

Samenwerken gebeurt overal, altijd, gewild of ongewild. Zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten, met zeer uiteenlopende personen of partijen. Door deze diversiteit is de invulling van samenwerkingsverbanden onderling vaak zeer verschillend. In 'Institutionele samenwerking, begripsduiding en factoren'¹ zijn aspecten verzameld en beschreven aan de hand waarvan een samenwerking gekarakteriseerd en vormgegeven kan worden. Keuzes kunnen worden gemaakt en mogelijke problemen in de samenwerking kunnen worden doorgrond.

Dit artikel is de eerste uit een reeks. In dit artikel worden de samenwerkingsaspecten alfabetisch besproken. Er kan sprake zijn van een zeker overlap of samenhang tussen de aspecten. Dit is in de tekst aangegeven door de betreffende woorden cursief te drukken. De volgende artikelen beschrijven uitwerkingen van de aspecten voor verschillende goepen binnen het onderwijsveld.

Het ABC van samenwerkingsaspecten

Afhankelijkheid

Waar wordt samengewerkt, kan een zekere afhankelijkheidsrelatie ontstaan. Het gaat erom of de samenwerking voor een organisatie op welke manier dan ook nodig is (afhankelijkheid) of dat het als 'extra' beschouwd kan worden (onafhankelijkheid).

Afhankelijkheid houdt in dat men zich onderwerpt aan de *macht* van anderen (Nooteboom, 2002). Organisaties proberen afhankelijkheid zoveel mogelijk te vermijden of te zorgen voor wederzijdse afhankelijkheid.

Afstemming

Afstemming tussen de betrokken partijen moet plaatsvinden op zowel beleids- als praktisch niveau. Iedere samenwerking vraagt om goed organiseren (Kaats, Klaveren, & Opheij, 2005). Een samenwerkingsverband vormt een nieuwe werkgemeenschap met alle eigenschappen die daarbij horen. Denk daarbij aan:

- een gemeenschap van mensen die energie stoppen in een samenwerking en deze ook een eigen identiteit geven;
- een gemeenschappelijke *doelstelling*;
- eigen werkprocessen, afgestemd op werkprocessen van de samenwerkingspartners, die ertoe leiden dat er waarde wordt toegevoegd;
- een vorm van besturing en structuur, een juridische vorm;
- gedragsafspraken die bijdragen aan onderling *vertrouwen*;
- gezamenlijke informatie- en communicatiefaciliteiten;
- een financiële huishouding.

Afstemming moet plaatsvinden op al deze onderdelen. *Economische verwevenheid* kan een gevolg zijn van een (te) verregaande afstemming.

¹ Kiewiet-Kester, J. (2007). *Institutionele samenwerking, begripsduiding en factoren*. Leiden: Lectoraat Educatie Hogeschool Leiden.

Bandsterkte

Een samenwerking kan worden aangegaan, maar ook worden verbroken. De bandsterkte heeft betrekking op de 'rek' die in de samenwerking zit alvorens hij verbroken wordt. Interorganisationele relaties kunnen in sommige gevallen zo hecht zijn dat ze niet worden verbroken ookal is er sprake van (enigszins) tegenvallende prestaties van de partner. Dit heeft onder andere te maken met *economische verwevenheid*, *gewenning* en *vertrouwen*.

Besluitvorming

De manier waarop de besluitvorming plaatsvindt, zegt veel over de samenwerking. Besluiten kunnen geheel gezamenlijk dan wel geheel afzonderlijk genomen worden en alle vormen daartussen. Er kan sprake zijn van directe besluitvorming, afvaardiging of met gebruik van tussenpersonen.

Commitment

Commitment is betrokkenheid, gecombineerd met de zelfopgelegde verplichting zich in te zetten. Er 'niet tegen' zijn is onvoldoende basis voor een gedegen samenwerking. Alle betrokkenen moeten zich verbinden met een zekere gezamenlijke visie en *doelstelling*. Ook moeten zij bereid en in staat zijn benodigde tijd en kennis te investeren. Dit geldt zowel voor de organisatie in haar geheel als management en medewerkers binnen de organisatie.

