

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

2 0 1 0
2 0 1 1

Masterproef

*De berging van de Russische onderzeeër 'De Koersk'.
Hoe het familiebedrijf Mammoet leiding gaf aan een internationaal team
van actoren teneinde De Koersk te bergen.*

Promotor :
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Anneleen Schuurmans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*De berging van de Russische onderzeeër 'De Koersk'.
Hoe het familiebedrijf Mammoet leiding gaf aan een
internationaal team van actoren
teneinde De Koersk te bergen.*

Promotor :
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Anneleen Schuurmans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

In het kader van de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt heb ik ervoor gekozen om mijn Master Innovatie en Ondernemerschap af te ronden met deze masterproef met als titel: 'De berging van de Russische Onderzeeër de Koersk'. Graag wil ik langs deze weg iedereen bedanken die meegewerkt heeft aan de realisatie van deze eindverhandeling.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Prof. Dr. Frank Lambrechts bedanken voor de nodige begeleiding en ondersteuning. Zijn inzicht en kennis betekende een meerwaarde voor mijn masterproef.

Daarnaast wil ik ook graag Frans van Seumeren en Hans Offringa bedanken voor hun bereidheid tot het geven van een interview.

Tenslotte nog een dankwoord aan mijn vriend, familieleden en vooral mijn ouders voor hun morele steun gedurende het voorbije jaar.

Veel leesplezier.

Achel, april 2011
Anneleen Schuurmans

Samenvatting

In de zomermaanden van het jaar 2000 hield de Russische Marine een grootscheepse militaire oefening in de Barentszee. Hierbij werden tal van schepen ingezet. Één daarvan was de Russische kernonderzeeër 'de Koersk'. Bij de uitvoering van de eerste oefening, het lanceren van enkele geavanceerde torpedo's, verliep alles naar behoren. Maar op 12 augustus 2000 liep het mis. Bij de tweede oefening werden twee krachtige explosies waargenomen, waarna het gesinkte verdween richting de bodem van de Barentszee. Bij dit ongeluk kwamen alle 118 opvarenden om het leven.

In de Russische media en onder de Moskovieten barstte al snel de kritiek los over het toegepaste beleid. De Russische Marine werd ervan beschuldigd haar verantwoordelijk te hebben willen ontlopen. Ze werd ervan verdacht halve waarheden te hebben verkondigd, geruchten te hebben verspreid en leugens te hebben meegedeeld. Ook President Poetin ontkwam niet aan de woedende Russische menigte. Hij werd ervan beticht te laat assistentie te hebben ingeroepen. De President schakelde pas op 16 augustus, 4 dagen na het plaatsvinden van het ongeluk, de hulp in van de NAVO-landen Groot-Brittannië en Noorwegen. Als antwoord op deze beschuldigingen beloofde Poetin dat de Koersk nog gelicht zou worden voor het einde van het jaar 2001.

Het Russische ontwerpbureau Roebin, onderdeel van het Russische ministerie van Defensie, werd door de Russische regering aangesteld voor de berging van de onderzeeër. Dit was een logische keuze, aangezien dit bureau ook verantwoordelijk was geweest voor de bouw van de Koersk. Igor Spassky, President-directeur van Roebin, werd aangesteld als eindverantwoordelijke voor het bergingsproject. Hij ging openbaar op zoek naar geschikte voorstellen. Verschillende internationale bergingsbedrijven deden een gooi naar de opdracht maar uiteindelijk werd Mammoet verkozen als diegene die de bergingsklus mocht uitvoeren. Mammoet stond internationaal bekend voor zijn zwaar hijs- en transportwerk, maar was op bergingsgebied een volstrekt onbekende.

Vandaar dat de aanstelling van deze firma veel vragen oproept. Niet alleen omdat het bedrijf geen ervaring heeft met dit soort bergingswerkzaamheden, maar ook met het aanwezige financiële als ecologische risico.

In deze masterproef wordt dieper ingegaan op hoe het familiebedrijf Mammoet leiding gaf aan een internationaal team van actoren bij de berging van deze onderzeeër en dit op basis van een case study research.

Naar aanleiding van dit praktijkprobleem werd de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

“ Hoe heeft het familiebedrijf ‘Mammoet’ leiding gegeven aan een internationaal team van actoren teneinde De Koersk te bergen?”

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk om eerst een grondige literatuurstudie te verrichten. Hierbij heb ik mijn aandacht gevestigd op de begrippen ‘multipartij samenwerking’ en ‘familiness’. Dit omdat ik verwacht dat deze twee termen ons ter zake meer inzicht kunnen opleveren. In het eerste deel van mijn literatuurstudie ga ik na wat multipartij samenwerking precies inhoudt. Daarnaast verdiep ik mij in de verschillende fases van het collaboratieproces en de kritische succesfactoren die aanwezig dienen te zijn om deze te doen slagen. Vervolgens rond ik het multipartij gedeelte af door de nadruk te leggen op het aanwezige vertrouwen, de toegepaste leiderschapstijl, de gevoerde communicatie, het wederzijds leren, de interafhankelijkheid en de diversiteit die binnen een multipartij samenwerkingsverband vereist zijn.

In het volgend deel van mijn literatuuronderzoek vestig ik de aandacht op het begrip ‘familiness’. Hierin ga ik na wat deze inhoudt en komen verscheidene definities en voordelen aan bod die menig auteurs hieraan toeschrijven. Daarnaast wordt bekeken hoe familiness wordt opgebouwd binnen familieondernemingen.

Het derde deel van mijn eindverhandeling wijdt zich aan de beschrijving van mijn case. Als eerste komt het Nederlandse bedrijf ‘Mammoet’ aan bod. Er wordt een overzicht gegeven van de historie van dit familiebedrijf alsook van de verschillende bedrijfsactiviteiten. Vervolgens wordt het hele verhaal omtrent ‘de Koersk’ uit de doeken gedaan gaande van het ontwerp tot en met de berging van dit gevaarte.

In het laatste onderdeel wordt een antwoord gezocht op mijn centrale onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen en dit aan de hand van afgenomen interviews met de betrokken bergingsleden. Er wordt nagegaan hoe Mammoet is omgegaan met het opbouwen van vertrouwen, het gevoerde type leiderschap, de asymmetrie in kennis, expertise en cultuur en het eventueel plaatsvinden van wederzijds leren.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	- 1 -
Samenvatting.....	- 3 -
Inhoudsopgave	- 7 -
Deel I: Probleemstelling.....	- 9 -
1. Omschrijving en situering van het praktijkprobleem	- 9 -
1.1 Theoretische probleemstelling.....	- 11 -
2. Formulering van de centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen	- 13 -
2.1 Relevante concepten voor de literatuurstudie	- 14 -
3. Werkwijze.....	- 15 -
3.1 Aanpak van literatuurstudie	- 15 -
3.2 Bespreking van de methodologie en de gegevensverzameling.....	- 16 -
Deel II: Literatuurstudie	- 23 -
1. Inleiding.....	- 23 -
2. Multipartij samenwerking.....	- 25 -
2.1. Fasen in collaboratieproces.....	- 28 -
2.2 Het opbouwen van vertrouwen	- 31 -
2.3 Leiderschap	- 33 -
2.4 Interafhankelijkheid.....	- 38 -
2.5 Diversiteit.....	- 39 -
2.6 Communicatie	- 41 -
2.7 Wederzijds leren.....	- 43 -
3. Familiness.....	- 49 -
3.1 Resource management	- 60 -
Deel III: Case Studie.....	- 63 -
1. Inleiding.....	- 63 -
2. Mammoet.....	- 65 -
3. De Russische onderzeeër 'de Koersk'	- 69 -
3.1 De opkomst en ondergang	- 69 -
3.2 De opdracht.....	- 77 -
3.3 De voorbereidingen	- 83 -
3.4 De berging.....	- 87 -
3.5 De thuiskomst.....	- 92 -
4. Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen	- 95 -
4.1 Het opbouwen van vertrouwen	- 96 -
4.2 Toegepaste leiderschapsstijl ten einde de Koersk te bergen	- 102 -
4.3 Asymmetrie in kennis, expertise en cultuur	- 110 -
4.4 Wederzijds leren.....	- 118 -
4.5 Conclusie:.....	- 121 -
4.6 Theoretische bijdrage en implicaties	- 123 -
4.7 Praktische implicatie.....	- 124 -
4.8 Persoonlijke reflectie	- 125 -
Lijst van geraadpleegde werken	- 127 -
Bijlagen	

Deel I: Probleemstelling

In dit deel wordt beschreven wat de aanzet gegeven heeft voor het uitvoeren van een case study research op de Russische onderzeeër 'De Koersk'. Vervolgens volgt een uiteenzetting van de centrale onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen. Tenslotte wordt de werkwijze besproken, die zal worden toegepast bij de uitvoering van het onderzoek.

1. Omschrijving en situering van het praktijkprobleem

Op 12 augustus 2000 leed de Russische Natie gezichtsverlies. Hun befaamde kernonderzeeër 'De Koersk' lag op de bodem van de Barentssee. Bij dit ongeluk kwamen alle 118 opvarenden om het leven. Dit was het eerste grote ongeluk bij de Russische Marine na de beëindiging van de Sovjet-Unie (Barany, 2004). Pas aangesteld President Vladimir Poetin wachtte een zware taak.

Al snel volgde de eerste kritiek over het toegepaste beleid (Offringa, 2003). De Russische Marine probeerde de schuldgraad te verschuiven alsook hun verantwoordelijkheid te ontlopen door halve waarheden mee te delen, geruchten te verspreiden en leugens te verkopen (Barany, 2004). Ook President Poetin werd kop van jut enkele dagen na de ramp. Hij werd ervan beschuldigd laattijdig de publieke massa te hebben toegesproken. Vijf dagen na de ondergang van de Koersk bracht Poetin een eerste, korte reactie vanuit zijn vakantiewoning in Sochi (Barany, 2004). De kritiek in de media nam grotere proporties aan nadat bekend werd dat de President enige vorm van buitenlandse hulp weigerde, ook al was hij er zich van bewust dat Rusland niet de nodige middelen ter beschikking had om de reddingsoperatie uit te voeren (Came, 2000). Als antwoord op deze beschuldigingen beloofde Poetin dat de Koersk nog gelicht zou worden voor het einde van het jaar 2001 (Offringa, 2003). Ook het ecologische aspect maakte deel uit van de beslissing tot berging. De onderzeeër, met twee kernreactoren aan boord, bevond zich namelijk in visrijk gebied. Indien er zich een lekkage zou voordoen, zijn de gevolgen voor de Russische en Europese visindustrie niet te overzien (Vizard, 2001).

Het ontwerp bureau Roebin, onderdeel van het Russische ministerie van Defensie, werd door de Russische regering aangesteld voor het bergen van de Koersk.

Roebin kende als geen ander de structuur van deze onderzeeër, het was namelijk verantwoordelijk geweest voor de bouw van De Koersk. President-directeur, Igor Spassky werd benoemd als eindverantwoordelijke voor dit project (Offringa, 2003). Het ontwerp bureau ging openbaar op zoek naar interessante voorstellen. Verschillende internationale bergingsbedrijven stelden zich kandidaat om deze berging te mogen klaren.

Een daarvan was het Nederlands bedrijf 'Smit international'. Dit bergingsbedrijf kreeg de steun van de Nederlandse regering, een lobbybureau uit Brussel en enkele oud-ministers. Dit geheel gaf vorm aan de oprichting van het Koersk Foundationfonds. Het samengebracht kapitaal (een half miljoen gulden) moest bijdragen om een deel van de berging te kunnen bekostigen. Men beschouwde de ramp als een ecologisch gevaar voor Europa en wilde de overige lidstaten ervan overtuigen om mee bij te dragen aan de operatie. Om de berging tot een goed einde te brengen had Smit de steun nodig van enkele partners. Het consortium 'Smit-Heerema-Halliburton' was geboren. Deze offshore-bedrijven boden toegevoegde waarde aan dit project (Offringa, 2003).

Een andere mogelijke kandidaat die zijn bergingsplannen ter beschikking stelde aan Roebin was het Belgische bergingsbedrijf Scaldis. Ook dit bedrijf kon op financiële steun rekenen. De Belgische regering stelde vier miljoen belgische frank ter beschikking als extra motivatie voor het binnenhalen van het contract (De Standaard, 2000).

Niets wees nog in de richting van het Nederlandse bedrijf Mammoet. Tot dan toe nog een volstrekt onbekende op bergingsgebied (Offringa, 2003). Deze internationale takelspecialist die ook een Russische vestiging bezat, regelde een afspraak bij het ontwerp bureau Roebin. Nadat ze hun plannen uit de doeken hadden gedaan, deelde Roebin mee dat er een principiële akkoord was bereikt met het consortium Smit-Heerema-Halliburton. Deels teleurgesteld keerde de eigenaar, Van Seumeren, terug naar Nederland (Offringa, 2003).

Maar er kwam een kink in de kabel tussen de Russen en het consortium. De beloofde steun door het foundationfonds viel weg. De Europese commissie bleek geen geld ter beschikking te willen stellen voor de berging. Dit omdat de Russische Minister van Buitenlandse Zaken had laten weten dat de berging van de Koersk niet hoog op zijn lijst stond (Offringa, 2003).

Ook gooide het tijdsaspect roet in het eten.

De financiële onderhandelingen namen zoveel tijd in beslag dat het niet meer mogelijk was om de Koersk in 2001 nog naar boven te halen (Offringa, 2003). President Poetin wilde aan de Russische bevolking laten zien dat hij een man van zijn woord was, en gaf opdracht aan Igor Spassky om opnieuw contact op te nemen met Mammoet. Deze firma werd de vraag gesteld of het mogelijk was dat de bemanning voor het einde van het jaar 2001 nog geborgen kon worden. Frans Van Seumeren, President en CEO van Mammoet, vroeg enkele dagen bedenktijd. Na vier dagen overleg met het engineeringteam contacteert Van Seumeren het ontwerpbureau op zijn beurt. Hij deelt mee dat Mammoet met de Russen in zee wil gaan (Offringa, 2003).

De aanstelling van deze firma roept bij velen vragen op. Niet alleen omdat het bedrijf geen ervaring heeft met dit soort bergingswerkzaamheden, maar ook met het aanwezige financiële als ecologische risico. In deze masterproef wordt dieper ingegaan op hoe het familiebedrijf Mammoet leiding gaf aan een internationaal team van actoren bij de berging van deze onderzeeër en dit op basis van een case study research.

1.1 Theoretische probleemstelling

Ietwat vooruitlopend op mijn literatuurstudie ga ik na wat mijn onderzoeksvragen interessant maakt om te onderzoeken vanuit de bestaande literatuur. De begrippen 'multipartij samenwerking' en 'familiness' moet hiertoe uitweg bieden. Familiness omvat een unieke verzameling van interne bronnen en vaardigheden binnen een familiebedrijf, die enkel en alleen geïdentificeerd kunnen worden indien familieleden werkzaam zijn in de onderneming en die kunnen leiden tot het behalen van een competitief voordeel (Habberson & Williams, 1999). Niemelä (2004) onderzocht welke factoren doorslaggevend waren bij een samenwerkingsverband tussen familiebedrijven. Hierbij heeft ze zich voornamelijk laten leiden door het begrip 'macht'. Steier (2001) daarentegen heeft zijn onderzoek gefocust op de aanwezigheid van sociaal kapitaal binnen familieondernemingen. Het is logisch te verwachten dat de term familiness van invloed zal zijn wanneer een familiebedrijf deel neemt aan een (multipartij) samenwerkingsverband. Enig probleem is dat mogelijke bestaande literatuur, buiten het onderzoek van Steier (2001) en Niemelä (2004), hierbij ontbreekt.

Beide auteurs geven dit ook aan in hun onderzoek:

“ (...) More research is needed that clarifies the conditions for optimal transfer of the relational assets.” (Steier, 2001).

“ (...) interfirm cooperation capability has not been a widely studied phenomenon in the family business context, there is still little information on how capabilities are actually created, and how individual and firm-specific resources are combined.” (Niemelä, 2004).

Er is nochtans een domein dat expliciet multipartij samenwerking bestudeerd, maar tot nog toe wordt er geen aansluiting gemaakt met het domein van familiebedrijven. Dit is dan ook het opzet van mijn eindverhandeling, om tot bepaalde conclusies te komen die beide domeinen overlappen.

Vandaar ook mijn volgende propositie:

“Familiness straalt uit en werkt door in de relaties met de verschillende partijen binnen een multipartij samenwerkingsverband en vergemakkelijkt het opbouwen van vertrouwen, leiderschap, wederzijds leren en het omgaan met asymmetrie.”

2. Formulering van de centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen

Het praktijkprobleem en theoretisch probleem stelt dat er nood is aan opheldering omtrent de aanstelling en aanpak van het familiebedrijf Mammoet. Aangezien het onderwerp handelt over een bestaand feit en ikzelf als onderzoeker hier weinig invloed op kan uitoefenen is het belangrijk dat we dit thesisonderwerp gaan behandelen als een case studie, meer bepaald een single-in-depth case studie (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Hierbij ligt het zwaartepunt op de vraagstelling; de 'hoe'- en 'waarom'-vragen dienen beantwoordt te worden.

De centrale onderzoeksvraag kan dan als volgt geformuleerd worden:

“ Hoe heeft het familiebedrijf ‘Mammoet’ leiding gegeven aan een internationaal team van actoren teneinde De Koersk te bergen?”

Om deze onderzoeksvraag stapsgewijs te kunnen beantwoorden zijn volgende deelvragen opgesteld:

- *“Hoe is Mammoet omgegaan met een asymmetrie in kennis, expertise en cultuur?”*

Heeft Mammoet moeilijkheden ondervonden bij het verschil in kennis tussen de verschillende partners? Zo ja, wat zijn de mogelijke oorzaken hiervan? Met welke uitdagingen krijgt Mammoet te maken betreffende de Russische cultuur?

- *“Welk type leiderschapsstijl heeft Mammoet toegepast bij de berging van de Koersk?”*

Belangrijk hierbij is dat we ons gaan focussen op de manier waarop het bergingsbedrijf de verschillende partijen heeft aangestuurd. Ook de concrete vormgeving aan leiderschap komt hierbij aan bod.

- “Hoe is vertrouwen opgebouwd tussen de verschillende partijen?”

Centraal kernwoord hierbij is ‘Loyaliteit’. Hoe heeft Mammoet vertrouwen geschonken aan haar partners en werknemers? Werd hierbij gebruik gemaakt van bepaalde beloningssystemen?

- “Hebben de partners in dit project gestalte gegeven aan wederzijds leren?”

Belangrijk hierbij is dat we deze deelvraag gaan bekijken vanuit de verschillende standpunten? Hoe is elke firma hier mee omgegaan? Als men bijkomende informatie en kennis heeft vergaard, heeft men die daarna nog verder kunnen toepassen? Ik ga ook kijken of elk bedrijf de andere partner als eventueel gelijke of als een eventuele leerpartner heeft beschouwd.

Ik verwacht op basis van mijn literatuurstudie te vinden dat het opbouwen van vertrouwen, leiderschap, wederzijds leren en het omgaan met asymmetrie, werd vergemakkelijkt doordat Mammoet een familiebedrijf is.

2.1 Relevante concepten voor de literatuurstudie

De volgende opzetten zullen helpen om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag. Deze bevatten familiness en multi-partij samenwerking.

- **Familiness**

- “Wat betekent het woord ‘familiness’?”
- “Wat heeft het betekend in dit project?”
- “Hoe heeft Mammoet hier concreet vorm aan gegeven?”

Hierbij is het belangrijk om te kijken welke rol de familie van Seumeren gespeeld heeft in dit project.

- **Multi-partij samenwerking**

- “ Wat is de multi-partij samenwerking ?”
- “ Waarom is multi-partij samenwerking van groot belang voor dit project ?”
- “ Wat zijn de effecten van multi-partij samenwerking ?”

3. Werkwijze

In de volgende paragrafen volgt een beschrijving en verantwoording van de gevolgde aanpak.

3.1 Aanpak van literatuurstudie

Binnen de literatuurstudie wordt essentiële informatie verzameld omtrent het onderwerp van de masterproef. Daarnaast worden ook de standpunten van de verschillende auteurs met elkaar vergeleken. Het uitvoeren van een literatuurstudie is nodig voor het vergaren van extra kennis over het onderwerp. Tijdens mijn literatuuronderzoek heb ik, naast enkele primaire bronnen, veeleer gebruik gemaakt van secundaire bronnen. Deze bekwam ik door meerdere bibliotheken te bezoeken en enkele online zoekmachines te raadplegen zoals ebscohost, google scholar en google. Daarnaast kon ik ook een beroep doen op het boek ‘ De berging van de Koersk’ door Hans Offringa (2003). Dit naslagwerk belichaamt zowel de ramp met de onderzeeër als de voorstelling van het bergingsbedrijf ‘Mammoet’. Aan de hand van de zoektermen family involvement/company, familiness/company, Russian culture/company multi-party company, trust/company, leadership, leadership/style en mutual learning verwierf ik een beter inzicht in mijn onderzoeksmaterie. Deze zoektermen werden ook ingegeven in de diverse databanken van universitaire en stedelijke bibliotheken.

Aangezien we hier te maken hebben met een unieke case, is het ook raadzaam om enkele tertiaire bronnen (referentielijsten van eerder gepubliceerde werken) te raadplegen.

3.2 Bespreking van de methodologie en de gegevensverzameling

Binnen dit onderdeel van mijn thesis geven we aan welke onderzoeksmethode we aangewend hebben om het onderwerp te kunnen bestuderen. Hierbij heb ik mij laten leiden door het boek 'Case Study Research' van Robert Yin (2003) en door Eisenhardt (1989) over het ontwikkelen van theorie uit case studie onderzoek. Daarna volgt meer uitleg over de reeks gegevens die ik verzameld heb.

