

Heeft uw organisatie een alliantiecultuur?

Prof. dr. A.P. de Man is hoogleraar Management Studies aan de Vrije Universiteit Amsterdam en verbonden aan Atos Consulting.

D. Luvison is docent aan de Keller Graduate School of Management van de DeVry University in de Verenigde Staten.

Veel organisaties hebben een cultuur die samenwerking met andere organisaties belemmert: een alliantiecultuur ontbreekt. Geen wonder dat veel allianties mislukken. Waar moet een organisatie op sturen als men de cultuur meer samenwerkingsgericht wil maken?

Steeds meer gaan organisaties verbanden aan met andere organisaties. Allianties, ketens, netwerken, joint ventures en publiek-private partnerships zijn standaard organisatievormen geworden. Dit vraagt ook om een andere cultuur en mentaliteit in organisaties. Waar organisaties voorheen konden handelen zonder rekening te houden met hun netwerk van samenwerkingspartners, kan dat nu niet meer. Voor intern gerichte culturen is geen plaats meer. Organisaties zullen ook rekening moeten houden met de belangen van hun partners. Samenwerking vraagt daarom ook om culturele verandering in organisaties. Zij zullen pas in staat zijn effectief over organisatiegrenzen heen te opereren wanneer zij een alliantiecultuur hebben.

Niet elke organisatie heeft een dergelijke cultuur. Zo sprak in een grote bijeenkomst over het invoeren van alliantie management bij een grote Amerikaanse onderneming de controller als volgt over zijn rol in alliantie management: 'Ik ben hier om ons bedrijf te beschermen tegen onze partners.' Zo'n negatieve houding ten opzichte van partners maakt het moeilijk om effectief samen te werken. Verandering naar een externe, op partners gerichte oriëntatie is noodzakelijk.

Een probleem daarbij is, dat het ontbreekt aan een goede methode waarmee de alliantiecultuur van een organisatie kan worden gemeten. Discussies over dit onderwerp verzanden daarom al snel in vaagheid. Een richting waarin de cultuur moet veranderen kan niet worden vastgesteld. In dit artikel presenteren we een meetinstrument voor de alliantiecultuur. Vervolgens laten we zien, dat een

goed ontwikkelde alliantiecultuur het succes van samenwerking vergroot, en geven we aan wat de managementimplicaties hiervan zijn.

We bespreken eerst kort de bestaande literatuur op dit vlak. Vervolgens wordt op basis van twintig interviews en een literatuurstudie het begrip alliantiecultuur in onderdelen geoperationaaliseerd. Dan volgt het verslag van het onderzoek dat we over onze alliantiecultuurscan hebben gehouden onder 179 bedrijven om het instrument te valideren. Uit ons onderzoek blijkt, dat er een verband bestaat tussen een alliantiecultuur en het succespercentage van allianties. Ten slotte gaan we, zoals gezegd, in op de consequenties voor het management. Dit doen we mede op basis van een toepassing van de scan bij zeventien bedrijven. Deze toepassing laat zien, dat met de scan een goede start kan worden gemaakt met een cultuurverandering.

Wat is een alliantiecultuur?

De literatuur over organisatiecultuur is omvangrijk. Er wordt echter nauwelijks aandacht besteed aan de vraag welke aspecten van een organisatiecultuur nu specifiek ontwikkeld moeten zijn om als organisatie goed te kunnen functioneren in een alliantie. Uit onder andere een casestudy over Corning blijkt echter, hoe belangrijk een sterke alliantiecultuur is.¹ Hoewel Corning weinig investeert in formeel alliantie management, blijkt deze onderneming toch heel succesvol te zijn met allianties. De reden hiervoor is, dat het alliantiedenken als het ware in de genen van het bedrijf zit. De

I. J.D. Bamford, B. Gomes-Casseres en M.S. Robinson, Mastering alliance strategy: A comprehensive guide to design, management and organization, Wiley, San Francisco, 2003.

casestudy over Corning laat daarmee zien, dat het hebben van een alliantiecultuur een bedrijf tot een effectieve samenwerkingspartner maakt.

