



JAN-JOOST KROON  
OVER KETENSAMENWERKING

“

**HET IS  
BELANGRIJKER  
WIE MET WIE  
SAMENWERKT  
DAN  
WIE AAN WIE  
VRIJ MOET  
VRAGEN**

# KETENSAMENWERKING

Recent verscheen het boek *Ketensamenwerking*, geschreven door prof. dr. ing. Teun Hardjono, drs. Robert van Brakel en drs. Jan-Joost Kroon. Een interview met de laatstgenoemde auteur.

*Vertel eens over het initiatief.*

‘Het idee voor het boek ontstond toen ik met Teun Hardjono en Robert van Brakel om tafel zat. Robert wilde in samenwerking met de Erasmus Universiteit een project starten om onderzoek te doen naar de samenwerking tussen verschillende instanties binnen de gemeente Rotterdam. Al pratende en onderzoekende vonden we dat daar weinig over bekend is. Google levert rond samenwerking vooral hits op in de logistieke hoek. Het begrip wordt veel gehanteerd, maar is beperkt goed uitgewerkt. Toen ontstond een gezamenlijke ambitie om met elkaar het onderwerp verder te onderzoeken en een visie te bieden in de vorm van een boek.’

*Hoe hebben jullie het aangepakt?*

‘Het belangrijkste van dit boek is dat we het onderwerp vanuit verschillende sectoren wilden belichten. We hebben vervolgens verschillende mensen gevraagd om een bijdrage te leveren aan dit boek. De meeste hebben zelf een hoofdstuk geschreven. Dit geeft een mooie schrijfmix, omdat iedereen een andere manier van schrijven en uitleggen heeft en zo op zijn of haar ‘eigen’ manier de boodschap kan overbrengen. Er waren ook experts die wel mee wilden meewerken, maar niet door middel van het schrijven van een eigen hoofdstuk. Deze mensen heb ik geïnterviewd en de interviews verwerkt als aparte hoofdstukken in het boek. Uiteindelijk hebben er 18 mensen uit verschillende branches en sectoren aan meegewerkt, en we zijn erg trots op het resultaat.’

*Wat voelde je toen je het eerste exemplaar in handen kreeg?*

‘Kippenviel; dit is mijn eerste boek, het geeft een geweldige kick om het in handen te hebben. Smaakt naar meer. Als iemand als Teun Hardjono vindt dat jij de man bent om het boek te schrijven geeft dat ook vleugels.’

*Wat is de essentie van het boek?*

‘Elk hoofdstuk heeft zijn eigen essentie. Het zijn 15 verschillende verhalen, waarin de succesfactoren en knelpunten in beeld komen die organisaties ervaren rond samenwerking. Kernwoorden zijn toch wel ‘vertrouwen’, ‘samenhang’, ‘mensen’ en ‘lef’. In veel gevallen gaat het zelfs over fundamentele aanpassingen in denkgedrag van mensen.’

*Fundamenteel anders denken?*

‘Als je wilt samenwerken moet je bereid zijn horizontaal te denken. Dat betekent niet alleen je eigen belang dienen, maar altijd bewust zijn van de consequenties van jouw handelen op anderen. Het is belangrijker om te weten met wie je samenwerkt dan aan wie je vrij moet vragen. Daar moet je op ingesteld willen zijn. Kwetsbaar durven opstellen, en feedback van je ketenpartner accepteren horen daar zeker bij. Voor managers betekent dat vaak ook vertrouwen geven aan hun mensen. Verantwoordelijkheid aan de mensen geven om op hun niveau beslissingen te nemen, en afspraken te maken over koppelpunten. Zorgen dat mensen dat ook durven, zonder steeds op de hiërarchie terug te vallen. Een zeer belangrijk ontwikkelpunt voor leidinggevend is het vermogen om jezelf kwetsbaar op te durven stellen. Je kunt daadkrachtig zijn en tegelijk zo eerlijk dat je ook niet altijd alles weet. Vanuit mijn perspectief vind ik dat juist getuigen van zelfkennis en eigen ontwikkelvermogen.’

*Wat bedoel je met hiërarchie inschakelen? Je hebt toch niet voor niets een baas?*

‘Je ziet dat veel ideeën voor betere samenwerking verzonden in een vertragend hiërarchisch besluitvormingsproces. Als je steeds akkoord aan je baas moet vragen om te mogen samenwerken klopt er iets helemaal niet.’

*Wat is de grootste vijand van ketensamenwerking?*  
'Dat zijn de egoïsten. Laat ik een voorbeeld geven: Als je vijf spelers hebt in een keten, en één daarvan houdt zich niet aan de afspraken, dan is de ban gebroken. Degene die het vertrouwen schaadt is de 'ketenspelbreker'. Dat maakt een samenwerkingsverband ook erg kwetsbaar. De basisvoorwaarde die er moet zijn is vertrouwen. Als je besluit samen te willen werken in een samenwerkingsverband, moet je daar ook voor gaan.'

