

# Samenwerken in tijden van Coronacrisis

## Rapport onderzoek april 2021

*“Tussen hoop en vrees”*

**Auteurs Team AlliantiePartners:**

Jorrit Hoekstra

Clemens Knispel

Emile Kouwenhoven

Toni Sfirtsis

Wim Witteveen

**Juli 2021**

## Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Methodiek
3. Vragenlijst
4. Sample en response
5. Uitkomsten
6. Samenvatting en conclusies
7. Aanbevelingen

## Inleiding

Voor u ligt het rapport Samenwerken in tijden van Coronacrisis. Succesvol samenwerken tussen organisaties is normaal gesproken al niet vanzelfsprekend. Maar wat gebeurt er nu precies in tijden van crisis met organisaties en hun samenwerkingsverbanden? In dit geval is de crisis een pandemie die een wereldwijde impact heeft maar wellicht biedt de uitkomst van dit onderzoek ook inzichten in samenwerken in crisistijd in het algemeen. In ieder geval waren wij bij AlliantiePartners buitengewoon benieuwd naar de impact van de crisis. We willen alle participanten aan het onderzoek dan ook hartelijk danken voor hun deelname aan het onderzoek om meer inzicht te krijgen in de dynamiek die bij samenwerken komt kijken!

## Samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen

Ook AlliantiePartners heeft samenwerkingsverbanden. Voor de verdere ontwikkeling van kennis en wetenschappelijke onderbouwing van het vak alliantiemangement, hebben wij een samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen. Ook dit onderzoek is tot stand gekomen in samenwerking met de universiteit. Met speciale dank aan Associate Professor Isabel Estrada Vaquero en Martin Pit, Phd candidate voor de Rijksuniversiteit Groningen.

## Over AlliantiePartners

Samenwerken is een vak. Succesvol kunnen samenwerken in partnerships, allianties en ecosystemen wordt steeds belangrijker. Samenwerken tussen organisaties, of zoals wij het noemen; alliantiemangement, wordt daarmee een kerncompetentie.

We zijn een jong en dynamisch advies- en opleidingsbureau dat zich specifiek richt op het professionaliseren van samenwerken tussen organisaties. Dat doen we al 8 jaar met succes in verschillende branches en we maken daarbij gebruik van een praktisch toepasbare aanpak en heldere methodieken, met aandacht voor zowel de harde als de zachte kant van samenwerken.

## Methodiek en verantwoording

### Kwantitatief onderzoek

Om zicht te krijgen op *de invloed van Corona op samenwerking* is gebruik gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek is bedoeld om breed inzicht te krijgen in zoveel mogelijk organisaties en om het verschil te kunnen meten tussen begin 2021 en een eventuele 1-meting begin 2022.

AlliantiePartners heeft een vragenlijst gemaakt en deze afgestemd met de Rijksuniversiteit Groningen. Vervolgens is deze vragenlijst geprogrammeerd in het programma Qualtrics. In dit programma zijn vervolgens unieke linkjes aangemaakt. Deze linkjes zijn met een uitnodigingstekst via Qualtrics gestuurd naar ruim 450 contacten van AlliantiePartners. Dit is gefaseerd gebeurd: eerst de klanten en alumni van de Leergang Alliantiemangement, vervolgens de AlliantieSociety<sup>1</sup> leden, daarna de nieuwsbrief lezers. Andere contacten van de partners zijn individueel benaderd om mee te

---

<sup>1</sup> AlliantieSociety is het gratis online en offline platform van AlliantiePartners voor kennisdeling, inspiratie en events.

doen via een generieke link. De respondenten hebben gereageerd tussen 19 februari en 23 april 2021.

### Kwalitatief vervolgonderzoek

Gesloten vragen uit een enquête geven een eerste gevoel of de crisis een positieve of negatieve impact gehad heeft op samenwerking. Om echt diepgaand inzicht te krijgen in waarom dat zo is, zijn we in gesprek gegaan met een tiental organisaties. Daarom is in de enquête gevraagd of de deelnemers aan het onderzoek bereid zijn om in gesprek te gaan over de door hen gegeven antwoorden. Van de 83 respondenten zijn 23 respondenten hiertoe bereid.

Na het sluiten van het veldwerk van het kwantitatieve onderzoek zijn vervolgens **10 deelnemers** aan de het onderzoek uitgenodigd voor een interview van een uur. De interviews zijn vormgegeven als semigestructureerd gesprek. De vragen van de enquête vormden de gespreksrichtlijn en in het gesprek zijn we verdere de diepte ingegaan op basis van de in de enquête gegeven antwoorden.

### Vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit vier delen. Hieronder zijn de vier onderdelen weergegeven met per onderdeel de items die in de vragenlijst zijn uitgevraagd.

#### **Inleidende vragen over samenwerking**

- Type samenwerkingspartners
- Type samenwerkingen
- De rol van samenwerking voor de organisatie

#### **Invloed van Corona (Indien meerdere samenwerking beantwoord voor de samenwerking met de meest belangrijke partner)**

- Invloed van Corona op de samenwerking
- Manier waarop de samenwerking beter is slechter is geworden
- Maatregelen die men heeft genomen

#### **Achtergrondkenmerken van de organisaties**

- Type organisatie
- Sector
- Aantal medewerkers
- Aantal jaar dat de organisatie bestaat

#### **Achtergrondkenmerken van de personen**

- Belang van samenwerking voor uitoefening van functie
- Opleidingen gevolgd op het gebied van samenwerking of alliantie management
- Ondersteuning ingehuurd op het gebied van samenwerking of alliantie management

Deze vier blokken en de vragen zijn ook gebruikt als gespreksrichtlijn voor de interviews.

## Sample en response

### Sample

Voordat de vragenlijst kon worden verstuurd heeft AlliantiePartners een lijst gemaakt van ruim 450 contacten. In deze lijst zaten zowel de voor- en achternaam van de contactpersonen, het e-mailadres. Het betrof geen random representatieve steekproef uit een panel maar personen die in meer of mindere mate interesse hebben in het onderwerp samenwerken en alliantie management. In aanvulling op de contactenlijst hebben we ook professionals benaderd die nog minder betrokken zijn bij AlliantiePartners.

### Response

Het eerste antwoord is binnengekomen op 19 februari en het laatste op 18 maart. In totaal zijn er 116 personen begonnen aan de vragenlijst en 83 personen hebben de hele vragenlijst ingevuld. De analyse van de data hebben we gemaakt op deze 83 personen.

### Vervolgonderzoek

We zijn voornemens dit onderzoek vaker plaats te laten vinden. Dit zien wij dan ook als een nulmeting in een crisis situatie. Bij een vervolgonderzoek zullen we kijken naar de impact van het verminderen van de crisis, als daar dan sprake van is. Bovendien zullen we dan ook nog dieper ingaan om de vraag of er verschillen optreden tussen respondenten die bekend zijn met het vak alliantie management en degene die dat niet zijn.