Rond de veertig procent van de allianties behaalt niet de oorspronkelijke doelstelling.² Organisaties met een samenwerkingsgerichte cultuur maken

minder fouten in hun samenwerking met anderen en behalen daarmee een hoger succespercentage. Een ander voordeel is, dat zij worden gezien als een aantrekkelijker, want betrouwbaarder partner. Het is dan makkelijker voor hen om weer nieuwe partners te werven. Een voorbeeld hiervan is het

Figuur 1. Elementen van een samenwerkingscultuur

Elementen en deelelementen	Definitie
Normen	
Empathie	Zaken ook vanuit het perspectief van de partner bekijken
Conflictharmonisatie	De mate waarin partijen de confrontatie of consensus zoeken
Flexibiliteit	Houding dat een overeenkomst een startpunt is dat kan worden aangepast wanneer de omstandigheden veranderen
Solidariteit	Delen van de kosten en delen van de baten
Gezamenlijkheid	Houding dat het succes van elke partner afhangt van het succes van alle partners; je kunt niet beter worden ten koste van de partner
Terughoudendheid met het gebruik van macht	Afzien van het behalen van voordeel wanneer de onderhandelingspositie sterk is
Geest van commitment	In de alliantie zitten voor de lange termijn; het tegenovergestelde van opportunisme
Betrouwbaar gedrag	Afzien van het bewust beschadigen van een partner
Pro-activiteit	Acties in een alliantie initiëren, in plaats van afwachten totdat de partner de eerste stap neemt
Strategische blik	Allianties zien als strategisch in plaats van operationeel
Partnerfocus	
Belang	Mate waarin de organisatie partners en allianties belangrijk vindt
Bureaucratie ontwijken	Mate waarin partners niet door dezelfde bureaucratie heen moeten als niet-partners
Integratie	Mate waarin partners hun allianties als een gezamenlijke business zien en managen
Snelheid	Tijdigheid van respons richting de partner
Respect	Waarde die wordt toegekend aan de vaardigheden en cultuur van de partner
Openheid	De toegankelijkheid van een organisatie voor haar partners
Delen	Delen van kennis en informatie die verder gaat dan op 'need to know'-basis
Probleem oplossen	Problemen/angsten worden eerder vroeger dan later uitgesproken
Taal	
Vocabulaire	Helderheid binnen de organisatie over wat alliantie termen betekenen
Verhalen	Anekdoten over allianties die in de organisatie circuleren
Communicatiefrequentie	Frequentie waarmee aan allianties wordt gerefereerd
Communicatiebelang	Belang van de referenties naar allianties
Communicatie-inhoud	Aard van de opmerkingen over allianties (gunstig of ongunstig)
Noemen van partners	Gebruik van de namen van partners in gesprekken
Zichtbare uitingen	
Symbolen	Zichtbare aanwezigheid van symbolen die aan allianties of partners refereren (logo's etc.)
Rituelen	Handelingen en gebeurtenissen in relatie tot allianties (bijvoorbeeld prijzen voor alliantie managers, bijeenkomsten voor partners)
Alliantiemerken	Mate waarin allianties eigen namen, merken, visie en missie hebben
Zichtbaarheid van het alliantie management	Zichtbare aanwezigheid van alliantie management in het kantoor

2. A.P. de Man, G.M. Duysters en I. Neyens, *The Third State of Alliance Management Study*, Association of Strategic Alliance Professionals, Canton (Mass.), 2009.

farmacieconcern Eli Lilly, dat door investeringen in alliantie management een reputatie wist op te bouwen als een betrouwbare partner.³ Het resultaat hiervan was, dat met name innovatieve

Er is een groot verschil in alliantiecultuur tussen organisaties

biotechnologiebedrijven zich bij Eli Lilly meldden om met dit concern samen te werken bij de ontwikkeling van nieuwe medicijnen. Dit versterkte

de innovatiekracht van Eli Lilly. Ten slotte kunnen de kosten voor contractering omlaag: partners vinden het minder nodig om veel vast te leggen wanneer ze weten dat ze er bij problemen toch wel uitkomen met de partner, omdat deze partner samenwerkingsgericht is. Dit spaart ook tijd: er kan snel van start worden gegaan met de alliantie.

