

**VERTROUWEN,  
SOCIALE INNOVATIE en  
HORIZONTALE SAMENWERKING**

**TRUST**

**VERTROUWEN,  
SOCIALE INNOVATIE en  
HORIZONTALE SAMENWERKING**

**Gefeliciteerd**  
**met uw aandeel**  
**TRUST**

Met TRUST stijgt de waarde van  
horizontale samenwerking



## **'VERTROUWEN, SOCIALE INNOVATIE EN HORIZONTALE SAMENWERKING'**

### **A INLEIDING**

1 Horizontale (logistieke) samenwerking is een buitengewoon boeiend en belangrijk onderwerp. Dat zich bij uitstek bevindt op het grensvlak van technologische en sociale innovatie.

2 Op het terrein van de technische innovatie zijn in de afgelopen periode uitstekende resultaten geboekt en grote inspanningen geleverd. Universitair onderzoek, de start van pilots, erkenning vanuit het topsectorenbeleid, werk van Connect en Dialog en veel meer...

3 Op het gebied van sociale innovatie en horizontale samenwerking – zo is ons vertrekpunt – is die ontwikkeling nog wat achtergebleven. Het is tijd om dit nu in te halen en die balans te herstellen. De symbolische en ludieke uitgifte van het aandeel TRUST in Aalsmeer 2017 (zie foto) past in dit streven. In de afgelopen periode heeft BUCK Consultants International samen met Dialog TKI 'achter de schermen' gewerkt aan de verdere uitwerking van het concept 'vertrouwen', met diverse boeiende spelers uit de logistieke community.

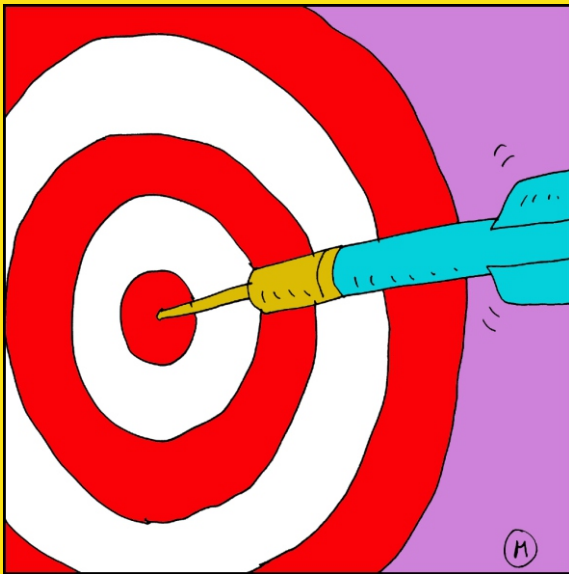


## B SOCIALE INNOVATIE ALS 'PARADIGMASWITCH'

5 Sociale innovatie is een containerbegrip. Waarin een belangrijke rol is weggelegd voor leiderschap, creativiteit en vertrouwen; in onderlinge samenhang.

6 Bouwstenen zijn onder andere coachend en stimulerend leiderschap, creativiteit en ruimte voor professionals.

7 De kernvraag is: helpt deze benadering om horizontale samenwerking de impuls te geven die het verdient? Hoe kunnen we sociaal leiderschap en vertrouwen laden voor de concrete en soms harde praktijk van horizontale samenwerking in de logistieke sector. Anders blijft het bij mooie woorden!



Het kweekt (wederzijds) vertrouwen om het bij horizontale samenwerking niet direct en in de eerste plaats over gainsharing en individueel voordeel te hebben. Eerst een helder gemeenschappelijk doel, dan pas gainsharing!

*Gainsharing en trust*



### Operationeel meedoen

Bij de praktische organisatie ook het operationele werkniveau een rol geven in de uitvoering; dat schept vertrouwen en zorgt voor bestendigheid. Het verhaal van het WAAROM heel goed uitdragen!

*Vertrouwen en toewijding bij daadwerkelijk combineren opslag en vervoer.*

## **C LEIDERSCHAP EN HORIZONTALE SAMENWERKING**

**8** Wat is nodig en mogelijk, als het gaat om leiderschap en nieuwe resultaten boeken met horizontale samenwerking. We geven een aanzet.

