenkomen op het Internet. Bij een site als Wikipedia is nog te stellen dat de kwaliteit van de informatie zo goed mogelijk is omdat anderen (waaronder experts) deze kunnen aanpassen. Maar, men hoeft maar op zoek te gaan naar informatie over een bepaalde ziekte en raakt al snel verward in een kluwen aan websites waarin deskundigheid en waanzin moeilijk van elkaar te onderscheiden zijn.

Deze kenmerken van de kenniseconomie hebben naar verwachting gevolgen voor (1) de rol van innovaties in het economische proces en de mogelijkheden voor het ontwikkelen en doorvoeren van vernieuwingen; (2) het type innovaties dat ontstaat; en (3) de wijze waarop innovaties tot stand komen. Bij dat laatste punt zal ik in het volgende het langst stilstaan. Daarbij zal ik ook ingaan op de vraag hoe de drie kernthema's van de leerstoel Innovatieve Samenwerking die Van Spaendonck en TIAS School for Business and Society hebben ingesteld – innovatie, samenwerking en MKB – met elkaar te maken hebben en tot welk onderzoek dat leidt.

Als startpunt neem ik de aanname dat veel innovaties niet door individuen tot stand worden gebracht maar de inzet van verschillende partijen vereisen. Daarnaast veronderstel ik dat de kenniseconomie zowel tot een versterking van de noodzaak van als de mogelijkheden voor samenwerking leidt (Gal, Jensen & Lyytinen, 2014). Die partijen kunnen samengebracht worden binnen een en dezelfde organisatie, wat bijvoorbeeld het geval is als een organisatie een afdeling inricht die enkel en alleen tot taak heeft onderzoek te doen en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. De vraag is echter of dat de enige vorm is en of die gezien de onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties en de noodzaak verschillende perspectieven te combineren wel de meest voor de hand liggende oplossing is in de kenniseconomie. In plaats daarvan overschrijden die innovaties bestaande organisatiegrenzen en gaan organisaties diverse relaties met elkaar aan. Dit alles heeft gevolgen voor de wijze waarop economische processen zijn ingericht.

Dat ondernemers en organisaties elkaar opzoeken en gezamenlijk doelen proberen te bereiken, verwijst naar een specifieke vorm van gedrag binnen het economische proces. Dergelijk samenwerkingsgedrag is moeilijk te rijmen met een puur competitief model van de economie. In het standaard economische model van een vrije markt jagen individuen hun eigenbelang na. Die individuen zijn in constante competitie met elkaar. Deze opvat-

ting van de economie kent sterke parallellen met het idee van de “survival of the fittest”.<sup>3</sup> We zijn misschien geneigd uit te gaan van volledig rationele actoren (zoals producenten en consumenten) die hun nut proberen te maximaliseren, maar we weten ook dat dat geen volledig beeld geeft van de werkelijkheid. Er zijn dan ook niet veel auteurs die zullen bestrijden dat de perfecte markt een ideaaltype is. Dat samenwerkingsrelaties tussen organisaties (zelfs tussen concurrenten) worden waargenomen laat zien dat de economie niet altijd een kwestie is van een strijd van allen tegen allen. Blijkbaar zijn er omstandigheden waaronder organisaties gezamenlijk iets kunnen voortbrengen.

Dergelijke samenwerkingsverbanden staan in deze oratie centraal. Om precies te zijn richt ik mij op *innovatieve samenwerking*. Die term heeft twee verschillende betekenissen. De eerste is gerelateerd aan de vraag of samenwerking bijdraagt aan het innovatieve vermogen van organisaties. Hier gaat het om *innovatie door samenwerking*. De tweede uitwerking heeft ermee te maken dat het samenwerkingsverband zelf vernieuwend kan zijn. Met andere woorden, het is ook mogelijk dat er zoiets als *innovatie van samenwerking* is. Deze twee uitwerkingen zijn onderling aan elkaar gerelateerd maar dienen conceptueel van elkaar gescheiden te worden omdat zij zich richten op twee verschillende onderzoeksvragen, namelijk: (1) hoe zijn samenwerkingsrelaties en innovaties aan elkaar gerelateerd?; en (2) ontstaan er nieuwe samenwerkingsverbanden en hoe zijn die gerelateerd aan innovaties? Waar in het eerste geval een duidelijk onderscheid is te maken tussen samenwerken enerzijds en innoveren anderzijds, is dat in het tweede geval niet zo, aangezien samenwerking en innovatie hier kunnen samenvallen. Het uiteindelijke doel van onderzoek naar beide vragen is uit te zoeken hoe het verband tussen samenwerking en innovatie in elkaar zit en welke vorm organisaties kiezen als zij samenwerkingsverbanden aangaan.

## **Van competitief voordeel naar coöperatief voordeel**

Wie zich verdiept in de literatuur over innovatie kan al snel de draad kwijtraken. Een recent overzicht van innovatieonderzoek (Crossan & Apaydin, 2010) laat de breedte ervan zien. Op basis van bestaande studies definiëren Crossan & Apaydin (2010) innovatie als “de productie of het invoeren, het verwerken en benutten van een vernieuwing die waarde creëert in economische of sociale domeinen” (p. 1155), om er vervolgens aan toe te voegen dat het bijvoorbeeld gaat om vernieuwing of uitbreiding van producten, diensten en markten, de ontwikkeling van nieuwe productiemethoden en het gebruik van nieuwe managementsystemen. En daarop zijn vervolgens nog allerlei variaties te bedenken, zo

---

<sup>3</sup> Hoewel de term wel eens aan Darwin wordt toegeschreven, hebben we deze te danken aan Herbert Spencer (zie daarover Nowak & Highfield, 2011)

als een onderscheid tussen geleidelijke aanpassing en revolutionaire doorbraken en innovaties op organisatie- en industriënniveau. Het aantal mogelijkheden loopt dus al snel op. Voor nu zijn de volgende twee constateringën van belang.

Ten eerste kan worden geconstateerd dat er verschillende vormen van innovatie zijn. Het kan gaan om nieuwe producten, diensten en markten, maar het is ook mogelijk dat organisaties nieuwe methoden en systemen ontwikkelen en invoeren. Oftewel, innovatie is zowel een resultaat als een proces. Dit sluit aan bij het onderscheid tussen innovatie door en innovatie van samenwerking. Bij *innovatie door samenwerking* gaat het om het resultaat, dus nieuwe producten en diensten, en *innovatie van samenwerking* heeft betrekking op innovaties van processen en systemen, waar samenwerkingsverbanden een onderdeel van uitmaken. Als gezegd, zijn beide onderdelen van belang voor het doorgronden van innovatieve samenwerking.

Een tweede constatering is dat, hoewel zij zo volledig mogelijk proberen te zijn, Crossan en Apaydin (2010) opmerkelijk weinig aandacht besteden aan de rol van samenwerking bij het verklaren van innovaties. Terwijl een groot deel van de innovatietheorieën zich richt op kenmerken van organisaties, gaat het bij die samenwerkingsverbanden om kenmerken van de relaties tussen organisaties. Organisatiegerichte benaderingen besteden aandacht aan organisatiekenmerken als het vermogen kennis te genereren en informatie op te nemen uit de omgeving. Bij benaderingen waarin die relaties tussen organisaties centraal staan gaat de aandacht uit naar het genereren en delen van kennis via samenwerking. Organisatiegerichte benaderingen gaan uit van het idee van *competitieve voordelen*, dat wil zeggen dat organisaties bepaalde kenmerken kunnen hebben waardoor zij hun concurrenten een stap voorblijven. De samenwerkingsbenaderingen daarentegen veronderstellen dat organisaties voordeel kunnen halen uit hun relaties met andere organisaties. Zij kunnen met andere woorden een *coöperatief voordeel* (Kanter, 1994) behalen. Dit idee wordt bijvoorbeeld uiteengezet in een artikel van Dyer en Singh uit 1998, waarin zij stellen dat het heel goed mogelijk is dat concurrentievoordelen niet binnen organisatiegrenzen liggen maar juist ingebed zijn in de relaties en routines tussen organisaties. Dat type voordeel is niet te reduceren tot een kenmerk van een organisatie. In plaats daarvan maakt het onderdeel uit van de relaties die organisaties met elkaar hebben.

Dat innovaties het resultaat zijn van relaties tussen organisaties en de kennis die organisaties opdoen via anderen, komen we niet alleen in de wetenschappelijke literatuur tegen. In een online project met de naam “Everything is a remix” laat Kirby Ferguson zien dat veel vernieuwingen voortborduren op wat er al is.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Website Everything's a remix. <http://everythingisaremix.info>. Ik bedank Jules Coenders voor deze tip.