3.2.1 De case study format: methodologie

Het onderwerp van mijn thesis handelt, zoals reeds eerder vermeld in de inleiding, over het bergen van de Russische onderzeeër de Koersk door het Nederlands bedrijf Mammoet. Gegeven dat het hijsbedrijf Mammoet deze klus enkel en alleen kan klaren met behulp van meerdere actoren, is het aangewezen gebruik te maken van kwalitatief case study onderzoek om inzicht te krijgen in de complexe relaties die heersen tussen de verschillende partijen. Volgens Robert Yin (2003) is case study onderzoek aangewezen wanneer de onderzoeker weinig tot geen invloed kan uitoefenen op de omstandigheden en wanneer de 'hoe' en 'waarom' vragen centraal staan binnen bepaalde situaties. Vandaar dat mijn centraal onderzoeksvraag luidt "Hoe heeft het familiebedrijf 'Mammoet' leiding gegeven aan een internationaal team van actoren teneinde De Koersk te bergen?". We verwachten dat multipartij samenwerking en familiness belangrijke concepten zijn die ons ter zake meer inzicht kunnen opleveren.

Mijn thesisonderwerp handelt over één onderwerp, namelijk de Koersk, vandaar dat we ons richten op een single-in-depth case studie. Case studie onderzoek is erop gericht theorie te ontwikkelen (Eisenhardt, 1989). Ook in mijn geval is dit niet anders, we concentreren ons op de 'pattern matching'-techniek, waarbij theoretisch voorspelde patronen (proposities) worden vergeleken met empirisch gevonden patronen in de case, om zo tot nieuwe theorie te komen.

Hoewel case studies vaak worden gebruikt als onderzoeksmethoden voor empirisch onderzoek, kunnen ze niet altijd op veel bijval rekenen bij menig onderzoekers. De grootste reden is volgens Yin (2003) het gebrek aan nauwkeurigheid. Daarnaast kan case studie onderzoek ook verward worden met het onderrichten van case studies.

Bij deze laatste vorm kan men case studie gegevens aanpassen om bepaalde zaken duidelijk te maken. In geval van case studie onderzoek is dit ten strengste verboden. Het ontbreken van een basis voor wetenschappelijke veralgemening vormt een derde reden waarom bepaalde onderzoekers afkerig staan ten op zichte van case studie onderzoek. Een laatste reden is de mogelijkheid bij case studies op een veel te lang en onoverzichtelijk document. Hiervoor is het aangewezen het stappenplan van Eisenhardt (1989) te volgen om deze eventuele misstappen te voorkomen. We gaan van start met het bepalen van het te onderzoeken probleem en mogelijke specifieke variabelen die gelinkt worden aan de bestaande literatuur. Dit om onze neus in de goede richting te laten wijzen en ons onderzoek gefocust te houden. Het selecteren van de gepaste case bij onze probleemstelling vormt een tweede vereiste. Hierdoor zou onze externe validiteit moeten toenemen. Een derde stap binnen ons case studie onderzoek verwijst naar het verzamelen van diverse data waardoor de onderbouwing van theorie versterkt zal worden. Een volgend onderdeel wordt omschreven als het binnentreden van het onderzoeksveld, meer bepaald het gebruik van flexibele datatechnieken voor het verzamelen van gegevens zoals het toevoegen van interviewvragen op een interviewprotocol of vragenlijst. Het voordeel hieraan is dat het de onderzoeker toelaat om snel in te spelen op gebeurtenissen die zich voortdoen. Een laatste stap legt zich toe op de analyse van gegevens. Wanneer de onderzoeker gebruik maakt van meerdere technieken om de case te onderzoeken op 'pattern matching', zal hij/zij hierop een betere en bredere kijk krijgen.

Yin (2003) daarentegen beschouwt een case studie pas valide, als methode van wetenschappelijk onderzoek, wanneer er aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Hiermee wordt aangehaald dat de onderzoeker moet aantonen welke type fenomenen er worden onderzocht. Daarnaast moet hij laten zien dat de gekozen meetinstrumenten deze fenomenen daadwerkelijk meten. Door in mijn thesis uitvoerig in te gaan op het begrip 'familiness' en te laten zien op welke wijze dit begrip invloed heeft uitgeoefend in de praktijk, waardoor het gemeten kan worden, wordt aan de eerste eis voldaan. Een tweede vereiste, de externe validiteit, verwijst naar een domein waarbinnen de resultaten van de case studie gegeneraliseerd kunnen worden. Deze vereiste is relatief beperkt binnen mijn thesis doordat het handelt over een single-in-depth case studie.

Wel kunnen we aantonen dat deze case een mogelijke inspiratiebron kan zijn voor andere familiebedrijven die soortgelijke samenwerkingsverbanden leiden en hierdoor toch kan aansluiten bij de tweede vereiste, namelijk externe validiteit. Vertrouwen vormt een laatste vorm van geldigheid waarbij de studie door andere onderzoekers herhaald kan worden en de gevonden resultaten dezelfde zijn. In mijn thesis wordt aan deze laatste vereiste voldaan door de verzamelde informatie duidelijk voor te stellen en de bronnen volgens de vereisten te vermelden.

3.2.2 Gegevensverzameling

Bij het verzamelen van mijn data heb ik eerst teruggerepen naar drie principes die Robert Yin veronderstelt bij het gebruik van een case studie, namelijk gebruik maken van meerdere bronnen, een database aanleggen en een bewijsketen opbouwen en onderhouden (Yin, 2003). Het eerste principe, werken met meerdere bronnen, komt tot uiting in mijn thesis door te werken met archiefmateriaal en met afgenomen interviews wat datatriangulatie mogelijk maakt bijdragend aan de versterking van de interne validiteit van mijn studie.

Aangezien mijn onderwerp onderhevig is aan een geheimhoudingsplicht heb ik heel wat moeilijkheden ondervonden bij het verzamelen van gegevens. Laat staan dat een betrokkene bereid was om een interview te geven. Doordat de Koersk het paradepaardje was van het Russische Ministerie van Defensie, liepen ze hier niet graag mee te koop. Vandaar dat de Russen eisten voor een geheimhoudingscontract met de Nederlandse firma Mammoet alsook met de andere betrokken partijen. Door deze beperking heb ik mij enkel kunnen baseren op het boek van Hans Offringa ' De berging van de Koersk'. Dit naslagwerk kwam tot stand doordat de CEO van Mammoet, Frans van Seumeren, aan Hans Offringa de opdracht had gegeven om het hele bergingsproject neer te schrijven. Meneer Offringa kreeg de eer om alle betrokken hoofdrolspelers uit Nederland, Rusland en Schotland te interviewen, elke partij vanuit zijn eigen invalshoek.

Daarnaast heb ik zelf twee interviews kunnen afnemen met auteur Hans Offringa en de vroegere CEO van Mammoet, Frans van Seumeren.

Ik heb geopteerd voor een face-to-face interview, omdat deze wijze de interviewer de mogelijkheid biedt om de vragen indien nodig aan te passen, erop toe te zien dat de antwoorden duidelijk begrepen zijn door vragen te herhalen en mogelijke twijfels bij de geïnterviewde weg te nemen (Sekeran, 2003).

Overzicht van de geïnterviewde kernfiguren betrokken bij de bergingsopdracht:

- *Frans van Seumeren: oefende tot 2005 zowel de functie uit van President als CEO van de Nederlandse firma 'Mammoet'. Zijn rol binnen het bergingsproject was deze van eindverantwoordelijke.*
- *Jan van Seumeren: was het technische brein binnen Mammoet, hij was werkzaam als Technisch adviseur tot zijn pensioen in 2005. Vandaar dat hij werd aangesteld als technisch en operationeel eindverantwoordelijke ten tijde van de berging van de Koersk.*
- *Leo Versluis: trad 28 jaar geleden in dienst bij Mammoet en heeft zich doorheen de jaren opgewerkt tot Director Tendering. Hij werd bij de bergingsklus aangesteld als eerste aanspreekpunt met Roebin. Daarnaast werd hij aangewezen als overall project-coördinator waarbij hij verantwoordelijk was voor de planning en het aansturen van de projectmanagers.*
- *Jan Kleijn: in 1998 stapte deze engineer binnen bij Mammoet, hij werd aangesteld als Director Operations/ Engeneering. Tijdens de voorbereidingsfase van het project was hij verantwoordelijk voor de nieuwbouw van alle staalconstructies en de installaties op de Giant. Tijdens de hijsactiviteiten nam hij het strandjack-systeem voor zijn rekening.*
- *Piet Sinke: was werkzaam bij Smit international als Marine Operations Manager. Zijn rol binnen de bergingsopdracht was het besturen van de Giant 4, hij werd door Hans van Rooij, directeur van Smit, immers aangesteld als kapitein.*

- *Wessel Helmens: deze 45-jarige werknemer bij Mammoet was een technische ingenieur in hart en nieren was verantwoordelijk voor de hele engineeringafdeling. Tijdens de voorbereidingsfase om de Koersk te lichten nam hij alle engineeringstaken op zich. Daarnaast werd hij ingezet op de ponton Giant 4 als aanspreekpunt voor de Russische engineers.*
- *Klaas Lamphen: was werkzaam als directeur product development bij de hijsgigant Mammoet. Zijn rol binnen het project was het ontwikkelen van alle techniek die nodig was om de Koersk te kunnen lichten.*
- *Arjan Braspenning: was Mammoets jongste werknemer die betrokken was bij het bergingsproject. Hij werd aangesteld voor het bieden van zowel technische ondersteuning bij de opbouw van de ponton Giant 4 als tijdens de operatie op zee.*
- *Arie de Zwart: deze structural engineer, gespecialiseerd in sterkteberekeningen, was via Huisman-Itrec betrokken bij de berging van de Koersk. Hij stond in voor de ontwikkeling van de grippers.*
- *Paul Glerum: Tijdens de voorbereidingsfase deed Mammoet beroep op deze bergingsinspecteur voor de ontwikkeling van het zaagsysteem om de kop van de Koersk te kunnen afzagen. Hij was reeds 25 jaar in dienst bij Smit International.*
- *Gonnie van Seumeren: was de sterke vrouw achter haar man, Frans van Seumeren. Frans noemde haar zijn steun en toeverlaat en uit dankbaarheid werd een Russische hijsponton naar haar vernoemd.*
- *Igor Spassky: bekleedde de functie President-directeur bij ontwerpbureau Roebin. Hij trad namens de Russische regering op als opdrachtgever voor het bergen van de Koersk. Daarnaast werd hij, samen met Frans van Seumeren, aangesteld als eindverantwoordelijke voor het bergingsproject.*

- *Victor Baranov: werd in 1992 aangesteld als ontwerper van de onderzeeboot de Koersk. Hij bekleedde immers al geruime tijd de functie hoofd engineering bij Roebin. Ten tijde van de bergingsopdracht stond hij in voor de coördinatie van alle technische werkzaamheden.*
- *Igor Ovdienko: was al jaren zowel engineer als ontwerper bij het Roebin. Hij was gepassioneerd door alle Oscar-II type duikboten. Vandaar dat hij een onmisbare positie bekleedde tijdens de bergingsoperatie, hij kende immers de Koersk zowel van binnen als van buiten. Ovdienko werd aanzien als medeverantwoordelijke voor de beoordeling van het bergingsplan. Daarnaast nam hij ook de leiding over het project voor zijn rekening.*
- *Anna Skorokhodova: deze dame heeft net als Spassky een zeer belangrijke rol gespeeld bij de samenwerking tussen de Nederlanders en de Russen. Deze fulltime vertaler-tolk was al 12 jaar in dienst bij Roebin en stond aan het hoofd van de groep vertalers en tolken die nodig waren om de conversaties te laten plaatsvinden tussen beide partijen. Daarnaast was ze ook werkzaam als persoonlijk assistente van President Spassky.*
- *Slava Zakharov: werd in 1995 aangenomen door Frans van Seumeren om Mammoets vestiging in Rusland te gaan leiden. Gedurende het hele project trad hij op als tussenpersoon tussen Roebin en Mammoet. Hij was de man, die de eerste contacten heeft gelegd met Igor Spassky waarop de bal aan het rollen is gegaan.*
- *Wally Wallace: deze Britse diving superintendent, werkzaam als offshore manager en toezichthouder op de booreilanden, stond bekend om zijn jarenlange duikervaring. Hij werd door Mammoet aangenomen om de duikers te assisteren en te instrueren vanaf het duikersschip de Mayo.*
- *Jimmy Irvine: was net als Wallance actief in de Offshore-sector als duiker. Hij stond in voor talrijke diepzeeconstructiewerken en bergingsoperaties op de booreilanden. Bij het bergen van de Koersk stond Irvine zowel in voor het maken van de gaten in de huid van de onderzeeër als het assisteren bij het vastmaken van de grippers.*

- *Hans Offringa: auteur van het boek 'De berging van de Koersk'. In 2002 kreeg hij, nadat de bergingsopdracht tot een goed einde was gebracht, een verzoek van Frans van Seumeren met de vraag of hij bereid was het hele bergingsverhaal neer te schrijven. Offringa kreeg de eer om alle hoofdrolspelers te mogen interviewen.*

Deel II: Literatuurstudie

1. Inleiding

Op 12 augustus 2000 vindt het ongeluk met de Koersk plaats. Deze ramp stelt dat er nood is aan opheldering omtrent de aanstelling en aanpak van het bergingsbedrijf 'Mammoet'. We focussen ons meer bepaald op de vraag: "Hoe heeft het familiebedrijf 'Mammoet' leiding gegeven aan een internationaal team van actoren teneinde De Koersk te bergen?". Hierbij is het belangrijk om na te gaan welke rol 'familiness' heeft gespeeld bij de uitvoering van deze klus.

Om de omschreven onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het belangrijk dat we ons richten op de termen 'multipartij samenwerking' en 'familiness'. We verwachten immers dat deze twee termen ons ter zake meer inzicht kunnen opleveren.

In het eerste deel van mijn literatuurstudie ga ik na wat multipartij samenwerking in feite inhoudt. Hierbij leg ik de nadruk op het vertrouwen, de toegepaste leiderschapsstijl, de gevoerde communicatie, het wederzijds leren, de interafhankelijkheid en de diversiteit die binnen een multipartij samenwerkingsverband vereist zijn.

Het begrip familiness wordt in het volgende deel besproken. Hierbij wordt nagegaan welke definitie de verschillende auteurs toeschrijven aan dit begrip. Daarnaast wordt gekeken hoe familiness wordt opgebouwd binnen familiebedrijven.

2. Multipartij samenwerking

Binnen onze huidige samenleving is er een verschuiving merkbaar binnen de organisatiemodellen. Het gebruik van een netwerkorganisatiemodel wint aan populariteit, terwijl vroeger het bureaucratisch-hiërarchische model op veel bijval kon rekenen. Deze tendens, de toename in onderlinge afhankelijkheid tussen instellingen en organisaties, vraagt om een nieuw non-hiërarchisch organisatiemodel.

Dit model moet voldoende ruimte laten voor onderhandelingen met stakeholders en belangengroepen, alsook plaats bieden aan oplossingen voor bestaande problemen.

Zo komen we bij het begrip 'multipartij samenwerking'. We definiëren dit begrip als “ *the characteristic of an emerging or developing work-system of people who, because of their membership in other groups, institutions or social categories, come to work together on a largely self-constructed task or problem domain*” (Vansina, Taillieu & Schruijer, 1998).

Deze term bekrachtigt het samenwerkingsverband tussen de verschillende deelnemende partijen. Een samenwerking tussen meerdere actoren zal resulteren in een samenwerkingsvorm waarbij iedere partij zijn/haar eigen belang probeert na te streven alsook de onderlinge verschillen tracht op te lossen (Bouwen, De witte & Verboven, 1996).

Deze benadering kan op veel bijval rekenen door menig andere auteurs, al geeft men wel een andere benaming hieraan. Enkele mogelijke synoniemen voor 'multipartij samenwerking' zijn multipartij management (Vansina, 1996), network formation (Burns, 1981) en collaboration (Gray, 1989). Bouwen (1996) stelt collaboratie voor door middel van een caleidoscoop. Hiermee wil hij aantonen dat wanneer men dan deze caleidoscoop draait de beelden veranderen, ook al blijven de figuren binnen de caleidoscoop dezelfde.

Ball, Rebori en Singletary (1999) omschrijven collaboration als een samenwerkingsvorm tussen verschillende partijen die streven naar het behalen van een gemeenschappelijke, bevredigende uitkomst. Een destructief resultaat zal immers ontaarden in negatieve werkzaamheden en bijgevolg onderdrukking van één of meerdere partijen.

Gray (1989, p. 10) heeft enkele situaties op een rij gezet waartoe 'multipartij samenwerking' een uitweg kan bieden:

- Situatie waarbij problemen vaag zijn gedefinieerd en waartoe de verschillende partijen ook niet tot een overeenstemming kunnen komen.
- Situatie waarbij elke deelnemende partij belang heeft bij het oplossen van het probleem. Ze zijn op hun beurt interafhankelijk van elkaar.
- Situatie waarbij de belanghebbenden mogelijk niet te identificeren zijn, alsnog op systematische wijze georganiseerd zijn.
- Situatie waarbij er een ongelijkheid bestaat uit macht en middelen tussen de verschillende belangenpartijen.
- Situatie waarbij er sprake is van informatie asymmetrie waardoor de betrokken leden grote verschillen in deskundigheid vertonen.
- Situatie waarbij de problemen tekenen van technische complexiteit en onzekerheden vertonen.
- Situatie waarbij er sprake is van vijandigheid tussen de verschillende belanghebbenden door de aanwezigheid van verschillende zienswijze op de bestaande problemen.
- Situatie waarbij enkel een suboptimale oplossing bekomen wordt ondanks unilaterale inspanningen.
- Situatie waarbij bestaande methodes om de problemen aan te pakken niet succesvol zijn gebleken.

Vansina (1996) bekrachtigd deze term nog en refereert naar een samenwerkingsvorm waarin de betrokken belangenleden enkel bij elkaar komen vanwege hun lidmaatschap in andere groepen, instituties of sociale categorieën (Bouwen, De Witte & Verboven, 1996). Zoals eerder besproken vormt interafhankelijkheid een belangrijk kenmerk voor multipartij samenwerking. Weick (1979) ziet dit als de belangrijkste eigenschap van eender welke vorm van organiseren (Dankbaar, 2008). Vanuit groepsdynamisch oogpunt wordt de beleving van interafhankelijkheid gezien als de voltooiing van een groei- of ontwikkelingsproces naar een maturiteit van wederkerigheid in geven en ontvangen (Bouwen & Taillieu, 2004).

Aan het proces van multipartij samenwerking zijn een aantal belangrijke kritische succesfactoren verbonden (Bouwen, De witte & Verboven,1996; Gray ,1989):

- Multipartij samenwerking omvat interafhankelijkheid. Het komt erop neer dat alle betrokken leden met elkaar verbonden alsook afhankelijk zijn. Kenmerkend hiervoor is de herkenning en bereidheid tot het scheppen van wederzijdse bevredigende relaties.
- Een typisch kenmerk voor een multipartij samenwerking is de aanwezigheid van verschillende deelnemers. Om in deze samenwerkingsvorm een 'common ground' te bereiken, is het noodzakelijk om op een constructieve manier om te springen met de aanwezige verschillen. Openheid tot en respecteren van andermans mening vormen hierbij de steunpilaren.
- Collaboratie brengt gezamenlijk eigenaarschap van beslissingen met zich mee. De verschillende belangenleden komen samen tot een beslissing door de gezamenlijke zoektocht naar feiten en mogelijke oplossingen.
- Voor een samenwerkingsvorm als multipartij samenwerking is het cruciaal dat de verschillende betrokken partijen zelf instaan voor de voortgang van hun interafhankelijke situatie. Hiervoor is het noodzakelijk dat ze sociaal acceptabele regels creëren waaraan elke partij zich moet houden.
- Collaboratie moet gezien worden als een opkomend of 'emergent' proces. Men vertrekt vanuit een onder-georganiseerde situatie waarbij men geleidelijk evolueert tot een georganiseerd samenwerkingsverband dat een institutionele vorm kan aannemen.

Gray (1989) daarentegen omschrijft deze kenmerken als volgt:

(1) de deelnemende partijen zijn onderling afhankelijk en dit in relatie met het probleemdomain. Het is mogelijk dat de leden dit niet noodzakelijkerwijs bij start zo ervaren. Kenmerkend voor het collaboratie proces is het zich realiseren, het waarderen en het willen scheppen van wederzijdse bevredigende relaties. (2) Het bekomen tot een oplossing is enkel en alleen mogelijk als men op een constructieve wijze omgaat met de aanwezige verschillen. Hierbij is het belangrijk dat ieder lid elkaars verschillen respecteert en dat men gemeenschappelijke belangen deelt. Deze zijn van belang wil met een 'common ground' bereiken en oplossingen vinden die buiten ieders blikveld liggen.

(3) Beslissingen die na grondige gezamenlijke probleemanalyse en oplossingformulering bekomen worden, zijn bindend. Het komt erop neer dat de deelnemende partijen zelf eigenaar zijn van de beslissingen. (4) Elk lid voelt zich aansprakelijk voor het probleem. Hieruit volgt een verbintenis die regels oplegt aan de toekomstige samenwerking tussen de partijen. (5) De collaboratie vertrekt vanuit een niet-georganiseerde situatie waarbij individuele leden autonoom te werk gaan. Deze evolueert naar een duurzame, georganiseerde samenwerking op basis van een gezamenlijke besluitvorming (Gray, 1989, pp. 11-17).