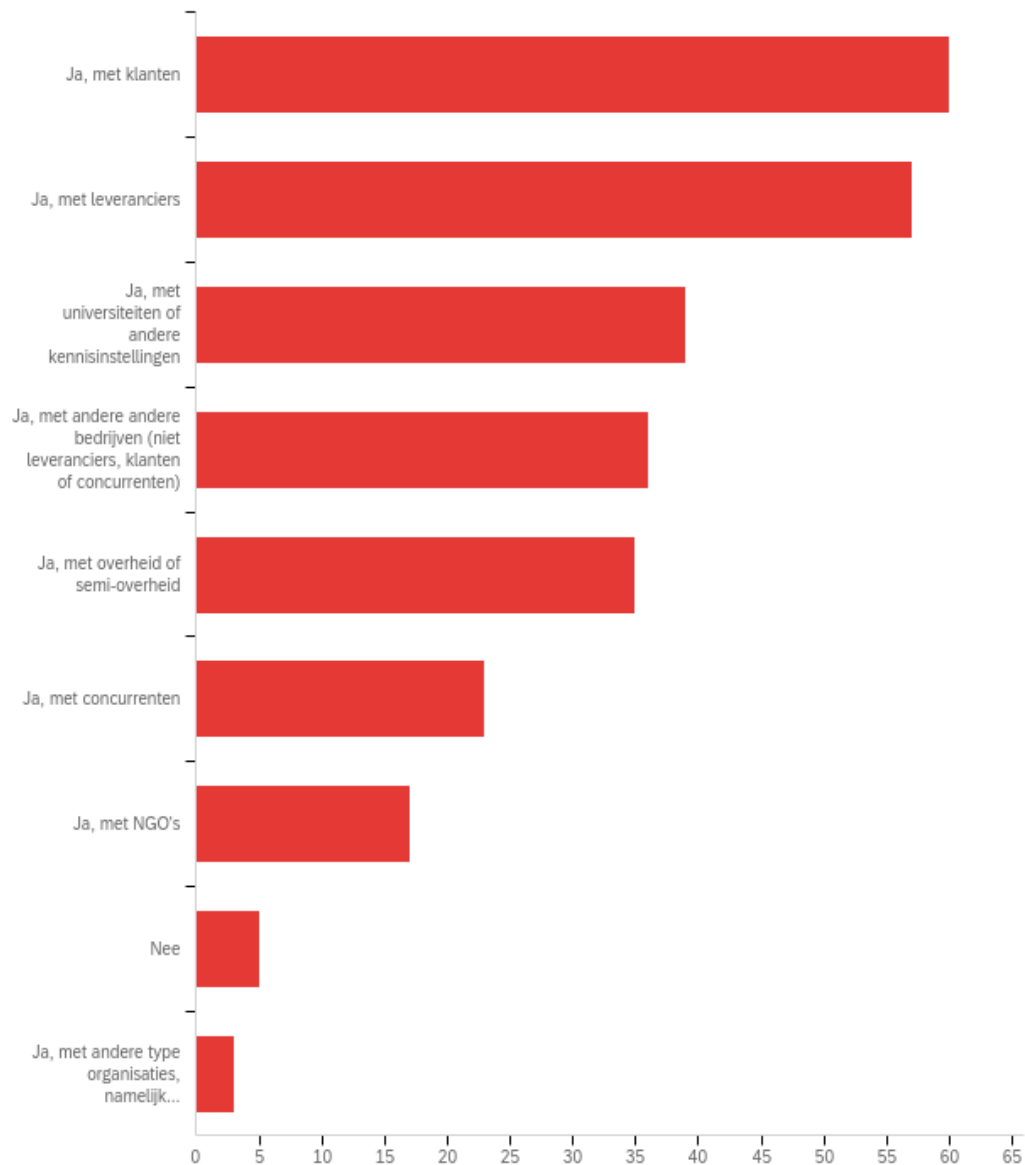
## Het onderzoek; de uitkomsten

In dit hoofdstuk behandelen we de resultaten. In deze rapportage is een selectie gemaakt van de 83 partners die de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

### Samenwerking met type organisaties

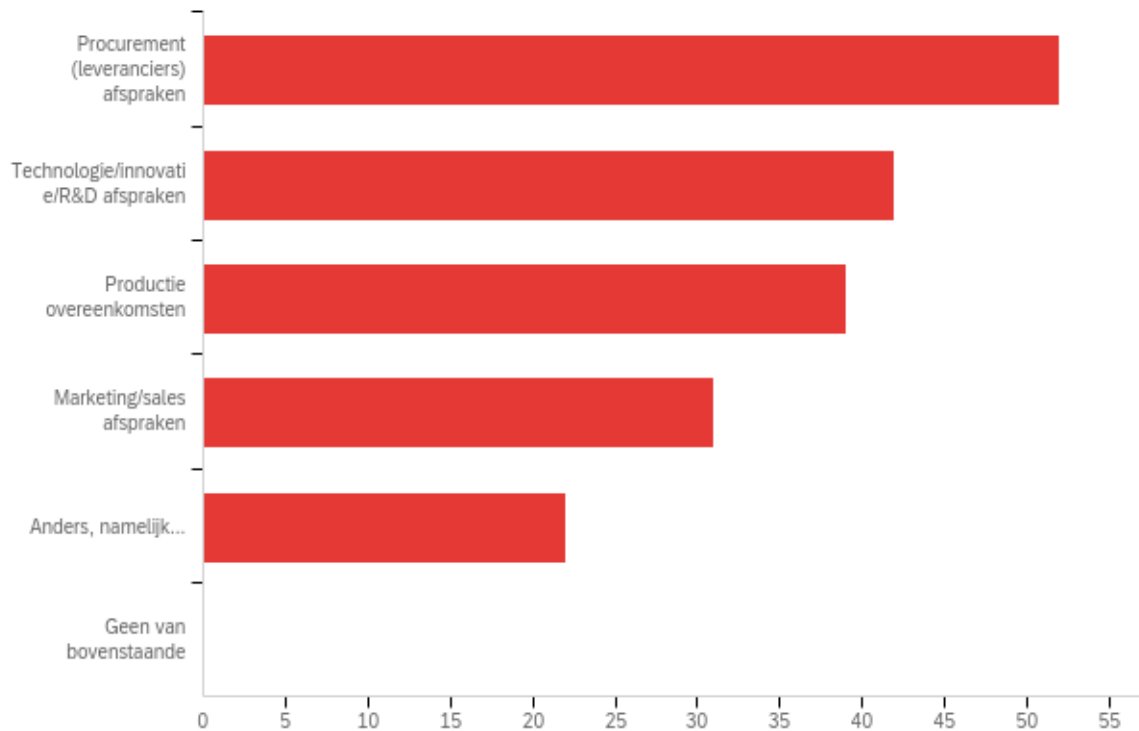
Het eerste blok van de vragenlijst geeft een beeld van het type organisatie waarmee de respondenten samenwerken. De meeste partijen werken samen met klanten en leveranciers.

Alliantie voor kennis uitwisseling spelen ook een prominente rol. Ook de publieke en publieke-private samenwerking zijn goed vertegenwoordigd.



## Type samenwerkingen

De meeste respondenten werken samen op klant en leveranciers afspraken. Het is opvallend dat dit in zo'n grote mate samenwerkingsverbanden worden genoemd. Maar er zijn ook veel respondenten die samenwerken op technologie / innovatie / R&D. Dit soort samenwerkingen hebben vaak als kenmerk dat ze gericht zijn op de lange termijn en veel vertrouwen nodig hebben.