Contracten

Waar samenwerking tussen twee of meer personen vaak uitgaat van informele afspraken, gaat het bij institutionele samenwerking veelal ook om formeel vastgelegde (geëxpliciteerde) afspraken of contracten (Kallenberg, 2007). Volgens Klein Woolthuis (1999a) kunnen contracten gezien worden als een afspiegeling van de relatie: In een vertrouwensrelatie is het contract meer gericht op wat de partijen samen willen bereiken en de manier waarop zij dit gaan doen (doelen, investeringen, projectplan); bij minder vertrouwen is het contract meer gericht op het indekken van risico's met betrekking tot de innovatie (eigendom van kennis, product en methode). In beide situaties worden afspraken gemaakt voor het in goede banen leiden van de relatie (conflictoplossing, relatie wijzigingen, eventuele beëindiging).

Ook de inperking van *opportunistisch* gedrag van de partner wordt vaak besproken als reden tot het afsluiten van een contract. Welling (2006) merkt hierbij wel op dat het weliswaar een zekere bescherming kan bieden, maar dat het tegelijkertijd niet altijd mogelijk is om contracten in juridische zin 'waterdicht' te formuleren.

Naast expliciete contracten is er ook sprake van zogenaamde impliciete contracten of te wel psychologische contracten.

Het *impliciet of psychologisch contract* kan worden beschouwd als een aanvulling op, of soms zelfs als een substituuut van, het expliciete contract. Het impliciete contract is gebaseerd op ervaringen en leerprocessen die een actor in en door contacten met anderen binnen een gemeenschap heeft opgedaan, in combinatie met de (mogelijke) sociale controle, welke gepaard gaat (kan gaan) met positieve en/of negatieve sancties.

(Welling, 2006)

Doelstelling

Samenwerken is geen doel op zich, het dient een doel. (Kaats, Klaveren, & Opheij, 2005). Doelen van samenwerkingspartners kunnen betrekking hebben op verschillende niveaus (Klein Woolthuis, 1999b):

- operationeel: samenwerking ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden;
- tactisch: samenwerking ter ondersteuning van het beleid van de organisatie;
- strategisch: samenwerking gericht op langdurig concurrentievoordeel van één of beiden.

Daarnaast kunnen doelen ook inhoudelijk verschillen. Ze kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op advies, facilitering of onderzoek. De optimale samenwerkingsvorm is afhankelijk van de doelstelling die je wilt bereiken. (Kaats, Klaveren, & Opheij, 2005)

Duurzaamheid en intensiteit

Samenwerking heeft een zekere duurzaamheid. In de literatuur wordt gesproken over tijdelijke, incidentele en langdurige samenwerkingen die intensief, robuust, flexibel dan wel wispelturig kunnen zijn (zie o.a. Boonstra, 2007).

Economische verwevenheid

Economische verwevenheid heeft zowel een technische als een commerciële kant. Op technisch gebied kan er sprake zijn van een dusdanige technologische verwevenheid, dat het verbreken van de relatie een te grote invloed heeft op het primaire proces of het eindproduct. Commercieel wordt er gekeken naar de kosten voor omschakeling naar een andere relatie. Dergelijke kosten ontstaan vooral als gevolg van specifieke investeringen, die men niet kan terugverdienen als de relatie breekt en in een andere relatie opnieuw gedaan moeten worden (Nootboom, 2002). Beide aspecten beschrijven een zekere (ongewenste) *afhankelijkheid*. Ook gepercipieerde risico's in combinatie met de natuurlijke drang van personen om risico te vermijden worden doorgaans gezien als een mogelijke verklaring voor het bestaan van *duurzame* institutionele samenwerking (Welling, 2006).