2.1. Fasen in collaboratieproces

Pioniers in het beschrijven van organisatie-ontwikkeling (OD) zijn Cummings en Worley (1993). Deze auteurs ontwikkelden de term 'Transorganizational development'. Dit begrip gaat verder dan de klassieke OD-gedachtegang, ze legt de nadruk op 'multi-organizational view'.

Een eerste stadium in het collaboratieproces is de identificatiefase. Deze fase richt zich op het identificeren van potentiële leden van de transorganisatiele samenwerking. Het voornaamste criterium is de grootte van de bijdrage die de organisaties kunnen leveren aan de gezamenlijke taak (Taillieu & Vansina, 1996). De tweede fase krijgt de naam conventiefase mee. In dit stadium wordt gekeken of de potentiële partners tot een transorganisatiele samenwerking kunnen komen op basis van hun motivatie en gewaarwording van de gezamenlijke taak. Indien alle leden hiermee akkoord gaan, is transorganisatiele samenwerking een feit en kan er gesproken worden over een organisatiefase. In deze derde fase wordt de nadruk gelegd op het ontwerpen van structuren en mechanismen voor interactie en communicatie. Logischerwijze volgen hieruit onderhandelingen en contractbesprekingen met betrekking tot de benodigde investeringen. Tenslotte wordt in de evaluatiefase nagegaan of de transorganisatiele samenwerking voldoende gepresteerd heeft. Ook wordt de tevredenheid en kwaliteit van interactie tussen de verschillende leden onder de loep genomen. Het is duidelijk dat Cummings en Worley sturen naar een planmatige ontwikkeling van een formele samenwerking tussen de verschillende organisaties (Bouwen, De Witte & Verboven, 1996)

De meest ruime uiteenzetting van de verschillende ontwikkelingsfasen en desbetreffende problemen vinden we bij Gray (1989, p. 55-94). Zij herkent drie algemene ontwikkelingsstadia en een aantal kritische punten die boven een bepaalde drempelwaarde dienen geregeld te worden alvorens een verder fase te starten. De weergegeven stadia vertonen een lineaire, bijna mechanische vooruitgang. Toch klopt dit beeld niet volledig, het ontwikkelingsproces vertoont immers herhalend gedrag.

De eerste ontwikkelingsfase krijgt de naam 'Problem setting' mee. Hierin worden de voorbereidingen getroffen op directe interactie met de betrokken partijen. In deze fase identificeert men de stakeholders, beschrijft en benoemt men een deel van de gezamenlijke realiteit, ontstaat er een wederzijdse erkenning van onderwerpen die de partijen binden en wordt er betrokkenheid opgebouwd om samen aan deze onderwerpen te werken in direct contact.

Gray geeft aan dat er verschillende essentiële aspecten bestaan die tijdens deze ontwikkelingsfase een beduidende oplossing verlangen om succesvol verder te kunnen gaan (Gray, 1989, p. 56-74): (1) het gemeenschappelijk definiëren van de bestaande problemen en het erkennen van wederzijdse afhankelijkheid, (2) het behalen van betrokkenheid voor samenwerking, (3) de herkenning van stakeholders, (4) het opsporen van een competente initiatiefnemer, (5) het bemachtigen van werkmiddelen .

In de tweede fase of 'direction setting' identificeren de stakeholders de belangen die hen tezamen brengen. Zij analyseren wat hen verdeelt en bindt, op welke punten de belangen gemeenschappelijk zijn en waar mogelijk een wisselwerking tot stand kan komen. Dit proces geeft richting aan de samenwerking omdat de partijleden laten zien welke waarden aan de basis liggen van hun betrachtingen. De stakeholders tonen aan waar de gemeenschappelijke doelen zich situeren. Wederom kijken we naar Gray die aangeeft welke belangrijke hindernissen overwonnen moeten worden (Gray, 1989, p. 75-86): (1) het vaststellen van de grondregels voor interactie, (2) het bepalen van de inhoudelijke agenda, (3) de inrichting van subgroepen, (4) een gezamenlijk zoekproces naar informatie, (5) het verkennen van opties en (6) het bereiken van een akkoord en sluiten van een overeenkomst.

De laatste fase omvat de implementatie van de overeengekomen akkoorden. Ook binnen deze fase worden voorwaarden gecreëerd om ervoor te zorgen dat de samenwerking het voorgenomen doel bereikt.

Volgens Gray is het noodzakelijk om bijzondere aandacht te schenken aan: (1) akkoorden doen aanvaarden door de achterban, (2) de opbouw van een extern supportsysteem, (3) structuur aan te brengen voor uitvoering van de akkoorden, (4) het bewaken en doen naleven van de overeenkomsten.

2.1.1 Kritische succesfactoren binnen een multipartij samenwerking

Vertrouwen vormt het uitgangspunt in het proces van multipartij samenwerking (Vansina, Taillieu & Schruijer, 1998; Vangen & Huxham, 2003). Angst en onzekerheid zijn in hoge mate aanwezig in het begin van de meerpartijen samenwerking, maar blijven doorschemeren gedurende het hele traject van bereiken van samenwerkingsakkoorden, hetzij in mindere mate.

Vertrouwen speelt in multipartij onderhandelingen dus een cruciale rol. Mayer, Davis en Schoorman (1995) definiëren deze term als: *“The willingness of a party to be vulnerable to the action of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control the other party”* (p. 712). Hierbij verschillen de definities van interpersoonlijk vertrouwen naargelang de discipline: psychologisch, sociologisch of economisch perspectief (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Volgens Vansina (1999) verandert de psychologische betekenis van interpersoonlijk vertrouwen over tijd met de veranderende relatie tussen personen. Lewicki en Bunker (1995) delen deze mening en onderscheiden op gelijkaardige wijze drie vormen van evoluerend interpersoonlijk vertrouwen. Een eerste vorm wordt omschreven als ‘Berekend Vertrouwen’, wat betekent dat mensen doen wat ze zeggen, omdat ze de gevolgen vrezen van het niet te doen: zowel vrees voor straf of anticipatie van beloning (p.145). Herhaalde interacties, toenemende interafhankelijkheid, multidimensionele relaties en de nood om iemands reputatie hoog te houden kan dit type vertrouwen versterken. ‘Kennisgebaseerd vertrouwen’ is een tweede vorm gebaseerd op toekenning van anderen en wordt versterkt door bijkomende informatie over de andere leden. Voorspelbaarheid zou vertrouwen moeten versterken *“Even if the other is predictable untrustworthy because we can predict the ways that the other will violate the trust”* (p.149). Een laatste type is ‘herkenning gebaseerd vertrouwen’ waarbij ieder partijlid andermans wensen en bedoelingen eigen maakt waardoor het mogelijk is om in de plaats te treden van de tegenpartij zonder toezicht of controle.

Deze vorm wint aan belang door het optreden van een gemeenschappelijke identiteit, het creëren van gezamenlijke producten en het opzetten van collectieve doelen en kernwaarden (p. 152-153).

Aan vertrouwen schrijft men drie grote functies toe. Vangen en Huxham (2003) hebben er twee onder woorden gebracht: (1) het helpt de deelnemers om te gaan met onzekerheid omdat het door het verhogen van de voorspelbaarheid van gedrag de complexiteit van de situatie vermindert, (2) vertrouwen laat toe de lastige externe controle procedures te vervangen door interne normen en standaarden. Volgens Vansina (1999) faciliteert vertrouwen het herkennen en de acceptatie van interafhankelijkheid tussen de stakeholders noodzakelijk voor het bereiken van de respectievelijke doelstellingen.

2.2 Het opbouwen van vertrouwen

Door voorgaande definities te bespreken kunnen we twee conclusies trekken ten aanzien van het opbouwen van vertrouwen binnen een multipartij samenwerking. Als eerste vergt het opbouwen van wederzijds vertrouwen heel wat tijd. Dit kan enkel ontstaan wanneer er een opeenvolging van respectvolle interacties plaats vindt. Om dit proces te vergemakkelijken worden er bepaalde voorwaarden gecreëerd die respectvolle en eerlijke interacties in de hand werken. Een tweede conclusie die men kan stellen is dat institutioneel vertrouwen verschilt van inter-persoonlijk vertrouwen, in die mate dat de partijen vertrouwen hebben in de bekwaamheid van een derde partij zodat de andere samenwerkingspartners hun vertrouwen niet kunnen misbruiken. Vaak ontbreekt dergelijk officieel systeem binnen een multipartij samenwerking. Zolang (tijdelijke) partijen niet kunnen terugvallen op wettelijke statuten om garanties te bieden aan het uitwisselen van vertrouwelijke informatie, zullen deze geen beroep kunnen doen op het rechtssysteem (Vansina, 1999). Vansina (1999) is ook van mening dat het opbouwen van vertrouwen binnen zulke onderhandelingen, lijkt af te hangen van de karaktereigenschappen van de persoon die deze onderhandelingen leidt alsook van bestaande werkcondities. Personen die tegen andere partijen aankijken en daarbij een onderscheid maken tussen goed en slecht, zijn niet geschikt om een multipartij onderhandeling te leiden. Ze worden teveel geleid door het willen bereiken van controle over de andere partijen.

Deze houding zal leiden tot “patterns of thought and experience characterised by blame, scapegoating, idealisation, persecution and distorted perceptions” (Krantz, 1998;80).

Volgens Vansina (1999) bestaan er drie condities, die het opbouwen van vertrouwen tussen partijleden kunnen vergemakkelijken. Een eerste voorwaarde is het creëren van een omgeving waarin de partijen zich veilig voelen. De rol van de voorzitter hierin is niet de onderschatten. Het opzetten van een veilige omgeving kan tot stand komen door het formuleren van basisregels.

Deze moeten niet zozeer door de voorzitter onder woorden gebracht worden maar kunnen door de partijleden zelf worden opgesteld. Het voordeel hiervan is dat grootste onzekerheden en angsten naar voren komen. Men kan twee reeksen van regels onderscheiden. Een eerste reeks bekrachtigt de wettelijke aanwezigheid van de partijen alsook dat alle partijleden zich kunnen laten gelden ondanks een verschil in macht. Ook zorgen deze voorschriften ervoor dat elk lid met respect wordt behandeld. Een andere reeks van regels staan in voor het kunnen plaats vinden van een multipartij samenwerkingsakkoord. Deze staan in verband met het aanbieden van juiste informatie, vertrouwelijkheid en getrouwe inspanningen om de standpunten van de anderen te willen overwegen. Deze laatste regels vormen enkele fundamenteen waardoor het mogelijk is dat berekend vertrouwen kan worden omgebogen in kennis gebaseerd vertrouwen.

Vangen en Huxham (2003) hebben de ontwikkeling van vertrouwen binnen een collaboratieproces beter in beeld gebracht. (1) Vertrouwen impliceert het nemen van risico's. Deze kunnen verminderen door het opstellen van basisregels. (2) Wanneer partijleden nooit eerder met elkaar hebben samengewerkt, doen ze een beroep op hun eerste indruk. Regels scheppen verwachtingen hoe partijen zich kunnen gedragen. Bijgevolg verbeteren ze de voorspelbaarheid van de samenwerkingspartners. (3) Vertrouwen is een proces dat langzamerhand tot stand komt en dat zich enkel en alleen ontwikkelt als het wordt gewaardeerd. Het is aangeraden zich te focussen op het behalen van kleine successen en hierop voort te bouwen.

Een tweede bepaling die het vertrouwen binnen een collaboratie versnelt, is het onderhouden van 'face-to-face' conversaties. Multipartij onderhandelingen zullen minder problematisch verlopen indien de leden als gelijken worden behandeld.

Des te beter de kwaliteit en tijd gespendeerd aan de tegenpartij, des te beter hij/zij begrepen zal worden. Dit zal ook het kennisgebaseerd vertrouwen doen toenemen.

Het verzekeren van gelijkheid, eerlijkheid en respect binnen een collaboratie vormt een laatste bepaling volgens Vansina (1999). Deze zijn moeilijker te realiseren en vragen voortdurend onze aandacht. Het voorhanden zijn van deze elementen, maakt de afhankelijkheid tussen de partijleden duidelijk en verhoogt hierbij het 'berekend vertrouwen'.

Uit bovenstaande formuleer ik volgende propositie die mijn analyse-inspanningen focussen en die ik ga toetsen aan de empirie afkomstig uit de case: " Binnen een succesvolle multipartij samenwerkingsverband speelt het opbouwen van diverse soorten vertrouwen (expertisegebaseerd, reputatiegebaseerd, etc.) een belangrijke rol."

2.3 Leiderschap

Binnen een multipartij samenwerking is het opbouwen van vertrouwen een proces van lange adem (Bouwen, De Witte, De Witte & Taillieu, 2000). Zowel Schruijer, Vansina als Gray zijn het erover eens dat leiderschap een rol speelt bij de ontwikkeling hiervan. "Successful collaborative leaders play important roles in the process by creating conditions for trust-building to take place" (Vangen & Huxham, 2003; Schruijer & Vansina, 2004; Brymer & Gray, 2006). Zoals eerder vermeld zijn deelnemende partijen afhankelijk van elkaar binnen een samenwerkingsverband. De verschillende partijen zijn de samenwerking aangegaan met maar één doel voor ogen: het eigen doel en het gemeenschappelijk doel te verwezenlijken. (Vansina, Taillieu & Schruijer, 1998). Samenwerken lijkt op papier zo logisch, maar in de praktijk gaat het vaak gepaard met frustratie en onmacht, wantrouwen, machtspelletjes en positioneel onderhandelen (Schruijer, 2007). Uit onderzoek van Schruijer, Taillieu & Vansina (2003) blijkt dat er drie clusters van obstakels kunnen worden waargenomen, die deelnemers ervaren binnen een multipartij samenwerkingsverband (Schruijer, Taillieu & Vansina, 2003).

De eerste cluster impliceert het wantrouwen tussen de partijleden, het ontbreken van een open communicatie, het bestaan van grote machtsverschillen, het typische 'wij-zij'-denken en als laatste de negatieve stereotypering.

De tweede cluster bestaat uit het ontbreken van structuur, het ontbreken van ervaring en vaardigheden binnen een samenwerking en het slecht gedefinieerd hebben van rollen en verantwoordelijkheden. Een laatste cluster omvat het ontbreken van een gemeenschappelijke probleemdefinitie, het mankeren van een gedeelde visie en het missen van gedeelde doelen. Schruijer (2007) omschrijft deze drie obstakels als : (1) de kwaliteit van de interorganisatorische relatie, (2) de organisatorische voorwaarden en (3) de mate van gemeenschappelijkheid in probleemdefinitie, visie en doelstellingen. Ook haalt ze aan dat relationele obstakels het meest bepalend zijn bij problemen in het samenwerken tussen organisaties.

Dergelijke types obstakels vereisen goed leiderschap, meer bepaald 'collaborative leadership'. Rubin en Futrell (2009) bevestigen deze uitlating door te zeggen dat: "*Because of its voluntary nature, the success of a collaboration depends on one or more collaborative leader's ability to build and maintain these relationships*".

Rubin en Futrell (2009) omschrijven collaboratief leiderschap als volgt: "You are a collaborative leader once you have accepted responsibility for building or helping to ensure the success of a heterogeneous team to accomplish a shared purpose".

Schruijer, Taillieu en Vansina (1998) omschrijven dergelijk leiderschap als: "Creating and maintaining conditions for getting the most out of the diversity of perspectives, competences, resources that parties bring to the table, while simultaneously enabling the different parties to realize their objectives".

Gray introduceert het begrip 'convenor' en dit binnen een context waarin partijen een eigen kijk hebben op problemen of waarin ze opportuniteiten hebben en samenkomen omdat ze een belang of bezorgdheid hebben ten aanzien van een situatie (Schruijer, Taillieu & Vansina, 1998). 'Convenor' staat voor 'one or more stakeholders who create a forum for deliberations among the stakeholders, and entice others to participate' (Gray, 1996,p.63). Gray (1996) geeft ook verscheidene invloedbasissen weer die al dan niet gemengd worden aangewend door convenors: (1) legitimatie door gebruik van gezag nadat men gevraagd is door de stakeholders om het probleemdomen aan te pakken, (2) mandaat verkregen door de achterban of verkiezing en nominatie, (3) facilitatie in de zin dat de convenor werkt op basis van credibiliteit en kennis en aldus informeel gezag verwerft, en (4) overtuigen door geloofwaardigheid van eigen initiatieven.

Schruijer, Taillieu en Vansina (1998) zijn tot volgend competentieprofiel van een convenor gekomen:

1. 'Bringing scripts to awareness': Scripts zijn gestolde leerervaringen uit min of meer gelijkaardige settings. Convenors moeten in staat zijn scripts te herkennen, bewust te maken, onder ogen van de deelnemers te brengen en op hun relevantie te laten beoordelen.
2. 'Neutralizing power differences': Asymmetrie in macht en invloed dient niet ontkend te worden in probleemdefinities en oplossingen, maar dienen niet te spelen in de processen van formulering van analyses en percepties.
3. 'Creating and showing respect for parties as parties': de convenor let erop dat partijen (en hun vertegenwoordigers) breder gezien worden dan het belang dat ze vertegenwoordigen, en dat het volledige sociale systeem achter hun bezorgdheid wordt onderkend.
4. 'Managing the boundary between the collaborative task system and other interactions between parties': helpen bij het bepalen wat de betekenis van formele en informele bijeenkomsten, bepalen welke werkvormen voor welke opdrachten al dan niet besloten of publiek zijn, etc.
5. 'Remaining a credible impartial convenor': de convenor behoort neutraal te zijn en als zodanig te worden waargenomen. Dit impliceert dat eigenbelang zo nodig dient onderdrukt te worden.
6. 'Reframing': in staat zijn informatie te kaderen en te herkaderen bij het helpen van de deelnemers oude assumpties in vraag te stellen, gekozen probleemstellingen en oplossingen terug in vraag te stellen en innovatieve perspectieven aan te nemen.
7. 'Containing and holding': de convenor moet in staat zijn, zonder zelf van streek te geraken, met de verwachtingen, angsten, hoop, confusie en irritaties van de deelnemers om te gaan. Dit uit zich meestal in de capaciteit om voldoende lang en diepgaand te exploreren vooraleer af te sluiten, prematuur te structureren of onzekerheid in te dammen. 'Holding' impliceert de capaciteit om een werkomgeving te scheppen die niet te bedreigend, te beangstigend of te complex is voor de deelnemers, door regels te stellen, issues te kaderen, aangepaste werkvormen voor te stellen.
8. 'Facilitating communication and interaction': de convenor is in staat interactie te begeleiden en te faciliteren, deelname van ieder te verzekeren, om te gaan met conflict, methodieken van probleemanalyse en besluitvorming te beheersen, etc.

9. 'Managing time': de convenor heeft een sterk bewustzijn van tijdsoriëntatie, bij zichzelf en de partijen in het licht van de taakprogressie zodat hij/zij realiteitstests kan invoegen, herinneren aan interafhankelijkheden, toekomst perspectief kan handhaven, etc.

'Collaboratief leiderschap' is een andere en meer omvattende term dan 'collaboratief leider'. Leiderschap impliceert dat een rol verwezenlijkt dient te worden; hierbij kan een betrekking als leider een hulpmiddel zijn.

Schruijer et al. (1998) zien leiderschap als een groepsfunctie die zich aan de dag legt in: (1) conceptuele verduidelijking en pogingen om de verschillende perspectieven in een totaalbeeld te vatten door het geven van een context van dispuut, assumpties duidelijk te maken, en de basis van vraagstellingen door anderen te bevragen, (2) simpele actie om de dagelijkse routines af te werken, (3) invloed uitoefenen op basis van de institutionele affiliatie of het verkregen mandaat.

Feyerherm (1997) daarentegen ziet leiderschap meer evolueren in 'framing the reality of others'. Ze vat deze samen onder de kern: 'Leadership surfaces underlying assumptions and beliefs, helps create alternatives, and initiates collective actions by providing structures and proposal' (Feyerherm, 1997, p.8).

Leiderschap binnen een multipartij samenwerkingsverband wordt door Huxham en Vangen (2000b) gezien als '*Mechanisms that are central to shaping and implementing collaborative agendas*' (p.1171).

Deze aanpak legt vooral de nadruk op het type van structuur, het soort van kandidaten die deelnemen aan deze samenwerkingsvorm, het samenwerkingsverloop en de aanwezige leiderschapsrollen zoals uitgeoefend door individuen, groepen en organisaties. Bovendien ontdekken ze verschillende leiderschapsactiviteiten zoals de mogelijkheid om de agenda te beïnvloeden, het enthousiast maken van de betrokken partijleden en het samenbrengen van de deelnemende organisaties.

Aan *collaborative leaders* worden vooral competenties toegeschreven die persoonlijk van aard zijn. Deze leiders moeten het hoofd kunnen bieden aan onzekerheid, ambiguïteit en complexiteit binnen een multipartij samenwerkingsverband.

Dit bereiken ze door geduld uit te oefenen, doorzettingsvermogen te tonen en goed te kunnen luisteren. Ook wordt van succesvolle leiders verwacht dat ze de relevante partijen aan een tafel kunnen brengen, een neutrale positie kunnen innemen en indien nodig kunnen bemiddelen tussen de partijen. Deze competenties komen overeen met de schaarse literatuur die er over collaborative leaders voorhanden is.

Vooraf is men tot de conclusie gekomen dat volgende competenties onmisbaar zijn bij het uitoefenen van succesvol collaboratief leiderschap: (1) het bijeenbrengen van relevante partijen, (2) het creëren van condities voor vertrouwensontwikkeling, (3) neutraliteit, (4) het kunnen hanteren van belangenconflicten, (5) het kunnen opereren zonder hiërarchisch gezag, (6) het kunnen omgaan met ambiguïteit en complexiteit en (7) inzicht in de psychologische dynamiek van samenwerking (Cummings & Worley, 1993; Vansina, Taillieu & Schruijer, 1996; Schruijer, Taillieu & Vansina, 1998; Schruijer & Vansina, 2004; Termeer, 2006). Hierin spelen organisatorische competenties in mindere mate een rol.