Wat over het algemeen onder innovatie wordt verstaan is volgens Ferguson de uitkomst van 3 processen: kopiëren, transformeren en combineren. Elk van deze stappen heeft betrekking op de informatie die organisaties verkrijgen via anderen. Daarvoor hoeft niet per se een concreet samenwerkingsverband aangegaan te worden. De informatie kan op allerlei verschillende manieren verkregen worden. Omgekeerd is wel te beargumenteren dat als organisaties een samenwerkingsverband aangaan, deze processen in werking treden. Organisaties nemen informatie van elkaar over en leren van elkaar, zij kunnen gezamenlijk werken aan het doorvoeren van aanpassingen van bestaande producten, diensten en processen en door het bundelen van kennis kunnen zij tot innovaties komen.

### **Intermezzo: omvang, samenwerking en innovatie.**

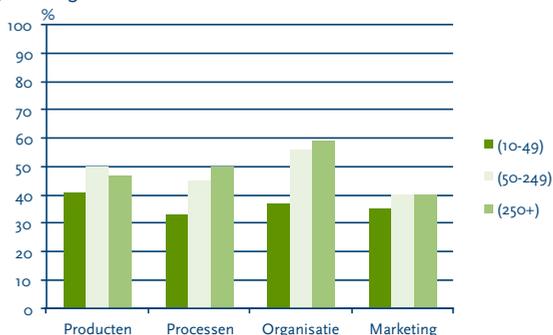
De leerstoel innovatieve samenwerking verbindt drie elementen, te weten, samenwerking, innovatie en MKB'ers. De achtergrond daarvan is onder meer de gedachte dat kleinere organisaties wat betreft hun innovatiekracht een concurrentienadeel hebben ten opzichte van grotere en dat zij dit nadeel teniet kunnen doen door samen te werken met anderen. Naast een verkenning van bestaand onderzoek, is aan de hand van data over 1010 Nederlandse bedrijven die zijn verzameld in het kader van het European Company Survey 2013 (Eurofound, 2015) antwoord te geven op de vraag of dat inderdaad zo is (Koster, 2015).

#### *Hoe groter, hoe innovatiever?*

Klopt het dat grotere organisaties innovatiever zijn dan kleinere? Er zijn twee overzichtsstudies verschenen die het onderzoek op dit gebied samenvatten en analyseren (Damanpour, 1992; Camison-Zornoza, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres, & Boronat-Navarro, 2004). Deze overzichten laten het volgende zien. Onder bepaalde omstandigheden doet organisatieomvang ertoe. Opmerkelijk is echter dat niet altijd duidelijk is wat die omstandigheden precies zijn en in deze twee studies spreken die effecten elkaar zelfs tegen. Als er al een verband wordt gevonden kan dit zowel positief als negatief zijn. Oftewel, tegenover studies waaruit blijkt dat grote organisaties innovatiever zijn, staan studies die laten zien dat het juist de kleine organisaties zijn die innovatief zijn (zie ook Hausman, 2005).

De analyse van de ECS-data laat zien dat er inderdaad tegenstrijdige resultaten te vinden zijn als innovatie wordt afgezet tegen organisatiegrootte (figuur 1). Uit figuur 1 blijkt dat het verband tussen organisatiegrootte en innovatie weinig eenduidig is. In bepaalde gevallen blijken grotere organisaties meer vernieuwingen door te voeren. Het gaat hier echter vooral om het doorvoeren van organisatie- en procesveranderingen. Voor product- en marketingvernieuwing zijn de resultaten anders. De introductie van nieuwe producten en diensten ligt in Nederland zelfs iets hoger bij organisaties met 50-250 medewerkers dan bij kleinere en grotere organisaties.

Figuur 1. Innovaties en organisatiegrootte



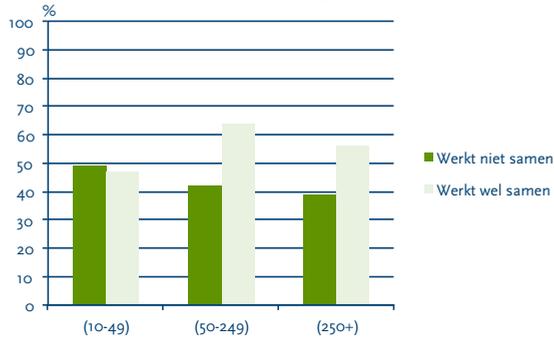
Noot: eigen berekening op basis van ECS data (n = 1010)

Dit betekent dat zowel grote als kleine organisaties innovatief kunnen zijn. Hoewel deze uitkomsten deels ingaan tegen de populaire gedachte dat kleine organisaties moeite hebben met innoveren, is het ook weer niet verwonderlijk. Hoewel grotere organisaties beschikken over meer hulpbronnen en vaak gespecialiseerde afdelingen hebben die zich toeleggen op ontwikkeling en onderzoek, worden zij ook vaak gezien als log, inflexibel en moeilijk te veranderen. Die kenmerken zijn lastig te rijmen met zoiets als innovatiekracht. Sinds de jaren 90 zijn verschillende organisaties juist gaan afslanken, onder andere om dergelijke nadelen op te lossen. Het verhoudt zich ook lastig met het (enigszins romantische) beeld van kleine innovatieve bedrijfjes, opgericht door jonge uitvinders die in een garage hun hobby uitoefenen. Denk aan Google, Apple en Facebook in hun begintijd. Wat het voorgaande laat zien is dat er twee kanten zitten aan de relatie tussen omvang en innovatie (zie ook Smith, Dickson & Smith, 1991).

### *Kleine (en grote) organisaties innoveren door samen te werken*

Vervolgens is het de vraag of deze verschillen (en het gebrek eraan) toe te schrijven zijn aan de samenwerkingsrelaties die organisaties hebben. Er bestaat het nodige onderzoek waaruit naar voren komt dat organisaties voordeel kunnen halen uit samenwerkingsrelaties als zij nieuwe producten willen ontwikkelen. De reden daarvoor is bijvoorbeeld dat zij daarmee toegang weten te krijgen tot externe informatie en andere hulpbronnen (zie Pittaway, Robertson, Munir, Denyer & Neely, 2004). De vraag is of het coöperatieve voordeel groter is voor kleine organisaties dan voor grote. Hoewel hier wel eens onderzoek naar is gedaan en er enige ondersteuning is gevonden voor dit idee (Nieto & Santamaria, 2010) is het onderzoeksmateriaal zo beperkt dat hier niet van een voldragen onderzoeksveld kan worden gesproken. Met de gegevens uit het European Company Survey kunnen we deze verbanden inzichtelijk maken. De resultaten hiervan staan voor verschillende vormen (producten en diensten, processen en marketing) van innovatie uitgesplitst.

Figuur 2. Innovatie van producten en diensten en samenwerking



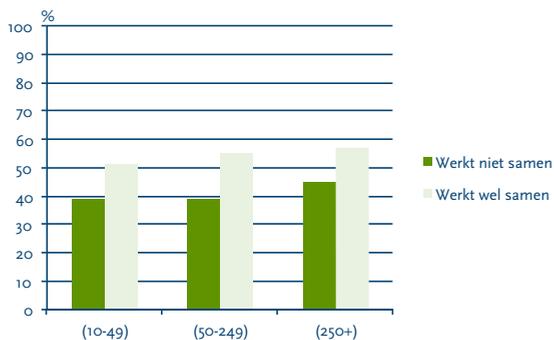
Noot: eigen berekening op basis van ECS data (n = 1010)

“Werkt al dan niet samen op het gebied van productie van producten of diensten”

De uitkomsten voor innovaties van producten en diensten (figuur 2) laten zien dat er zoiets blijkt te bestaan als een coöperatief voordeel voor middelgrote en grote organisaties. Zodra zij met andere organisaties samenwerken op het gebied van producten en diensten komen zij vaker tot vernieuwingen. Kleine organisaties daarentegen blijken in termen van die innovaties geen voordeel te behalen.

Wat procesinnovaties (weergegeven in figuur 3) betreft zijn de uitkomsten eenduidig. Ongeacht de omvang van de organisatie, laten de gegevens zien dat sprake is van een coöperatief voordeel. Samenwerken met andere organisaties op het gebied van ontwerp en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten gaat samen met procesinnovaties.