Een alliantiecultuur kan dus grote voordelen bieden. Duidelijkheid over wat nu de elementen van een dergelijke cultuur zijn, bestaat echter niet. Ook het gelijksoortige begrip alliantie mentaliteit is niet of nauwelijks geoperationaliseerd.⁴ Onderzoek laat zien, dat de gebruikelijke manieren om de bedrijfscultuur te meten onvoldoende specifiek zijn om de alliantiecultuur in kaart te brengen.⁵ Een methode waarmee dat wel kan, moet nog worden ontwikkeld. Wel is er één artikel waarin een stap in die richting wordt gezet, namelijk door de verschillende onderdelen van een alliantiecultuur te benoemen.⁶ Deze zijn:

- *Alliantienormen*: de ongeschreven regels die het gedrag van werknemers in een alliantie bepalen;
- *Partnerfocus*: de mate waarin een organisatie haar processen heeft aangepast aan het werken met alliantiepartners;
- *Taal*: de aard van de gesproken en geschreven communicatie in een organisatie rondom allianties;
- *Zichtbare uitingen*: de zichtbare symbolen en artefacten die organisaties gebruiken om naar allianties of alliantie management te verwijzen.

In navolging van ander onderzoek naar cultuur, wordt in deze indeling cultuur gezien als een geïntegreerd verschijnsel met zowel tastbare als minder tastbare elementen.⁷ De genoemde vier elementen zijn het uitgangspunt van ons onderzoek geweest. Zij vragen echter om nadere detaillering en operationalisering. Andere auteurs hebben met name het element 'alliantienormen' uitgewerkt in deelelementen.⁸ Verder literatuuronderzoek leverde nog enkele deelelementen op, maar onvoldoende om de lijst compleet te maken. Daarom zijn over dit thema interviews gehouden met twintig al-

liantie managers. Deze interviews gaven concrete voorbeelden van de vier elementen 'normen', 'partnerfocus', 'taal' en 'zichtbare uitingen'. Op basis van deze bronnen hebben wij een zo compleet mogelijke lijst opgesteld van de (deel)elementen van een alliantiecultuur (zie de tabel in figuur 1).

Alliantiecultuur onderzocht

Om te testen of de tabel in figuur 1 een juiste weergave biedt van alliantiecultuur, is in 2010 een grootschalig onderzoek uitgevoerd. Op basis van de (deel)elementen in de tabel in figuur 1 zijn 56 stellingen geformuleerd (twee per deelelement) waar werknemers in een organisatie op konden reageren. Op een schaal van 1 tot 5 konden zij aangeven in hoeverre zij het eens waren met die stelling of niet. Daarnaast werden enkele vragen gesteld over de sector en het land waar de organisatie was gevestigd, de omvang van de organisatie, de ervaring die men er had met allianties en het succes dat men (al dan niet) had gehad met allianties. Deze vragenlijst werd gestuurd aan de leden van de Association of Strategic Alliance Professionals, de internationale vakvereniging van alliantie managers. Uiteindelijk ontvingen we 179 reacties van verschillende organisaties (een respons van 13 procent). De meeste antwoorden kwamen uit de VS (73 procent), gevolgd door Europa (18 procent) en Azië (6 procent). De belangrijkste sectoren in de dataset zijn Biotechnologie/Farmacie (35 procent), IT (28 procent) en Financiële diensten (11 procent). Van de organisaties had 25 procent minder dan 1.000 medewerkers, 37 procent tussen de 1.000 en 25.000 medewerkers, en 38 procent meer dan 25.000 medewerkers.