Leiders dienen echter wel waakzaam te zijn dat ze het proces niet zelf gaan coördineren en structureren.

Ze moeten er op toe zien om niet meer te doen dan nodig en deze te laten uitvoeren door de betrokken partijen zelf. De leiders vervullen eerder een facilitaire rol. Mastenbroek, Van Persie, Rijnja en De Vries (2004) omschrijven een facilitaire leider als volgt: "Iemand die zich veel laat uitleggen om op de hoogte te blijven en die het informeren en de informatie-uitwisseling voornamelijk aan anderen over laat. Hij legt regelmatig uit waarom deze stijl zijns inziens het beste is voor alles en iedereen". Het uitdrukken van charisma vormt hierbinnen een belangrijke eigenschap. Yanow (2003) staft deze opvatting door te bevestigen dat collaborative leaders niet snel de aandacht op zichzelf zullen richten en hoofdzakelijk een positie op de achtergrond zullen innemen. Het verwerven of aanwenden van macht is evenmin kenmerkend voor dit type leiders.

Uit bovenstaande formuleer ik volgende propositie die mijn analyse-inspanningen focussen en die ik ga toetsen aan de empirie afkomstig uit de case:

" Een succesvolle multipartij samenwerking vereist ondersteunend, faciliterend leiderschap."

2.4 Interafhankelijkheid

Interafhankelijkheid wordt gezien als het belangrijkste proces van organiseren (Weick, 1979). Dit begrip vindt zijn ontstaan in de ontwikkelingspsychologie om de ouder-kindrelatie aan de te duiden. In de groepsdynamica wordt interafhankelijkheid beschouwd als de maturiteitsfase die volgt op de afhankelijkheidsfase en de tegenafhankelijkheid. Het beleven van interafhankelijkheid wordt gezien als de voltooiing van een groei- of ontwikkelingsproces naar een maturiteit van wederkerigheid in geven en ontvangen (Bouwen en Taillieu, 2004, p. 148).

De verschillende partijleden worden zich bewust van het bestaan van complexe en veelvoudige relaties en zijn bereid om deel te nemen aan voortdurende onderhandelingen met andere leden. Dit betekent dat actoren kunnen leren om sociale dilemma's te aanvaarden en om te leven met onevenwichten en verschillen in een flexibele en evoluerende wijze van geven en nemen, om zo tot duurzame interactiepatronen te komen. (Wilber, 1981, 1997, 2000). Zowel Bradford, Gibb, Benne (1964) als Bouwen en Fry (1996) voegen hieraan toe dat erkenning en acceptatie van wederzijdse interafhankelijkheid één van de factoren is die de onderlinge binding binnen een multipartij samenwerking bevordert.

Het systeemdenken onderscheidt twee types interafhankelijkheid: (1) vrijwillige interafhankelijkheid en (2) structurele interafhankelijkheid.

De eerste vorm gaat ervan uit dat de persoon zelf zijn/haar positionering bepaald. Men is zich bewust van de afhankelijkheid van de ander maar tegelijk is er het besef dat het spanningsveld afstand-versus- nabijheid makkelijker te managen is. Bij structurele interafhankelijkheid is de betrokken persoon onontkoombaar verbonden met relaties. Deze vorm van interafhankelijkheid impliceert een hiërarchie die regelt wie wat kan bepalen en welke hierbij geldende regels en afspraken zijn.

In de literatuur staat 'interafhankelijkheid' ook bekend als 'wederzijdse afhankelijkheid'. Zoals eerder vermeld, vormt dit het principe wat uiteindelijk de samenwerking bepaalt. Op zijn beurt is de kwaliteit van de samenwerking bepalend voor de kwaliteit van het resultaat.

Het inbrengen van 'superordinate goals': taken die een gemeenschappelijk nut afwerpen en die alleen met behulp van de andere partij verricht kunnen worden, moet het gedrag van de leden veranderen in de richting van constructief overleg en zelfs een zekere integratie van de partijen. Deze synergie zal uiteindelijk leiden tot win-win situaties.

Een cruciale factor die hiervoor aanwezig dient te zijn is de term 'motivatie'. Het principe van wederzijdse afhankelijkheid is alleen maar werkzaam als mensen onderdeel willen zijn van netwerken, als zij zich willen inzetten om het geheel mogelijk te maken. Als de partijleden niet gemotiveerd zijn, dragen ze niet bij aan de instandhouding van het netwerk.

Ook zal het aantal conflicten afnemen indien men grotere mate van wederzijdse afhankelijkheid ervaart. Conflicten worden steeds duidelijker in strijd met eigen belangen. Dit vergroot de kans op onderhandelen en wellicht ook op probleemoplossend en samenwerkingsgedrag. Doordat de macht van de partijen over elkaar toeneemt, moeten ze meer rekening met elkaar houden. In feite wordt wederzijdse afhankelijkheid een belangrijker gegeven dan het gelijk in macht zijn van de partijen.

Een van de voorwaarden die aan interafhankelijkheid wordt gesteld is de aanwezigheid van emotionele intelligentie. Inzicht in je eigen emoties, de emoties van anderen en het effect van je eigen handelen op anderen is een noodzaak om een evenwichtige relaties met een ander te kunnen onderhouden.

2.5 Diversiteit

Binnen een multipartij samenwerking komen leden van verschillende organisaties samen. Dit proces verloopt moeizaam en complex doordat elke deelnemer een verschillende agenda hanteert, andere doelen voor ogen heeft en uiteenlopende standpunten inneemt (Park & Ungson, 1997; Saxton, 1997).

Binnen een samenwerkingsverband waarbij de leden afhankelijk van elkaar zijn, komt diversiteit vaak naar voren in de vorm van teamdiversiteit. Deze heeft betrekking op de samengestelde verdeling van teamleden op basis van bepaalde persoonlijke kenmerken die mogelijk tot de veronderstelling dat teamleden van elkaar verschillen (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

De eigenschappen waarin men de teamleden van elkaar kan onderscheiden, variëren van verschillen in leeftijd, geslacht en ras tot verschillen in expertise, karakter en persoonlijke waarden (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002; Van Knippenberg et al., 2004).

Costa & Beenkens (2007) zijn van mening dat sommige eigenschappen sneller kunnen worden aangepast dan anderen. Zo kunnen houdingen en voorkeuren op meer bijval rekenen binnen een multipartij samenwerkingscontext dan de stabielere factoren; opleidingsachtergrond en persoonlijkheid.

Uit onderzoek blijkt dat diversiteit binnen een team, een wisselend resultaat kan teweegbrengen in het functioneren van dat team (Costa & Beenkens, 2007).

Functionele en demografische diversiteit kan leiden tot een verhoging van creativiteit, innovatie en prestatiekwaliteiten (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Daarentegen kan diversiteit binnen een team ook verantwoordelijk zijn voor een mindere cohesie, wat op zijn beurt zorgt voor een negatieve dynamiek binnen de groep (Ancona & Caldwell, 1992).

Toch moet een multipartij samenwerkingsverband in noodzaak niet een probleem vormen. Door het bepalen van een aantal tussenpersonen of 'liaison roles' kunnen deze moeilijkheden aangepakt worden. De keuze voor het aantrekken van tussenpersonen moet pro-actief en gedetailleerd gebeuren. Ook moet men ervoor zorgen dat de juiste personen aangetrokken worden voor de uitoefening van deze functie. Met de juiste persoon wordt bedoeld: 'People who can transcend differences to work in shared tasks with their counterparts on other teams and in other organizations' (Mankin, Cohen & Fitzgerald (2004).

'Lateral Skills' is een bepalend kenmerk die bij deze tussenpersonen aanwezig dienen te zijn. Mankin (1996) omschrijft deze eigenschap als: 'to work effectively with people of different functional backgrounds, work experiences, knowledge bases and skills' (p.97).

Door het bestaan van 'lateral skills' in multipartij onderhandelingen, is het mogelijk om tot een 'common ground' of gemeenschappelijke kennis te komen. Common ground is op zijn beurt weer verantwoordelijk voor de mogelijkheid dat de leden binnen een multipartij context, aan gemeenschappelijke taken kunnen werken om zo het gedeelde doel voor ogen te bereiken. Van groot belang is de aanwezigheid van empathie bij de tussenpersonen.

Dit kenmerk zorgt ervoor dat men zich in iemand anders zijn plaats kan stellen, dat men openstaat voor andermans mening, belangen, perspectieven en interesses.

Ook stelt het personen in staat zich boven culturele grenzen te stellen en nationale, ethische of functionele verschillen aan de kant te schuiven.

De meest effectieve benadering voor 'common ground' is deze als gedeelde probleemopvatting en ideale toestand (Bouwen, De Witte, K., De Witte, H. & Taillieu, 2000) Men benadert problemen en diversiteit vanuit de opvatting van het hier-en-nu. In dit proces gaat men gezamenlijk op zoek naar een gemeenschappelijke probleemdefinitie. Hierbij worden de leden geconfronteerd met verschillen van vaststelbare aard. Deze zijn enkel maar op te lossen als ieder partijlid deze erkent tijdens de multipartij bijeenkomst zelf. Diversiteit in ervaringen, gewaarwording en belangen komen enkel aan bod tussen de partijleden indien ze van belang zijn voor de betrokken materie. Vaak wordt het handelen in diversiteit door de meeste personen vermeden, dit omdat het een ingewikkelde materie blijkt te zijn. Hiervoor hebben Taillieu, Vansina, Schruijer (2000) & Gray (1989) enkele noodzakelijke voorwaarden voor bepaald: (1) het sociaal waarderen van de verschillen binnen een multipartij samenwerking waardoor diversiteit als een voordeel wordt beschouwd in relatie tot de complexiteit van de taak. (2) De partijleden zullen pas geneigd zijn zich bloot te geven en waardering te uiten als ze een blijk van vertrouwen waarnemen (Vansina, Taillieu & Schruijer, 2000). (3) het aanwezig zijn van een verbintenis die de belangrijkste grondregels vastlegt om de samenwerking tussen de leden vlot te laten verlopen (Gray, 1989).

Uit bovenstaande formuleer ik volgende propositie die mijn analyse-inspanningen focussen en die ik ga toetsen aan de empirie afkomstig uit de case:

“ Een succesvolle multipartij samenwerking vereist het constructief hanteren van de aanwezige diversiteit/verschillen.”

2.6 Communicatie

Naast vertrouwen en leiderschap wordt ook communicatie gezien als één van de kritische succesfactoren binnen een multipartij samenwerkingsverband. Onder communicatie wordt zowel de gesprekken binnen de eigen organisatie als die met de andere partijleden bedoeld. Face-to-face interactie wordt gezien als de meest effectieve vorm van communicatie.

Deze vorm is verantwoordelijk voor de uitwisseling van essentiële informatie bij een multipartij samenwerking alsook voor de instandhouding van een goede samenwerking tussen de verschillende partijleden.

Daarnaast speelt het ook een rol in het opbouwen en onderhouden van langdurige of 'sustainable' relaties (Mankin, Cohen & Fitzgerald, 2004).

Toch is deze vorm niet altijd bruikbaar. Een veel voorkomend probleem is het gebrek aan budget of een te grote afstand die overbrugt moet worden, om face-to-face interacties te kunnen voeren. In deze situaties is het aangeraden om gebruik te maken van virtuele communicatiemiddelen. Het inzetten van deze middelen – telefoon, fax, email en het internet- moet de face-to-face interactie bevorderen via meetings, conferenties en colocaties (Mankin, Cohen & Fitzgerald, 2004).

Tevens is het ook belangrijk normen op te stellen die 'guide communications with other collaborators' (Mankin, Cohen & Fitzgerald, 2004). Deze richtlijnen geven aan hoe vaak men moet communiceren, welk communicatiemiddelen men moet gebruiken en welke procedures er gebruikt moeten worden bij telefoon- of e-mailcommunicatie. Daarnaast is het bestaan van normen die streven naar de nodige sensitiviteit en inzicht, van belang binnen de communicatie van een multipartij samenwerking. Deze moeten er op toezien dat de boodschap tot zijn recht komt en juist begrepen wordt door de tegenpartij. Vooral bij e-mailverkeer kan dit een probleem vormen (Nemiro, 2003a).

Wanneer men communiceert over de geografische en culturele grenzen heen, zal de uitdaging alsook de mogelijke consequenties nog groter zijn. Internationale multipartij samenwerking vereist specifieke aandacht voor 'Cultural Sensitivity', zeker wanneer de leden gebruik maken van e-mail als communicatiemiddel. Bovendien zouden dagelijkse communicatieverwachtingen en bijhorende antwoorden opgericht moeten worden indien internationale multipartij samenwerking verschillende afstanden en tijdszones doorkruist, wanneer de werkdagen van de verschillende partijen niet samenvallen of wanneer er tijdsgebonden projecten aan verbonden zijn (Mankin, Cohen & Fitzgerald, 2004).

2.7 Wederzijds leren

Binnen een multipartij samenwerkingsverband kan er sprake zijn van wederzijds leren of 'reciprocal learning'. Deze term verwijst naar partijleden die samen nieuwe kennis, vaardigheden of nieuwe producten ontwikkelen en waarbij ieder lid zich gedraagt als een 'co-researcher' of 'co-inventor' (Bouwen & Taillieu, 2004). De leden moeten niet enkel instaan voor het zichzelf aanleren van nieuwe kennis maar ook het zich samen nieuwe dingen eigen maken, wat ze afhankelijk van mekaar maakt. Hierdoor kunnen ze samen mogelijkheden bereiken en competenties ontwikkelen die ze als alleenstaande partij nooit zouden kunnen overtreffen.

Als we het begrip 'wederzijds leren' ten volle willen begrijpen, is het noodzakelijk om eerst te kijken naar de verscheidene kennismodellen die er bestaan. Een kennisstructuur of –schema verwijst naar '*a mental template that individuals impose on an information environment to give it form and meaning*' (Chase & Simon, 1973). Kennisstructuren vormen het hart van bekwaamheid, zeker wanneer men voortbouwt op voorgaande ervaringen uit bepaalde informatiedomeinen (Hogarth, 1987). Ook zullen ze het coderings- en herinneringsproces van informatie vergemakkelijken en zullen mogelijke problemen sneller worden opgelost (Anderson & Pichert, 1978). Bovendien voorziet het experts van een betrouwbare basis zodat ze bepaalde conclusies kunnen trekken (Snyder & Urbanowitz, 1978).

Kennisstructuren ontwikkelen zich in fases (Fiske & Dylor, 1985). Een eerste fase wordt omschreven als de 'know-whats'-fase. Hierin raakt een individu vertrouwd met de basiskennis binnen een bepaald informatiedomein. Onder basiskennis verstaan we de typische symbolen, woordenschat, uitdagingen en mogelijke problemen die zich voor kunnen doen binnen dit informatiedomein.

Wanneer individuen zich gaan verdiepen in het domein door een aantal trainingen te volgen of zich meer te richten op een aantal experimenten, wordt dit bestempeld als de tweede fase, de 'know-hows'-fase. In dit onderdeel zijn de individuen op de hoogte hoe de typische woordenschat en verscheidene symbolen gelinkt kunnen worden aan de uitdagingen en problemen binnen een bepaald informatiedomein.

Een derde fase of 'know-about's'-fase vangt aan wanneer een individu kennis heeft van verschillende kennisstructuren binnen verschillende domeinen.

Wanneer individuen deze informatiedomeinen gaan onderverdelen naar belangrijkheid binnen een gegeven context, spreken we van een 'know-whys'-fase. Binnen deze fase maakt een individu een hiërarchie op van de 'know-abouts' informatiedomeinen.

Nelson en Winter (1982) bekijken kennisstructuren vanuit een 'firm-perspectief'. Een firma wordt door hen aangeduid als een combinatie van 'know-whats', 'know-hows' en 'know-abouts' afkomstig en verschillend van ieder individu.

Als collectieve en individuele kennisstructuren zich samen door sociale interactie ontwikkelen, leidt dit tot een unieke 'firm-level'-structuur (Nonaka & Takeuchi, 1995). Hieruit kunnen we dan een laatste type kennisstructuur afleiden, de 'know-wheres' in deze fase bevindt de know-how van de firma zich in een context-specifieke kring van sociale betrekkingen.

Naast het bestaan van deze vijf kennisstructuren, maakt Polanyi (1975) nog een onderverdeling binnen het kennisdomein op basis van verwoording van kennis. Hiermee onderscheidt hij twee types: (1) articulable knowledge en (2) tacit knowledge. Bij het eerste type zijn individuen in staat de verworven kennis onder woorden te brengen, terwijl dit bij het laatste type niet mogelijk is. Deze tweede benadering van kennis beïnvloedt de wijze waarop kennis wordt aangeleerd en overgedragen en heeft bijgevolg invloed op het besturen van kennisuitwisseling door ondernemingen.

Bij het verwerven van kennis kijken ondernemingen tegen grotere problemen aan dan bij kennisuitwisseling tussen individuen, mede door het bestaan van complexere verhoudingen binnen een onderneming.

Lubatkin, Florin en Lane (2001) hebben enkele mogelijke bestuursproblemen bij lerende ondernemingen en allianties op een rij gezet:

1. Uitwisseling van kennis bij ondernemingen kan gepaard gaan met opportunistisch gedrag volgens de transactiekosten economie. De leden zullen geneigd zijn zich schuldig te maken aan adverse selectie of moral hazard principes (Klein et al., 1978). Deze theorie besluit dat hoe meer onzekerheid er bestaat over de kennisuitwisseling tussen de partijleden, hoe groter het risico op het nastreven van opportunistisch gedrag.

2. De game theorie is een aanvulling op de eerste beschreven theorie. Binnen deze hypothese kijken de partijleden tegen een gevangenendilemma aan. De leden zullen geneigd zijn meer kennis te nemen dan te geven binnen een samenwerkingsverband, ook al zal hierdoor de kwaliteit en kwantiteit van gezamenlijke kennis verminderen (Axelrod, 1984; Cable & Shane, 1997; Parkhe, 1993). Als een partijlid ervoor kiest om openlijk over zijn kennis te communiceren, zal een ander lid eerder geneigd zijn om opportunistisch gedrag te vertonen (Hamel, 1991). Deze actie kan vergeldingsgedrag uitlokken bij de uitgebuite partij (Inkpen & Beamish, 1997).
3. Een volgende theorie beschrijft de mogelijkheid van het stelen van kennis binnen een samenwerkingsverband. Concurrerende bedrijven doen vaak een beroep op elkaars basiskennis voor het bekomen van nieuwe technologieën, vaak met maar één doel voor ogen, deze technologieën inzetten voor eigen commerciële doeleinden (d'Aspremont & Jacquemin, 1985). Wanneer een partijlid de nieuwe technologie sneller kan commercialiseren, zal dit leiden tot de ontwikkeling van opportunistisch gedrag in de onderzoeks- en ontwikkelingsfase (Henriques, 1990). Ook zal opportunistisch gedrag bij partijleden aan de oppervlakte komen bij een slecht werkend patent systeem (Teece, 1986). Deze gedragingen zullen leiden tot ontevredenheid binnen het samenwerkingsverband, een achteruitgang van de relatiekwaliteit tussen de leden en uiteindelijk tot de ontbinding van de aangegane alliantie (Arino & de la Torre, 1998).
4. De sociale identiteittheorie legt de nadruk op de aanwezigheid van verschillende actoren binnen een lerende alliantie. De betrokken deelnemers kunnen vaak terugvallen op een breed netwerk van personen. Daarom is het van groot belang dat lerende allianties goede face-to-face conservaties aanhouden om zo misverstanden, cultuurconflicten alsook andere interafhankelijkheidsproblemen tegen te gaan (Sachdev & Bourhis, 1990; Tajfel, 1982).

Doty en Glick (1994) tonen aan dat kennisuitwisseling en bestuursmoeilijkheden fundamentele kenmerken zijn die men kan toeschrijven aan alle lerende allianties. Deze factoren hebben immers invloed op het leerproces, meer dan geografische spreiding of het type industrie waarin een onderneming zich bevindt.

Vandaar dat ze, op basis van deze kenmerken, vier types lerende allianties hebben kunnen identificeren. Een eerste type wordt aangeduid als een 'indirecte leeralliantie' waar eenvoudige 'know-whats' gekoppeld worden aan concrete en expliciete kennisdelen. Hierbinnen wordt kennis opgedaan door het 'learning-by-watching'-proces. Binnen dit type alliantie is er geen sprake van bestuursmoeilijkheden op voorwaarde dat de verantwoordelijkheden en verwachte uitkomsten op voorhand zijn vastgelegd.

'Kennisabsorptie alliantie' wordt erkend als een twee type leerallianties.

Binnen deze alliantie verloopt de 'know-hows' uitwisseling maar langs één richting. Dit kan een probleem vormen voor de lerende onderneming, men veronderstelt immers een voorkennis van de 'know-whats'. Zoniet, kan deze onderneming zich geen nieuwe vaardigheden eigen maken omdat ze de vereiste 'know-hows' niet begrijpen. Als de 'know-hows' op een redelijke manier worden uitgewisseld mede door de interafhankelijkheid, werken beide ondernemingen samen in een 'learning-by-doing' regeling (Huber, 1990). De mogelijke bestuursmoeilijkheden die zich kunnen voordoen worden niet als opmerkelijk beschouwd. Wanneer het lerende bedrijf de vaardigheden en competenties onder de knie heeft, loop het bedrijf dat de kennis verschaft het risico dat de lerende onderneming een directe concurrent wordt. Een ander mogelijk bestuursprobleem is de vereiste 'face-to-face' interacties die deze samenwerkingsvorm vereist.