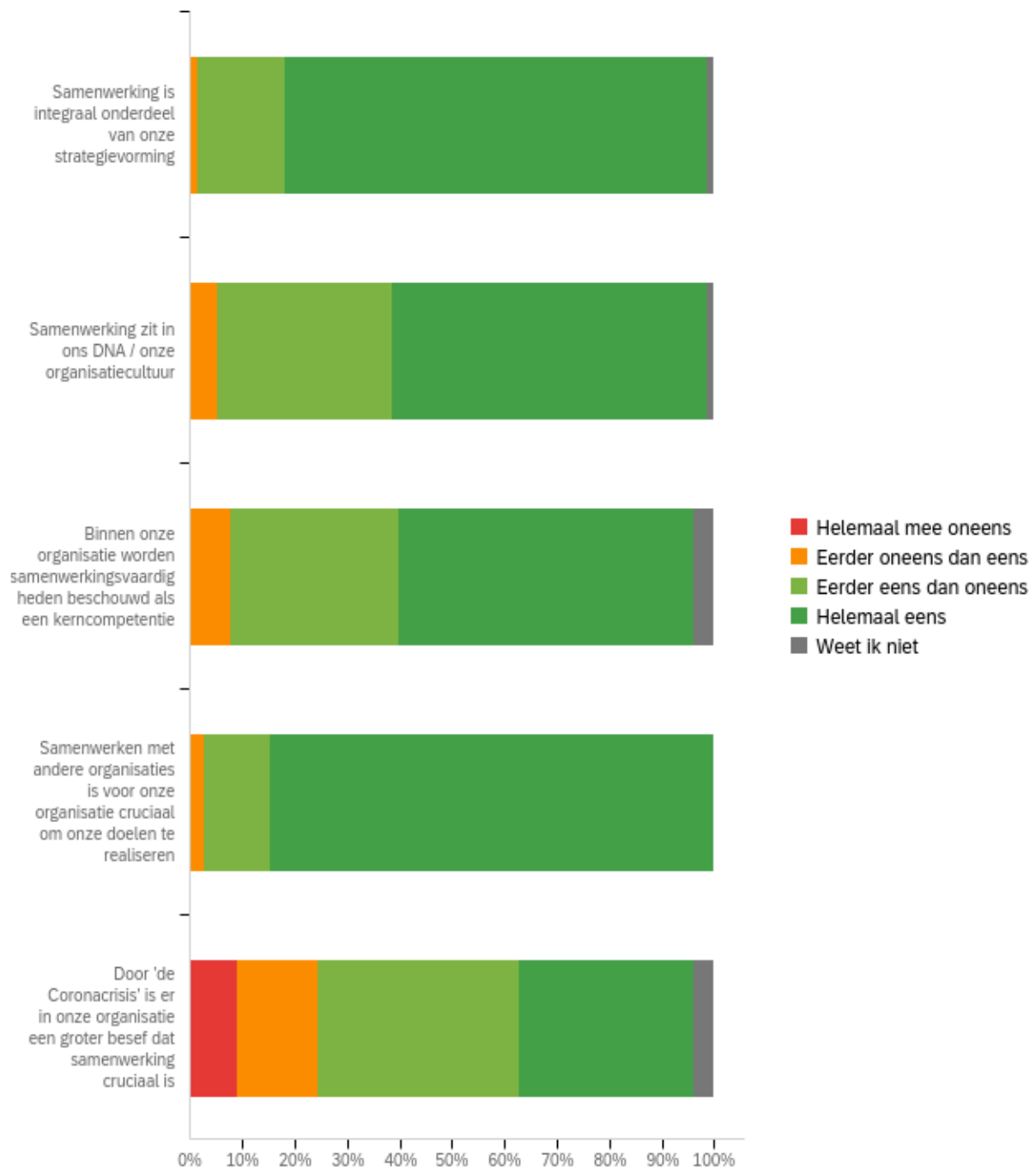
Andere type samenwerkingen die genoemd worden zijn:

- Uitvoering wettelijke taken
- Ketensamenwerking
- Outsourcing
- Gebiedsontwikkeling
- Sponsoring
- Gezamenlijke lobby
- Co-creatie

Dit laat zien dat er een breed palet aan samenwerkingsvormen zijn die een rol spelen bij de respondenten.

## Rol van samenwerking

Voor de organisaties van de meeste respondenten is samenwerking van groot belang. Het is integraal onderdeel van de strategievorming, zit in het DNA, wordt door (bijna) alle organisaties gezien als kerncompetentie en is cruciaal om de doelstellingen te bereiken. Dit laat zien dat de respondenten al op relatief hoog niveau zitten als het gaat om samenwerking en alliantie management. Dit geeft echter vooral de waarde aan die men de rol van samenwerken toedicht en het belang aan, maar nog niet of het bezitten van voldoende alliantievaardigheden ook aanwezig is. Ondanks dat het belang van samenwerking al hoog is, heeft Corona bij meer dan de helft van de respondenten gezorgd voor een nog groter besef dat samenwerking cruciaal is.

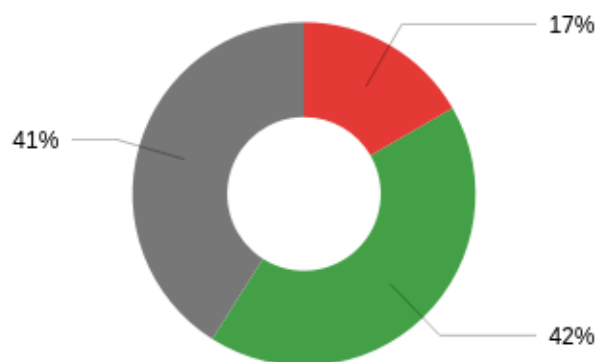




## Invloed van Corona

### Invloed van Corona op de samenwerking

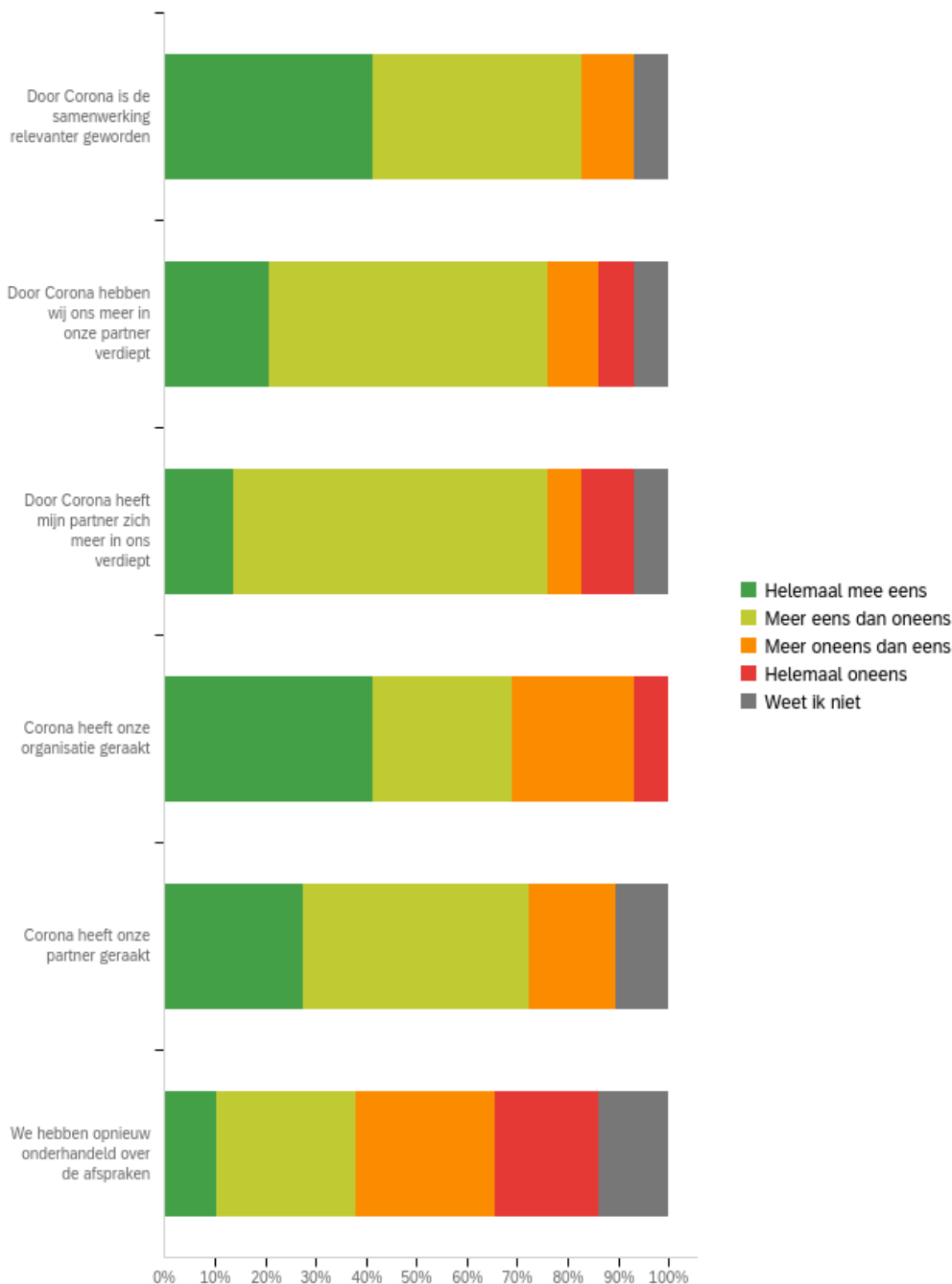
Voor 2 op de 5 respondenten heeft Corona eerder een positieve dan een negatieve invloed gehad op de relatie met de belangrijkste partner. Voor 1 op de 6 is de relatie wel verslechterd door Corona. Voor nog eens 2 op de 5 heeft Corona geen invloed gehad op de samenwerking. Het percentage negatieve impact door Corona is relatief laag.