Figuur 2 toont de resultaten van het onderzoek in de vorm van een spinnenwebdiagram. Rondom het spinnenwebdiagram zijn de vier elementen van alliantiecultuur weergegeven. De middelste lijn geeft de gemiddelde score weer van alle 179 respondenten op de vragen. De gestreepte, binnenste lijn geeft de gemiddelde score weer van de vijf laagst scorende organisaties, en de buitenste stippellijn geeft het gemiddelde weer van de vijf hoogst scorende organisaties. Deze laatste hebben dus de best ontwikkelde alliantiecultuur. Figuur 2 geeft ook de gemiddelde scores voor elk van de vier deelelementen. De gemiddelde score in het gebied 'normen' was 3,6 (op een schaal van 1 tot 5); voor 'partnerfocus' was deze 3,3; voor 'taal' 3,4 en voor 'zichtbare uitingen' 3,0. De eerste conclusie is, dat de vier gebieden elkaar qua score niet veel ontlopen; alleen de 'zichtbare uitingen' scoren wat lager. De elementen van

3. A.P. de Man, *Alliantiebesturing*, Van Gorcum, Assen, 2006.
4. R.E. Spekman, L.A. Isabella en T.C. MacAvoy, *Alliance competence: Maximizing the value of your partnerships*, John Wiley & Sons, New York, 2000.
5. K. Sluyts, P. Matthysens en S. Streukens, 'Building capabilities to manage strategic alliances', *Industrial Marketing Management*, 40, (6), 2011, pp. 875-886.
6. S.R. Clegg, T.S. Pitsis, T. Rura-Polley en M. Marosszeky, 'Governmentality matters: Designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects', *Organization Studies*, 23, 2002, pp. 317-37.
7. G. Hofstede, B. Neuijen, D.D. Ohayv en G. Sanders, 'Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases', *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 1990, pp. 286-316; E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

alliantiecultuur zijn dus relatief gelijkmatig ontwikkeld bij organisaties: alle vier de onderdelen krijgen evenveel aandacht. Een tweede conclusie is, dat het niveau van ontwikkeling niet heel hoog is. Met scores tussen de 3,0 en de 3,6 scoort het gemiddelde bedrijf net een voldoende. Hoog scorende deelelementen zijn: problemen oplossen, solidariteit, flexibiliteit, wederkerigheid, en commitment. De vijf laagst scorende deelelementen zijn: symbolen (weinig bedrijven hebben het logo van hun partner zichtbaar aanwezig in hun gebouw), alliantiemerken (weinig allianties hebben een eigen naam), integratie (de samenwerking met de partner wordt niet als een integraal onderdeel van de *business* gezien), omzeilen van de bureaucratie (alliantiepartners moeten door dezelfde bureaucratie heen als niet-partners) en vocabulaire (er is geen consistent taalgebruik rondom allianties). Een derde conclusie op basis van figuur 2 is, dat er duidelijke verschillen zijn tussen organisaties wat de ontwikkeling van de alliantiecultuur betreft. De hoogst scorende organisaties scoren substantieel beter dan het gemiddelde. De laagst scorende organisaties zitten daar beduidend onder. Met behulp van onze vragenlijst kunnen dit soort verschillen dus aan het licht worden gebracht.