Gewenning

Zelfs als een samenwerking niet (geheel) naar wens verloopt en er mogelijke betere partners zijn, blijven relaties vaak in stand. Naast *economische verwevenheid*, heeft dit te maken met gewenning. Wanneer personen van de samenwerkende organisaties meer of langduriger contact met elkaar hebben, raken zij gewend aan bepaalde gewoontes en wederzijdse verwachtingen waardoor de *bandsterkte* toeneemt. "Je weet wat je hebt, niet wat je krijgt." Voor nieuwe (concurrerende) partijen wordt het daardoor moeilijker om 'binnen te komen'.

Grootte

Bij institutionele samenwerking is er sprake van minimaal twee actoren. Hoe groter het samenwerkingsverband, hoe complexer de samenwerking.

Hiërarchie

Hiërarchie geeft een zekere rangorde aan en hangt nauw samen met verdeling van *macht* en *afhankelijkheid*. Bij institutionele samenwerking kan het bekeken worden vanuit verschillende perspectieven. Zo wordt er onderscheid gemaakt tussen een verticale en een horizontale relatie (Zaal, 1997). Bij verticale samenwerking gaat het om organisaties die op opeenvolgende schakels in de bedrijfskolom met elkaar zaken doen. De betreffende organisaties zijn complementair aan elkaar. Bij horizontale samenwerking daarentegen gaat het om organisaties die zich in dezelfde bedrijfskolom of in verschillende bedrijfskolommen op een zelfde niveau bevinden. De organisaties zijn concurrerend of potentieel concurrerend ten opzichte van elkaar. Dit verschil wordt ook aangegeven met een keten- dan wel netwerksamenwerking (Kaats, Klaveren, & Opheij, 2005) en heeft te maken met hoe de verschillende partijen met elkaar in relatie staan: als klant-leverancier, opdrachtnemer-opdrachtgever of als partners.

Daarnaast heeft hiërarchie te maken met de groepssamenstelling. De samenstelling van groepen kan sterk wisselen, maar er is wel een basisstructuur waar te nemen. Het gaat hier om drie clusters (Kaats, Klaveren, & Opheij, 2005):

- *de strategische kern*
De strategische kern bestaat uit één of meer partijen die de stuwende kracht vormen achter de groep. Ze zetten de visie uit, bepalen de strategie, definiëren de toe- en uittredingsregels, de spelregels en de gedragscode en ontwikkelen gemeenschappelijke kennis.
- *de complementaire ring*
Organisaties in de complementaire ring vullen de strategische gaten van de groep. Zij kennen het producten- en dienstenassortiment en beschikken over bepaalde kennis en vaardigheden. De complementaire ring volgt de strategie van de strategische kern en adopteert spelregels en gedragscodes. De spelers in de complementaire ring hebben toegang tot kennis van de

groep, maar beschikken niet over de volledige set van kennis en informatie. De leden van de kern bepalen welke informatie de leden van de ring ontvangen.

- *de vrije ruimte*

In de vrije ruimte worden operationele gaten gevuld met behulp van capaciteit, infrastructuur, diensten en onderdelen. De leden zijn niet strategisch gebonden en worden op transactionele basis bij de groep betrokken. Zij delen kennis en informatie van groepen voor zover die nodig zijn voor de uitvoering van hun specifieke bijdrage.