- Door Corona is de relatie met mijn partner verslechterd
- Door Corona is de band met mijn partner sterker geworden
- Grote gebeurtenissen zoals Coronacrisis hebben geen effect op deze relatie

### Oorzaken van verbetering van de samenwerking

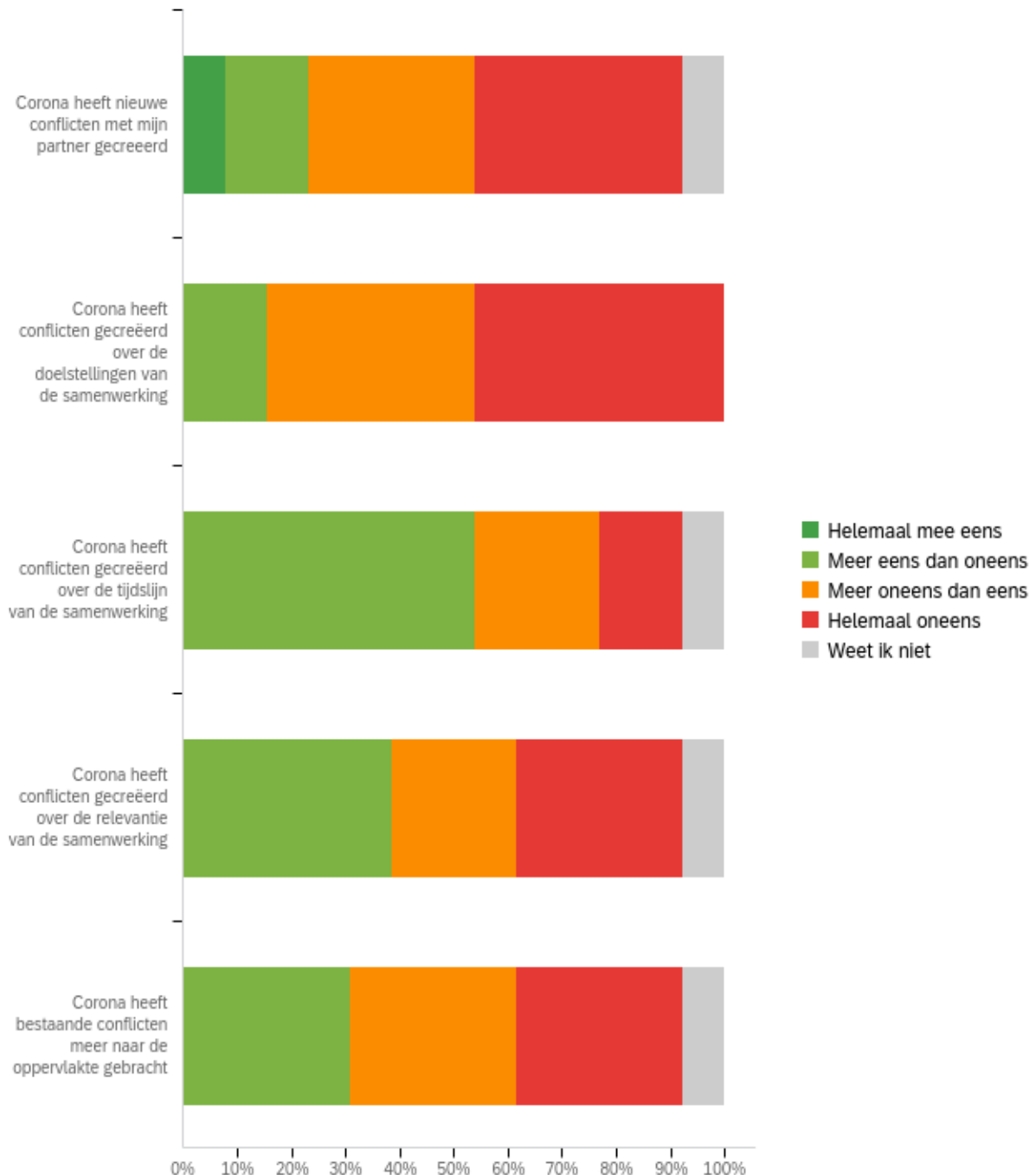
Respondenten die aangeven dat de samenwerking door Corona is verbeterd geven aan dat de samenwerking relevanter is geworden. Zij geven ook vaker aan dat Corona hen sterker heeft geraakt dan de partner. En ook iets vaker dat zij zich meer hebben verdiept in de partner dan andersom. Het lijkt erop dat de toegenomen relevantie leidt tot zich meer verdiepen in de partner. Minder dan de helft van de partners geeft aan dat er opnieuw is onderhandeld over de afspraken. Overigens betekent je verder verdiepen in je partner ook dat de gezamenlijke doelen of de eigen gewijzigde doelen aanleiding geven nieuwe afspraken te maken. Positief is dat partijen in deze situatie blijkbaar de ruimte voelen de afspraken te wijzigen.



### Oorzaken van verslechtering van de samenwerking

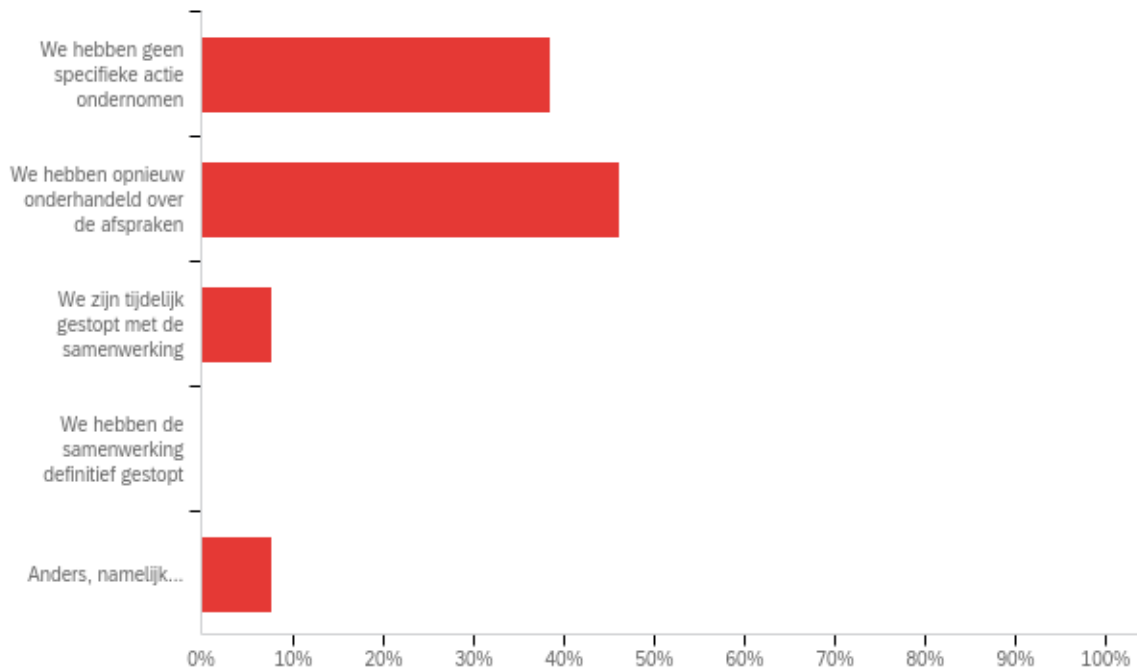
Een kwart van de respondenten waar de samenwerking is verslechterd geeft aan dat er nieuwe conflicten zijn ontstaan, een derde heeft aan dat oude conflicten zijn versterkt door Corona.