Nader onderzoek van de data leert, dat er geen sprake is van verschillen in bedrijfstak of regio. Bedrijven in de IT scoren niet consistent hoger of lager dan

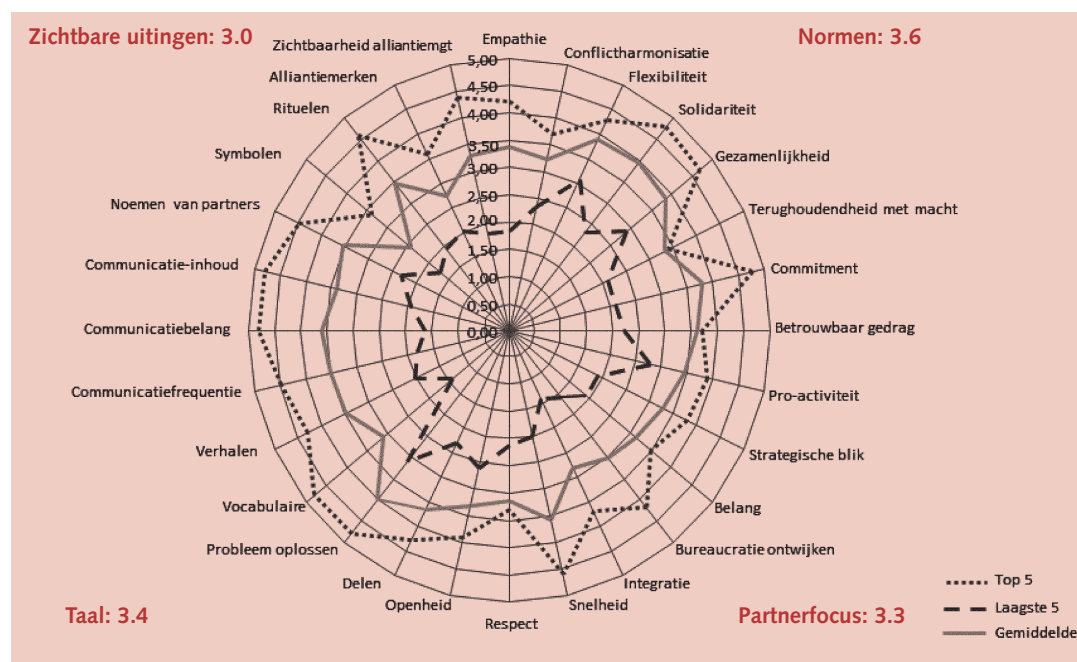
die in Biotechnologie/Farmacie, Financiële Diensten of andere sectoren. Opvallend is ook, dat er geen verschil is tussen de VS, Europa en Azië. Hierbij past wel de kanttekening dat in het bijzonder in Europa de gegevens van heel verschillende landen bij elkaar zijn opgeteld, waardoor verschillen tussen afzonderlijke landen wellicht verdwijnen; in Azië was het aantal respondenten klein. Desondanks lijkt het er op, dat verschillen in alliantiecultuur primair door de organisatie worden bepaald en niet door de bedrijfstak of de regionale herkomst. Veel gehoorde opmerkingen als 'onze sector werkt nu eenmaal slecht samen' of 'in het Verre Oosten zijn ze veel meer gericht op samenwerking' vinden geen ondersteuning in onze gegevens. Als deze uitkomst bij nader onderzoek stand houdt, mogen we concluderen dat een slechte alliantiecultuur te wijten is aan de onderneming zelf, en niet aan haar omgeving.

Een van de vragen richtte zich op alliantiesucces, afgemeten aan het percentage van allianties dat de oorspronkelijke doelstelling haalt. Gegevens hierover maken het mogelijk om te onderzoeken of organisaties die hoger scoren met hun alliantiecultuur ook succesvoller zijn. Een statistische analyse leert dat dit het geval is. Ook blijken alle vier de elementen van alliantiecultuur aan dit succes bij te dragen; het element 'partnerfocus' deed dat het meest.⁹ In totaal bleek ongeveer een derde van het verschil in succes tussen organisaties te kunnen

8. J.P. Cannon, R.S. Achrol en G.T. Gundlach, 'Contracts, norms, and plural form governance', *Academy of Marketing Science Journal*, 28, 2000, pp. 180-94; J.B. Heide en G. John, 'Do norms matter in marketing relationships?', *Journal of Marketing*, 56, 1992, pp. 32-44.