Individuele persoonskenmerken

Naast aspecten die te maken hebben met de eigenlijke samenwerking spelen ook organisatie- en persoonsgebonden aspecten een rol. Op basis van uitgebreid literatuuronderzoek onderscheidt Welling (2006) de volgende individuele persoonskenmerken die een rol spelen bij institutionele samenwerking:

- *Motieven*: Motieven van een individu binnen een organisatie kunnen nauw gerelateerd zijn aan de functionele taken die deze persoon binnen een organisatie dient te verrichten, maar het is ook zeer goed mogelijk dat deze motieven van strikt persoonlijke aard zijn. Een scheidslijn tussen zakelijke en privé motieven is hierdoor heel diffuus.
- *Persoonlijke verwachtingen*: Iedere persoon heeft een bepaald verwachtingspatroon van de samenwerking en de organisaties waarmee samengewerkt wordt. Het persoonlijke verwachtingenpatroon wordt ingegeven door bijvoorbeeld, de informatiebronnen waartoe het individu toegang heeft, de persoonlijke achtergrond, motivatie, de mate van waarin men tevreden is over eerdere transacties in het verleden en tal van andere variabelen.
- *Persoonlijke achtergrond*: De persoonlijke achtergrond van een individu heeft bijvoorbeeld betrekking op de genoten opleidingen, de persoonlijke levensstijl of de regio waarin iemand is opgegroeid.
- *Mate van (on)tevredenheid* Deze variabele heeft te maken met eerdere ervaringen met de samenwerkingspartner(s). De (on)tevredenheid wordt ingegeven door persoonlijke ervaringen en is hierdoor ook nauw verwant met de persoonlijke achtergrond van een individu.
- *Informatiebronnen*: Personen die betrokken zijn bij de samenwerking worden (on)gevraagd blootgesteld aan informatie. Het toegang (kunnen) hebben tot informatie kan mede afhankelijk zijn van de positie die een persoon heeft binnen een organisatie of netwerk. Met het verzamelen van informatie kunnen personen hun onzekerheid en mogelijke risico's reduceren en beheersen. De mate waarin personen op zoek gaan naar informatie houdt ook verband met de mate waarin deze (on)tevreden zijn over samenwerking(en) in het verleden.
- *Cognitie*: Het blootgesteld zijn aan informatie(bronnen) betekent niet automatisch dat hieraan ook altijd door een persoon aandacht wordt besteed. Er gaat namelijk een (on)bewust selectieproces aan vooraf. Van alle informatie waar een persoon toegang toe heeft en aan wordt blootgesteld zal slechts een deel ook daadwerkelijk worden benut.

Macht

Macht is het vermogen de keuzes van anderen te beïnvloeden, door ofwel hun keuzeopties te beïnvloeden, of hun selectie daaruit (Nooteboom, 2002). Macht hangt samen met *hiërarchie* en *afhankelijkheid*. Daarnaast is er een kwestie van *vertrouwen en betrouwbaarheid* om macht niet te misbruiken door *opportunistisch* gedrag te vertonen. Het voorkomen van machtsconflicten is essentieel voor een *duurzaam* samenwerkingsverband (Boonstra, 2007).

Macht speelt derhalve een belangrijke rol bij institutionele samenwerking. Het gaat om macht van de betrokken organisaties, maar ook van de samenwerking op zichzelf en de invloed die die heeft binnen de betrokken organisaties. Soms is een organisatie niet bij machte om al dan niet te kiezen voor een samenwerking, maar wordt het ertoe gedwongen door omstandigheden. Hoe daar mee omgegaan wordt, is van invloed op de machtsverdeling.

Als iedereen een samenwerkingsverband aangaat, zal die ene organisatie niet besluiten om zich afzijdig te houden; maar het maakt wel degelijk verschil of die organisatie er onvoorbereid ingetrokken wordt, of dat zij goed voorbereid is op de consequenties van zo'n samenwerking.

(Kaats, Klaveren, & Opheij, 2005)

Omgeving

De omgeving is van invloed op de samenwerking. Interorganisationele relaties zijn ingebed in een groter geheel. Hierdoor hebben niet alleen *directe relaties* met organisaties in de omgeving invloed op het functioneren van deze organisatie, maar er kunnen ook *derden* in het spel zijn die ook weer onderlinge relaties – *indirecte relaties* – hebben (Welling, 2006).