Figuur 3. Procesinnovatie en samenwerking



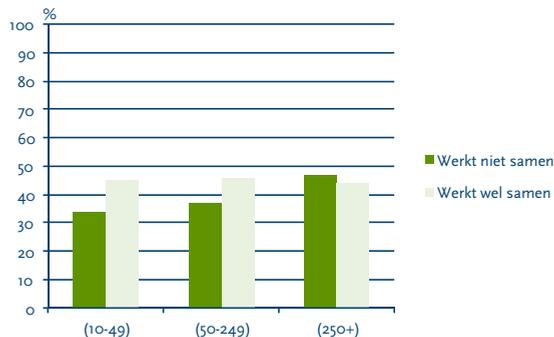
Noot: eigen berekening op basis van ECS data (n = 1010)

“Werkt al dan niet samen op het gebied van ontwerp of ontwikkeling van nieuwe producten en diensten”

Ten slotte blijkt uit figuur 4 dat het samenwerkingsvoordeel er voor grote organisaties niet is op het gebied van marketing. Hier blijken vooral de kleine en middelgrote organisaties voordeel te hebben van samenwerking op het gebied van verkoop en marketing.

Samengenomen laten deze uitkomsten zien dat er sprake kan zijn van coöperatieve voordelen. Het is echter niet zo dat die specifiek opgaan voor kleinere organisaties. Los van hun omvang weten organisaties die relaties te benutten voor het tot stand brengen van innovaties.

Figuur 4. Marketinginnovatie en samenwerking



Noot: eigen berekening op basis van ECS data (n = 1010)

“Werkt al dan niet samen op het gebied van verkoop of marketing van producten of diensten”

### Een samenwerkingsparadox

Het voorgaande geeft een beschrijving van enkele verbanden voor Nederlandse bedrijven. Een uitgebreidere analyse van alle bedrijven in de ECS-dataset laat zien dat het samenwerkingsvoordeel blijft bestaan als gecontroleerd wordt voor een groot aantal organisatie-, sector-, en landenkenmerken (n = 27019 bedrijven in 32 landen) (Pouwels & Koster, 2015). Deze analyses leiden tot de conclusie dat er zoiets als een coöperatief voordeel bestaat (wat de vraag oplevert welke mechanismen dat kunnen verklaren). Deels laat het ook zien dat het coöperatieve voordeel niet altijd wordt benut (wat leidt tot de vraag hoe dat kan). Als samenwerking tussen organisaties zoveel voordelen oplevert, in termen van winst en innovatiekracht, is het de vraag waarom niet alle organisaties dat zouden doen (Galaskiewicz & Zaheer, 1999).

Een mogelijke reden is dat zowel innovatieprojecten als samenwerkingsprojecten bepaalde risico's met zich meebrengen. Zo worden innovatietrajecten doorgaans gekenmerkt door een grote mate van uitkomstonzekerheid (Koster & Lambooy, 2015).

De opmerking “laten we zoeken naar een nieuwe oplossing” kan voldoende zijn voor het starten van een dergelijk traject. Wanneer het is afgerond, is vooraf lastig in te schatten. Het risico van escalatie van betrokkenheid (Sleesman, Conlon, McNamara & Miles, 2012), dat wil zeggen de neiging een project voort te laten duren zelfs als duidelijk is dat het niet de gewenste opbrengst zal leveren, is dan ook aanwezig.<sup>5</sup> Die risico's zijn al aanwezig op het moment dat zij worden uitgevoerd binnen de eigen organisatie, zoals bij het invoeren van nieuwe technologie. Maar, wat te denken als er meerdere organisaties bij betrokken zijn, wat het geval is bij allerlei megaprojecten? Het is niet voor niets dat onderzoek laat zien dat tussen de 60 en 70 procent van de samenwerkingen mislukken (Hughes & Weiss, 2007). Gegeven deze *samenwerkingsparadox* (Kale & Singh, 2009), kan de vraag dus ook omgekeerd worden: Hoe is het mogelijk dat organisaties innoveren door samenwerkingsverbanden, ondanks alle risico's en moeilijkheden die eraan kleven? Daarvoor zullen we meer te weten moeten zien te krijgen over hoe die samenwerkingsverbanden werken en vooral ook hoe risico's daarin worden gereduceerd.

## Het analyseren van interorganisationele samenwerkingsverbanden

Tot dusverre is in heel algemene termen gesproken over samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Voor een goed begrip van die samenwerkingsverbanden, hoe zij eruit zien en hoe zij bestuurd kunnen worden, dienen we in iets meer detail te treden. Vervolgens kan dieper ingegaan worden op de vraag hoe innovatieve samenwerkingsverbanden begrepen en verklaard kunnen worden. Daarbij zijn drie kernelementen te onderscheiden, namelijk (1) actoren (de betrokken partijen); (2) de structuur of configuratie van het verband (de groepering van actoren); en (3) de mechanismen waarmee het verband wordt bestuurd (wat ook betrekking heeft op de relaties tussen de actoren). Globaal leidt dit tot twee benaderingen van samenwerkingsverbanden.

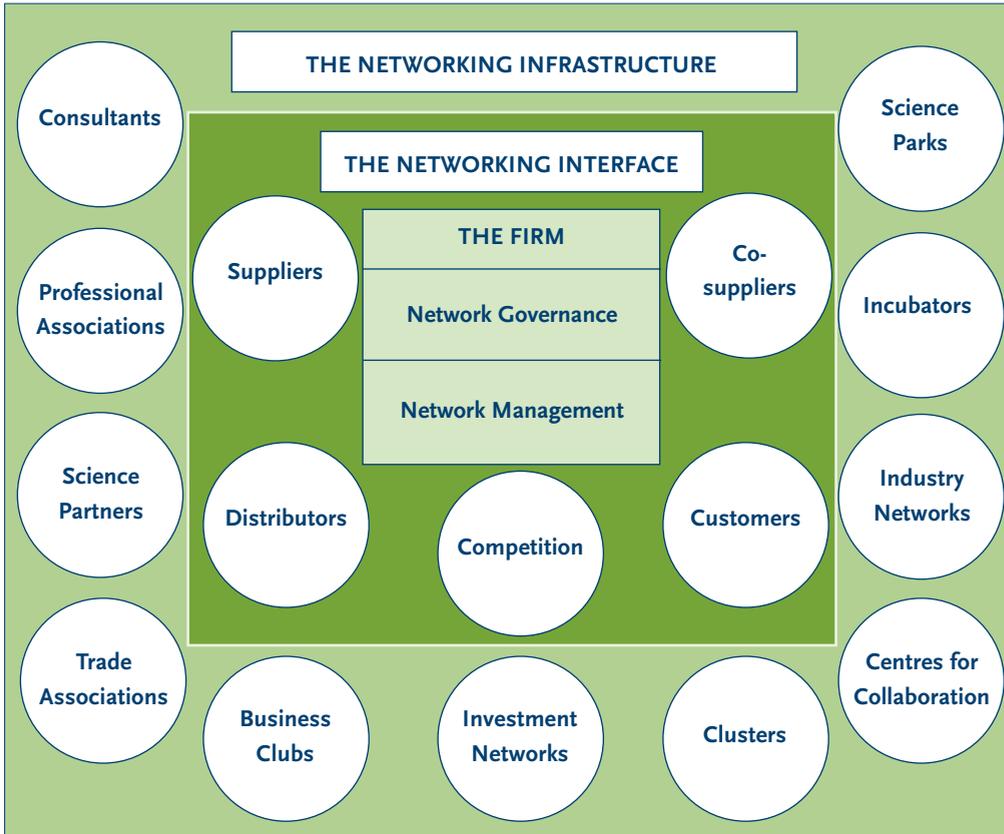
### *Actoren en configuraties*

De eerste benadering richt zich op de actoren die betrokken zijn bij een samenwerkingsverband en hoe zij gegroepeerd zijn. Een schema zoals weergegeven in figuur 5 (overgenomen van Pittaway et al., 2010) is hier een voorbeeld van. Hier is te zien uit welke partijen een samenwerkingsverband kan bestaan. Zoals blijkt uit deze figuur kunnen organisaties samenwerken met toeleveranciers, andere producenten en zelfs concurrenten. Daarnaast kan zowel binnen de keten als daarbuiten worden samengewerkt. Ten slotte zijn diverse partijen te onderscheiden die samenwerkingen kunnen faciliteren (zoals verenigingen en consultants). Door vervolgens in te vullen welke organisaties betrokken zijn bij het samenwerkingsverband is het mogelijk te denken in termen van configuraties.

<sup>5</sup> De kans op escalatie van betrokkenheid is altijd aanwezig, maar bij projecten met een grote mate van uitkomstzekerheid is dat helemaal het geval.