Wanneer deze niet naar behoren verlopen, verhoogt de kans op misverstanden, cultuurconflicten alsook andere interafhankelijkheidsproblemen. Een laatste mogelijk probleem is kans op opportunistisch gedrag binnen de samenwerking waarbij de ene partij de andere voor wil zijn in het bereiken van de leerdoelen en daardoor deze benadeeld.

'Knowledge grafting' is een derde type leeralliantie. Grafting betekent dat een onderneming kennis gaat vergaren door een andere onderneming over te nemen (Huber, 1990). Doordat de onderneming de vereiste 'know-whys' en 'know-wheres' van de andere onderneming niet begrijpt maar toch sociale kennis wil opdoen, vormt dit een reden om een alliantie aan te gaan en zo sneller het voorgenomen doel te verwezenlijken.

Een laatste type leeralliantie krijgt de naam 'wederzijdse leeralliantie' mee. Binnen deze alliantie is volledige openheid tussen beide ondernemingen van groot belang.

Beiden zullen vrijwillig waardevolle kennisstructuren openbaar moeten maken willen ze samen nieuwe kennis vergaren. Ze maken dus gebruik van elkaars unieke, aanvullende kennis om te kunnen overleven in een harde en snel veranderende industrie.

Om te kunnen spreken van een 'wederzijdse leeralliantie' moeten beide firma's eerst voldoen aan drie voorwaarden: (1) er moet sprake zijn van interafhankelijkheid van bronnen tussen beide firma's, (2) daarbuiten wordt er ook verondersteld dat ze bij het behalen van de vooropgestelde doelen, afhankelijk van elkaar zijn en (3) bij het vervullen van de taken wordt ook interafhankelijkheid verondersteld.

Lane en Lubatkin (1998) hebben vijf vereisten vastgesteld die bepalend zijn voor wederzijds leren:

1. De bereidheid om samen te leren en te experimenteren hangt af van de overeenstemming van kennis, meer bepaald de 'know-whats' en de 'know-hows', tussen beide partners.
2. Een tweede vereiste waar aan moet worden voldaan, is dat de 'know-hows' van elke partner gevestigd is in een verschillend kennisdomein.
3. De gelijkenis betreffende elkaars 'know-wheres' is een volgende vereiste om tot een wederzijdse leeralliantie te komen.
4. Om aan de alliantie deel te nemen moeten beide partners eenzelfde visie en motivering hebben. Ze nemen deel aan de alliantie met maar één doel voor ogen, het best mogelijke bereiken door samen dingen eigen te maken.
5. Een wederzijdse leeralliantie kan enkel en alleen tot stand komen wanneer elke deelnemende onderneming bereid is om samen te werken, samen te leren en samen dingen te ontdekken. Zoniet, bemoeilijkt dit het vertrouwensproces alsook het convergentieproces.

Uit bovenstaande formuleer ik volgende propositie die mijn analyse-inspanningen focussen en die ik ga toetsen aan de empirie afkomstig uit de case: " Een succesvolle multipartij samenwerking vraagt om wederzijds leren tussen de betrokken partijen."

3. Familiness

De laatste jaren werd er volop onderzoek verricht naar het familiale karakter op de arbeidsmarkt. Steier (2001) en Niemila (2004) speelden hierbij een belangrijke rol. Steier (2001) onderzocht welke plaats sociaal kapitaal innam in de bedrijvigheid tussen familiebedrijven. Niemila (2004) daarentegen legde zich toe op de vereiste factoren die aanwezig dienden te zijn bij een samenwerkingsverband tussen familieondernemingen. Hierbij heeft ze zich vooral laten leiden door het begrip 'macht'. Zowel het onderzoek van Steier (2001) als van Niemila (2004) betekent veel voor bestaande familiebedrijven, aangezien ze de link maken naar de samenwerking met andere bedrijven en waarbij de onderzoekers het voordeel aantonen dat familiebedrijven daarbij hebben. Ook is gebleken dat familiebedrijven financieel beter presteerden dan niet-familiebedrijven (Lievens, 2006). Een familiebedrijf wordt gezien als een onderneming waarin minstens twee familieleden tewerkgesteld zijn en waarbij de familie een meerderheid aan eigendom of controle bezit (Rosenblatt et al., 1985). Westhead en Cowling (1998) verkiezen eerder volgende definitie: "een bedrijf is een familiebedrijf als de meerderheid van de stemgerechtigde aandelen in handen is van leden van de familie en de CEO of voorzitter van de raad van bestuur het bedrijf als een familiebedrijf aanziet". Chua et al. (1999) stellen vast dat een familiebedrijf zich onderscheidt van een niet-familiebedrijf door de aanwezigheid van een visie, het gedrag en de intenties. De visie omvat de context, de betekenis en de reden van de familietoetreding in het bedrijf.

Verscheidene definities omtrent familiebedrijven zijn in omloop. Er bestaat nog geen eenduidige definitie die een algemene acceptatie kent. De reden hiervoor is dat elke onderzoeker een andere betekenis toekent aan de term 'familiebetrokkenheid'. Onderzoekers Chua, Chrisman en Sharma (1999) en Litz (1995) kwamen tot de conclusie dat een familiebedrijf ingedeeld kan worden in drie categorieën: (1) een familiebedrijf bestaande uit zowel familiale eigendom als bestuur, (2) een familiebedrijf bestaande uit enkel familiale eigendom en (3) een familiebedrijf bestaande uit enkel familiaal bestuur. Over de eerste categorie bestaat geen enkele twijfel, deze worden door alle onderzoekers aangeduid als een familiebedrijf, enkel over de twee andere bestaat nog enige twijfel. Deze twijfel werd door Chua, Chrisman en Sharma (1999) volledig weggenomen door aan te tonen dat een familiebedrijf niet afhankelijk is van familiebetrokkenheid maar van het begrip 'uniciteit'.

Hetgeen familiebedrijven uniek maakt, hangt af van de specifieke structuur van eigendom, governance, management en opvolging.

Ze definieerden een betere omschrijving: “ the family business is a business governed and/ or managed with the intention to shaped and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families” (Chua, Chrisman & Sharma, 1999: 25).

Om deze definitie tot zijn volle recht te laten komen, is het belangrijk dat iedereen dezelfde betekenis aan het woord ‘familie’ toekent. Onder familie verstaan we een verbonden groep door verwantschap of een huwelijk; kinderen, broers/zussen en echtgeno(o)t(e) inbegrepen (Moore & Barrett, 2002).

Familiebedrijven bevatten vaak unieke kenmerken die ervoor zorgen dat deze bedrijven beter presteren en competitieve voordelen zullen behalen op lange termijn.

Arregle, Hitt, Sirmon en Very (2007) schrijven twee redenen toe, die belangrijk zijn voor het bestaan van deze type bedrijven.

1. Familiebedrijven vertegenwoordigen een belangrijk en diepgaand deel van de arbeidsmarkt over heel de wereld (Morck & Yeung, 2004). In de Verenigde Staten vertegenwoordigen ze maar liefst 93% van de arbeidsmarkt. Hun economisch belang wordt bevestigd door hun aandeel in het Bruto Nationaal Product (BNP), deze bedraagt 40 %. In Europa schommelt het percentage familiebedrijven tussen 60-93 %. België staat op plaats acht in de rangschikking met een percentage van 70% en bijdrage in het BNP bedraagt 55%. Doorgaans vertegenwoordigen Europese familiebedrijven tussen 40-65 % in het Bruto Nationaal Product (IFERA, 2003). Door wereldwijde invloed van deze organisatievorm, kunnen deze percentages in andere werelddelen nog oplopen (Business Week, 2003). Claessens et al. (2000) vond in een studie van 2980 Aziatische bedrijven, dat meer dan de helft fungeerden als familiebedrijven. Faccio en Lang (2002) kwamen tot de conclusie dat uit een onderzoek van 5232 West-Europese bedrijven, 44 % ‘family controlled’ was. Ondanks hun enorme invloed op de wereldwijde economie, zijn familiebedrijven pas naar voren gekomen in recentere studies (Sharma et al., 1996; Rogoff & Heck, 2003; Chrisman, Steier & Chua, 2008).

2. Een familiebedrijf bestaat vaak uit een heersende groep mensen (d.w.z. een familie) die diverse functies bekleden gaande van werknemers, managers tot de uitoefening van directiefuncties (Gersick et al., 1997). Deze dominante groep is onlosmakelijk verbonden met andere niet-familie werknemers en managers. Vaak bestaat een familiebedrijf dus uit deze twee sociale groepen, wat de kans op een conflict doet toenemen. Heterogeniteit en interactie tussen de groepsleden vormen hierbinnen de kenmerken en kunnen het sociaal kapitaal van het familiebedrijf beïnvloeden (Arregle et al., 2007).

Ward (1988) is van mening dat deze bedrijven een unieke werkomgeving bezitten die verantwoordelijk zijn voor een grotere werknemersloyaliteit. Ze betalen vaak hogere lonen en bezitten de talenten om het beste in hun werknemers naar boven te brengen (Donckels & Frohlich, 1991; Moscatello, 1990). Ook bieden ze flexibelere werkregelingen aan en betalen ze minder rekruteringskosten voor werknemers. Daarnaast genieten familiebedrijven van hogere resultaten ten opzichte van andere bedrijven in de arbeidsmarkt (Goffee & Scase, 1985; Levering & Moskowitz, 1993). Dit komt doordat leden van een familiebedrijf een hogere mate van productiviteit vertonen (Rosenblatt, deMik, Anderson & Johnson, 1985). Ze spreken een 'family language' die hen toelaat effectiever te communiceren en informatie uit te wisselen. Relaties binnen familiebedrijven generen hogere motivaties, loyaliteitsverbanden en trouw (Tagiuri & Davis, 1996).

Naar verluidt hebben deze bedrijven ook lagere transactiekosten (Aronoff & Ward, 1995), een hogere betrouwbare reputatie (Tagiuri & Davis, 1996; Ward & Aronoff, 1991), efficiëntere informele beslissingskanalen en lagere controlekosten (Daily & Dollinger, 1992). Het nemen van beslissingen gebeurt door topfamilieleden waardoor kosten dalen en de ondernemingsflexibiliteit stijgt (Goffee & Scase, 1985; Hall, 1988; Poza, Alfred & Maheshwari, 1997; Tagiuri & Davis, 1996).

Bovendien is er minder sprake van agency kosten doordat de relatie tussen eigenaar en manager gedeeltelijk samenvalt (Aronoff & Ward, 1995; McConaughy et al., 1995). Het aantal aandelen dat in handen is van het management binnen een familiebedrijf leidt tot een sterke en overzichtelijke missiebepaling, duidelijke lange termijn doelen en de mogelijkheid om grote veranderingen door te voeren zonder daarbij aan kracht te verliezen (Moscatello, 1990).

Persoonlijke betrokkenheid door familieleden heeft ertoe geleid dat familiebedrijven worden bestempeld als creatieve bedrijven die meer aandacht besteden aan onderzoek en ontwikkeling (Pervin, 1997; Ward, 1997). Volgens Moscatello (1990) komen deze ondernemingen vaker hun missie na en is er meer ruimte voor zelfanalyse. De familieleden staan bekend voor hun integriteit en hun betrokkenheid naar relaties toe (Lyman, 1991). Vandaar dat ze er vaak een sterkere band op nahouden met leveranciers, klanten en andere externe stakeholders (Lyman, 1991). Voor de klanten is het belangrijk dat ze weten wie de persoon is achter zijn/haar naambordje op de deur (Brokaw, 1992).

Familiebedrijven worden geacht sneller te reageren op veranderingen in de arbeidsmarkt en is overeenkomstig minder afhankelijk van de macro-omgeving, met gevolg dat ze minder gevoelig zijn voor negatieve dalingen (Dreux, 1990; Donckels & Frohlich, 1991). Een bijkomend voordeel voor familiebedrijven, is dat concurrenten geen toegang hebben tot informatie over hun activiteiten en financiële toestand (Johnson, 1990).

Als we kijken naar financiële verrichtingen bij familiebedrijven, zien we dat ze kunnen rekenen op de steun van 'patient capital' (de Visscher, Aronoff, & Ward, 1995). Deze maakt het mogelijk dat de onderneming zich kan focussen op waardecreatie op lange termijn in plaats van de korte termijn winsten (Dreux, 1990). Doordat ze zich concentreren op een lange termijn visie, zullen familiebedrijven minder snel een reactie vertonen op economische cycli (Ward, 1997), hebben ze te maken met lagere kapitaalkosten (Aronoff & Ward, 1995) en kunnen ze bepaalde beursindexen overtreffen (Moscatello, 1990). Hogere winstmarges, snellere groei, stabielere winsten en lagere dividendkoersen zijn voordelen die worden toegeschreven aan familiebedrijven die genoteerd staan op de aandeelmarkten (McConaughy et al., 1995). Ook vertonen ze een lagere schuldgraad en verrichten ze betere terugbetalingen op investeringen (Monsen, 1969; Dreux, 1990; Gallo & Vilaseca, 1996).

Sirmon en Hitt (2003) hebben vijf kenmerken in beeld gebracht die familiebedrijven onderscheiden van niet-familie bedrijven.

- De aanwezigheid van menselijk kapitaal vormt een belangrijke factor voor familiebedrijven. Menselijk kapitaal bestaat uit vereiste kennis, vaardigheden en capaciteiten die kunnen leiden tot unieke en nieuwe acties (Coleman, 1988). Een mogelijk probleem hierbij is het bestaan van duale relaties.

Familieleden nemen zowel deel aan bedrijfs- als familiale relaties in hun persoonlijk en professioneel leven. Een ander potentieel probleem zijn de beperkingen aan de kwaliteit en kwantiteit van het menselijk kapitaal. Dunn (1995) is van mening dat het aanwerven van familieleden vaak suboptimale beslissingen zijn. Daarnaast ondervinden familiebedrijven problemen met het aanwerven en behouden van hoog gekwalificeerde managers. Deze managers zullen niet snel geneigd zijn om zich kandidaat te stellen mede door beperktere carrièremogelijkheden, lagere professionaliteit en beperkingen in 'wealth transfer' (Covin, 1994a, 1994b; Burack & Calero, 1981; Donnelley, 1964; Horton, 1986). Desondanks zijn er ook potentiële sterktes verbonden aan het menselijk kapitaal. Familiebedrijven kunnen rekenen op een zeer sterke betrokkenheid en engagement van alle werknemers, de aanwezigheid van hoge bedrijfsspecifieke kennis en het bestaan van warme, vriendschappelijke relaties tussen de leden van een familiebedrijf (Donnelley, 1964; Terborg, 1981; Horton, 1986). Als kinderen op jonge leeftijd betrokken worden in het familiebedrijf dan zullen ze beter op de hoogte zijn van het reilen en zeilen van de business en de onderneming (Lane & Lubatkin, 1998). Het bestaan van zowel positieve als negatieve aspecten binnen het menselijk kapitaal, verhogen het belang van HRM binnen familiebedrijven (Astrachan & Kolenko, 1994).

- Familiebedrijven kunnen ook rekenen op de steun van sociaal kapitaal. Burt (1997) definieert deze als het bestaan van relaties tussen individuen en organisaties. Nahapiet en Ghoshal (1998, p. 243) daarentegen omschreven sociaal kapitaal als “the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network”. Sociaal kapitaal beïnvloedt het opbouwen van meer effectieve relaties met leveranciers, klanten en ondersteunende organisaties door het voorzien van informatie, technologische kennis en markttoegang (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001,2002). Sociaal kapitaal is opgebouwd uit drie dimensies:
 1. Als eerste is er sprake van een structurele dimensie. Hierin wordt de nadruk gelegd op netwerkverbanden.
 2. Cognitieve dimensie is een volgend onderdeel. Deze dimensie is gebaseerd het feit dat familieleden vaak een dezelfde taal spreken. Familieleden dragen vaak dezelfde waarde en normen hoog in het vaandel.

3. Een laatste dimensie is gefocust op vertrouwen, normen en verplichtingen.

Binnen

deze relationele dimensie vormt vertrouwen een belangrijk onderdeel zowel naar leden van het familiebedrijf toe als naar externe stakeholders.

Coleman (1988, p. S109) is van mening dat sociaal kapitaal ook de creatie en ontwikkeling van menselijk kapitaal over de generaties beïnvloedt. Enkel het erven van de genen is niet voldoende om een kind groot te brengen. Sociaal kapitaal vereist zowel fysieke aanwezigheid als het hebben van sterke relaties, om kinderen te laten groeien (p. S111).

- Een derde onderscheidend kenmerk is de aanwezigheid van geduldig kapitaal. Deze legt de nadruk op het creëren van waarde voor de onderneming op lange termijn. Familiebedrijven staan vaak afwijzend tegenover extern kapitaal en dit wordt dan ook als een negatief kenmerk beschouwd. Beperkingen van het eigen vermogen en schuldfinanciering vormen een tweede negatieve eigenschap. Hierdoor kunnen familiebedrijven minder snel groeien dan aangegeven (Sirmon & Hitt, 2003). Daartegenover staat dan weer dat familiebedrijven minder druk ervaren om op korte termijn resultaten te behalen (Dreux, 1990).
- Overlevingskapitaal vormt een volgend kenmerk. Dit kapitaal vormt een integratie van unieke bronnen die voortkomen uit zowel menselijk, sociaal als geduldig kapitaal. Familieleden zijn bereid hun persoonlijke bronnen ter beschikking te stellen aan het bedrijf door middel van het verstrekken van leningen, het voorzien van eigen middelen en het verschaffen van persoonlijke inspanningen. Dit veiligheidsvangnet kan belangrijk zijn voor het bedrijf ten tijden van financiële en economische moeilijkheden. Ook zal het bedrijf een aanhoudend competitief voordeel ervaren als overlevingskapitaal goed gemanaged wordt.
- Governance structuur en kosten vormen een laatste bepalend kenmerk. Deze moeten ertoe bijdragen dat familiebedrijven in mindere mate beïnvloedt worden door agency kosten. Een veelvoorkomend probleem hierbij is de kans op altruïsme of het handelen in belang van anderen. Altruïsme kan er toe leiden dat het familiebedrijf niet open staat voor bepaalde formele governancemechanismen.

Deze hebben als doel dat familieleden niet bevoordeeld zullen worden en dat alle werknemers binnen een familiebedrijf rechtvaardig zullen worden behandeld. Dankzij deze term zullen familiale werknemers minder gecontroleerd en bestraft worden. Familiebedrijven zullen dan ook agency problemen ervaren ten gevolge van altruïsme, die zeer duur zijn om op te lossen (Schulze et al., 2003). Ook zullen agency kosten zich voordoen in verschillende fases van de levenscyclus van een onderneming. Bij overname van een CEO in een familieonderneming, zullen de agency kosten stijgen door toedoen van altruïsme. Doordat dit verschijnsel zich eens in de veertig of vijftig jaar voordoet, zullen deze verschillen per levenscyclus (Sirmon & Hitt, 2003). Deze problemen spelen zich veeleer af in de eerste generatie, omdat hierin eigendom en bestuur nog in handen is van één persoon, terwijl er in de andere generaties al meer sprake is van verspreid aandeelhouderschap (Lubatkin et al., 2005).

De uitkomsten naar het familiale karakter bij voorgaande onderzoeken bleven nogal wazig. Irava en Moores (2010) brachten daarin een bijdrage. Zij kwamen tot de conclusie dat familiebedrijven een stapje voor waren door middel van zes specifieke, familiale elementen. Deze resultaten werden bekomen door het uitvoeren van een case-onderzoek.

- Voor het bekomen van een competitief voordeel in een familiebedrijf is de reputatie van deze doorslaggevend. De familienaam belichaamt immers kwaliteit en is dikwijls terug te vinden op het artikel zelf. Bovendien opent de naam deuren die anders gesloten zouden blijven.
- De troef 'ervaring' zorgt voor extra baten in een familiebedrijf. Ervaring zorgt voor een uitzonderlijke product- en marktkennis, vaak overgedragen van vader op zoon.
- Familiebedrijven zijn uitzonderlijk beslissingsgedreven. Doordat in deze bedrijven de beslissingslijnen kort zijn, kunnen de besluiten snel genomen worden.
- Doordat familiebedrijven vaak lerende ondernemingen zijn, worden familieleden vaak al op jongen leeftijd ondergedompeld in het bestuur en de werking van het bedrijf. Dit resulteert in een verrijkende kennis omtrent de sector, de producten en de klanten van het de onderneming.
- 'Vertrouwen' en 'familiale loyaliteit' is bepalend voor het behalen van een competitief voordeel in een familiebedrijf.

- Het bestaan van netwerken is een laatste doorslaggevende factor. Dit raamwerk omvat contacten met zowel leveranciers, distributeurs als klanten. Vaak worden ze van vader op zoon/dochter overgedragen.

Irava en Moores kwamen tot de slotsom, dat investeren in deze zes elementen zowel positieve als negatieve resultaten met zich mee kunnen brengen. Als de zes elementen positief worden uitgebouwd leveren ze een aanzienlijk voordeel op. Als het echter bij één of meerdere elementen misloopt, kan de bedrijfsvoering in het gedrang komen. Daarom is permanente aandacht van deze componenten aanbevolen.

Een reden voor de betere prestaties van familiebedrijven kan ook gezocht worden in de term 'familiness'. Familiness omvat een unieke verzameling van interne bronnen binnen familiebedrijven, die enkel geïdentificeerd kunnen worden indien familieleden werkzaam zijn in de onderneming (Habberson & Williams, 1999). Zij suggereren dat familiebetrokkenheid leidt tot familiness, welke gezien wordt als unieke en onscheidbare bronnen en vaardigheden die ontstaan door betrokkenheid en interactie door familieleden. Christman, Chua & Litz (2003) omschrijven deze term als "... *resources and capabilities related to family involvement and interactions*" (p. 468). Cabrera-Suarez, De Saa-Perez & Almeida (2001) leggen hierbij de focus op interacties tussen familieleden, werknemers en het bedrijf zelf.