Er lijken door Corona niet veel meer nieuwe conflicten te zijn ontstaan. Ook de doelstellingen van de samenwerking lijken niet echt ter discussie te staan. De relevantie van de samenwerking wordt door 2 op de 5 genoemd. De tijdslijn van de samenwerking wordt door meer dan de helft genoemd als oorzaak van conflict. De timing lijkt daarom het meest relevante binnen de context van een crisis.



### Maatregelen tegen verslechteren van de samenwerking

Van de 13 respondenten die aangeven dat de samenwerking is verslechterd geeft bijna de helft aan dat er opnieuw is onderhandeld over de samenwerking. Maar ook 2 op de 5 geeft aan dat er geen specifieke actie is ondernomen.



Er is een respondent die toelichting heeft gegeven op deze vraag:

*“We hebben sommige agendaonderdelen een beetje lucht gegeven”.*

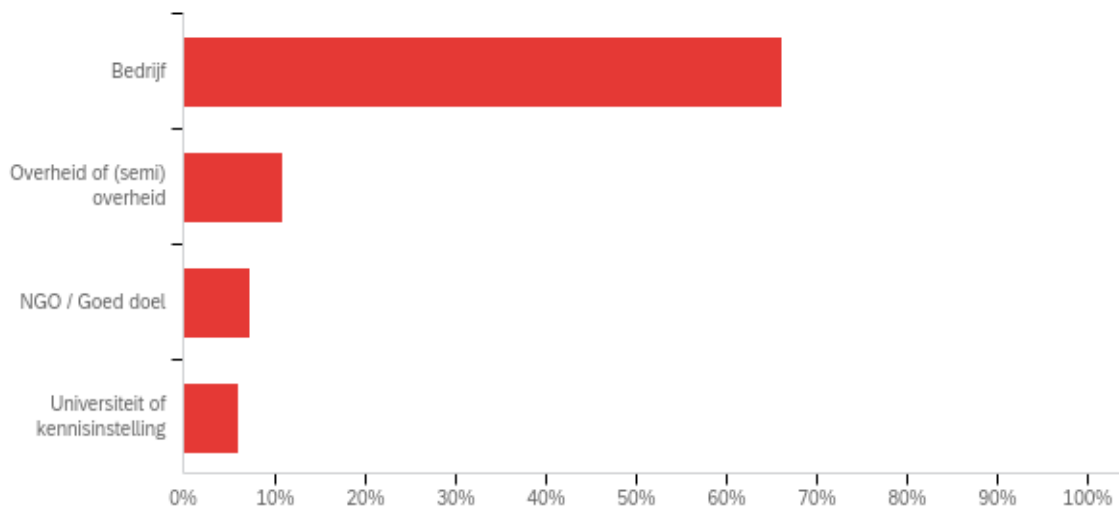
Dit sluit aan op het inzicht uit de vorige vraag dat Corona invloed heeft op de tijdslijn van samenwerkingen en dat een oplossing voor oplopende spanningen zit in het aanpassen van de tijdslijnen.

## Achtergrondkenmerken van de organisaties

De organisaties van de respondenten hebben een redelijke spreiding als het gaat om type, sector, omvang en bestaansduur.

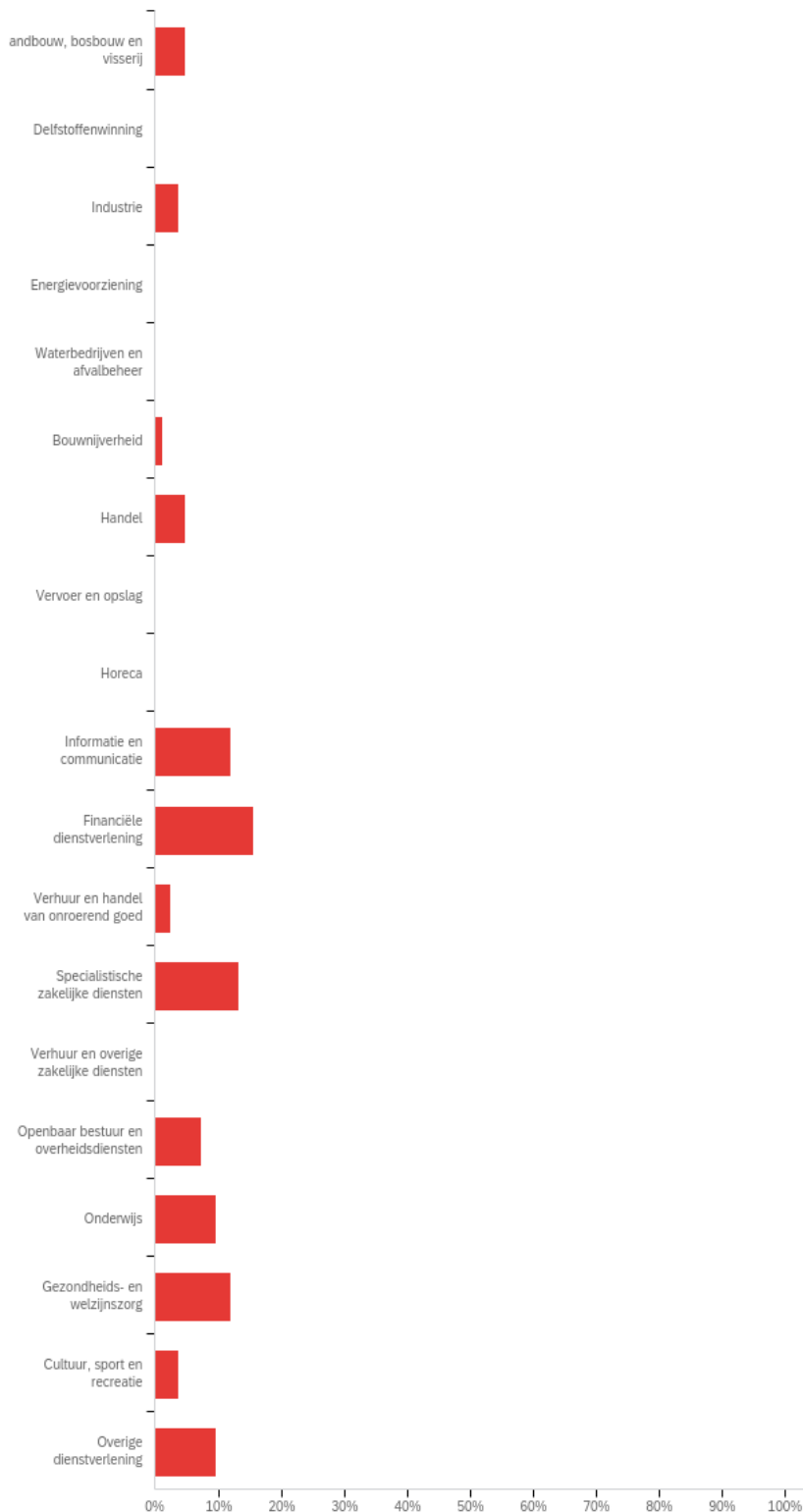
### Type organisatie

De meeste respondenten zijn werkzaam bij een bedrijf.