Dat kan vervolgens uitgedrukt worden in termen van de identiteit van de partners, het doel van het verband (zoals risicodeling, informatiedeling en innovatie) en de tijdshorizon van het samenwerkingsverband (Cropper, Ebers, Huxham & Ring, 2008).

Figuur 5. Actoren en samenwerkingsstructuur



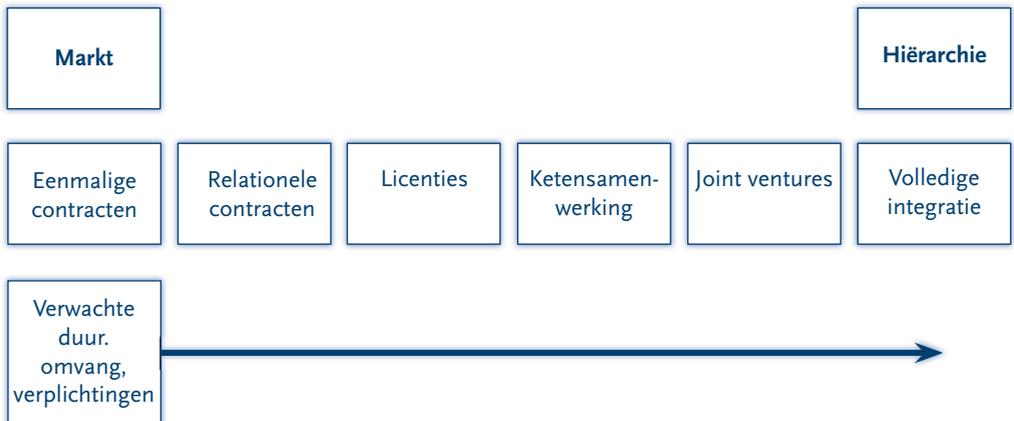
Bron: Pittaway et al. (2010)

### Besturing van samenwerkingsverbanden

Andere benaderingen richten zich vooral op punt 3 van de kernelementen van samenwerkingsverbanden. Voor deze onderzoekers is de wijze waarop het verband wordt bestuurd van doorslaggevend belang voor de analyse ervan. Figuur 6 geeft een voorbeeld van een dergelijke aanpak. In dit model houden samenwerkingsverbanden het midden tussen eenmalige marktrelaties en complete integratie binnen de grenzen van een enkele organisatie (Contractor & Lorange, 2002). Dit levert een basaal model op voor het indelen van sa-

menwerkingsverbanden. Hoewel in figuur 6 de partijen niet gespecificeerd zijn, gaat het hier om verbanden tussen organisaties die in de dagelijkse praktijk redelijk dicht tegen elkaar aan zitten, bijvoorbeeld omdat zij binnen een en dezelfde keten opereren. In die zin lijkt het model vooral toepasbaar op de wat meer traditionele samenwerkingsverbanden.

Figuur 6. Indeling van interorganisationale allianties



Bron: Contractor & Lorange (2002)

Beide benaderingen nemen een deel van samenwerkingsverbanden niet in ogenschouw. In figuur 5 is wel duidelijk welke partijen er bij betrokken zijn maar niet hoe zij aan elkaar gerelateerd zijn en in figuur 6 is het precies andersom. Voor het analyseren van samenwerkingsverbanden loont het echter de moeite de twee figuren te combineren. Dan wordt ook duidelijk hoe complex een verband kan zijn. Dat is al zo als er meer partijen bij betrokken zijn maar dat helemaal zo als die partijen sterk van elkaar verschillen.

Gesteld dat innovatieve samenwerking inhoudt dat organisaties in toenemende mate verbanden aangaan buiten de eigen keten en dat zij vaker in wisselende samenstellingen samenwerken, is het de vraag welke gevolgen dat heeft voor de mechanismen die gebruikt worden voor het besturen van die verbanden. Daarmee is het ook de vraag of een model als dat van Contractor en Lorange (2002) geschikt is voor de analyse ervan. Daarvoor dient te worden ingegaan op de theoretische uitgangspunten van het model. Aan de hand van de bespreking van de onderliggende theoretische mechanismen van dit model kunnen we tot een schema voor dergelijke innovatieve vormen van samenwerking komen.

## Besturen van structuren

*In den beginne....waren er markten*

Met hun indeling van eenmalige contracten naar volledige integratie sluiten Contractor en Lorange (2002) direct aan bij een onderzoekstraditie met een lange historie. Heel in het kort draait het in deze traditie om de vraag: Waarom vinden niet alle economische transacties plaats via de markt? De achtergrond van deze vraag dat via de “onzichtbare hand” van de markt in principe de meest efficiënte oplossing gevonden zou moeten worden. Op het moment dat deze vraag werd gesteld was deze voor organisatiewetenschappers nog niet erg relevant. Organisaties waren er nu eenmaal. Voor economen was het wel degelijk relevant omdat het bestaan van bureaucratieën (dat wil zeggen het organiseren van een transactie op basis van hiërarchische sturing in plaats van op basis van het prijsmechanisme) vanuit de neoklassieke economische theorie moeilijk te begrijpen was. Het antwoord van Coase (1937) en Williamson (1981) was: de aanwezigheid van transactiekosten. Hun argument luidt dat onder bepaalde omstandigheden (zoals complexiteit, incomplete contracten en specificiteit van investeringen) de bureaucratie beter werkt dan de markt<sup>6</sup>.

In de inleiding is een aantal kenmerken benoemd die typisch zouden zijn voor de kennis en informatie zoals die voorhanden is en gegeneerd wordt in de kenniseconomie. Zo zou hedendaagse kennis vaker onbewust dan expliciet zijn en er vaker sprake zijn van ervarings- en zelfs vertrouwensgoederen dan van zoekgoederen. De kwaliteit van de informatie is daardoor niet goed meetbaar en er is de nodige ruimte voor opportunisme van de marktpartijen. Als gevolg daarvan werkt het marktmechanisme niet optimaal en dit vormt een verklaring waarom partijen ervoor kiezen een langduriger relatie aan te gaan waarin mechanismen worden ingebouwd die dat opportunisme proberen tegen te gaan. Daarvoor zijn twee mogelijkheden, te weten formele mechanismen (contracten en andere instituties) en informele mechanismen.

*Formele samenwerkingsverbanden: contracten*

Vanuit deze optiek van marktfalen (in dit geval de onderproductie van nieuwe kennis), is het instellen van formele controlemechanismen een voor de hand liggende oplossing. Op macroniveau wordt dit bijvoorbeeld vormgegeven door wet- en regelgeving op het gebied van intellectueel eigendom en patenten. De aanwezigheid van dergelijke instituties verkleint het risico dat kennis “gestolen” kan worden. Op het mesoniveau komen dergelijke beperkingen ook voor, bijvoorbeeld in de vorm van concurrentiebedingen, die ervoor moeten zorgen dat werknemers geen bedrijfsgeheimen meenemen naar concurrenten. En, in het geval van allianties valt te denken aan contracten die eigendomsrechten

<sup>6</sup> De opvatting dat organisaties alleen onder bepaalde omstandigheden beter functioneren dan markten wordt niet door iedereen gedeeld. Voor een zeer kritische bespreking, zie Simon (1991).

beschermen en ervoor zorgen dat partijen hun afspraken nakomen. Naarmate de risico's op opportunistisch gedrag groter zijn of de gevolgen ervan ingrijpender, is de kans groter dat partijen ervoor kiezen formele contracten af te sluiten (Gulati, 1995; Ring & Van de Ven, 1992; Poppo & Zenger, 2002). De invloed van de transactiekostenbenadering op het onderzoek naar interorganisationale verbanden is onmiskenbaar, vooral wat betreft het antwoord op de vraag hoe formele relaties tussen organisaties ontstaan. Dat antwoord is echter nog niet alles.