Volgens Amit & Schoenmaker (1993) betekent familiness een verzameling van bronnen, een voorraad beschikbare factoren die de onderneming bezit of controleert. Bronnen worden omgezet in finale producten of diensten door het gebruik van activa of verbindingsmechanismen zoals technologie, management informatiesystemen, motivatiesystemen en het vertrouwen tussen management en arbeiders. Bijgevolg verwijzen vaardigheden naar het vermogen van een onderneming om bronnen in te zetten om het gewenste doel te bereiken. Vaardigheden dragen de eigenschappen informatie-gebaseerd, materieel en immaterieel te zijn, die op hun beurt tot stand komen door specifieke en tijdrovende interacties tussen de bronnen van een firma. In tegenstelling tot bronnen, zijn vaardigheden erop gericht om informatie te ontwikkelen, over te brengen en uit te wisselen door de ontwikkeling van menselijk kapitaal binnen een onderneming.

Door onderzoek binnen de familie business zijn bepaalde strategische bronnen en vaardigheden aan de oppervlakte gekomen. Deze kunnen een competitief voordeel teweeg brengen binnen deze familiebedrijven. Eén daarvan is de hoge mate van betrokkenheid en toewijding van werknemers. Er wordt op toegezien dat er voldoende zorg en loyaliteit besteedt wordt aan de leden van de onderneming (Ward, 1988).

Familieleden voelen zich (vaak) verantwoordelijk voor de erfenis, terwijl de andere werknemers zich een deel van het team voelen en hierdoor een meer enthousiastere houding aannemen dan werknemers in niet-familiebedrijven (Ward, 1987; Leach, 1993; Gallo, 1995).

Eveneens maken kwaliteitpercepties en vertrouwen van klanten deel uit van de kenmerken die men kan toeschrijven aan familiebedrijven. Deze bedrijven bezitten ook bronnen met volgende eigenschappen: (1) waardevol, (2) zeldzaam, (3) moeilijk imiteerbaar en (4) niet vervangbaar. Met behulp van deze kenmerken kunnen bedrijven strategieën ontwikkelen, kiezen en implementeren wat hun onderscheidt van de concurrenten en vaak verantwoordelijk is voor het unieke voordeel van competitiviteit op lange termijn (Cabrera-Suarez & De Saa Pérez, 1996; Habbershon & Williams, 1999).

Desondanks heeft een firma meer dan een verzameling van bronnen en vaardigheden nodig om goed te kunnen presteren. De aanwezigheid van impliciete collectieve kennis, die verankerd zit in de dagelijkse procedure, is noodzakelijk om de bestaande bronnen en vaardigheden succesvol te integreren, te coördineren en te mobiliseren (Grant, 1991). In die zin wordt de bedrijfsspecifieke kennis gezien als een 'key strategic asset' en deze wordt op zijn beurt positief geassocieerd met hogere prestaties doordat ze moeilijk overdraagbaar, imiteerbaar, zeldzaam, aanwendbaar en gespecialiseerd zijn (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bierly & Chakrabarti, 1996; Spender, 1996; Teece, 1998).

Deze benadering komt overeen met de 'resource based view' (RVB) van een onderneming (Grant, 1996). Deze theorie gaat ervan uit dat bepaalde voorgenomen resultaten bereikt kunnen worden door het effectief inzetten van middelen en bronnen (Engels, 2004).

Gebaseerd op voorgaande veronderstellingen, dat familiebedrijven heterogene en persoonlijke bronnen kunnen aanhouden over verschillende periodes, heeft Barney (1991) vier hoofdkenmerken beschreven die bronnen moeten bevatten om familiebedrijven te voorzien van een 'sustainable competitive advantage'.

Bronnen moeten waardevol en zeldzaam zijn om een competitief voordeel te creëren. Willen de ondernemingen een aanhoudend competitief voordeel voortbrengen, dan zullen ze ook moeilijk imiteerbaar en vervangbaar moeten zijn.

De RBV, die een relatie veronderstelt tussen bronnen en prestaties van de firma, kan op veel bijval rekenen door menig auteurs. Miller en Shamsie (1996) waren van mening dat verschillende soorten bronnen de prestaties van ondernemingen in contrasterende omgevingen konden verklaren. Hitt, Bierman, Shimizu en Kockhar (2001) vonden dat de ondernemingsprestaties zowel direct als indirect beïnvloed werden door het menselijk kapitaal. Bedrijfsspecifieke bronnen en vaardigheden die vereist worden door de industrie, beïnvloeden de prestaties en kunnen gebruikt worden als een beschermingsmaatregel voor het behoudt van een competitief voordeel (Brush & Artz, 1999). Onlangs hebben wetenschappers de kracht van RBV, die zonder managers geleid wordt, in vraag gesteld (Priem & Butler, 2001; Barney & Arian, 2001; Mahoney, 1995). Barney en Arian verklaren dat *“It is almost as if once a firm is aware of valuable, rare, costly to imitate and nonsubstitutable resources it controls, that the actions it should take to exploit these resources will be self evident”* (2001, p. 174). Voor het verkrijgen van een competitief voordeel is het nodig dat deze bronnen effectief geïntegreerd en ingezet worden door middel van een aangepaste strategie (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001). Het wil niet zeggen dat wanneer bronnen binnen een onderneming aanwezig zijn, ze een aanhoudend competitief voordeel zullen opleveren. Ze moeten op de juiste manier bestuurd worden willen ze waarden creëren. Wanneer deze verzameling van bronnen effectief geïntegreerd zijn en toegepast worden, zullen concurrenten moeilijkheden ondervinden om deze te imiteren of substituten ervan te ontwikkelen (Sirmon & Hitt, 2003).

Om aangepaste strategieën te formuleren is het van belang dat we eerst de vooropgestelde doelen gaan ontleden. Volgens Gils, Voordeckers en Van den Heuvel (2004) is de bepaling van de doelen afhankelijk van fases in de levenscycli, de bedrijfsgrootte en de generatie die het bedrijf leidt. Hierin verschillen familiebedrijven van mekaar, met gevolg dat ze aanzien worden als een heterogene groep met verschillende doelen. Het belangrijkste doel onder familiebedrijven is het verbeteren van de productkwaliteit. Daarna volgt onafhankelijkheid zowel in eigendom als management en het behalen van hoge winstgevendheid.

Uit onderzoek bij 295 familiebedrijven hebben Gils, Voordeckers en Van den Heuvel (2004) kunnen vaststellen dat wanneer deze bedrijven zich in een verdere fase in de levenscyclus bevinden, ze minder de nadruk leggen op groeifactoren, innovatie, productkwaliteit en winstgevendheid.

De strategie die een familiebedrijf prefereert, komt voort uit de vooraf gestelde doelen en de gewaarwording van de externe omgeving. Op basis hiervan hebben Van Gils, Voordeckers en Van den Heuvel (2004) vier types strategieën kunnen onderscheiden bij Vlaamse familiebedrijven:

1. Kostenleiderschap is een eerste strategie die verkozen wordt door 14,3% Vlaamse familiebedrijven. Deze wordt gevormd wanneer de onderneming onzeker is over toekomstige kansen voor groei en winstgevendheid.
2. Een tweede mogelijke aanpak is het bestaan van een differentiatiestrategie. Deze wordt verkozen door 18.9% van de Vlaamse familiebedrijven wanneer ze streven naar innovatie en internationalisatie.
3. Een strategie die bestaat uit een combinatie van kostenleiderschap en differentiatiestrategie wordt geprefereerd door 39.3% van de Vlaamse familieondernemingen wanneer ze streven naar bedrijfsgeoriënteerde doelen.
4. Wanneer een familiebedrijf weinig belang hecht aan bedrijfsgeoriënteerde doelen maar eerder familiale doelen prefereert, is er sprake van een onduidelijke competitieve strategie. Deze strategie komt met ongeveer 27.5% in ons Vlaams landschap voor.

Naast het bestaan van deze vier strategieën heeft Engels (2004) echter nog andere strategieën geformuleerd zoals de groeistrategie, productkwaliteit en servicekwaliteit. De groeistrategie wordt door weinig familiebedrijven in praktijk uitgeoefend. De reden hiervoor is volgens Daily en Dollinger (1993) dat de bestuurder, vaak een machtig persoon, binnen een familiebedrijf niet wil dat het bedrijf zijn persoonlijke capaciteiten overstijgt. Dit in tegenstelling tot niet-familiebedrijven, waar managers riante premies opstrijken wanneer het bedrijf hoge winsten genereert. Hierdoor gaan ze voortdurend op zoek naar nieuwe kansen om het bedrijf te doen groeien. De product- en servicekwaliteit kunnen dan weer op veel bijval rekenen. Familiebedrijven kunnen het zich niet permitteren om producten of diensten aan lagere kwaliteit aan te bieden omdat de reputatie op het spel staat.

3.1 Resource management

Zoals eerder vermeldt, valt het managen van strategische bronnen impliciet onder RBV (Hitt et al., 1999). Binnen deze theorie wordt de ontwikkeling van een 'resource management process' model uit de doeken gedaan.

3.1.1 Resource bundling and leveraging

Waardecreatie, meer bepaald het behalen van een competitief voordeel, kan enkel geschieden binnen een onderneming wanneer deze de juiste bronnen in huis heeft. Toch is dit geen garantie op succes. Ondernemingen kunnen enkel een competitief voordeel verwerven indien managers de aanwezige bronnen bundelen. Een eerste stap binnen het bronnen groeperingproces is volgens Karim & Mitchell (2000) het bundelen van bronnen zodat er nieuwe ondernemingsproducten ontstaan. Om de competitieve positie van de onderneming te behouden, moet deze zich inlaten met nieuwe bronnen of eventueel bestaande bronnen vervangen zodat er een uitbreiding plaats vindt binnen het bedrijfsassortiment.

De bronnengroepering vormt een ononderbroken proces waarbij bundels bronnen, afkomstig van verschillende afdelingen doorheen de hele organisatie, bij betrokken zijn (Burgelman & Doz, 2001). Het resultaat hiervan is managers een zware taak te wachten staat om de gewenste integratie te bekomen (Holbrook et al., 2000). Zo'n integratie gaat vaak gepaard met bestuurskosten waaronder "incentive structures, monitoring actions, control systems and organizational culture" (Karim & Mitchell, 2000). Maar aangezien familiebedrijven rusten op sterke familiebanden en vertrouwen, zijn deze aanzienlijk lager dan in niet-familiebedrijven.

Barney en Arkan (2001) zijn van mening dat het bronnen groeperingproces voornamelijk creativiteit en bestuursbevoegdheid omvat. Priem & Cycyota (2001) daarentegen wijzen veeleer op de aanwezigheid van ervaring. Deze is volgens hun essentieel en wijst op impliciete kennis die vervat zit binnen het menselijk ondernemingskapitaal. De auteurs wijzen erop dat familiebedrijven hierin een voordeel hebben op niet-familiebedrijven omdat familieleden sneller betrokken worden in het managementproces. Ook spelen de managerscapaciteiten een rol in de vorming en leveraging van bronnen. Leidtke (2001) omschrijft deze vaardigheden als "metacapabilities".

Hiermee bedoelt hij dat managers in staat moeten zijn om verschillende leden samen te brengen, om elk groepslid te motiveren en ze aan te zetten om zich voortdurend nieuwe dingen eigen te maken. In de dynamische bedrijfswereld is het aangewezen dat elk lid openstaat voor het genereren van nieuwe ideeën zodat deze ook effectief zorgen voor een ondernemingsverandering. Hierbij lopen familiebedrijven het risico op padafhankelijkheid in hun vaardigheden en kennis doordat ze enkel steunen op de aanwezigheid van familieleden (Priem & Cycyota, 2001). Met padafhankelijkheid in zowel vaardigheden als kennis willen Priem en Cycyota (2001) uitdrukken dat deze wel voldoende diep ontwikkeld zijn maar niet genoeg heterogeen.

Daardoor is het aantrekken van nieuwe bronnen cruciaal wil men kunnen overleven of succesvol zijn. Amit en Zott (2001) daarentegen gaan uit van het opzetten en implementeren van een business model zodat de onderneming het rendement op haar bronnen en vaardigheden kan verbeteren zonder daarbij een verhoging vast te stellen in haar investering. Een business model vertoont volgens hen vier duidelijk te onderscheiden kenmerken: doeltreffendheid, complementariteit, nieuwigheid en 'lock-in'. Door doeltreffendheid kunnen ondernemingen hun kosten zoals zoek- en transactiekosten laag houden. Ook is deze term verantwoordelijk voor het maximaliseren van de snelheid waartegen taken worden volbracht.

Complementariteit zorgt voor een succesrijk business model wanneer er aanvullendheid ontstaat tussen producten en diensten, tussen technologie maar ook tussen ondernemingsactiviteiten. Een volgend te onderscheiden kenmerk is nieuwigheid, deze is verantwoordelijk voor innovatie binnen de onderneming. Met de ontwikkeling van 'positive networks, loyalty programs, trust en customization' willen ondernemingen 'lock-ins' creëren door hoge switchingskosten te genereren. Een business model toont eigenlijk aan hoe dat bronnen en vaardigheden worden ingezet om een competitieve strategie te bekomen. Bij deze implementatie vervullen managers een belangrijke taak, ze moeten erop toezien dat alle werknemers de gekozen strategie in praktijk toepassen en gezamenlijk de ondernemingsdoelen gaan nastreven (McGrath & MacMillan, 2000).

Zoals eerder aangegeven, in het deel theoretische probleemstelling, wordt er in de bestaande literatuur van familiebedrijven zelden of geen aansluiting gemaakt met het domein multipartij samenwerking. Toch is hier nood aan. Vandaar dat ik met behulp van mijn thesis deze gaten ga proberen op te vullen of in ieder geval de aanzet ga proberen te geven tot meer onderzoek.

Deel III: Case Studie

1. Inleiding

Het eerste deel van de case studie geeft meer informatie over het Nederlands bedrijf Mammoet. De vereiste informatie heb ik verzameld met behulp van hun website en het afgenomen interview met Frans van Seumeren. Deze vormt de centrale focus van mijn eindverhandeling. Daarna bespreek ik uitvoerig het ongeval met de Russische onderzeeër 'de Koersk'. Als laatste ga ik een antwoord proberen te vinden op de centrale onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen. Dit doe ik aan de hand van eerder verzamelde data. Om de interne validiteit van mijn onderzoek te versterken heb ik beroep gedaan op meerdere bronnen of ook wel datatriangulatie genoemd. Voor mijn eerste databron heb ik een beroep gedaan op het boek van Hans Offringa 'De berging van de Koersk'. In de boek wordt het bergingsverhaal van de Russische onderzeeër uit de doeken gedaan. Ook bevat dit naslagwerk eerder afgenomen interviews op DVD met de spilfiguren binnen deze opdracht. Daarnaast heb ik zelf de mogelijkheid gehad om diepte-interviews afnemen met zowel Hans Offringa als Frans van Seumeren. Deze vorm werd vereist door mijn type onderzoek, namelijk kwalitatief onderzoek. Daarna ben ik deze verzamelde data gaan analyseren op het niveau van de interviews. Ik ben van start gegaan met transcripties te maken van de afgenomen interviews in Hans Offringa's boek. Hieruit volgend heb ik elk interview geanalyseerd in functie van bovendrijvende thema's, namelijk vertrouwen, leiderschap, wederzijds leren en asymmetrie in kennis, expertise en cultuur. Om mijn onderzoek te vervolledigen, ben ik over de interviews heen gaan kijken, maar heb wel altijd de centrale onderzoeksvraag en proposities in mijn achterhoofd gehouden.

2. Mammoet

De grondlegger voor de grote multinational zoals we die vandaag de dag kennen, is Jan Van Seumeren. In 1966 richtte hij Nederlands 'Van Seumeren Kraanbedrijf' op, met als hoofdactiviteit het hijsen en transporteren van zware voorwerpen. Ze deden hiervoor een beroep op kranen met een capaciteit tot wel 100 ton. In 1974 maakte deze firma voor het eerst gebruik van de TC 1200 giek kraan met een capaciteit van 250 ton waardoor ze een plaats langs de marktleiders verworven. Slechts vier jaren later werden ze nummer één in hun sector, door opdrachten uit te voeren met een 350 ton capaciteit hijskraan. Ondertussen, in het jaar 1971, ontstond er een fusie tussen de Nederlandse firma 'Goedkoop' en de firma 'Van Wezel'. De onderneming 'Goedkoop' onder leiding van Jan Goedkoop, was werkzaam in de scheepsvaart door onder meer drijvende bokken en binnenvaartschepen ter beschikking te stellen. Van Wezel daarentegen was actief binnen de transportsector, ze stonden in voor uitzonderlijk of zwaar transport. Het nieuwe bedrijf kreeg de naam 'Mammoet transport' mee. Mammoet transport lanceerde het begrip koppelverkoop door zowel transport over land als over zee aan te bieden. In 1973 werd 'Stoof Breda' overgenomen, een van de marktleiders op het gebied van zwaar hijswerk en transport. Hierdoor breidden Mammoets takenpakket zich uit met Mammoet Shipping, het mondiaal aanbieden van zwaar transport over zee. De hoogconjunctuur in de olie-industrie in de jaren zeventig was verantwoordelijk voor het enorme buitenlandse succes van Mammoet. Deze groei resulteerde tot een overname van één van zijn grootste Nederlandse concurrent , Big Lift, in 1979.

Ondertussen zat Van Seumeren ook niet stil. Het bedrijf bleef uitbreiden en werd één van de belangrijkste spelers als leverancier van hijsdiensten in de Benelux. Ze deden beroep op verplaatsbare hijskranen met een vermogen tot 800 ton. In 1985 onderging het bedrijf een naamsverandering (Van Seumeren Holland) en zette het zijn koers verder richting succes met tal van oprichtingen doorheen heel Europa. Tegenhanger Mammoet wendde zich hoofdzakelijk tot zwaartransport- en uitzonderlijke hijsprojecten in afgelegen gebieden binnen de internationale oliemarkten. In de jaren tachtig deden er zich belangrijke ontwikkelingen voor bij deze gigant. In 1983 ontwikkelde Mammoet een platformwagen met een multidirectionele besturing ter grootte van een container. Een andere belangrijke vooruitgang was de verovering van de Amerikaanse Markt door overname van Western Industrial Movers (1987) en Davenport uit Texas (1989).

De internationale markt voor zwaartransport en hijswerk bleef gestaag verder groeien begin jaren negentig. Dit bewoog Van Seumeren ertoe om zowel de geografische spreiding als het machinepark uit te bouwen. Het bedrijf opende zowel vestigingen in Zuidoost-Azië, het Midden-Oosten, Australië, Rusland als Noord- en Zuid-Amerika.

De reden voor uitbreiding van het machinepark kon gezocht worden in de toegenomen vraag naar hijs- en transportvermogen. Dit resulteerde in de aankoop van een aantal rupskranen tot wel 1200 ton in 1992. Niet alleen focuste dit bedrijf zich op de aankoop van een nieuwe uitrusting, ook besloten ze verbeteringen aan te brengen aan de bestaande kranen. Dit initiatief leidde in 1996 tot de lancering van een kraan met een draagvermogen van 1440 ton, deze werd later uitgebreid tot 1600 ton. Ondanks deze expansie voldeed 'Van Seumeren Holland' niet aan de vraag van de afnemers. Er waren hijswerktuigen met nog een grotere vermogen nodig. Bijgevolg deden een 2000 ton dragende Platform Ringer-Kraan en een 1600/2000 verplaatsbare Platform Twin Ring Containerized-kraan zijn intrede. In 1999 werd de eerste PTC in gebruik genomen in Canada. Ook Mammoet ging op de toegenomen marktvereisten voor aanzienlijke hijswerktuigen in door een joint venture op te richten in 1995 met het Italiaanse bedrijf Decalift. Hierdoor konden ook zij hun machinepark uitbreiden. Het jaar 2000 betekenden een ommezwaai voor beide bedrijven. Van Seumeren Holding nam zijn grootste concurrent, Mammoet, over van Nedlloyd en bracht beide bedrijven samen in een nieuw bedrijf dat verder ging onder de naam 'Mammoet Holding B.V.' met hoofdkantoor in Schiedam. Amper een jaar later schreef het nieuwe bedrijf geschiedenis met de berging van de Russische onderzeeër 'De Koersk'.

De verrichte inspanningen bleven niet onopgemerkt en in 2002 mocht het concern hiervoor de Koning Willem I prijs in ontvangst nemen. Deze prijs wordt jaarlijks toegekend aan een Nederlandse onderneming die opvalt door goed ondernemerschap en een belangrijke bijdrage levert aan economie, werkgelegenheid, welvaart en aan de Nederlandse ondernemersreputatie.

Van toen af ging het Mammoet voor de wind. Het bedrijf ontplooidde zich op verschillende vlakken. Het aandeel binnen de Amerikaanse markt werd vergroot, het Canadese ETARCO werd gehuisvest binnen de organisatie en in de Brazilaanse markt werd een joint venture aangegaan. Ook werden nieuwe slee- en vjzeltechnieken ontwikkeld om tegemoet te komen aan de vraag en de PTC-kranen werden uitgerust met nieuwe mastdelen om de hijscapaciteit uit te breiden.

Ondertussen deden er zich ook enkele interne wijzigingen voor, bergings- en transportmaatschappij BTS B.V. werd een volledige dochter van Mammoet (Mammoet Maritime) in 2002. De bedrijven 'Bergings- en transportmaatschappij Scheffer' en delen van rederij 'Gebroeders Goedkoop' behoren tot de essentie van Mammoet Maritime.