### **8.1 Een brede visie versterkt vertrouwen**

Met wie kun je nu als bedrijf aan de slag gaan? Wie is betrouwbaar? De visie van de potentiële partner blijkt een betrouwbare graadmeter. Hoe breder de visie, des te meer vertrouwen. Draait het alleen om geld of om (veel) meer, zoals een betere dienstverlening of duurzaamheid. Partijen die wat breder denken, stoppen niet direct bij financiële tegenslag en kiezen voor de langere termijn. Geld alleen is een slechte drijfveer voor het opbloeien van vertrouwen en een succesvolle horizontale samenwerking.

### **8.2 Wennen aan elkaar via scenario-ontwikkeling**

Horizontale samenwerking is dikwijls samenwerken met een concurrent. Dat vraagt altijd om een mentale investering. Het is wennen aan elkaar en soms een aan de slag met negatieve beeldvorming. Investeren in visieontwikkeling is dan een handige methode om aan elkaar te wennen. Een effectieve methode om vertrouwen op te bouwen is eerst samen scenario's te maken (voorbeeld). Om letterlijk eerst de blik te richten op een gezamenlijke toekomst en dan praktisch in het heden aan de slag te gaan.

### **8.3 Voldoende overleg geeft vertrouwen**

Het geheim van geslaagde uitvoering is informatiewisseling. Vertrouwen groeit wanneer goed en slecht nieuws ruimhartig wordt gewisseld. Operationeel vertrouwen is gebaat bij veelvuldig en vooral informeel overleg. Hoe druk het bijna ook is.

### **8.4 Opbrengsten niet (te) centraal stellen**

Praten over de opbrengsten ("gainsharing") is een 'link thema' voor succesvolle horizontale samenwerking. Incidenten en excessen bij de verdeling van opbrengst zijn snel onderwerp van aandacht, en daarmee een bron van wantrouwen.

Het kweekt (wederzijds) vertrouwen om het bij horizontale samenwerking niet direct en in de eerste plaats over gainsharing en individueel voordeel te hebben. Eerst een helder gemeenschappelijk doel, dan pas gainsharing! Gainsharing is belangrijk, maar het zou eigenlijk minder belangrijk moeten zijn, zeker bij beginnende samenwerkingsverbanden.

### **8.5 Gun anderen hun (voor)deel**

Teveel kijken naar wat het anderen oplevert is ook contraproductief. Vertrouwen betekent ook vooral kijken naar de eigen opbrengst, bijvoorbeeld of het eigen wagenpark voldoende oplevert. Iedereen moet voldoende voordeel kunnen behalen, tevredenheid ius daarmee een gedeeld belang.

Voor het behoud van vertrouwen is nuttig om niet te veel transparantie te vragen. In een aantal samenwerkingsprojecten is daarom bewust gekozen voor een minimale variant van informatiedelen over opbrengsten. Daarbij speelt overigens ook het mededingings-aspect een belangrijke rol.

## D CREATIVITEIT EN HORIZONTALE SAMENWERKING

**9** Wat is nodig en mogelijk, als het gaat om creativiteit en nieuwe resultaten boeken met horizontale samenwerking. We geven een aanzet, om samen met u verder uit te werken en diepen.

### 9.1 Heldere en dunne contracten wekken vertrouwen

Gedoe' tijdens de praktische realisatie wordt snel toegeschreven aan wantrouwen, over en weer. Dat is vaak niet terecht; het ontbreekt vaak aan een goed contract. Dat contract hoeft helemaal niet dik te zijn, als het maar goed is! Met bijvoorbeeld een heldere passage over de procedure bij conflicten of over de "exit"! Partijen durven meer wanneer ze ook zeker weten dat ze weer weg kunnen.

Partijen die over en weer (te) gaan in het vastleggen van operationele details lopen de kans de relatie snel stuk te maken. Operationeel telt vooral de omgangsvormen, de toon van de onderlinge communicatie. Daar kunnen geen 1000 afspraken tegenop!