#### *Informele relaties: gemeenschap en vertrouwen*

Waar de hiërarchie gebaseerd is op het autoriteitsmechanisme, ligt de werking van gemeenschappen in het principe van het vertrouwensmechanisme, gebaseerd op normen van wederkerigheid en solidariteit. Dergelijke verbanden worden ook wel aangeduid met de term *clan* (Ouchi, 1980). Waar in de markt en de bureaucratie sprake is van een belangentegenstelling, is dat bij gemeenschappen die een clan vormen niet het geval. Het probleem van opportunistisch gedrag is binnen de clan opgelost doordat partijen zich hebben gecommitteerd aan hetzelfde doel. Door de herhaalde interacties tussen de leden van de clan en de hechte relaties die er tussen hen bestaan, is het mogelijk dat er informele relaties ontstaan waarin de partijen elkaar vertrouwen. Dergelijke relaties kunnen gebaseerd zijn op directe en indirecte uitwisseling van informatie en coöperatie (Nowak & Highfield, 2011). Doordat de partijen herhaaldelijk met elkaar interacteren en zodra de kans bestaat dat zij dat ook in de toekomst zullen doen, zorgen processen als leren en controleren ervoor dat zij afzien van opportunisme waardoor vertrouwen en solidariteit kunnen ontstaan (Buskens & Raub, 2002; Koster, 2005). Vooral als de in het verband uitgewisselde kennis gelijkenis vertoont met een vertrouwensgoed, is de verwachting dat formele mechanismen niet werken en informele mechanismen nodig zijn voor het aansturen van het verband.

### **Innovatieve samenwerkingsverbanden: markt, hiërarchie en vertrouwen**

Het onderzoek naar formele en informele mechanismen van samenwerking, heeft het nodige inzicht opgeleverd over het hoe en waarom van relaties tussen organisaties. Het vormt een prima start voor onderzoek naar innovatieve samenwerking. Daarvoor is het wel nodig een aantal discussies te verhelderen die het gebied nu in de weg lijken te zitten.

#### *Samenwerkingsverbanden als netwerken*

In de literatuur over samenwerkingsverbanden tussen organisaties is het niet ongebruikelijk coördinatiemechanismen en organisatievormen aan elkaar gelijk te stellen. In de dichotomie van markt en bureaucratie zijn er twee opties: transacties vinden of via de markt plaats of binnen de grenzen van de bureaucratie (een wat meer flexibele aanpak

geeft ruimte voor een aantal tussenliggende vormen, maar dat verandert het model niet fundamenteel). Het idee dat er tussen markten en hiërarchieën andere vormen voorkomen, zoals netwerken en relationele contracten (Powell, 1990; Ring & Van de Ven, 1992), heeft in onderzoek geleid naar indelingen zoals weergegeven in figuur 7. Langs de dimensie van externalisering en internalisering, zijn marktrelaties volledig extern en bureaucratische relaties volledig geïnternaliseerd. Netwerkrelaties zijn deels geëxternaliseerd. In een dergelijk model worden samenwerkingsverbanden opgevat als netwerken. Die netwerken houden als organisatievorm het midden tussen markt en hiërarchie en vereisen hun eigen aanstuuringsmechanismen. In een deel van de literatuur over alternatieve besturingsstructuren wordt verondersteld dat een netwerk een gemeenschap vertegenwoordigt en daarmee bestuurd wordt op basis van vertrouwen.

*Figuur 7. Samenwerkingsverbanden als netwerken*



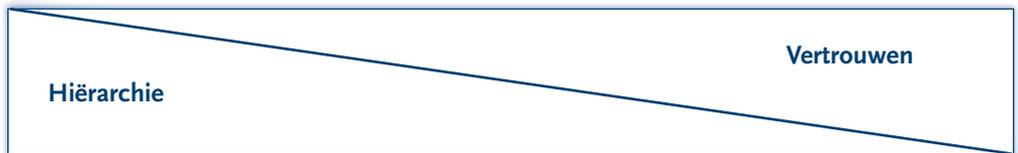
Wat een dergelijke benadering niet onderkent, is dat een samenwerkingsverband niet per definitie een netwerk hoeft te zijn waarin vertrouwen de enige basis vormt. Zo blijkt dat uitwisselingen tussen organisaties kunnen plaatsvinden op basis van prijs, autoriteit of vertrouwen. Dit inzicht is bijvoorbeeld af te leiden uit het deel van de literatuur dat onderzoekt of er een verschil is tussen samenwerkingsverbanden die op basis van contractuele relaties of op basis van vertrouwensrelaties functioneren (zie bijvoorbeeld Rooks, Raub, Selten & Tazelaar, 2000). Met andere woorden, een samenwerkingsverband kan in principe gebaseerd zijn op elk van de drie mechanismen. Een dergelijk verband kan een netwerk zijn, maar dat is niet noodzakelijkerwijs het geval.

#### *Substitutie versus complementariteit van mechanismen*

Zodra aangenomen wordt dat een samenwerkingsverband op basis van de drie mechanismen kan functioneren, ontstaat een volgend punt van discussie, namelijk of die drie mechanismen substituten zijn of dat zij complementair kunnen zijn (Poppo & Zenger, 2002; Gulati & Nickerson, 2008; Ryall & Sampson, 2009; Weber & Mayer, 2011). Als de mechanismen substituten zijn dan vervangen zij elkaar, als zij complementair zijn, versterken zij elkaar (zie ook Koster, Stokman, Hodson & Sanders, 2007). Volgens de substitutie-these zijn deze drie mechanismen te zien als communicerende vaten (weergegeven in figuur 8 voor formele en informele mechanismen). De bewering is daarbij bijvoorbeeld dat als er meer vertrouwen is tussen de partijen, minder gebruik wordt gemaakt van hiërarchische

sturing. Dat zou in dat geval eenvoudigweg niet nodig zijn. In de meest strenge versie van deze these is het of het een of het ander.

*Figuur 8. Substitutie van formele en informele mechanismen*

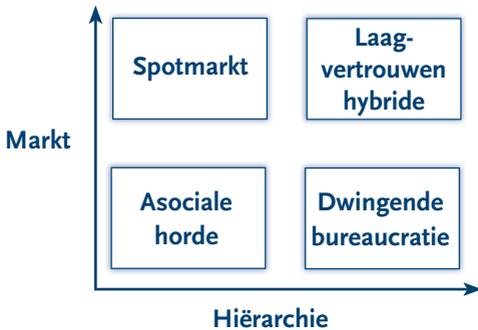


Daartegenover staat de complementariteitstheorie die stelt dat informele en formele mechanismen elkaar kunnen versterken. In die gedachte worden vertrouwensrelaties niet ondermijnd door formele contracten, maar zou de combinatie van vertrouwen en controle de relatie tussen partijen kunnen versterken. De praktijk laat zien dat combinaties voorkomen. Zo geven Bradach & Eccles (1989) een overzicht van studies waaruit blijkt dat binnen markten hiërarchische mechanismen kunnen ontstaan en dat omgekeerd het prijsmechanisme wordt toegepast binnen organisaties. Vanuit een ander startpunt, namelijk dat van variaties in bureaucratieën voegen Adler en Borys (1996) toe dat binnen een hiërarchie sprake kan zijn van vertrouwen en wantrouwen. Zij laten zien dat er zowel beperkende bureaucratieën als faciliterende bureaucratieën bestaan (Adler & Borys, 1996). Dergelijke voorbeelden onderschrijven dat substitutie en complementariteit zich kunnen voordoen.

#### *Pluriformiteit van samenwerkingsverbanden*

Deze twee constatering (dat samenwerkingsverbanden tussen organisaties niet per definitie netwerken zijn en dat de drie beheersstructuren elkaar kunnen aanvullen) leiden tot de conclusie dat de vormgeving van samenwerkingsrelaties kan variëren. Die samenwerking is niet altijd een netwerk en het is ook niet altijd of een formele of een informele structuur. Dit idee heeft Adler uitgewerkt in een verkennend artikel uit 2001. In plaats van aan te nemen dat er automatisch substitutie van markt, hiërarchie en vertrouwen plaatsvindt, beredeneert hij wat er gebeurt als er mengvormen ontstaan. In dat model vormen deze mechanismen 3 dimensies waarop beheersstructuren kunnen worden ingedeeld, wat resulteert in 8 opties. Door dat te doen, verheldert hij een groot deel van de discussie over deze mechanismen. De volgende twee figuren (figuur 9 en figuur 10) geven de 8 opties weer.