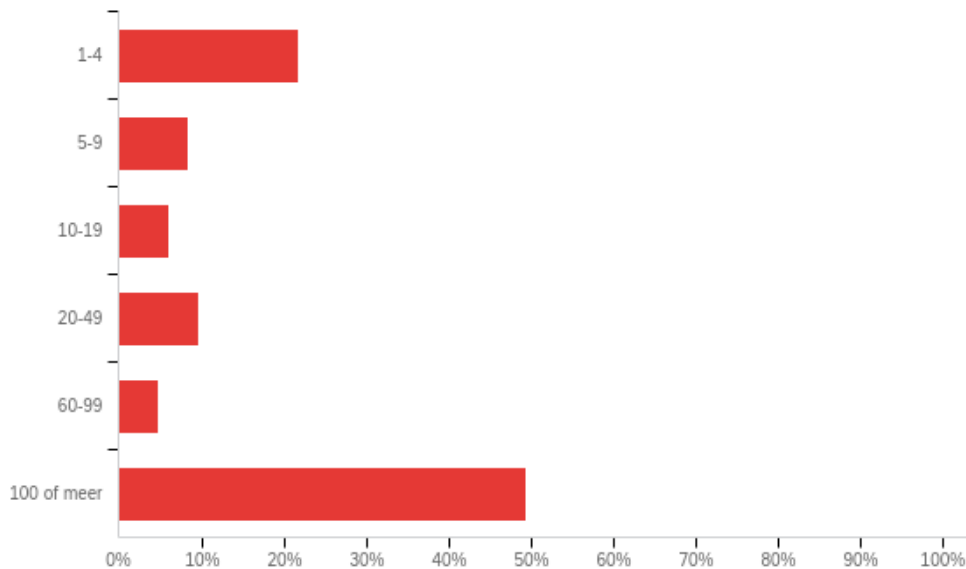
## Sector

Er is een redelijke spreiding van organisaties van de respondenten tussen verschillende sectoren. Wel is er een oververtegenwoordiging van sectoren zoals financiële dienstverlening, zakelijke diensten, informatie en communicatie en zorg en onderwijs. Dit zijn sectoren waar alliantie management hoog op de agenda staat en waar AlliantiePartners bovengemiddeld actief in is.



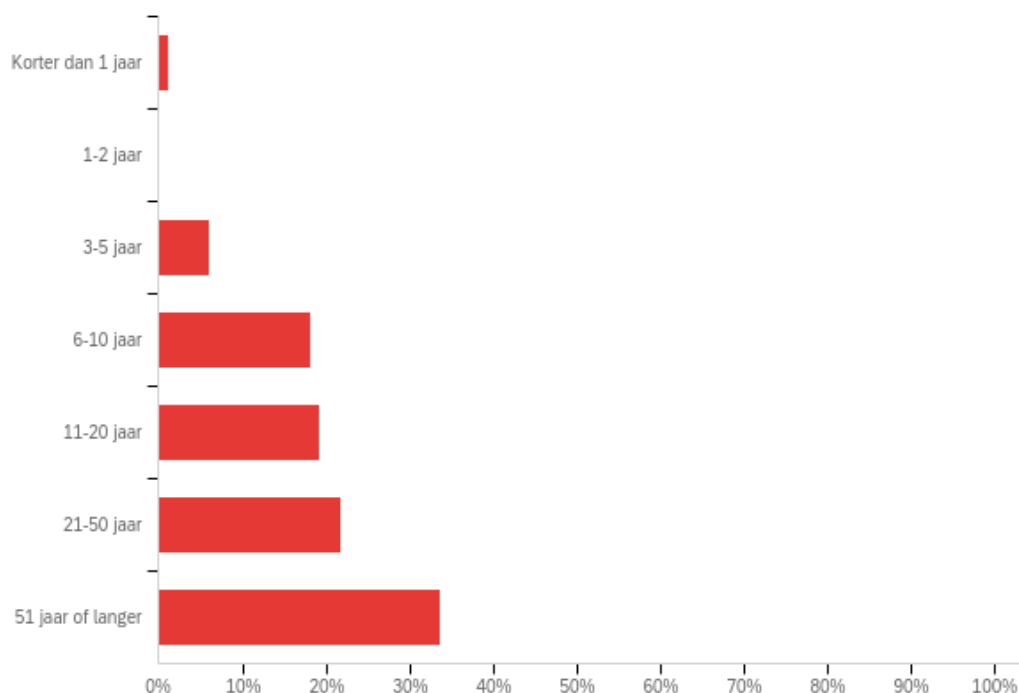
### Omvang (FTE)

Ook in de omvang van de organisaties zit een spreiding. Wel zijn er relatief veel respondenten werkzaam bij organisaties van meer dan 100 FTE. Dit is naar verwachting omdat professioneel samenwerken bij grotere organisaties meer expliciete aandacht krijgt dan bij kleinere organisaties. Dit heeft deels ook te maken met dat samenwerken binnen grotere organisaties een hogere complexiteit kent.



### Bestaansduur (jaar)

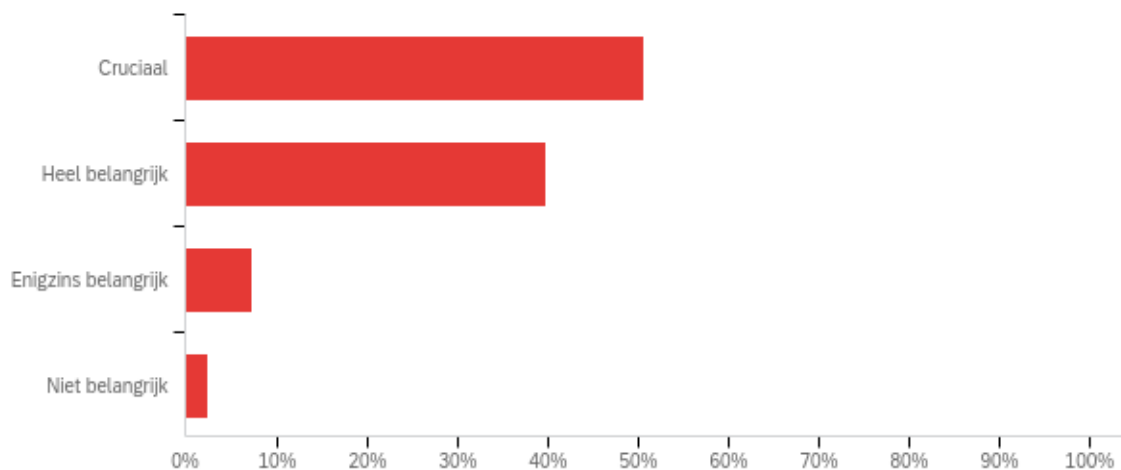
Relatief veel respondenten zijn werkzaam bij organisaties die al lang bestaan. Dit heeft vooral te maken met de doelgroepen waarin AlliantiePartners werkzaam is.