Deze dochteronderneming is specialist en wereldmarktleider in zwaar transport en hijswerk en behoort tot de Marine divisie van Mammoet. Mammoet Marine is een specialiteit van heavy lift en transport op zee, kust- en binnenwateren.

In 2005 werd Mammoet Salvage in het leven geroepen, een onderdeel van de Mammoet holding gericht op maritieme bergings- en hulpverleningswerkzaamheden. Ook behoort deze dochteronderneming tot de Marine divisie. Een laatste belangrijke interne wijziging is de toetreding van MVS Betonbouw in 2007. Vanaf de herfst behoorde het betonbedrijf tot de Mammoet Holding waarop het verder ging als zelfstandige opererende dochter onder de naam Mammoet Betonmontage.

Moederonderneming 'Mammoet' is werkzaam op diverse markten. Binnen de petrochemie verricht men voornamelijk onderhoudswerk, onderdelenvervanging, totale revisies en de uitbreiding of nieuwbouw van productiesites. Daarnaast verschaffen ze ook speciale transporten en verplaatsingen binnen deze sector. Ook binnen alle takken van de energieproductie-industrie klinkt de naam 'Mammoet' bekend in de oren. Hierin verzorgen ze alle op- en overslagwerken, on-site plaatsing en installaties van duurzame energiebronnen, zoals windmolens en biocentrales. Evenzeer biedt deze concern ook een oplossing voor bestaande centrales door Mammoet Energy Support aan te bieden, een dienst die energiefabrikanten alles van engineering tot en met uitvoering biedt.

In de civiele sector levert het moederbedrijf een bijdrage aan verscheidende civiele projecten en infrastructurele werken. Hun inbreng varieert van het transporteren, sleeën en/of inhijzen van staalconstructies en prefab elementen tot en met het bouwen, verplaatsen en ontmantelen van gebouwen en industriële complexen. Mammoet's aandeel voor de offshore industrie komt neer op het vervoeren van uitzonderlijke transporten over land en water, load-ins en load-outs, het laden en lossen van schepen en het assisteren bij de bouw van grote en zware constructies. De huidige offshore-industrie vestigt de aandacht op de bouw van volledige gas- en olieplatforms aan land alvorens ze naar hun definitieve plaats op zee te transporteren. Zoals eerder besproken verleent Mammoet ook hijs- en transportwerken op het water via dochteronderneming Mammoet Maritime. Als laatste is het concern werkzaam in de betonmontage door haar opererende dochter Mammoet Betonmontage.

Binnen deze sector kan Mammoet een beroep doen op meer dan 60 jaar ervaring in het inhijzen en monteren van prefab betonelementen in het kader van utiliteitsbouw van weg- en waterbouwprojecten.

Veiligheid en kwaliteit liggen in de bovenste schuif van Mammoet. Vanuit deze opvatting ontstond het idee voor de oprichting van een eigen Training Center voor technische specialisten in 2002. De opleidingen zijn gericht op het op peil houden van de professionele vaardigheden op het gebied van veiligheid, gezondheid, milieu en klantgerichte kwaliteitseisen. De trainingen worden verschaft door docenten die het klappen van de zweep in de praktijk kennen.

Daarnaast werden deze opleidingen ook opgesteld voor derden. Elk bedrijf heeft immers te maken met steeds strengere kwaliteitseisen en veiligheidsnormen. De trainingen en opleidingen volstrekken zich op de terreinen van het Mammoetcomplex in Hoogvliet. Dit domein werd hiervoor speciaal door Mammoet aangelegd en kreeg de goedkeuring van het DNV. Het DNV is een Noorse onafhankelijke stichting die instaat voor de bescherming van leven, eigendom en het milieu.

3. De Russische onderzeeër 'de Koersk'

3.1 De opkomst en ondergang

De Russische Marine kent zijn oorsprong in het jaar 1696. Deze werd opgericht in opdracht van Tsaar Peter de Grote naar aanleiding van de tweede slag om het fort Azov in Turkije. Tijdens de Tweede Azovcampagne maakte Rusland voor het eerst gebruik van 2 slagschepen, 4 branders en 23 galjoenen. Na de verovering van het fort kwamen de Russen tot het besef dat een geslaagde oorlogsvoering niet kon plaatsvinden zonder de marine hierbij te betrekken (Wachtel, 2007).

De zeilschepen, slagschepen en de stoomschepen deden hun intrede binnen de Russische scheepvaart. Toch waren enkele gedreven zeelieden van mening dat de Russische Marine niet compleet was. Het enige transportmiddel waarover Rusland nog niet beschikte was een onderzeeboot. Rond het jaar 1900 staken enkele zeemannen daarom de koppen bijeen en kwamen al snel tot een basisontwerp (Offringa, 2003). Tsaar Nicolaas II was zo opgetogen over het concept dat hij overging tot de oprichting van een ontwerpbureau 'Roebin' (Books LLC, 2010). Dit kantoor werd belast met de bouw van het eerste onderwaterschip (Offringa, 2003). Roebin was onderdeel van het Russische Ministerie van Defensie en was gevestigd in Sint-Petersburg. In 1901 werden 7 mensen aangesteld door dit ingenieursbureau, die belast werden met de het ontwerp en de bouw van dit schip. In ruim 100 jaar tijd heeft dit ontwerpbureau 1000 onderzeeboten te water gelaten waarvan er 200 schepen uitgerust waren met nucleaire wapens.

In het jaar 1980 kwam de eerste revolutionaire nucleair geleide-wapen onderzeeboot tot stand en kreeg de naam 'Leninski Komsomol' mee (Polmar & Noot, 1991). Dit schip valt onder de Oscar II klasse, type SSGN. Deze codenamen werden door eenheden van de NAVO gebruikt voor onderzeeërs, oorlogs- en verkeersvliegtuigen en geleideprojectielen van de Sovjet-Unie ten tijde van de Koude Oorlog om eventuele taalproblemen tussen de verschillende partners uit de weg te ruimen. Het comité ASCC was bevoegd voor de toekenning van deze codenamen. Dit type schip maakt gebruik van één of meerdere kernreactoren voor haar energievoorziening. De voorgebrachte stoom is verantwoordelijk voor de voorstuwing van de onderzeeër alsook de energiefaciliteiten aan boord.

Ook spelen de stoomturbines een belangrijke rol voor het onttrekken van zuurstof. Om die reden kunnen onderzeeërs voor langere tijd onder water blijven. In 12 jaar tijd werden er 14 van deze onderzeeërs geproduceerd. Allen werden ze naar een beroemde veldslag vernoemd (Offringa, 2003). De Sovjet onderzeeboten genoten wereldwijde faam dankzij hun snelheid en de aanwezigheid van reactor technologie. Ze werden maar voor één doel vervaardigd, namelijk het onderscheppen van NAVO-konvoeien en het voeren van de strijd tegen Amerikaanse vliegdekschepen. De Russische Marine bestaat uit 4 vlooten en één flottielje die allen gebruik maken van dit type zeeboot. De grootste en belangrijkste marinebasis is de Noordelijke Vloot. Deze heeft 55 verschillende onderzeeërs ter beschikking voor de verdediging van Russisch grondgebied boven de Noordpoolcirkel (Polmar & Noot, 1991).

Daarnaast biedt Rusland ook het hoofd aan de Pacifische Vloot, de Zwarte Zeevloot, de Baltische Vloot en als laatste een Kaspische Flottielje (Polmar & Noot, 1991).

In het jaar 1992 ging men van start met de bouw van de onderzeeër 'De Koersk' in de Russische stad Severodvinsk. Samen met de kruiser Peter De Grote, een van de pronkstukken van de Russische zeemacht. De onderzeeboot werd vernoemd naar de Russische stad 'Koersk' waar tussen 4 juli en 23 augustus 1943 een wrede veldslag werd uitgevochten tussen Duitsland en de Sovjet-Unie (Polmar & Noot, 1991).

De veldslag aan het Oostfront kreeg de naam 'Slag bij Koersk' of 'Operatie Citadel' mee en was de grootste tankslag uit de geschiedenis.

Georgi Zjoekov, belangrijkste Sovjet-generaal tijdens WO II, zetten 1.3 miljoen infanteristen, 3600 tanks en 2400 vliegtuigen in en bezorgde de Duitsers, onder leiding van Hitler, een grote nederlaag (Winthagen, 2009).

De Koersk werd door troepen van de NAVO aangeduid als Oscar II-klasse en was de laatste van zijn soort gebouwd tijdens het Sovjet-tijdperk. De onderzeeër mat een lengte van 154 meter, had een gewicht van 18.000 ton en telde maar liefst 4 verdiepingen (Offringa, 2003). Hierdoor was het op de Typhoon-klasse na, de grootste aanvalsonderzeeër ooit gecreëerd. Wat de Koersk bijzonder maakte, was dat het kon rekenen op de aanwezigheid van twee kernreactoren die verantwoordelijk waren voor de aandrijving en de mogelijkheid om een groot aantal kruisraketten en torpedo's te kunnen vervoeren. Ook was de constructie zo opgebouwd dat deze onderzeeër bestand was tegen een vijandelijke aanval met torpedo's of een eventuele aanvaring met een zeemijn kon overleven.

De Russen beschouwden de Koersk onzinkbaar door een dubbelwanden-systeem en werd hierdoor verkozen als beste onderzeeboot van de Noordelijke Vloot.

De buitenromp van dit vaartuig bestond uit hooggelegeerd staal. Dit type staal bevat meer dan 5% aan legeringselementen en roestvast staal (rvs) staat bekend als de meest voorkomende vorm. Roestvast staal bevat de eigenschap dat het zowel resistent is tegen oxidatie als tegen corrosie. De buitenhuid is voorzien van een rubber-coating wat maakt dat vijandelijke sonarsystemen de onderzeeër moeilijk kunnen opsporen.

Op 10 augustus 2000 vaart De Koersk, onder commando van kapitein Gennadiy Lyachin, samen met 3 andere aanvalsonderzeeboten en het leidende schip 'Peter de Grote' uit voor een militaire oefening in de Barentszee (Offringa, 2003). Deze grote oefening is opgezet om verscheidene redenen. De Russische Marine wil zowel aan President Poetin als de buitenwereld aantonen dat de zeemacht een onmisbare positie heeft ingenomen in de Russische maatschappij. Dit standpunt werd bekrachtigd door leden van de Conservatieve Russische Partij. Een andere reden voor uitvoering van deze grootschalige oefening is het verschaffen van opleidingen. Marineleiders werden bijgestaan in het leiden van grote scheepsformaties, Officieren kregen uitleg over het managen van zeelieden en de bemanning werd wegwijz gemaakt binnen de communicatie- en wapensystemen (Barany, 2004).

De Koersk telt 118 bemanningsleden aan boord (Barany, 2004). In de voormiddag van 12 augustus slaagt De Koersk glansrijk in zijn eerste oefening, het lanceren van enkele geavanceerde torpedo's (Offringa, 2003). Deze boodschap ontvangt de opperbevelhebber van het eskader via een radiob bericht, verstuurd door de kapitein aan boord. Ook vraagt kapitein Lyachin toestemming voor de uitvoering van een tweede oefening. Deze twee berichten worden opgevangen door het Amerikaanse schip USS Loyal op ongeveer 38 km afstand. Niet veel later horen de Amerikaanse marineleden een korte knal, gevolgd door een tweede hevige explosie. Later bleek, door onderzoek van Noorse en Engelse seismologen, dat deze overeen kwamen met een kracht van 1.5 en 3.5 op de schaal van Richter. Beide explosies richtten een enorme ravage aan; van de torpedokamer is niets meer heel en het voorste compartiment is een opeenstapeling van verwrongen staal. Gelukkig werden de twee kernreactoren, die zich in het zesde compartiment bevonden, niet beschadigd door het ingebouwde veiligheidssysteem.

Al snel is duidelijk dat de kapitein en zijn officieren deze ramp niet hebben overleefd. Toch blijft de hoop op overlevenden bestaan. Korte tijd na de ontploffingen verdwijnt De Koersk naar de bodem van de Barentszee, op 110 meter onder het wateroppervlak.

Om 11 uur 's avonds krijgen de Russen weet van deze ramp (Offringa, 2003). Op dat tijdstip werd geacht dat er een verslag van de twee oefeningen zou binnen komen bij de Noordelijke vloot maar er volgt geen bericht. Ook reageren de bemanningsleden van de onderzeeër niet op oproepen afkomstig vanuit het hoofdkwartier op de Noordelijke Vloot. De Russische marine besluit om onmiddellijk te starten met een zoekactie. Vlaggenschip 'Peter de Grote' vangt zondagmorgen een sonarcontact op van een vaartuig op de bodem van de zee, De Koersk was gelokaliseerd. Het duurde twee dagen eer dat de Russische bevolking en de media op de hoogte werden gebracht van het ongeluk met de onderzeeër.

De Russen ondernemen een eerste poging om de bemanning naar boven te halen met behulp van een minionderzeeër (Reformatorisch Dagblad, 2000). Deze Prizklasse reddingsonderzeeboot heeft een capaciteit die het mogelijk maakt dat 16 opvarenden per keer naar boven kunnen worden gebracht.

Het slechte weer, het troebele zicht onder water en de sterke stroming op de Barentszee bemoeilijken de opdracht. De reddingsschepen ondervinden veel belemmeringen door de hoge golven waardoor het moeilijk is om aan anker te blijven liggen (Reformatorisch Dagblad, 2000). De hele reddingsoperatie, onder leiding van admiraal Koerodejov, mislukt nadat de minionderzeeër de Koersk heeft doen kantelen. Wanneer een onderzeeër een slagzij maakt van meer dan 30 graden, wordt een succesvolle koppeling uitgesloten. Al snel volgt een tweede poging (Reformatorisch Dagblad, 2000). Hierbij probeert de Russische Marine zuurstof- en elektriciteitsverbindingen te vormen tussen de Koersk en de duikboot. Ook deze ultieme reddingspoging loopt af met een sisser.

Een laatste poging wordt ondernomen in de vroege ochtend van woensdag 16 augustus. Twee capsules worden tegelijkertijd neer gelaten in de hoop een koppeling te maken met het reddingsluik van de Koersk (Reformatorisch Dagblad, 2000). Ook deze reddingspoging loopt op niets uit.

Op 16 augustus 2000 besluiten de Russen hulp in te roepen vanuit het buitenland, meer bepaald van de NAVO-landen Groot-Brittannië en Noorwegen (Offringa, 2003). Vladimir Poetin, president van Rusland, bevestigt dit nieuws vanuit zijn vakantieverblijf in Sotsji aan de Zwarte Zee.

Diezelfde dag vaart er een Noorse reddingsboot 'Normand Pioneer' met aan boord de Britse reddingsonderzeeboot 'LR5' richting de Barentszee (Truscott, 2003). Angstvallig houdt de menigte de adem in, bang dat de hulp te laat komt. De reistijd is immers bijna 55 uur. Vice-premier Klebanov drukt de overgebleven hoop op overlevenden de kop in, door te benadrukken dat de ontploffingen de voorste zes compartimenten volledig vernield hebben en er enkel kans op overleven is voor de bemanningsleden in de achterste drie compartimenten (Reformatorisch Dagblad, 2000).

Op zondag 20 augustus arriveert de reddingssloep op de plek waar het gevaarte is neergedaald. De Koersk heeft 3 mogelijke ontsnappingsmogelijkheden; een klein luik op het voorschip, een grote capsule bovenop de romp en een ontsnappingsluik op het achterschip (Reformatorisch Dagblad, 2000). De grote capsule kan zich in zijn geheel afscheiden van het gevaarte en de hele bemanning transporteren naar het wateroppervlak. Maar door de twee ontploffingen waren zowel het luik op het voorschip als de capsule bovenop de romp ontoegankelijk geworden voor de aanwezige bemanningsleden.

Het ontsnappingsluik op het achterdek is dus de enige optie die alle aandacht van de Noren krijgt. Al snel werd duidelijk dat deze nog intact was en besloten de Noorse deskundigen een gelijkaardig luik van een zusteronderzeeër aan een grondige inspectie te onderwerpen. Zo wisten de duikers precies wat van hen verwacht werd eens ze bij de Koersk waren aangekomen. De eerste poging om de ontsnappingsluiken te openen laat op zich wachten doordat het geruime tijd duurt eer dat alle Russische schepen zich uit het gebied terugtrokken. Helaas levert de eerste poging, onder leiding van schout-bij-nacht Einar Skorgen, niet het gehoopte resultaat op. Diezelfde dag werd nog een tweede poging ondernomen door drie Noorse diepzeeduikers. Deze slaagt wel, maar helaas stellen de duikers vast dat de Koersk volledig onder water is gelopen en alle bemanningsleden zijn omgekomen. Een dag later werd deze boodschap officieel bekrachtigd door de commandant van de Russische Noordelijke vloot, admiraal Popov. Dit was het eerste grote ongeluk bij de Russische Marine na beëindiging van de Sovjet-Unie (Barany, 2004).

Vanaf dan dringt de vraag zich op hoe het met de radioactiviteit aan boord zit. De Noorse autoriteiten hebben geen stijging van radioactiviteit gemeten rond het wrak van de Koersk (Reformatorisch Dagblad, 2000). Toch mogen de Russen niet te vroeg victorie kraaien. Het is immers onbekend of de bemanningsleden aan boord de kernreactoren volledig hebben kunnen stilleggen. Deskundigen onderstrepen dat dit waarschijnlijk toch is gebeurd met een noodprocedure waardoor het onmiddellijke gevaar aan boord van de onderzeeër beperkt is. Desondanks is het gevaar niet geweken. Experts zijn bezorgd omdat de Koersk zich in ondiep water bevindt, slecht 110 meter onder het wateroppervlak in een sterke stroming. Dit kan op lange termijn schade toebrengen aan fauna en flora (Reformatorisch Dagblad, 2000). Een eerste gevaar schuilt in de aanwezigheid van de kernreactoren aan boord. Men gaat ervan uit dat deze zijn stopgezet. Belangrijk hierbij is de werking van het koelwatersysteem. Deze is verantwoordelijk voor het transporteren van vrijgekomen warmte afkomstig van de reactoren. Als het koelwaterproces naar behoren werkt, vermindert het risico op ontploffingen aan boord (Reformatorisch Dagblad, 2000).

Een tweede gevaar schuilt in de mogelijkheid van radioactieve vervuiling van het milieu (Reformatorisch Dagblad, 2000). Zeewater kan de Koersk aantasten waardoor de radioactiviteit, die voortkomt uit de twee kernreactoren, vrij spel krijgt. Deze wordt op zijn beurt opgenomen door het zeeleven en belandt op die manier in de menselijke voedselketen. De mogelijke gevolgen zijn dan niet te overzien; stijging van het aantal kankergevallen onder de mensen, de Noordelijke visgronden worden geruime tijd op non-actief gezet, massale vissterfte,...

Nadat bekend is geworden dat alle bemanningsleden zijn omgekomen, breekt er een storm van kritiek los onder de Russische media en de Moskovieten (Offringa, 2003). Zowel de Russische Marine als President Poetin worden kop van jut. Vladimir Poetin wordt ervan beschuldigd zich te lang hebben schuilgehouden in de badplaats Sotsji. Een eerste, korte reactie volgt slechts vijf dagen na het ongeluk van de Koersk. De kritiek zwelt aan wanneer bekend is geworden dat de President ook enige vorm van buitenlandse hulp weigerde (De Morgen, 2010). Eens te meer omdat hij wist dat Rusland niet de nodige middelen bezat om de reddingsoperatie zelf uit te voeren (Came, 2000).

Als antwoord op deze beschuldigingen belooft Poetin dat de Koersk nog gelicht zou worden voor het einde van het jaar 2001 (Offringa, 2003).

Ook de Russische Marine blijft niet buiten schot, zij wordt ervan beticht halve waarheden te hebben meegedeeld, geruchten te hebben verspreid en leugens te hebben verkocht (Barany, 2004). Zo lieten ze de nabestaanden twee dagen in het ongewisse eer ze enige vorm van informatie gaven (Algemeen Dagblad, 2010). Ook vertelden ze erbij dat het ongeluk zondag 13 augustus had plaatsgevonden en niet op de bewuste zaterdagmorgen. Admiraal Popov deed er nog een schepje bovenop door op zondag 13 augustus te verklaren dat de oefening met succes was afgerond en alle bemanningsleden in hun missie waren geslaagd, terwijl de Koersk zich al een dag op de bodem van de zee bevond (Barany, 2004).

Naar de oorzaak van de ramp wordt druk gespeculeerd. De Russische autoriteiten, voornamelijk Conservatieve leden, houden zich schuil achter de hypothese van een aanvaring met een Amerikaanse of Britse onderzeeër (Reformatorisch dagblad, 2001). Minister Sergejev staaft deze veronderstelling door aan te halen dat Amerikaanse en Britse duikboten in het geheim aanwezig waren bij de uitoefening van hun missie (nrc Handelsblad, 2001). Ook verklaren ze dat het Amerikaans leger niet opgezet was met het bestaan van deze oefening. Zowel de Britten als Amerikanen ontkennen elke vorm van betrokkenheid (Barany, 2004). Daarnaast wordt er ook gedacht aan een aanvaring met een zeemijn uit WO II (Volkskrant, 2003).

De publieke opinie is eerder overtuigd van een technisch mankement waarbij een torpedo spontaan tot ontploffing is gekomen (Offringa, 2003).