9. Om preciezer te zijn: na factoranalyse bleek dat de categorieën 'taal' en 'zichtbare uitingen' statistisch als één categorie moesten worden beschouwd. Na factoranalyse bleven 34 van de vragen over. Vervolgens zijn verschillende modellen getest, waarbij het model met alle elementen ('normen', 'partnerfocus' en de samengestelde categorie van 'taal' en 'publieke uitingen') de meeste variantie verklaarde ($R^2=.35$).

Figuur 2. Spinnenweb van alliantiecultuur



worden verklaard door verschillen in alliantiecultuur. De alliantiecultuur in een organisatie heeft dus grote invloed op het alliantiesucces.

Managementimplicaties

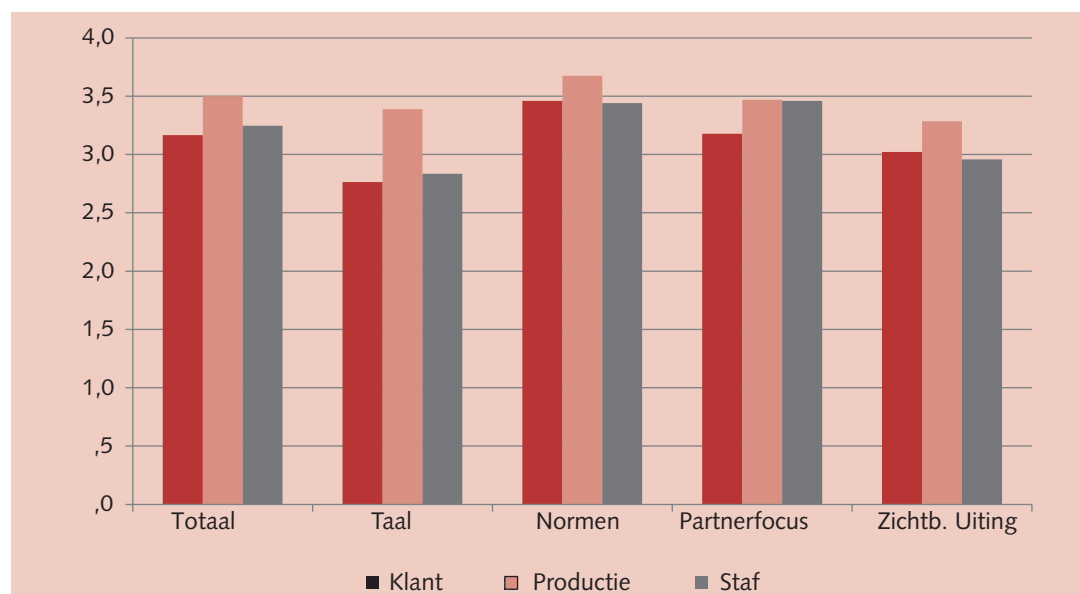
Nadat het meetinstrument was ontwikkeld en statistisch getest, is het in 2010 uitgezet bij zeventien organisaties, zowel publieke als private. Dit had een driedelig doel. Ten eerste wilden we onderzoeken of de conclusies van onze metingen werden herkend in de organisaties. Daaruit zou blijken in hoeverre onze meting van alliantiecultuur valide is in de praktijk en daarmee een nuttig instrument kan zijn voor discussies over alliantiecultuur in organisaties. Ten tweede wilden we onderzoeken of er verschillen in alliantiecultuur zijn tussen afdelingen in bedrijven, of dat de alliantiecultuur juist gelijkmatig was ontwikkeld bij organisaties. De derde doelstelling van dit deel van het onderzoek was om nader te onderzoeken of de scan voor het meten van alliantiecultuur ook als interventietechniek kan worden gebruikt om een aanzet te geven tot cultuurverandering.