*Je individuele belang opgeven dus?  
Dat klinkt wel heel makkelijk.*

'Nee, want je zit in die keten om toegevoegde waarde te leveren vanuit je eigen positie, dat moet je ook blijven bewaken. Maar wel ophouden met alleen maar daarop te focussen. Het gaat om de houding 'natuurlijk wil ik dat mijn eigen afdeling/organisatie het goed doet, maar ik wil mijn partners geen schade toebrengen'. Dit wordt ook wel 'inclusief denken' genoemd.'

*Wat kunnen organisaties met dit boek?*  
'Ideeën opdoen, zich laten inspireren door de verschillende verhalen. Bewust worden van hoe hun eigen omgeving eruitziet, en wat ze kunnen doen om bij te dragen aan een betere ketenprestatie. Ik hoop dat meer organisaties gaan inzien dat samenwerken sterker maakt en je zo je doelgroep beter kan bedienen.'

*Aan wie denk je dan in het bijzonder?*  
'Gemeenten bijvoorbeeld. In een grote gemeente als Rotterdam, bestaande uit een aantal deelgemeenten zijn er veel instanties die zich richten op bijvoorbeeld het gezin. Deze deelgemeenten lopen tegen dezelfde soort blokkades op, maar het is verbazingwekkend om te zien hoe weinig kennis en informatie er gedeeld wordt. En dan zijn dit nog niet eens concurrenten. Ander voorbeeld is de bouwsector. Stel dat er acht partners betrokken zijn bij de bouw van een huis. Als die hun werk niet op elkaar afstemmen, door bijvoorbeeld een gezamenlijke planning te maken, worden er

dubbele dingen gedaan, of de één kan niet terecht omdat de ander nog niet klaar is. De klanten zitten hier niet op te wachten en bovendien is dat voor het imago van de sector niet goed. Neem bijvoorbeeld de ondergrondse Infra. De maatschappij wil niet dat de grond twee of drie keer opengaat om er bijvoorbeeld een waterleiding te leggen. Dit werkt irritatie op bij de bewoners wiens stoep al voor de derde keer die week open is gemaakt. Samenwerking in de keten kan hier veel brengen.'

*Is een boek schrijven ook leuk?*  
'Ja, het is leuk om je eigen gedachten op papier te zetten en anderen daar op te zien reageren. Verder helpt het moeten opschrijven ook om je gedachten te ordenen en je mening aan te scherpen. Het trekt je visie breder.'

*Hoe gebruik je dit bij je klanten?*  
'Dat is het mooiste; steeds bezig zijn vanuit het perspectief 'wat betekent het voor iemand anders?', 'hoe komt dat wat jij maakt over bij de volgende schakel?', 'of bij de daaropvolgende?', 'houden we daar voldoende rekening mee?' en 'hebben we dat goed ingebouwd in de systemen?'. Bij het begeleiden van procesmanagement-projecten is dat waar je steeds mee bezig bent. Ketensamenwerking ligt heel erg in

het verlengde van procesmanagement, het is gegrond op dezelfde principes. Werken vanuit het totaal, het overzicht, en niet vanuit de individuele stappen.'

*Ga je nog een boek schrijven?*  
'Dat weet ik nog niet. Voorlopig ben ik blij met dit resultaat. Het schrijven gaat me op zich goed af, maar het kost ook veel tijd. Waarschijnlijk toch wel. De ambitie is er, nu nog het juiste thema.'

*Jan-Joost Kroon is consultant bij BPMConsult. Contact? jk@bpmconsult.com. Het boek Ketensamenwerking is uitgegeven bij de C3Group en verkrijgbaar op duurzameketensamenwerking.nl of managementboek.nl*



## HOE KOMT DAT WAT JIJ MAAKT OVER BIJ DE VOLGENDE SCHAKEL?

⋮ bpmconsult.com ⋮

⋮ 28 ⋮



## Moet jij dit regelen: leuk gezegd, maar dan?

En het wordt helemaal vermoeiend als je ook nog naar huis moet. Niet doen. Blijf gewoon in Regardz Hotel Heerlickeid van Ermelo eten en overnachten. In de Veluwe bossen ontsnap je aan de waan van de dag. Het brengt de nodige rust en dat werkt meteen een stuk lekkerder. Als je op je kamer verder wilt werken, dan kan dat. Alles is aanwezig. Zeg maar hoe je het hebben wilt. Wij zorgen ervoor. Meer weten over Regardz Heerlickeid van Ermelo? Kijk op [regardz.nl](http://regardz.nl) of bel 0341 - 56 85 85.

**Heerlickeid van Ermelo**  
Staringlaan 1  
3852 LA Ermelo

T 0341 - 56 85 85  
[heerlickeidvanermelo@regardz.nl](mailto:heerlickeidvanermelo@regardz.nl)

[regardz.nl](http://regardz.nl)

The Ultimate Business Bubble