Figuur 9. Samenwerkingsverbanden waarin vertrouwen ontbreekt



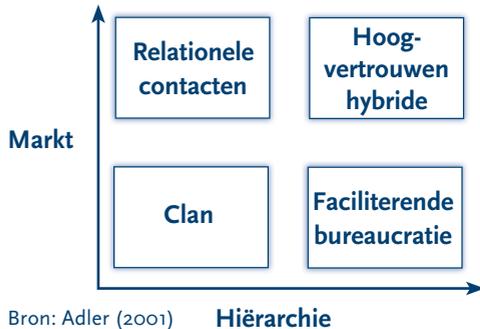
Bron: Adler (2001)

In figuur 9 staan de 4 samenwerkingsverbanden waarbij vertrouwen als besturingsmechanisme ontbreekt. Linksonder vinden we hier de optie waarbij het verband ook geen marktmechanismen of hiërarchische sturing kent. Voorbeelden van deze *asociale horde* zijn enerzijds partijen die net een verband zijn gestart, nog niet eerder met elkaar hebben samengewerkt en geen afspraken op papier hebben gezet. Anderzijds kan deze vorm zich voordoen aan het eind van een samenwerking, als blijkt dat het niet meer werkt, er geen vertrouwen (meer) is en formele regels niet worden onderschreven door de partijen. De *spotmarkt* is de situatie waarin producten en diensten puur op basis van prijzen worden uitgewisseld. Dit houdt in dat partijen kennis inkopen van anderen. Het leidende principe hierbij is dat op het moment dat een andere partij dezelfde kennis voor een lagere prijs kan leveren, zal worden overgestapt naar die partij. Loyaliteit speelt daarbij dus geen rol. De *dwingende bureaucratie* wil zeggen dat partijen een verband aangaan waarin het onderlinge wantrouwen wordt beteugeld door wederzijds regels op te leggen waaraan partijen zich dienen te houden. Kenmerkend voor deze oplossing is dat partijen beperkt worden door deze regels. Op die manier wordt bijvoorbeeld voorkomen dat zij misbruik kunnen maken van elkaars inspanningen. Onderlinge controle is daarbij het leidende principe. Samenwerkingsverbanden van het *laag-vertrouwen hybride* type combineert prijsprikkels met dergelijke beperkende regels. Kortom, in principe werkt de markt hier, maar de partijen leggen elkaar evenals bij de dwingende bureaucratie beperkingen op.

Figuur 10 geeft de mogelijkheden weer als partijen elkaar wel vertrouwen. Samenwerkingsverbanden die puur op basis van vertrouwen werkzaam zijn, worden *clans* genoemd. Het succes van deze verbanden is erin gelegen dat er sterke onderlinge normen zijn over het bijdragen aan het verband en hoe er met elkaar wordt omgegaan. In het geval van *relationele contracten* blijft het marktprincipe intact, maar speelt loyaliteit ook een rol.

Dat betekent bijvoorbeeld dat bij een nieuwe klus de kans groot is dat met dezelfde partij zaken wordt gedaan. De *faciliterende bureaucratie* werkt op basis van regels die ondersteunend zijn voor de samenwerking, wat mogelijk is doordat sprake is van onderling vertrouwen. De *hoog-vertrouwen hybride*, ten slotte, combineert prijs, hiërarchie en vertrouwen.

Figuur 10. Samenwerkingsverbanden met vertrouwen



De aanpak van Adler (2001) levert belangrijke nieuwe inzichten op, zowel voor de bestudering van transacties in het algemeen als voor samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Waar eerdere benaderingen alleen de spotmarkt, de dwingende bureaucratie en de clan onderscheiden, volgt uit dit model dat er andere combinaties mogelijk zijn. Daarmee verheldert het in een oogopslag een aantal discussies. Zo is te zien dat de analyse van samenwerkingsverbanden zich vrij eenzijdig heeft gericht op verbanden die gebaseerd zijn op een gebrek aan vertrouwen. Veel van deze literatuur is te plaatsen in figuur 9. Daar staat tegenover dat de literatuur die vertrouwen centraal stelt eenzijdig is in die zin dat het zich voornamelijk richt op clan-relaties. Aan de hand van het door Alder voorgestelde model kunnen relationele contracten (een combinatie van prijs en vertrouwen) (Ring & Van de Ven, 1992) eenvoudig worden ingepast. Daarnaast wijst dit model erop dat Ouchi's (1980) impliciete aanname dat de clan *als vanzelf* tot solidariteit en doelcongruentie zou leiden problematisch is, aangezien een clan ook kan verworden tot een asociale horde.

#### *Een illustratie: eenvoudige regels voor samenwerking*

De Harvard Business Review publiceert regelmatig een rubriek met “best practices”. Daarin beschrijven onderzoekers praktijkvoorbeelden waar organisaties iets van kunnen leren omdat is gebleken dat een bepaalde aanpak werkt. In een bijdrage over “eenvoudige

regels voor samenwerking” doen Hughes en Weiss (2007) verslag van hun onderzoek naar samenwerking tussen organisaties. Een van de lessen die zij trekken heeft betrekking op het combineren van hiërarchische sturing en vertrouwen. Zij geven aan dat er door organisaties veel geld wordt gestoken in het trainen van de netwerkvaardigheden van managers, maar dat het succesvolle samenwerkingsverband dat zij beschrijven verder gaat dan dat. Daarin waren namelijk gedragsprotocollen opgesteld die richting geven aan het handelen van de betrokken partijen. Deze protocollen zijn niet geformaliseerd maar door de betrokken managers werd geregeld nagegaan of iedereen zich daar nog aan hield. Als gevolg daarvan ontstond een samenwerkingsnorm die de basis vormde voor een innovatief en slagvaardig samenwerkingsverband. Wat zij daaraan toevoegen is dat het misschien logisch lijkt dat samenwerkende organisaties dergelijk samenwerkingsgedrag stimuleren, maar dat de werkelijkheid toch anders blijkt te zijn. Terwijl 70% van de organisaties die zij onderzochten formele managementsystemen hebben, bleek in minder dan 10% aandacht te zijn voor samenwerkingsgedrag. Opmerkelijk, aangezien 90% van managers aangaf dat dat gedrag nou juist cruciaal is voor het slagen van de samenwerking.

### Vragen voor de toekomst

Het model van Adler (2001) maakt het mogelijk dieper in te gaan op het hoe en waarom van samenwerkingsverbanden. Theoretisch is het van belang omdat het ruimte biedt voor de vraag onder welke omstandigheden vertrouwen tot stand komt (ook binnen markt- en autoriteitsrelaties), daarnaast biedt het een analyseschema waarin een aantal nieuwe vormen van samenwerking eenvoudiger kunnen worden ingepast dan in eerdere modellen. Van belang is dat het ruimte geeft voor mengvormen van markten, bureaucratieën en gemeenschappen. In dit model worden die drie mechanismen niet als elkaar uitsluitende categorieën gezien. In plaats van te moeten kiezen in welke categorie een samenwerkingsverband past, biedt dit model de flexibiliteit dergelijke mengvormen, zoals combinaties van hiërarchie en gemeenschap (Poppo & Zenger, 2002; O’Mahony & Ferraro, 2007; Fjeldstad, Snow, Miles & Lettl, 2012), een plaats te geven en te theoretiseren.

Het sluit daarnaast aan bij de managementliteratuur die stelt dat naast het *managen van de deal* het *managen van de relatie* cruciaal is voor het slagen van samenwerkingsverbanden (Kanter, 1994; Hughes & Weiss, 2007). Bij het managen van die relatie gaat het uiteindelijk om het balanceren van de drie mechanismen. Achterhalen welke mix het beste werkt (in termen van innovatie en stabiliteit van het samenwerkingsverband) en onder welke condities het werkt vormt daarbij de uitdaging voor managers. Vanuit wetenschappelijk oogpunt ligt daarnaast een aantal onderzoeksrichtingen te wachten op een verdere uitwerking.

Zo levert het idee van open-innovatie (Chesbrough, 2003), dat wil zeggen het betrekken van diverse partijen buiten de eigen organisatie bij innovatieprojecten, interessante vraagstukken op. Deze partijen kunnen op verschillende manieren betrokken zijn bij dergelijke projecten. En de relaties die daarmee worden aangegaan leiden tot vraagstukken rondom het creëren van vertrouwen in markten, bureaucratieën en gemeenschappen. Het combineren van prijs, autoriteit en vertrouwen is een centrale vraag voor het begrijpen van projecten waarin open-innovatie wordt toegepast. Wat we hier zien is dat *open* niet gelijk is aan *gemeenschap* of *vertrouwen*, zoals wel eens wordt gedacht, maar dat open-innovatieprojecten kunnen variëren in de mate waarin zij hiërarchisch worden bestuurd (Pisano & Verganti, 2008).