## Achtergrondkenmerken respondenten

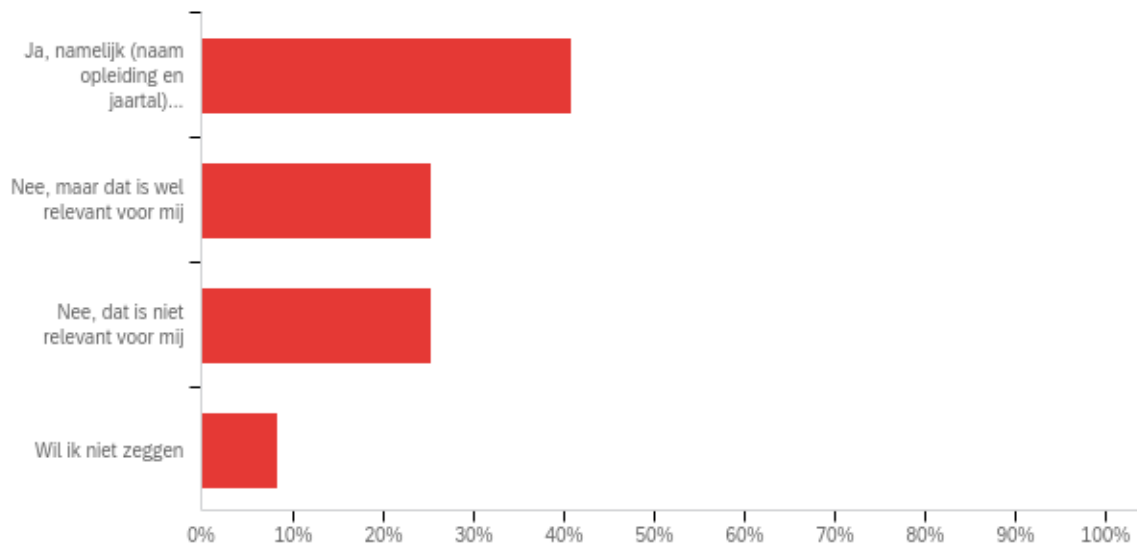
### Belang van alliantie management

Voor de helft van de respondenten is samenwerking met andere organisaties cruciaal. Nog eens 2 op de 5 is het heel belangrijk. Dit betekent dat 90% het belang van alliantie management onderschrijft. Dit wordt deels veroorzaakt door de aard van het sample; het relatiebestand van AlliantiePartners, waaronder alumni van de Leergang Alliantie management.



### Jezelf ontwikkelen op samenwerking

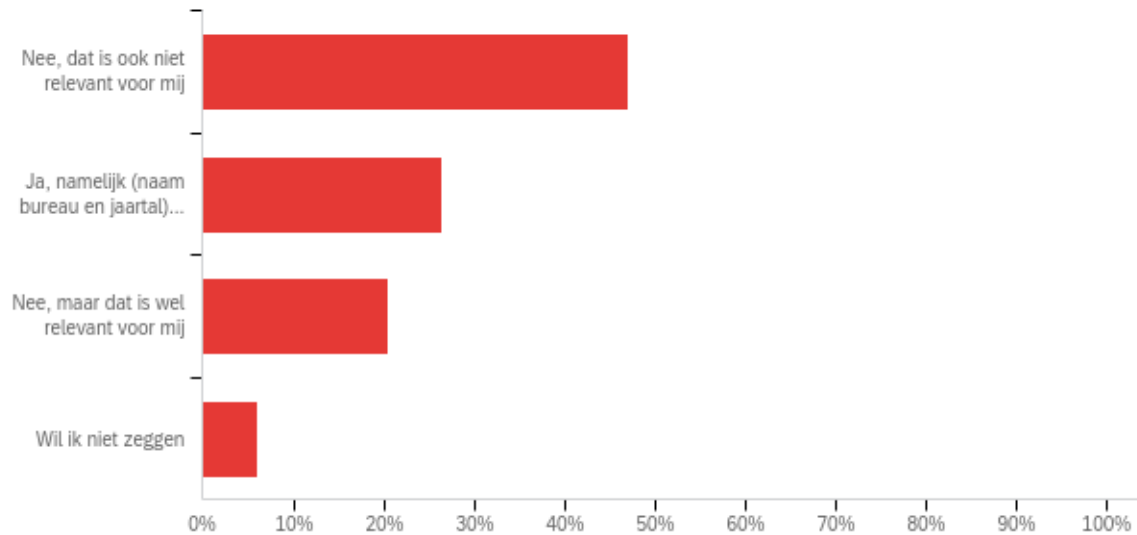
Van de respondenten heeft 2 op de 5 een opleiding gevolgd op het gebied van samenwerking tussen organisaties. Dit sluit aan bij de eerder opmerking over alumni van AlliantiePartners. Opvallend is dat ook een ruim percentage aangeeft dat het wel relevant is voor hen.





### Inschakelen van ondersteuning bij samenwerking

Voor de helft van de respondenten is ondersteuning niet relevant. Iets meer dan een kwart van de respondenten heeft wel eens ondersteuning ingeschakeld en nog eens 1 op de 5 van de respondenten hebben dit niet gedaan maar is het wel relevant.



## Samenvatting en conclusies

### Kwantitatief onderzoek

Dit is het eerste onderzoek wat wij doen naar invloed van een grote crisis zoals Corona op samenwerkingsverbanden. Wij zien dit als een nulmeting en zullen een vervolgonderzoek starten op het moment dat het leven in Nederland weer op gang is gekomen. We noemen dat opzettelijk niet het einde van de crisis omdat wij nog niet weten of er dan geen sprake meer is van een crisis. Temeer omdat het “normale leven” weliswaar op gang kan zijn gekomen maar dit nog niet hoeft te betekenen dat de gevolgen op de langere termijn niet meer aanwezig zijn. Het wordt interessant om te zien in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek veranderen naarmate een crisis voortduurt of in heftigheid afneemt.

Het is opvallend dat er relatief weinig organisaties aangeven (17%) dat er sprake is van negatieve impact op de samenwerking als gevolg van de crisis. De opmerking “We hebben sommige agendaonderdelen een beetje lucht gegeven”, is misschien wel de meest verklarende factor. Hoewel er wel verschil zit in de mate waarin partners geraakt zijn door de Corona crisis, heeft iedereen te maken met de impact van de crisis. Dit heeft er naar onze mening toe geleid dat er een groot samenhorigheidsgevoel in het begin van de crisis is ontstaan. Bovendien is het mooi om te zien dat partijen zich meer zijn gaan verdiepen in elkaar en bovendien in staat zijn om bestaande afspraken aan te passen. De vraag is hoe lang het samenhorigheidsgevoel een rol blijft spelen. Dit zal in het vervolgonderzoek duidelijk worden.

In het geval er wel conflicten ontstaan, dan heeft dit vaak te maken met de tijdslijnen van de samenwerking, blijkt uit het onderzoek. Vanuit de theorie van alliantie management weten we dat een organisatie noodgedwongen vooral intern gericht kan zijn ten tijde van een crisis en daarom weinig aandacht geeft aan de samenwerking. Als de verwachtingen dan onvoldoende worden gemanaged of de samenwerkingspartner heeft veel last van de mindere aandacht, ontstaan makkelijk conflicten. Ook blijkt uit het onderzoek dat de relevantie van de samenwerking ter discussie wordt gesteld en waardoor ook oude conflicten kunnen opblazen.

De constatering dat de respondenten in veel gevallen bekend zijn met alliantie management als vak en bovendien velen een opleiding hebben gevolgd (40%), doet vermoeden dat er een verband bestaat tussen aanwezige alliantievaardigheden binnen de organisatie en de uitkomst dat slechts 17% van respondenten aangeeft dat er sprake is van negatieve impact op de samenwerking als gevolg van de crisis. Wij zijn benieuwd of dit vermoeden klopt en zullen dit in de komende tijd gaan onderzoeken.

Wij zijn naar de toekomst vooral benieuwd hoe bestendig de lage negatieve impact van de crisis op samenwerken zal zijn als het “normale leven” weer is begonnen. De samenhorigheid vanuit een gemeenschappelijke vijand, Covid-19, is er dan niet meer en iedereen gaat naar onze verwachting weer primair naar de eigen doelstellingen kijken. En wat nemen we dan mee als leerpunten uit deze crisis?

## Kwalitatief onderzoek

De interviews die wij hebben gehouden onder de deelnemers geven een kijkje in de keuken van zeer diverse organisaties. Kenmerkend was wel dat alle partijen aangaven dat de band met hun partner sterker is geworden. Dit betrof zeer verschillende vormen van samenwerking. Van een coalitie van non-profit organisaties ten behoeve van de natuur, tot commerciële organisaties met een klant-leverancier relatie. Hoewel dit een exploratief onderzoek is en er sprake is van een grote diversiteit, zijn er toch een aantal tendensen uit te halen die bepalend lijken te zijn voor de uitkomst dat de band met de partner is versterkt. Onderstaand een drietal elementen die een rol spelen. Deze kunnen overigens niet los van elkaar worden beschouwd. De elementen tezamen vormen aanleiding tot versterking van de relatie.