### 9.2 Groot of klein; het is allebei te vertrouwen

Het vinden van een partner is niet eenvoudig. Door vertrouwen in horizontale samenwerking stijgt het aanbod. De ervaring leert dat verschillen in grootte niet zo veel uitmaakt. Ook kleine partijen kunnen voor de grotere bedrijven grotere samenwerkingspartner zijn (voorbeeld). Verschil is ook aantrekkelijk.

### 9.3 In en uitstapmodel

Er bestaat een trend naar contractloze dienstverlening in de logistiek, ingegeven door digitale ontwikkelingen. De weg is open naar een nieuw in- en uitstapmodel

### 9.4 Evalueer dikwijls en stel de winstverdeling bij

Evalueren en horizontale samenwerking passen bij elkaar, ook als het gaat om gainsharing. Horizontale samenwerking is dynamisch, in de loop van de tijd voegt bijvoorbeeld de ene transporteur meer toe dan de andere. Om iedereen tevreden te houden is verandering dan gewest.

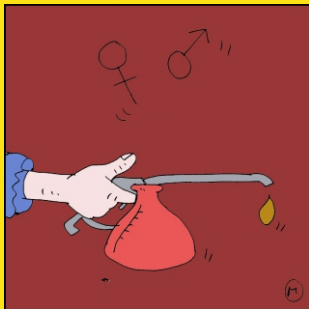
Speciale aandacht verdient de rol van partijen die later instappen. Dat partijen later instappen is meestal noodzakelijk om volume te behouden of vergroten.

Meeprofiteren hoort daar uitdrukkelijk, maar wel zo dat de oorspronkelijke deelnemers daarmee kunnen leven. Anders stopt het vertrouwen bij de oorspronkelijke partijen.

### 9.5 Op tijd willen veranderen versterkt vertrouwen

Vaak opereren bedrijven die horizontaal samenwerken in nogal beweeglijke markten. Zo komen van tijd tot tijd nieuwe logistieke dienstverleners in het spel. Ook is er vaak de ambitie om nieuwe markten te verkennen.

Partijen hadden en hebben verschillende motieven om (logistiek) samen te werken. Van direct en snel economisch voordeel, het ontwikkelen van de informatisering tot aan het openbreken van een markt. Belangrijk is dat gaandeweg de rit ieders motief en aandacht krijgt die het verdient.



Oliemannetjes

Werk met 'oliemannetjes, of vrouwtjes'. Dat schept vertrouwen, ook in de uitvoeringspraktijk

*Vertrouwen en toewijding bij daadwerkelijk combineren opslag en vervoer.*



Wegblijven van een te grote focus op gainsharing en de korte termijn en streven naar duurzaam samenwerkingsvoordeel, is de weg naar net zo duurzaam vertrouwen.

*Gainsharing en trust*

## E PROFESSIONELE RUIMTE EN HORIZONTALE SAMENWERKING

**10** Wat is nodig en mogelijk, als het gaat om professionele ruimte en nieuwe resultaten boeken met horizontale samenwerking. We geven een aanzet, om samen met u verder uit te werken en diepen.

### 10.1 Operationele medewerkers, klanten en afnemers actief betrekken zorgt voor vertrouwen

Het operationele werkniveau een rol geven in de uitvoering schept vertrouwen en zorgt voor bestendigheid. Dat betekent allereerst 'het waarom' van de pilot en horizontale samenwerking heel goed uitdragen. En daarnaast op tijd gericht advies bij de werkvloer vragen over praktische details (voorbeeld).

Hetzelfde geldt voor klanten en afnemers. Het loont om energie te steken in een goede uitleg. Er zijn inmiddels aansprekende voorbeelden van actief meedenkende klanten en afnemers.