Een belangrijke consequentie van het voorgaande is dat de partijen die onderdeel uitmaken van een samenwerkingsverband meervoudige relaties met elkaar hebben. Het idee dat interorganisationele verbanden multiplex (Kenis & Knoke, 2002) van aard zijn is zeker niet nieuw. In de context van het onderscheid tussen markt, hiërarchie en vertrouwen en de relatie met innovatie door en van die samenwerkingsverbanden liggen hier echter nog de nodige relevante onderzoeksvragen. In een recent artikel werken Shipilov, Gulati, Kilduff, Li en Tsai (2014) dit idee verder uit aan de hand van wat zij *relationeel pluralisme*, waarmee zij onderstrepen dat die samenwerkende partijen niet alleen verschillende relaties met elkaar hebben, maar dat zij zich ook kunnen identificeren met verschillende sociale entiteiten (zoals de eigen organisatie, het samenwerkingsverband, de concurrent, enzovoorts) (zie ook Tsai, 2002). Hoe die verschillende partijen die verschillende relaties en identiteiten balanceren is een open vraag, die van belang is voor het begrijpen van de stabiliteit en duurzaamheid van samenwerkingsverbanden tussen organisaties.

Ten slotte levert het geschetste schema een reeks aan vragen op voor onderzoek naar de relatie tussen samenwerking en innovatie. Niet langer is het de vraag: is het markt, hiërarchie of gemeenschap? Niet langer is het de vraag: is het substitutie of complementariteit? In plaats daarvan is de vraag onder welke omstandigheden ontstaat welke vorm en onder welke omstandigheden treden substitutie of van complementariteit van de mechanismen op (Weber & Mayer, 2011).

## Onderzoeksagenda

En daarmee kom ik terug bij twee punten die in de inleiding aan de orde kwamen, te weten hoe innovaties door samenwerking en innovatie van samenwerking te analyseren zijn in relatie tot de kenniseconomie. Als we aannemen dat innoveren vereist dat kennis wordt gedeeld en dat deze kennis in toenemende mate wordt gedeeld tussen organisaties buiten de eigen keten en zelfs buiten de eigen sector, is het mogelijk zo dat die innovatie-

ve samenwerkingsverbanden een combinatie van markt, hiërarchie en vertrouwen nodig hebben om succesvol te kunnen zijn. Of dat zo is, zal moeten blijken. Dan zal ook moeten blijken of het gemaakte onderscheid tussen innovatie door samenwerking en innovatie van samenwerking nog wel standhoudt. Het is heel goed mogelijk dat innovatie door samenwerking innovatie van samenwerking vereist. Dit leidt tot een groot aantal onderzoeksvragen en onderzoeksrichtingen. Het centrale thema daarbij is pluralisme.

1. Ten eerste is het zaak de pluriformiteit van samenwerkingsverbanden verder uit te diepen. Dit zal nieuwe inzichten opleveren in het functioneren van die verbanden tussen organisaties en de wijze waarop zij die samenwerkingsrelaties weten te bestendigen. Onderzoeken hoe die verschillende constellaties, interacties en identiteiten doorwerken in het innovatieve vermogen van organisaties is daarbij zeer de moeite waard.
2. Ten tweede hebben we pluriformiteit van analyseniveaus nodig. Ook al is het uitgangspunt het samenwerkingsverband, het is nodig oog te hebben voor het gegeven dat een verband enerzijds bestaat uit individuele organisaties en ondernemers en aan de andere kant onderdeel uitmaakt van een institutionele context. En, het is goed mogelijk dat deze verschillende niveaus elkaar beïnvloeden. Oftewel, organisaties kunnen kenmerken ontwikkelen die hun samenwerkingsvermogen versterken en omgekeerd kan het samenwerkingsverband de interne organisatie veranderen.
3. Ten derde kan het hier geschetste onderzoek niet zonder het integreren van theoretische perspectieven. Inzichten van economen, psychologen, biologen en sociologen zijn nodig om helemaal goed te begrijpen hoe innovaties verband houden met vraagstukken rond samenwerking via prijs, autoriteit en vertrouwen.
4. Ten vierde kenmerkt dergelijk onderzoek zich door pluriformiteit van onderzoeksmethoden. Bepaalde vragen kunnen beter onderzocht worden met kwantitatieve methoden en anderen juist met kwalitatief onderzoek. Voor het begrijpen van onderliggende mechanismen kan de combinatie tussen vragenlijstonderzoek, diepte-interviews en experimenteel onderzoek belangrijke inzichten opleveren. Daar ligt wat mij betreft ook een belangrijke sleutel voor het verbinden van wetenschappelijke kennis aan praktische kennis. Ik volg daarbij graag Dan Ariely (2009). Zijn stelling is dat de standaard economie heeft afgedaan als verklarend model omdat het nodige is af te dingen op de rationaliteit van individuen en het functioneren van het marktmechanisme. Ariely stelt daar tegenover dat mensen zich irrationeel gedragen en zich laten leiden door cognitieve biases. Uiteraard is het voor organisaties lastig daarmee om te gaan.

Ariely heeft echter een advies: ga experimenteren en kijk wat werkt. Maak dat vervolgens onderdeel van je organisatie. Die aanpak zou ik graag onderdeel maken van mijn onderzoek in het kader van innovatieve samenwerking.

### *Kenniscentrum ICOON*

Wat is een kenniseconomie zonder kenniscentra? Wat mijn antwoord is, laat zich raden. Het is me dan ook een genoegen dat ik vanuit de leerstoel de mogelijkheid heb de reeds bestaande kennis en het onderzoek dat ik met anderen ga uitvoeren kan verspreiden via ICOON. Met het optuigen van ICOON, oftewel Innoveren, COöpereren en ONdernemen, zijn we direct na aanvang van de leerstoel begonnen.

Wat onderzoek betreft staat het volgende op de agenda. Om te beginnen worden twee langdurige onderzoeksprojecten uitgevoerd binnen ICOON. Aan deze projecten werken twee buitenpromovendi. Terwijl in het ene project de nadruk ligt op kwantitatieve analyses en het verder uitdiepen van de vraag hoe samenwerkingsverbanden, relationele opbrengsten en innovatie met elkaar samenhangen, richt het tweede zich op de dynamiek tussen samenwerkende organisaties, waarbij ook gebruik wordt gemaakt van kwalitatief onderzoek. De komende jaren voer ik dit onderzoek met Ivan Pouwels en Denise van Bommel uit.

Daarnaast voert ICOON een aantal korter durende deelonderzoeken uit die jaarlijks zullen verschillen. Deze richten zich bijvoorbeeld op het gebruik van online platforms voor het leveren van diensten, de vraag welke rol samenwerking speelt bij het personeelsbeleid van organisaties, hoe partijen samenwerken in de zorg, hoe startende ondernemers kunnen leren van elkaar en hoe samenwerking bijdraagt aan innovatie in de maakindustrie. Het geschetste onderzoekprogramma geldt daarbij als verbindende schakel tussen deze pluriformiteit aan onderwerpen. Komend jaar heb ik het genoegen met Ellen Kroese, Petra van de Goorbergh, Rijk-Pieter Hofstede, Fons Ceelaert, Peter Ester, Marthe Korte en Kimberly Walden hieraan te gaan werken.

Er is inmiddels een flinke stap gezet met het in kaart brengen van de bestaande kennis en de eerste onderzoeken zijn reeds van start gegaan. Wat mij betreft is ICOON geslaagd op het moment dat het de rol van vraagbaak kan vervullen, zodat wetenschappelijke kennis en de praktijk van het ondernemerschap aan elkaar worden verbonden.

## Dankwoord

Mijnheer de Rector, zeer gewaardeerde toehoorders. Aan het eind van deze oratie wil ik graag een woord van dank uitspreken.

Aangezien ik heb geopend met de constatering dat zelfs iemand als Steve Jobs anderen nodig heeft gehad om succesvol te zijn, kan ik moeilijk beweren dat ik hier helemaal op eigen kracht terecht ben gekomen. Dat is dan ook niet zo. Er is een groot aantal mensen waar ik veel aan te danken heb.

Ik dank TIAS School for Business and Society, de directie van Van Spaendonck en de Van Spaendonck Fundatie voor het in mij gestelde vertrouwen. Er waren verschillende mensen betrokken bij mijn benoeming, waarvan ik in het bijzonder Jenke ter Horst, Jan Gevers, Ellen Kroese, Will Reijnders en Frans Leijnse noem. De manier waarop jullie mij welkom hebben geheten was overweldigend. Daarnaast wil ik mijn waardering uitspreken voor alle mensen die mij vanuit TIAS en Van Spaendonck ondersteuning hebben geboden. Dat zijn er nogal wat en ze hebben mij enorm geholpen.