## Quotes uit de interviews

1: *“De banden zijn persoonlijker geworden, omdat klanten soms corona hebben, dan heb je het daar ook over. Het is veel persoonlijker geworden.”*

2: *“Het zit heel erg op dat relationele stuk! Als je geen relatie hebt, geen ecosysteem. Dat geloof ik niet.”*

3: *“Het enige wat ik wel lastig vind bij corona en alles digitaal doen, is dat je nooit even bij zo’n partij over de vloer komt om te kijken hoe het kantoor eruitziet. Wat voor mensen zitten er? Hoe gaan ze met elkaar om? Dat zie je niet. Dat vind ik eigenlijk het enige grote gemis.”*

4: *“Wat wij doen is ketens bouwen en ketenpartners waarin die circulariteit juist heel belangrijk is. Dan vind je elkaar ook wel. Als er synchroniciteit is, dan vind je elkaar wel. Op het juiste moment, op de juiste plek zijn en de juiste dingen doen.”*

5: *“Zo’n crisis zorgt ervoor dat je weer opnieuw gaat nadenken over waarom we eigenlijk überhaupt begonnen zijn. Dus scherper terugkeert naar je oorspronkelijke missie en visie.”*

6: *“Het zet je stil en het zet je weer aan het nadenken. Het brengt je ook heel veel. Ik moet zeggen dat ik, ook wel persoonlijk, maar die corona crisis is voor mij niet negatief.”*

### 1. De crisis heeft iedereen getroffen

Het feit dat Covid-19 een nationale en globale impact heeft, maakt dat iedereen op de één of andere manier wordt geraakt. Dit lijkt tot gevolg te hebben dat er een grote mate van wederzijds inlevingsvermogen en samenhang ontstaat. De context waarbinnen men moet werken kent immers grote overeenkomsten, ondanks het feit dat partners verschillend geraakt kunnen zijn door de crisis. Daar waar het een “hot issue” betreft, is de kans groter dat de performance van partnerships omhoog gaat. Met als belangrijke kenmerken; minder coördinatie problemen en minder opportunisme<sup>2</sup>.

### 2. De relationele kant van samenwerken

Uit de verschillende interviews wordt duidelijk dat er sprake is van meer aandacht voor de relationele kant tijdens de crisis. Hoewel het digitaal worden van het werk de persoonlijke relaties enerzijds lastiger maakt, blijken de relaties te versterken. In sommige gevallen zit dit overigens al in het DNA van de geïnterviewden om hier veel aandacht aan te besteden. Ook vanuit alliantie management dient er altijd een goede balans te zijn tussen de harde kant van de samenwerking, gericht op de inhoud enerzijds en de zachte, de relationele kant, anderzijds. Partijen die op deze balans sturen, lijken minder last te hebben van een crisis. Quote 4 betreft een organisatie die ook in de coronatijd alle ontmoetingen (veilig) fysiek is blijven doen. Heel bewust, juist vanuit die relationele invalshoek. Andere partijen daarentegen hebben wel last gehad van (verplicht) thuiswerken. Door digitaal te werken zijn de meeste overleggen meer functioneel en efficiënt. Geen praatje bij de koffieautomaat en het lijkt dan soms alleen over de inhoud te gaan. Partijen zijn zich hier overigens van bewust en in een aantal gevallen zijn er zelfs acties ondernomen, zoals bijvoorbeeld een digitale borrel. De relationele kant lijkt in die zin wel in relatie te staan met het feit dat iedereen in hetzelfde schuitje zit. Wat er ook toe leidt dat men elkaar, zoals al eerder genoemd, “meer lucht geeft” op sommige agendaonderdelen.

### 3. Starten vanuit je eigen doelen en wederkerigheid in de relatie

Het valt op dat in vrijwel ieder interview terugkomt dat er door een grotere interne gerichtheid, ook opnieuw wordt gekeken naar de relevantie van de samenwerkingen voor de eigen doelstellingen. De link naar de eigen strategie en wat met de samenwerking wordt beoogd, komt hierin opnieuw ter sprake. Wanneer hieruit vervolgens ook een herbevestiging van de wederkerigheid in het partnership volgt, heeft dit blijkbaar een versterkend effect op de relatie. Voor sommige partijen is dit een herijking van de doelen van de samenwerking zoals deze bij de start heeft plaatsgevonden, voor andere partijen is de crisis aanleiding om meer aandacht aan te besteden aan de samenwerking omdat deze nog relevanter is geworden als gevolg van de crisis. Quote 5 geeft een voorbeeld van een partij die terug is gegaan naar de vraag waarom ze de samenwerking ook al weer waren aangegaan. Vanuit alliantie management begint samenwerken altijd vanuit je eigen strategie en doelstellingen. Als de relatie vervolgens wordt versterkt, betekent dat dit ook met de partner is besproken c.q. dat ook de partner een dergelijke herijking heeft gedaan.

---

<sup>2</sup> In een artikel van Arslan, B., & Tarakci in 2020 in The Journal of Management Studies wordt ook al melding gemaakt van dit fenomeen met betrekking tot het uitbreken van Ebola en de gevolgen voor innovatie in onderzoek naar een medicijn.

## Aanbevelingen

We schrijven inmiddels juli 2021 en de maatschappij is weer langzaam “open” aan het gaan. We kunnen echter niet zeggen dat de crisis al voorbij is en er zijn zorgen over het ontstaan van nieuwe varianten van het Covid-19 virus. De uitkomst van dit onderzoek geeft aan dat er in slechts 17% van de gevallen sprake is van negatieve impact op de samenwerking als gevolg van de crisis. Uit de interviews blijkt dat de combinatie van de drie genoemde elementen; 1) het betreft een crisis die iedereen raakt, 2) er is aandacht voor de relationele kant van de samenwerking en 3) het wederom bekijken van de eigen doelen en het waarom van de samenwerking, een positieve invloed lijken te hebben op het versterken van de band tijdens de eerste fase van de Corina crisis.

Zowel het voldoende aandacht hebben voor de relationele kant van samenwerken als het verankeren van samenwerking in de eigen strategische organisatiedoelen, zijn belangrijke onderdelen van professioneel en succesvol samenwerken, oftewel alliantie management. Deze wetmatigheden gelden ook in tijden zonder crisis en zouden altijd aandacht moeten krijgen. Doordat het derde element, de crisis, nu is toegevoegd lijkt er meer aandacht te zijn ontstaan voor deze elementen. Dit lijkt een belangrijke driver te zijn voor de versterking van de relaties die in 42% van de gevallen wordt gemeld.

Het belangrijkste inzicht uit dit onderzoek is wat ons betreft het besef dat aandacht voor professioneel samenwerking loont. Wanneer het effect van een crisis wegvalt, is het van belang om zowel scherp te hebben en houden hoe de samenwerking zich verhoudt tot de eigen strategie en voldoende aandacht te hebben voor de relationele kant van samenwerken. Want de ‘positieve’ invloed van de crisis op samenwerken zal op enig moment minder worden<sup>3</sup>. Hoe dit uitpakt voor de crisis als gevolg van Covid-19 hopen wij in een vervolgonderzoek te ontdekken.

Voor meer informatie over dit rapport, neem contact op met AlliantiePartners.

[info@alliantiepartners.nl](mailto:info@alliantiepartners.nl) of bel met Wim Witteveen 06-10439460

---

<sup>3</sup> In het eerder aangehaalde artikel van Arslan, B., & Tarakci in 2020 in The Journal of Management Studies, wordt ook gesteld dat de performance van de partnerships op het gebied van het ontwikkelen van medicijnen voor griep ten tijde van het uitbreken van Ebola, met 84,9% daalde. Dus als de urgentie van de samenwerking daalt, in absolute of relatieve zin, dan heeft dit een negatieve invloed op de performance van partnerships.