Ook de branche waarbinnen een organisatie opereert is onderdeel van de omgeving. Verschillende branches hebben eigen doelen, eigenschappen en inzichten. Samenwerken in een branche met een lange historie, waarin technologie en markt al volledig uitgekristalliseerd zijn, is wat anders dan samenwerken in een dynamische, nieuwe omgeving. In oude bedrijfstakken zijn de technologieën uitgekristalliseerd en de standaarden bepaald. Verder zijn markt en branche vaak helder en overzichtelijk; het is duidelijk wie wat levert op welke markt en dominante bedrijven of clusters van bedrijven hebben zich gevormd. Samenwerking in zo'n omgeving zal vaak ingegeven worden door de heersende normen en waarden in de branche (Klein Woolthuis, 1999b). Het onderscheid tussen privaat en publiek, profit en non-profit organisaties, is hieraan gerelateerd, evenals de aanwezigheid van wet- en regelgevingen.

Voor de omgeving heeft het begrip samenwerking overigens niet alleen een positieve betekenis. Zo kan samenwerking tussen twee of meerdere actoren vanuit het perspectief van derden als ongewenst (samenzwering) worden beschouwd (Welling, 2006).

Opportunisme

Opportunisme wordt vaak genoemd bij de bespreking van institutionele samenwerking. Het verwijst naar een gelegenheid of kans die zich in een bepaalde situatie voordoet, die 'de opportunist' ten faveure van zichzelf en ten koste van de ander niet onbenut laat (Welling, 2006). Hierbij kunnen verscheidene gradaties worden onderscheiden van een onschuldige 'leugen om bestwil' tot regelrechte laster, bedrog of oplichting. Samenwerkende partners moeten erop (kunnen) *vertrouwen* dat de andere partij geen misbruik maakt van de situatie en de *macht* die deze partij heeft.

Organisatiekenmerken

Verschillende organisatiekenmerken zijn van invloed op de samenwerking. Naast kenmerken rond de organisatie*structuur*, krijgt de organisatie*cultuur* hierbij in de literatuur ruime aandacht. Dat heeft te maken met de bereidheid van een organisatie om relaties aan te gaan en te onderhouden. Welling (2006) beschrijft een indeling van Robinson en Faris waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende typen organisaties op een schaal variërend van 'soft' tot 'hard'. Een organisatie die te typeren is als 'soft' legt een grote nadruk op het onderhouden van *duurzame* relaties met haar leveranciers en streeft er naar om zich als goede klant van deze leveranciers te gedragen. Hier tegenover staat een organisatie die te typeren is als 'hard'. Een dergelijke organisatie heeft een korte termijn visie en legt sterke nadruk op zakelijke aspecten.

Kaats, Klaveren en Opheij (2005) zien in hun literatuuronderzoek dat er binnen organisaties het volgende onderscheid te maken is:

- *samenwerking als incidentele oplossing*: samenwerken als middel dat op een bepaald moment van pas kan komen;
- *samenwerking als structureel instrument*: samenwerking is in de doelstelling verankerd. Vaak wordt de verantwoordelijkheid voor samenwerkingsrelaties en voor instrumentarium dan ook belegd bij specifieke afdelingen of personen.
- *samenwerking als 'way of life'*: samenwerkingswaardige organisatie. Samenwerking zit in de genen van de organisatie. De organisatie maakt samenwerking tot onderdeel van haar

identiteit, beschouwt zichzelf als een netwerkorganisatie en stelt verschillende aspecten van de bedrijfsvoering ten dienste van het lerend vermogen op het gebied van samenwerken.

Onzekerheid

Zaal (1997) noemt onzekerheid een strategische kerndimensie van institutionele samenwerking. Klein Woolthuis (1999a) vraagt zich af hoe een partij zeker kan weten dat een partner bekwaam en *betrouwbaar* is. Zij constateert dat de angst voor het uitlekken van informatie, het bewust misbruiken van informatie of *macht* en het eventueel verkeerd inschatten van de bekwaamheden van de partner, groot zal zijn.