In elke organisatie hebben verschillende personen bij verschillende afdelingen de vragenlijst ingevuld. In totaal leverde dat 377 respondenten op. De resultaten zijn gerapporteerd aan de organisaties. Aan de hand van de reacties van de organisaties kunnen we het volgende concluderen.

Ten eerste gebruikten de meeste organisaties wel formuleringszinnen als ‘allianties zitten bij ons in de genen’,

‘bij dat bedrijf zit samenwerking tussen de oren’ of ‘wij hebben geen alliantimentaliteit’. Zij vonden, dat de vragenlijst hielp bij het concreet en bespreekbaar maken van deze algemene aanduidingen. De organisaties hadden dus meer grip gekregen op de zachte kant van het alliantie-management, waardoor zij intern beter de discussie over de gewenste cultuur konden vormgeven. Ten tweede bleek, dat het uitzetten van de scan en gezamenlijk bespreken van de rapportage al een interventie was om tot een samenwerkingsgerichte cultuur te komen. De lijst met stellingen zette mensen aan het denken en maakte het ook mogelijk om concreet gedrag aan te wijzen dat wel of niet alliantiegericht was. De vragenlijst leverde mensen ook ideeën aan om de alliantiecultuur in hun organisatie te verbeteren. Sommige organisaties hadden bijvoorbeeld niet bedacht om allianties een naam te geven, of om partnerlogo's zichtbaar te maken in hun kantoor. De scan maakte daardoor ook onderbenut potentieel duidelijk. Als derde punt was de vergelijking van de bedrijfsscores met het spinnenweb in figuur 2 belangrijk. Dat leverde veel gespreksstof op voor verbetering en creëerde bij slecht scorende organisaties een gevoel van urgentie om te veranderen. Vergelijking met andere organisaties bleek een belangrijk middel te zijn om mensen te wijzen op de rol van een alliantiecultuur in hun eigen organisatie. Ten slotte bleken de verschillen in scores tussen afdelingen meestal niet heel groot te zijn. Alliantieculturen lijken zich dus redelijk gelijk in organisaties te ontwikkelen. Er zijn echter in iedere organisatie altijd

Figuur 3. De alliantiecultuur in een Amerikaanse verzekeringsmaatschappij



wel een paar gebieden aanwijsbaar waar sommige afdelingen het duidelijk beter doen dan andere. Discussies over deze verschillen waren een vorm van interne kennisoverdracht. Figuur 3 laat de verschillen zien tussen de scores van drie afdelingen van een Amerikaanse verzekeringsmaatschappij. De vragenlijst is ingevuld door een afdeling die klantcontact had, een productieafdeling en een stafafdeling. De gemiddelde scores liggen dicht bij elkaar: bijna overall ligt het verschil tussen de afdelingen duidelijk beneden de 0,5 punt. Alleen op het gebied 'taal' is er een groter verschil. De productieafdeling scoort hier beter dan de andere twee afdelingen. Hier is het dus het onderzoeken waard of de manier waarop deze afdeling met alliantietaal omgaat, lessen oplevert voor de andere afdelingen. De elementen uit de tabel in figuur 1 geven hiervoor enkele aangrijpingspunten. Bijvoorbeeld: wellicht wordt er in de productieafdeling vaker over allianties gecommuniceerd door hoger geplaatste managers dan in de andere afdelingen. Uiteraard constateerden organisaties ook, dat de scan voor het meten van een alliantiecultuur niet voldoende was om een verandering te realiseren. Daarvoor is meer nodig. De organisaties gaven aan, dat cultuurverandering ook tijd van mensen en geld zou kosten. Ook voorbeeldgedrag van managers werd gezien als noodzakelijk om tot een cultuurverandering te komen. Ten slotte is regelmatige, zo niet continue, aandacht voor dit thema nodig; een eenmalige meting volstaat niet. De scan kan de aanleiding vormen voor een verandertraject, en kan daar ook een begin van zijn en er richting aan geven. Er is echter een bredere aanpak nodig om daadwerkelijk tot een andere werkwijze te komen.