### 10.2 Deskundige en empathische contactpersonen zijn cruciaal

Het scheelt veel, ook voor het behoud van vertrouwen, wanneer de operationele contactpersonen echt zelf van de hoed en de rand weten. Deskundigheid is bijna de factor voor onderling vertrouwen. En vooral over voldoende empathische kwaliteiten beschikken. Deze "soft power" is van grote waarde. Ze worden aangeduid als oliemannetjes, de Gideonsbende, de "caretakers" of zelfs heel mooi als "trust guardians". Het zijn de bruggenbouwers met oog voor elkaars behoeften, die 'over functies heen' kunnen nadenken en handelen (toelichting).

### 10.3 Win vertrouwen door eenvoud

Horizontale samenwerking tussen vervoerders en verladers kent verschillende verschijningsvormen, van complex tot relatief eenvoudig (toelichting). De neiging bestaat direct voor het beste te gaan. Een eenvoudige start met zichtbaar succes wekt vertrouwen. En de kans om samen extra en nieuwe stappen te zetten (voorbeeld).

### 10.4 Plezier en vertrouwen gaan samen op

Vergeet de fun-factor niet. Vier successen, investeer in persoonlijke relaties en voeg een speels element toe aan het zakelijke werk.



**Vergeet de fun-factor niet.**

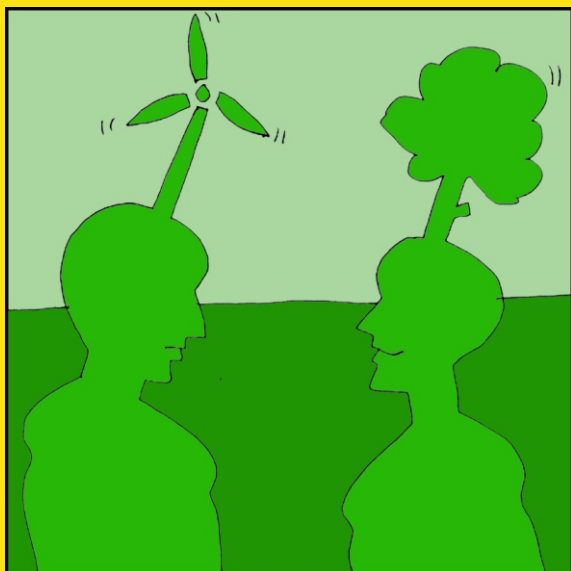
Vier successen, investeer in persoonlijke relaties en voeg een speels element toe aan het zakelijke werk.



## F TOEKOMSTVOORSPELLING

**11** De aandacht voor de gedragscomponent bij horizontale samenwerking groeit. Dat is logisch en ook winst. Na het berekenen en bedenken is aandacht voor het samenspel tussen bedrijven (een mensen) bijna vanzelfsprekend. De aandacht voor deze zachte component is ook een signaal. Aan de tafel met praktijkdeskundigen zaten af en toe ook licht moe gestreden supporters van horizontale samenwerking. Die in verhaaltermen gesproken toe waren aan een nieuw plot: iets wat werkt om vastgelopen of sleets gelopen horizontale samenwerking impuls te geven.

**12** De groeiende aandacht voor de factor leiderschap, sociale innovatie en vertrouwen laat ook zien hoe kwetsbaar horizontale samenwerking is. Volhouden is net zo belangrijk als opstarten. Horizontale samenwerking dient naast een bedrijfsbelang ook een breder maatschappelijk belang. Bedrijven hebben baat bij vertrouwen in horizontale samenwerking. Maar ook bij maatschappelijke instituties (overheden en middenveld) die weer vertrouwen hebben in diezelfde bedrijven. Een sector alleen redt het niet, hoe top die ook is.



### **Allebei een ambitieuze visie zorgt voor wederzijds vertrouwen**

Partijen die allebei werken vanuit een ambitieuze visie (bijvoorbeeld: verduurzaming) vertrouwen elkaar sneller: ze herkennen zich in elkaar

*neem ook een aandeel in TRUST*



### **Intentie-afspraken bij de start over resultaten zorgt voor vertrouwen**

Partijen moeten na enige tijd 'samenwerken' een harde afspraak maken over wat zij samen willen bereiken met horizontale samenwerking. Het versterkt het vertrouwen door hierover bij de start een intentie-afpraak te maken.

*neem ook een aandeel in TRUST*

