

Kan je je partnerschappen crisis-bestendig maken? Lessen uit de COVID-19 pandemie

Isabel Estrada

Martin Pit



In de wereld na de pandemie zal het hebben van de juiste partnerschappen cruciaal zijn dan ooit. Maar, hoe heeft de COVID-19 pandemie de partnerschappen beïnvloed die voor de pandemie zijn ontstaan? Men zou verwachten dat de pandemie conflicten heeft doen laten groeien, of dat zelfs meer partnerschappen vroegtijdig zijn beëindigd. Het managen van zo'n partnerschap is namelijk altijd een uitdaging - partners moeten dagelijkse operaties en belangen

coördineren, terwijl ze zelf onafhankelijk blijven. Daarom is het aannemelijk dat de COVID-19 crisis het managen en het voortbestaan complexer heeft gemaakt.

Tot onze verassing liet een recente studie onder leiding van AlliantiePartners echter de veerkracht van partnerschappen zien. Respondenten keken naar de belangrijkste relatie met hun partner organisatie. Hierin liet slechts 17% van de respondenten weten dat de relatie is verslechterd, terwijl 83% aangaf dat de crisis geen significant effect had op de relaties (41%) of dat het de relatie daadwerkelijk heeft versterkt (42%).

Deze studie van AlliantiePartners – hoewel exploratief – geeft ons inzicht in waarom sommige partnerschappen juist een crisis zoals de COVID-19 pandemie doorstaan. In dit stuk reflecteren wij op de resultaten van deze studie, om zo aanbevelingen te benadrukken die organisaties kunnen helpen hun partnerschappen crisisbestendig te maken.

1. Extra aandacht aan het bouwen van relaties

Voor het succes van partnerschappen is het koesteren van de relatie cruciaal. Echter was dit niet altijd even makkelijk tijdens de pandemie, voornamelijk omdat vanwege de digitale omgeving de mogelijkheden tot persoonlijke interactie sterk afnamen. Enkele van de deelnemende organisaties reageerden op deze situatie door juist expliciet aandacht te besteden aan relaties met partners. Deze gezamenlijke inspanningen hielpen met het opbouwen van relationeel sterke partnerschappen, wat onder andere flexibiliteit in een samenwerking bevordert – een pijler van relationeel partnerschapsbeheer. Flexibiliteit is cruciaal gedurende crises, omdat het coördinatie vergemakkelijkt wanneer partners met onzekerheid worden geconfronteerd.

2. We zitten in hetzelfde schuitje

In veel partnerschappen heeft het erkennen van de COVID-19 pandemie als een gezamenlijke bedreiging de solidariteit tussen partners bevordert. Evenals flexibiliteit is solidariteit ook een van de pijlers van relationeel partnerschapsbeheer. Solidariteit is zeer relevant in crisis contexten, omdat het gezamenlijke probleemoplossing aanmoedigt. Solidaire partners worden

vaak milder naar elkaar, wat ze er toe in staat stelt om op een coöperatieve manier met crisis-gerelateerde problemen en vertragingen om te gaan.

3. Het strategisch belang van partnerschappen

De crisis heeft ervoor gezorgd dat veel organisaties opnieuw hebben gekeken naar de rol van hun partnerschappen voor de eigen strategie. Vaak heeft dit het belang van deze partnerschappen opnieuw bevestigd. Sommige partnerschappen zijn zelfs relevanter geworden als resultaat van de crisis. Partnerschappen krijgen vaak veel aandacht gedurende de opstart- en uitrolfasen, maar deze aandacht kan na verloop van tijd afnemen als managers met andere zaken bezig worden gehouden. Als managers bewust zijn van het belang van partnerschappen betekent dit dat zij hun aandacht opnieuw kunnen leggen op deze relaties. Dit stimuleert op zijn beurt het continue toezicht op partnerschappen, en de mogelijkheid om vlot problemen op te lossen.

Kortom, het investeren in relatiebeheer kan lonend zijn in tijden van crisis, omdat het flexibiliteit en solidariteit tussen partners bevordert. Daarnaast is het belangrijk om een duidelijk beeld te houden van hoe de verschillende partnerschappen zich verhouden tot de strategie van de eigen organisatie. Dit zorgt ervoor dat de meest relevante partnerschappen de juiste aandacht krijgen – ook in moeilijke tijden. Concluderend, aandacht besteden aan de relationele en strategische kant van partnerschappen kan, hoewel geen panacee, helpen om veerkracht op te bouwen tegen de volgende globale crisis.

Over de studie

AlliantiePartners - een Nederlands consultatiebureau gespecialiseerd in alliantie management – heeft een enquête verstuurd naar meer dan 450 zakelijke contacten. Tussen februari en april 2021 zijn er 83 respondenten verzameld. Als toevoeging op de enquête heeft AlliantiePartners 10 van de deelnemende organisaties geïnterviewd. AlliantiePartners heeft de leiding genomen van de studie, de auteurs van dit artikel hebben geholpen met het ontwerp van de enquête. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met AlliantiePartners: info@alliantiepartners.nl

Referenties

Arslan, B., & Tarakci, M. (2020). Negative spillovers across partnerships for responsible innovation: Evidence from the 2014 Ebola outbreak. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/joms.12607>

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.

Scholten, K., & Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471-484.