Aanbevelingen

Ons onderzoek leidt tot een aantal aanbevelingen. Een eerste aanbeveling is om aandacht te besteden aan het opbouwen van een alliantiecultuur. De lijst met cultuurelementen in de tabel in figuur 1 is daarbij een concreet startpunt. De relatie tussen succes en alliantiecultuur is duidelijk aanwijsbaar. Veel organisaties richten zich nog te veel op de hardere, tastbare kant van allianties, zoals het opzetten van alliantieafdelingen, goed contractmanagement en het inrichten van de juiste *incentive*-structuur. Dit zijn allemaal nuttige dingen, zoals uit onderzoek is gebleken.¹⁰ Onze studie naar alliantiecultuur toont echter aan dat dit niet voldoende is. Naast de harde kant moet ook de zachte kant worden meegenomen.

Ten tweede geldt, dat de scan een rol kan spelen bij de ontwikkeling van een alliantiecultuur. De scan heeft

een aantal kenmerken die implementatie bevorderen:

- *Hij maakt een aantal ontastbare zaken concreet.* Hoewel veel werknemers intuïtief wel aanvoelen dat cultuurelementen een rol spelen, is het moeilijk deze bespreekbaar te maken. De tabel in figuur 1 helpt hierbij. Door het inzetten van de scan worden werknemers concreet geconfronteerd met alle onderdelen van een alliantiecultuur.
- *Hij maakt duidelijk waar met verbetering moet worden begonnen.* De laag scorende elementen zijn logische aangrijpingspunten voor beleid. Daarmee wordt helder welk van de vier hoofdelementen ('normen', 'partnerfocus', 'taal' en 'zichtbare uitingen') het eerst aandacht verdient. De laatste categorie is bij veel organisaties zwak ontwikkeld, maar juist wel de eenvoudigste om aan te pakken. Hier kan dus laaghangend fruit worden geoogst.
- *De doorlichting geeft ook aan waar in de organisatie verbeteringen het hardst nodig zijn.* Door verschillende afdelingen door te lichten, wordt duidelijk in welke afdeling wel een alliantiecultuur heerst en waar niet. De laag scorende afdelingen kunnen dan leren van de hoger scorende afdelingen.
- *Ten slotte kan een doorlichting van de alliantiecultuur helpen een sense of urgency te creëren,* doordat de resultaten met die van andere ondernemingen kunnen worden vergeleken. Wanneer een organisatie de resultaten van de cultuurdoorlichting vergelijkt met de hoogste, laagste en gemiddelde waarden in figuur 2, wordt duidelijk waar de organisatie voor respectievelijk achter loopt op andere organisaties.

Een derde aanbeveling is om ook aan samenwerkingspartners te vragen een diagnose uit te voeren van hun alliantiecultuur. Dit geeft inzicht in de mate waarin de partner het 'alliantiegen' bezit. Daarmee kan een realistischer verwachtingspatroon ontstaan ten aanzien van het gedrag van de partner. Door de resultaten van de diagnoses van partners met elkaar te vergelijken, wordt duidelijk waar sterke en zwakke punten liggen. Bovendien opent dit mogelijkheden om van elkaar te leren. Als een van de partners sterk is op het gebied van partnerfocus en de ander is daar zwak, dan kan de zwakkere partner leren van de werkwijze van de sterkere. Zodoende leren de partners elkaar ook beter kennen, wat een belangrijke voorwaarde is voor een succesvolle samenwerking. ■

De sense of urgency om te veranderen neemt toe na een doorlichting van de alliantiecultuur

10. J. Drawlans, A.P. de Man en H.W. Volberda, 'Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance', *Long Range Planning*, 36, 2003, pp. 151-66; K.H. Heimeriks en G. Duysters, 'Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process', *The Journal of Management Studies*, 44, 2007, pp. 25-49; P. Kale, J.H. Dyer en H. Singh, 'Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function', *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 747-67.