Ruilrelatie

Bij institutionele samenwerking is er sprake van een ruilrelatie: risico's, kosten en opbrengsten moeten naar verhouding en naar ieders tevredenheid verdeeld worden. Boonstra (2007) geeft aan dat het bij netwerken gaat om een structurele en relationele inbedding van die ruilrelaties. Welling (2006) bespreekt een onderscheid tussen economische en sociale ruilrelaties.

Een *economische ruil* wordt getypeerd door een ruil waarin de inhoud van de ruil in kwantiteiten contractueel is benoemd. Bij een *sociale ruil* doet actor A actor B een 'plezier' waarvoor A te zijner tijd nog niet gedefinieerde tegenprestatie verwacht. Daarbij komt dat er ook *derden* in het spel kunnen (zullen) zijn die direct of indirect invloed uitoefenen om een ruilrelatie tussen A en B.

(Welling, 2006)

Toegevoegde waarde

De investering in tijd, geld en energie die betrokkenen doen, moeten door de samenwerking minstens worden terugverdiend. Bij voorkeur is er sprake van een zekere toegevoegde waarde voor alle betrokkenen. Deze toegevoegde waarde kan zowel economisch als sociaal van aard zijn en betrekking hebben op zowel product als proces. Toegevoegde waarde hangt samen met de *doelen* die worden nagestreefd en kan een onderdeel vormen van de *ruilrelatie*.

Vertrouwen en betrouwbaarheid

Vertrouwen is misschien wel het belangrijkste aspect van institutionele samenwerking. Als partners elkaar vertrouwen heeft zowel de relatie als het uiteindelijke resultaat, de innovatie, grotere kans van slagen (Klein Woolthuis, 1999a).

Vertrouwen is zowel de basis als de uitkomst van relaties. (Nootboom, 2002)

Vertrouwen betekent dat je de verwachting hebt dat iemand niet met opzet jouw belangen zal schaden, om welke reden dan ook. Dat kan gebaseerd zijn op een strikt *contract* of op eigen belang bij de relatie. Vertrouwen kan nog scherper worden gedefinieerd, zijnde de verwachting dat geen schade zal worden berokkend ook al is er de mogelijkheid daartoe en heeft de ander er belang bij van die mogelijkheid gebruik te maken (Nootboom, 2002). Er is dus sprake van vertrouwen bij de vertrouwer en betrouwbaarheid van de vertrouwde (Laan & Sijpersma, 2006). Vertrouwen wordt bepaald door je eigen betrouwbaarheid: betrouwbaarheid in het nakomen van afspraken, betrouwbaarheid in het leveren van wat was beloofd, betrouwbaarheid in het waarmaken van het samenwerkingbelang, betrouwbaarheid in het rekening houden met andermans belangen (Kaats, Klaveren, & Opheij, 2005). Nootboom (2002) stelt dat betrouwbaarheid is af te leiden uit waargenomen gedrag: Heeft de partner zich niet alleen naar de letter, maar ook naar de geest van afspraken gedragen? Gaf hij tijdige waarschuwingen voor onvoorziene problemen of veranderingen? Was hij open en eerlijk over gebeurtenissen die voor jou bedreigend zouden kunnen zijn. Is hij overgestapt naar meer aantrekkelijke alternatieven, zodra die zich voordeden?

Iemands betrouwbaarheid kan op verschillende bronnen worden teruggevoerd. Het kan gebaseerd zijn op motieven van eigenbelang, maar het kan ook sociale of ethische wortels hebben. Als betrouwbaarheid kan worden teruggevoerd op eigenbelang, zeggen we in het dagelijkse taalgebruik: 'Ik vertrouw op je'. Als iemands betrouwbaarheid sociale of

ethische wortels heeft, zeggen we: 'Ik heb vertrouwen in je'. Je kunt dus 'op' iemand vertrouwen, zonder vertrouwen 'in' hem te hebben.