Eens per week ben ik te vinden bij ons Kenniscentrum ICOON. En elke week is het weer een feest daar te mogen zijn. Het grote enthousiasme, de nieuwsgierigheid en de energie die ik daar vind is enorm inspirerend. Ellen, Petra, Ivan, Denise, Rijk-Pieter, Marthe en Kim, ik prijs me gelukkig dat ik samen met jullie mag werken aan ICOON en ik heb er alle vertrouwen in dat we de komende jaren iets moois gaan neerzetten.

Met mijn aanstelling bij TIAS heb ik er meteen een hele groep collega's bijgekregen. Het is enorm verfrissend en inspirerend met hen onderzoeksplannen te smeden. Het GovernanceLAB biedt een prachtig platform voor de uitwisseling van ideeën. De netwerkcirkel die zich heeft gevormd binnen het LAB is intussen volop bezig. Dat belooft nog wat voor de toekomst.

Dan wil ik een paar mensen bedanken waar ik persoonlijk veel aan heb te danken heb. Ik begin met Paul. En dat is niet zonder reden. Ik weet namelijk dat jij dankwoorden nooit leest. Hierbij, dan weet je alvast dat je wordt genoemd. De afgelopen jaren heb ik enorm veel van je geleerd en hoop dat we nog vaak samen mogen werken. Daarnaast hebben Rudi en Karin mij op cruciale momenten vooruit geholpen. Zonder deze mentoren was ik hier nu niet geweest. Rudi, jij was degene die mij als afstudeerbegeleider wees op de mogelijkheid het onderzoek in te gaan. En Karin, jij hebt me als promotor de kans gegeven daar invulling aan te geven.

Ik wil ook graag mijn Rotterdamse collega's bedanken. Naast de twee dagen die ik in Tilburg besteed aan TIAS en ICOON ben ik drie dagen in de week verbonden aan de Erasmus Universiteit. Twee van mijn Rotterdamse collega's wil ik in het bijzonder noemen. Romke en Pearl, het is een groot genoegen met jullie samen te mogen werken, zowel op het gebied van onderwijs als op het terrein van onderzoek. MAAK2020, Sustaining Employability en Inspires zijn prachtige onderzoeksprogramma's. Bij deze projecten is een groot aantal van mijn favoriete Rotterdamse collega's betrokken. Ook hen bedank ik voor hun inspiratie en ik kijk uit naar alle projecten die nog op ons pad mogen komen.

Daarnaast is deze rede de eerste in een reeks van oraties die voor 2016 op de agenda staan. Renske, Peter en Menno hierbij wil ik jullie alvast veel succes en plezier toewensen. Ik kijk uit naar jullie onderzoeksplannen en we spreken elkaar snel weer.

Als gezegd, is het niet mogelijk mij tot iedereen persoonlijk te richten in dit dankwoord. Daarom wil ik hierbij al die mensen waarmee ik de afgelopen jaren in verschillende verbanden heb mogen samenwerken bedanken. Nu vind ik de wetenschap al mooi, maar jullie voegen daar nog het nodige aan toe.

Familie, vrienden, bandleden, bedankt voor alle steun die ik van jullie ontvang. Maar, bovenal voor de broodnodige afleiding waarvoor jullie zorgen. In het bijzonder wil ik mijn ouders (Henk en Hielkje) en mijn broer Wim noemen. Wie had gedacht dat ik hier ooit terecht zou komen.

Ten slotte is 2015 voor mij niet alleen het jaar waarop ik de leerstoel innovatieve samenwerking ging bekleden. Het is ook het jaar waarop mijn leven een compleet nieuwe fase is ingegaan. Faas, je zult vast niet helemaal mee hebben gekregen wat ik vandaag allemaal heb verteld. Ik heb het daarom maar even voor je opgeschreven. Dan kun je het later op je gemak nalezen. Ten slotte, lieve Lianne, jij bent mijn steun en toeverlaat. Of ons samenwerkingsverband onder de noemer innovatief valt, weet ik niet. Wat ik wel weet, is dat het niet erg is een samenwerking aan te gaan die alleen gebaseerd is op vertrouwen. Deze oratie draag ik aan jou en Faas op.

*Ik heb gezegd.*



Literatuur



- Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Ariely, D. (2009). The end of rational economics. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 78-84.
- Bradach, J.L., & Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Buskens, V., & Raub, W. (2002). Embedded trust: Control and learning. In E.J. Lawler & S.R. Thye (Eds.), *Advances in Group Processes, Volume 19* (pp. 167-202). Amsterdam: JAI/Elsevier.
- Camison-Zornoza, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Contractor, F.J., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485-502.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P.S. (2008) *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- De Beer, P.T. (2001). *Over werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: SCP.
- Dekker, F.P.S., Veer, J. van der, Veen, R.J. van der, Waal, J. van der, & Koster, F. (2014). *Arbeid in de kenniseconomie*. Rotterdam: EUR.

- Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eurofound (2015). *Third European Company Survey. Overview report: Workplace practices. Patterns, performance and well-being*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Fjeldstad, O.D., Snow, C.S., Miles, R.E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734-750.
- Gal, U., Jensen, T.B., & Lyytinen, K. (2014). Identity orientation, social exchange, and information technology use in interorganizational collaborations. *Organization Science*, 25(5), 1372-1390.
- Galaskiewicz, J., & Zaheer, A. (1999). Networks of competitive advantage. In S. Andrews & D. Knoke (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 237-261). Greenwich, CT: JAI Press.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*. 38(1), 85-112.
- Gulati, R., & Nickerson, J.A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 773-782.
- Hughes, J., & Weiss, J. (2007). Simple rules for making alliances work. *Harvard Business Review*, 85(11), 122-126.
- Isaacson, W. (2011). *iSteve: The book of Jobs*. New York: Simon & Schuster.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Kenis, P., & Knoke, D. (2002). How organizational field networks shape interorganizational tie-formation rates. *Academy of Management Review*, 27(2), 275-293.

- Koster, F. (2005). *For the time being. Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Veenendaal: Universal Press.
- Koster, F. (2015). *Samenwerking en innovatie in het MKB in Europa en Nederland Een exploratie op basis van de European Company Survey*. Tilburg: ICOON.
- Koster, F., Stokman, F., Hodson, R., & Sanders, K. (2007). Solidarity through networks: The effects of task and informal interdependence on cooperation within teams. *Employee Relations*, 29(2), 117-137.
- Lambooij, M.S., & Koster, F. (2015). *Escalation prevention potential of innovation projects. The case of the implementation of Electronic Medical Records in hospitals*. Paper in progress.
- Lemley, M.A. (2011). *The myth of the sole inventor*. Stanford Public Law Working Paper No. 1856610.
- Murray, F., & O'Mahony, S. (2007). Exploring the foundations of cumulative innovation: Implications for organization science. *Organization Science*, 18(6), 1006-1021.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311-329.
- Nieto, M.J., & Santamaría, L. (2010). Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44-69.
- Nowak, M., & Highfield, R. (2011). *SuperCooperators. Beyond the survival of the fittest. Why cooperation, not competition, is the key to life*. Edingburgh: Canongate Books.
- O'Mahony, & Ferraro, F. (2007). The emergence of governance in an open source community. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1079-1106.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Pisano, G.P., & Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you? *Harvard Business Review*, 86(12), 78-86.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 137-68.

- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Pouwels, I., & Koster, F. (2015). *Interorganizational cooperation and innovation*. Paper in progress.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W.W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.
- Ring, P.S., & Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Rooks, G., Raub, W., Selten, R., & Tazelaar, F. (2000). How interfirm cooperation depends on social embeddedness: A vignette study. *Acta Sociologica*, 43(2), 123-138.
- Ryall, M.D., & Sampson, R.C. (2009). Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science*, 55(6), 906-925.
- Shipilov, A., Gulati, R., Kilduff, M., Li, S., & Tsai, W. (2014). Relational pluralism within and between organizations. *Academy of Management Journal*, 57(2), 449-459.
- Simon, H.A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G., & Miles, J. E. (2012). Cleaning up the big muddy: A meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 55(3), 541-562.
- Smith, H.L., Dickson, K., & Smith, S.L. (1991). There are two sides to every story: Innovation and collaboration within networks of large and small firms. *Research Policy*, 20(5), 457-468.
- Szwed, J. (2002). *So what. The life of Miles Davis*. New York: Simon & Schuster.

- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Weber, L., & Mayer, L.J. (2011). Designing effective contracts: Exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*, 36(1), 53-75.
- Wolinsky, A. (1995). Competition in markets for credence goods. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 151(1), 117-131.

# Colofon

*vormgeving*

**Beelenkamp Ontwerpers, Tilburg**

*foto omslag*

**Maurice van den Bosch**

*druk*

**PrismaPrint, Tilburg University**