(Williams in Laan & Sijpersma, 2006)

Er is een onderscheid te maken in drie soorten vertrouwen (Laan & Sijpersma, 2006; Nootboom, 2002):

- vertrouwen in competenties: men verwacht dat de ander in staat is om volgens verwachting te presteren;
- vertrouwen in intenties: men verwacht dat de ander bereid en welwillend is om zich in te zetten;
- vertrouwen in externe omstandigheden: men verwacht dat de omstandigheden hen daartoe in staat stellen.

Dit onderscheid is van belang omdat het falen van de verschillende aspecten verschillende acties vergt. Als competenties tekort schieten, zal men proberen die te verbeteren, of om er in de toekomst minder hoge eisen aan te stellen. Als intenties tekort schieten kan men prikkels vergroten, dreigen, of een beroep doen op loyaliteit. Als omstandigheden het probleem vormen kan men daar in de toekomst proberen rekening mee te houden (Nootboom, 2002).

Klein Woolthuis (1999a) hanteert een andere (enigszins overlappende) indeling van verschillende vormen van vertrouwen. Zij onderscheidt:

- initieel vertrouwen als basiskenmerk van een bedrijfscultuur, het bepaalt of bedrijven liever samenwerken dan alles alleen doen, of andersom
- cognitief vertrouwen bestaat uit de kennis die partijen hebben opgebouwd over elkaars bekwaamheden
- affectief vertrouwen heeft betrekking op de gevoelens die mensen voor elkaar koesteren, 'het moet klikken'.
- gewenningsvertrouwen (habitatie): de samenwerking is vanzelfsprekend geworden, men is zich niet meer bewust van het vertrouwen in elkaar, maar rekent er gewoon op.

Vertrouwen wordt alleen bestendigd als ieder van de betrokkenen ook op lange termijn betrouwbaar is (Kaats, Klaveren, & Opheij, 2005).

Citeertitel:

Kiewiet-Kester, J. (2008). *Het ABC van samenwerkingsfactoren*. Cothen: 3D - leren en organiseren, www.LERENenORGANISEREN.nl

bronnen:

- Boonstra, J. (2007). Ondernemen in allianties en netwerken. *Management en Organisatie Themanummer: Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*, 5-35.
- Houtveen, T., Versloot, B. & Groenen, I. (2006). *De begeleiding van startende leraren*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt.
- Kaats, E., Klaveren, P. v., & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties: inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
- Kallenberg, A. (2007). *Opleiden van leraren bij institutionele samenwerking: een vierluik*. Heerlen: Ruud de Moor centrum.
- Kiewiet-Kester, J. (2007). *Institutionele samenwerking, begripsduiding en factoren*. Leiden: Lectoraat Educatie Hogeschool Leiden.
- Klein Woolthuis, R. (1999a). *Sleeping with the enemy: trust, dependence and contract in interorganisational relationships*. Enschede: proefschrift Universiteit Twente.
- Klein Woolthuis, R. (1999b). *Winnen kan ook samen: handleiding voor samenwerking*. Den Haag: Pionier, projectgroep van Ministerie van Economische Zaken.
- Laan, A., & Sijpersma, R. (2006). *Bouwen op vertrouwen*. Enschede / Amsterdam: Universiteit Twente / Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.
- Nooteboom. (2002). Management van sociaal kapitaal voor leren tussen organisaties. In P. v. Baalen, M. Weggeman & A. Witteveen, *Kennis en management* (pp. 156-185). Schiedam: Scriptum.
- Welling, D.Th. (2006). *Bouwen op een gemeenschappelijk verleden, aan een succesvolle toekomst*. Groningen: Rijksuniversiteit, proefschrift.
- Zaal, G. v. (1997). *De drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, proefschrift.