De torpedo gevuld met een hevig ontvlambare stof, geconcentreerd waterstofperoxide, is gaan lekken waardoor er warmte is vrij gekomen die uiteindelijk leidde tot een zware ontploffing. Ook Westerse deskundigen sluiten zich hierbij aan. Waterstofperoxide (HTP) wordt in torpedo's gebruikt als zuurstof- en hittebron. Deze stof is individueel niet brandbaar, maar als het in aanraking komt met een katalysator verandert HTP in zuurstof en oververhitte stoom. Hierdoor kunnen torpedo's gaan lekken en mogelijk exploderen (Offringa, 2003). Sinds 1955, het jaar waarin een Britse duikboot ten onder ging door een mankement met de brandstof, wordt het gebruik van waterstofperoxide in het Westen ten strengste verboden. Rusland heeft zich hierdoor niet laten afschrikken en maakt zich nog steeds schuldig aan het gebruik ervan (Volkskrant, 2003).

Op woensdag 19 juni 2002 volgt de officiële mededeling dat de Koersk is gezonken door een ontploffing van een defecte torpedo, meer bepaald een 650-milimeter dikke Tolstoeskja (De Standaard, 2002). Ilya Klebanov, voorzitter van het onderzoekscomité, bevestigt zo het vermoeden van de bevolking en hierdoor wordt de hypothese van een aanvaring of een botsing met een zeemijn uit WO II de kop ingedrukt (nrc Handelsblad, 2002; Offringa, 2003).

Een eerste poging om de omgekomen bemanningsleden te bergen, wordt ondernomen in oktober van het jaar 2000 door Russische duikers. Op 25 oktober slagen de duikers erin drie van de 118 lijken te bergen nadat Noorse en Russische bergers een gat hebben weten te snijden in de romp van het gevaarte. Men is er wel van overtuigd dat niet alle lichamen bevrijd kunnen worden, mede door de explosie die zich aan boord heeft voorgedaan (Volkskrant, 2000).

Uiteindelijk weet de Russische Marine 12 bemanningsleden boven water te halen, waaronder dat van kapitein-luitenant Dmitri Koleshnikov. Op zijn borst treffen bergers een afscheidsbriefje voor zijn vrouw aan (Offringa, 2003). Hieruit blijkt dat bemanningsleden uit het zesde, zevende en achtste compartiment, de ontploffingen aan boord overleefd hebben. De luitenant uit Sint-Petersburg meldt dat de 23 overlevenden naar het laatste compartiment of de noodruimte zijn gevluht. Het eerste gedeelte van de boodschap is duidelijk leesbaar, nadien wordt het handschrift minder overzichtelijk doordat de noodverlichting het begeven heeft (nrc Handelsblad, 2000). Als laatste schrijft hij, dat de bemanningsleden beseffen dat niemand de oppervlakte levend zal bereiken (Offringa, 2003). De verdere inhoud van de brief blijft voorbehouden voor de nabestaanden van de omgekomen luitenant (Reformatorisch Dagblad, 2000).

De media en nabestaanden stellen zich nu ook de vraag of eerder ingrijpen de levens van de bemanningsleden had kunnen redden. Globaal wordt verondersteld dat geen enkel bemanningslid de ramp heeft overleefd. Meegerekend het feit dat de eerste pogingen van Russische duikers om het ontsnappingsluik te openen mislukten, is deze hypothese ook zeer aannemelijk (Offringa, 2003). Noorse en Britse bijstand kwam er immers pas op dag 8, toen nagenoeg iedereen overleden was (Offringa, 2003). Op 29 oktober 2000 wordt in Severomorsk, de thuishaven van de onderzeeër de Koersk, een herdenkingsdienst georganiseerd voor de vier geborgen marineleden (Reformatorisch Dagblad, 2000).

Heel Rusland en omstreken is in diepe rouw. Op de bijeenkomst wordt nogmaals bevestigd dat Rusland er alles zal aan doen om alle omgekomen bemanningsleden te bergen voor het einde van 2001 (Offringa, 2003). De zoektocht naar de geschikte partner kon beginnen.

Het ontwerpbureau Roebin, onderdeel van het Russische ministerie van Defensie, wordt door de Russische regering aangesteld voor het bergen van de Koersk. Roebin kent als geen ander de structuur van deze onderzeeër, het was namelijk verantwoordelijk geweest voor de bouw ervan. President-directeur, Igor Spassky, wordt benoemd als eindverantwoordelijke voor dit project (Offringa, 2003). Het ontwerpbureau gaat openbaar op zoek naar interessante voorstellen.

3.2 De opdracht

Informatie vergaard uit het handboek van Hans Offringa (2003) en de afgenomen interviews met Hans Offringa en Frans van Seumeren.

Verschillende internationale bergingsbedrijven stellen zich kandidaat om deze berging te mogen klaren. Firma 'Smit international' doet een eerste gooi naar de opdracht. Dit Nederlands bedrijf staat internationaal bekend om zijn sleepdiensten en bergingswerkzaamheden. In opdracht van andere firma's houdt het zich ook bezig met het leiden van enkele haventerminals. Onder leiding van bestuursvoorzitter Nico Buis, wordt aan een strategie gewerkt om de bergingsopdracht binnen te halen. Door ruim 170 jaar ervaring in maritieme diensten kan Smit terugvallen op een breed zakelijk netwerk waardoor het de hulp krijgt van de Nederlandse regering, een lobbybureau in Brussel en enkele oud-ministers. Dit geheel geeft vorm aan de oprichting van het Koersk Foundationfonds. De opzet van deze stichting is om via Europese subsidies geld bijeen te sprokkelen om de Russische regering financieel bij te staan bij de berging (De Standaard, 2001).

Het netwerk beschouwt de ramp als een ecologisch gevaar voor heel Europa en wil de overige lidstaten ervan overtuigen om bij te dragen aan deze operatie. Op korte tijd wordt een half miljoen gulden opgehaald. Het overige deel dat nodig is om de berging te kunnen uitvoeren, wordt op tafel gelegd door de Russen zelf. Om te operatie te laten slagen heeft Smit de steun nodig van enkele partners. Het consortium 'Smit-Heerema-Halliburton' is geboren.

De Heerema Groep is een Nederlands bedrijf, dat gespecialiseerd is in het ontwerpen, bouwen, installeren en vervoeren van offshore-faciliteiten voor de olie- en gasindustrie. De andere firma, de Amerikaanse Halliburton Company, levert petrochemische dienstverlening. Beide offshore-ondernemingen bieden toegevoegde waarde aan het consortium.

Een andere mogelijke kandidaat die zijn bergingsplannen ter beschikking stelde aan Roebin, is het Belgische bergingsbedrijf 'Scaldis Salvage & Marine Contractors'. Dit Antwerps bergingsbedrijf kan rekenen op medewerking van haar Noorse partner 'Master Marine AS'. Op financieel gebied krijgt Scandis een duwtje in de rug. De Belgische regering stelt vier miljoen Belgische frank ter beschikking voor de noodzakelijke voorstudie ter voorbereiding van de bergingsoperatie. Ze doen dit om aan te tonen dat ze geloven in de kandidatuur en de expertise van de groep ten overstaan van de Russische overheid (De Standaard, 2000). Ook willen ze het belang van een goede samenwerking met de Russische federatie onderstrepen (De Vlaamse Overheid, 2000).

Niets wijst op dat moment in de richting van het Nederlands bedrijf Mammoet. Tot dan toe nog een volstrekt onbekende op bergingsgebied. Toch zit Jan van Seumeren, technisch adviseur bij Mammoet, niet stil. Na de eerste berichten in de media over de ramp met de Koersk, begint hij na te denken over de verschillende bergingsmogelijkheden. Al snel volgen de eerste schetsen. Ook zijn broer Frans, president en CEO van dit bedrijf, raakt meer en meer overtuigd van de slaagkansen van dit project.

Daarop neemt hij in oktober 2000 contact op met Slava Zakharov, directeur van Mammoets vestiging in Moskou. Frans verzoekt Slava uit te zoeken bij wie ze moeten aankloppen om een voorstel in te dienen. Intussen bleven de technici bij Mammoet verder zoeken naar het uiteindelijke systeem om de klus te kunnen klaren.

In januari krijgt Frans van Seumeren een telefoontje terug van hun commerciële directeur in Rusland met de mededeling dat hij een afspraak heeft kunnen regelen met Igor Spassky, algemeen directeur van Roebin. Het bedrijf was overigens al bekend in Rusland doordat het een opdracht had afgewerkt aan het Olympisch stadion in Moskou. Het toeval wil dat Frans van Seumeren en zijn vrouw zich juist in Moskou bevinden wanneer de afspraak met Spassky ter ore komt. Ze boeken meteen een vlucht naar Sint-Petersburg, waar ze hartelijk worden ontvangen door de ingenieurs van Roebin. De CEO van Mammoet stelt voor om de Koersk te lichten met behulp van strandjacks.

De technici van Roebin tonen volop interesse in Frans' presentatie maar Spassky laat weten dat ze al in verregaande onderhandelingen met het consortium 'Smit-Heerema-Halliburton' zijn (De Volkskrant, 2000).

Als Mammoet wil deelnemen aan deze bergingsopdracht, zal het contact moeten opnemen met deze bedrijven om te kijken of er eventueel deelopdrachten in te vullen zijn.

Deels teleurgesteld keert van Seumeren en zijn vrouw terug naar huis. De schetsen van Jan van Seumeren worden veilig opgeborgen in Mammoets archief.

Maar er ontstaat een kink in de kabel tussen de Russen en het consortium. De beloofde steun door het foundationfonds valt weg. De Europese Commissie blijkt geen geld ter beschikking te willen stellen voor de berging van dit gevaarte. Dit omdat de Russische Minister van Buitenlandse zaken aan zijn Nederlandse collega Van Aartsen heeft laten weten dat de berging van de Koersk niet hoog op zijn lijst staat. Ook gooit het tijdsaspect roet in het eten. De financiële onderhandelingen hebben zoveel tijd in beslag genomen dat het consortium heeft besloten dat het jaar 2001 het voorbereidingsjaar zal worden en dat in 2002 de Koersk pas naar boven zal worden gehaald. Deze verwickelingen druisen in tegen de plannen van Roebin, eens te meer omdat Poetin de belofte had gemaakt om de bemanningsleden in 2001 te bergen. Bovendien hebben de Russen ook stilaan hun buik vol van het al dan niet financieren met subsidies zodoende dat ze zelf overwegen de bergingsopdracht te zullen gaan bekostigen. Eindverantwoordelijke Spassky voelt de bui hangen en neemt in het geheim contact op Frans van Seumeren.

Op maandag 16 april schuift de CEO van Mammoet aan tafel met de technici van Roebin en enkele leden van de Russische Marine. Daar wordt hem duidelijk gemaakt dat de Russen niet meer in zee willen gaan met het consortium 'Smit-Heerema-Halliburton'. Volgens Frans van Seumeren waren daar een vijftal oorzaken voor:

- Allereerst was er de stroeve relatie tussen het consortium en de Russen die veroorzaakt werd door slechte communicatie waardoor er veel argwaan en wantrouwen tussen de partijen heerste. Dit gevoel werkt versterkt toen bleek dat het consortium de bergingsopdracht niet meer kon klaren voor het einde van 2001.
- Vervolgens was de aanwezigheid van het Koersk foundationfonds één grote schijnvertoning, al duurde het enige tijd eer dat de Russen dit zelf door hadden.

- Een andere reden die inging tegen de Russische cultuur, was dat het consortium de volledige aanneemsom op voorhand in handen wou hebben.
- Het recht waaronder het contract zou vallen, was een vierde mogelijke oorzaak. Roebin was van mening dat het contract moest opgesteld worden onder het Russische recht.
- Een laatste oorzaak was het ontbreken van een emotionele binding tussen de partijen. Dit is in Rusland van essentieel belang. Zakenpartners worden verondersteld gevoelsmensen te zijn die waarmaken waar ze voor staan en zich hiervoor dan ook de volle honderd procent zich voor inzetten.

De president van Roebin, Igor Spassky, wil weten of Mammoet in staat is om de Koersk nog voor het einde van het jaar 2001 te kunnen lichten. Frans van Seumeren vraagt hiervoor vijf dagen bedenktijd aangezien ze met een krappe deadline te maken hebben.

De weersomstandigheden op de Barentszee zijn immers onvoorspelbaar na eind september. Spassky gaat akkoord met deze regeling en hierop vertrekt van Seumeren terug naar Nederland. Na vier dagen druk te hebben overlegt met zijn broer Jan, technisch adviseur bij Mammoet, en het engineeringteam besluiten ze te gaan voor de bergingsopdracht.

Vervolgens kunnen de echte onderhandelingen van start gaan. Jan van Seumeren vertrekt samen met Wessel Helmens en Klaas Lamphen richting Sint-Petersburg waar ze drie dagen lang aan de tafel zullen zitten met een 25-koppige delegatie Russische ingenieurs. Dit onderhoud zal aan de basis liggen voor het verdere vertrouwen tussen beide partijen. Dit Nederlands driemanschap reist niet alleen af, in hun koffer zit een stapel schetsen en uitgewerkte tekeningen, tabellen en berekeningen. Er wordt gedurende deze onderhandelingen contact gehouden met een engineeringteam vanuit het hoofdkantoor gelegen in De Meern, zodat vragen van de Russische technici direct beantwoord kunnen worden. Langs Russische kant neemt de appreciatie toe voor de tegenpartij, mede door het snelle reactievermogen. Ook de Nederlanders zijn onder de indruk van het hoge kennisniveau bij Roebin. Als snel zijn ze het eens over de wijze van bergen. Omdat Mammoet zich inlaat met een aantal nieuwigheden wordt besloten om met een intentieverklaring te werken. Hierin worden schriftelijk afspraken vastgelegd waarin beide partijen de wens uitspreken om gezamenlijk een doel te bereiken, namelijk de Koers te lichten. Met dit waardevolle document reist het drietal terug naar Nederland.

Ondertussen heeft Frans van Seumeren aan directeur Tendering, Leo Versluis, en hoofd van de engineeringafdeling, Jan Kleijn de opdracht gegeven om toeleveringsbedrijven te benaderen zodat Mammoet voldoende materiaal voor handen heeft. Er zou naar schatting 5000 ton staal omgevormd moeten worden tot bergingswerktuigen.

De intentieverklaring vormt een goed begin, maar van een echt contract is nog geen sprake. Om deze te kunnen afsluiten, moet er verder genegotieerd worden. De onderhandelingen liepen niet van een leien dakje, eens te meer omdat naast Roebin en Mammoet, er meerder Russische delegaties bij betrokken zijn. Zo kon Roebin rekenen op de steun van de Russische Ministeries van Defensie, Financiën en Buitenlandse zaken alsook de Russische Federatie van Marinewerven. Mammoet wordt bijgestaan door experts van ABN Amro, AON Verzekeringen en het Engelse advocatenbureau Norton Rose, gespecialiseerd in maritieme operaties. Ondertussen werkten Nederlandse technici volop verder aan hun bergingsplannen en startten ze met het reserveren van productiecapaciteit.

Daarop komt de geruchtenmolen op gang. Nico Buis, CEO van Smit International, is de eerste die contact opneemt met van Seumeren. Hij vraagt aan Frans of zijn vermoedens kloppen en van Seumeren kan niet anders dan deze te bevestigen. Aangezien Mammoet weinig ervaring heeft verworven op maritiem gebied, besluit de CEO van Smit zijn hulp aan te bieden. Frans weet Nico Buis te overhalen om 'back-to-back' mee te gaan in het project. Dit type contract veronderstelt dat Smit International vooraf akkoord gaat met de voorwaarden en condities die Mammoet nog overeen moet komen met de Russen. Smit international heeft immers reputatieverlies geleden door de mislukte onderhandelingen met het consortium. Ze besluiten samen een joint-venture op te richten waarbij Mammoet de beslissing neemt dat deze belast wordt met 70% van de finale opdracht. Daarnaast nemen ze de Schots-Noorse duikfirma DSND mee als subcontractor in de bergingsmissie door gebruik te maken van diens personeel en hun duikschip 'Mayo'. Deze firma was al eerder te sprake gekomen bij voorgaande onderhandelingen tussen het ontwerp bureau en Mammoet.

Bijna twee weken heeft het onderhandelingsproces in beslag genomen mede door het bestaan van grote onzekerheden. Maar op 18 mei 2001 komen beide partijen tot een akkoord, de bergingsopdracht zal uitgevoerd worden in vijf fases voor een bedrag van 65 miljoen dollar. Als eerste moeten er 26 gaten in de huid van de romp gesneden worden zodat later de hijspluggen bevestigd kunnen worden. Daarna volgt het afzagen van de verwoeste kop.

De Russen vonden het immers onverantwoord om de Koersk te lichten met een halve kop aan boord. Vervolgens worden de 26 hijspluggen of grippers geïnstalleerd. De vierde fase omvat de uiteindelijke hijsklus die door middel van een ponton, met 26 computergestuurde hijsunits aan boord, uitgevoerd kon worden. Om de woelige golven op de Barentszee te kunnen opvangen, maakten Mammoet gebruik van deiningcompensatoren die gepositioneerd waren op dit ponton. De laatste fase, het veilig onderbrengen van dit gevaarte in een droogdok in Moermansk, komt tot uiting wanneer de Koersk is opgehesen en zich onder het ponton bevindt.

De bergingsmethode vormt voor beide onderhandelingspartners geen hekel punt meer, maar over drie onderdelen raken ze het niet eens: het recht dat van toepassing gaat zijn op het contract, de betalingswijze en het vinden van een verzekeringspartner. Toch wordt officieel bekend gemaakt dat Mammoet is uitverkozen om deze klus te mogen klaren. Dit nadat ze een sideletter hebben opgesteld, met daarin de voorwaarde dat als de onderhandelingspartners er samen niet zouden uitkomen, het contract nietig zou worden verklaard. Een week later reist van Seumeren opnieuw af naar Sint-Petersburg om een uitweg te zoeken voor de laatste moeilijkheden. En deze komt er. Verzekeringsmaatschappij AON is bereid een verzekering af te sluiten indien er volledige zekerheid heerst omtrent de aanwezigheid van kernkoppen aan boord. Indien dit het geval zou zijn, zijn ze niet bereid het nucleair risico af te dekken waardoor het betrokken personeel niet verzekerd kan worden. Er volgt een verklaring van de Russische regering met daarin de bevestiging dat er zich geen kernwapens aan boord bevinden. Ook wordt het betalingsprobleem van de baan geholpen door de opdracht op te splitsen in 16 onderdelen. Mammoet biedt de Russen financiële zekerheid door een bankgarantie te verlenen van 16 miljoen dollar. Daarop besluit ook Roebin 16 miljoen dollar vrij te maken voor de opdracht. Het resterende bedrag van de totale aanneemsom wordt door de Russen geplaatst bij een ABN amro bank in Utrecht. Iedere keer wanneer Mammoet een deel van het werk verricht zou hebben, zou er een act worden opgesteld. Deze werd, indien men tevreden was met het uitgevoerde werk, ondertekend worden door Admiraal Baskov, President Spassky en Frans van Seumeren. Met dit document in handen kon van Seumeren een deel van de aanneemsom verzilveren. Maar het recht dat op het contract van toepassing zou zijn, vormt het grootste struikelblok. Hierover geraken beide partners het niet eens. De Russen willen dat het Russisch recht primeert terwijl Frans van Seumeren zijn voorkeur uitgaat naar het Europees recht, meer bepaald het Nederlands recht.

In geen enkel geval wil hij de berging uitvoeren onder het Russisch recht omdat hij uit ervaring weet dat deze enkel en alleen maar voor moeilijkheden zorgt. Uiteindelijk biedt het Zweedse recht een uitweg.

3.3 De voorbereidingen

Informatie vergaard uit het handboek van Hans Offringa (2003) en de afgenomen interviews met Hans Offringa en Frans van Seumeren.

Eens Mammoet de opdracht beet heeft, wordt alles in het werk gesteld om deze klus tot een goed einde te brengen. Het hoofdkantoor van Mammoet, gelegen in De Meern, ondergaat een ware transformatie. Een hele verdieping wordt in gebruik genomen door alle aanwezige deskundigen en doet dienst als het zenuwcentrum van de hele bergingsklus. Leo Versluis wordt aangesteld als hoofdprojectcoördinator waardoor hij verantwoordelijkheid is voor de planning en het aansturen van projectmanagers. Door deze positie wordt hij ook het eerste aanspreekpunt voor de Russen. Als eerste wacht hem een zware taak om de enorme logistieke operatie die vooraf zal gaan aan de eigenlijke berging, in goede banen te leiden. Samen met Frans van Seumeren stelt hij enkele onderaannemers wiens aanwezigheid noodzakelijk is om het project te kunnen doen slagen. Zoals eerder vermeldt, wordt er een joint-venture opgericht tussen Mammoet en Smit International. Deze gemeenschappelijke onderneming zal fungeren als opdrachtgever voor diverse toeleveranciers.

Hierbij worden de taken duidelijk verdeeld, Mammoet zal instaan voor het hijswerk terwijl Smit het onderwaterwerk en het varen voor zijn rekening neemt. Een verdere onderverdeling is vereist en ze komen overeen dat Mammoet belast wordt met het ontwerp en de bouw van de hijsplatforms, de volledige computerbesturing, het testen van de materialen en het opbouwen van de zaag- en hefponen. Smit daarentegen legt zich toe op maritieme disciplines waaronder het duikschip 'Mayo', de inzetbaarheid van de Noorse en Schotse duikers, het afzagen van de neus van de Koers, het snijden van de gaten en het bevestigen van de hijspluggen. De bergingsopdracht wordt binnengehaald door Mammoet maar deze plaatst deze voor 70% door naar de joint-venture. De Russen stellen aan deze samenwerking één eis: hoofdaannemer blijft Mammoet waardoor deze aansprakelijk blijft voor het hele project.

Het overige deel van de opdracht wordt uitbesteed aan Krylov Scheepsbouw Research Instituut, aan ABN-AMRO en aan het Russische PO Sevmash. Het Russische onderzoeksinstituut gaat een aantal belangrijke tests uit voeren, terwijl ABN-AMRO belast wordt met het financieringsgedeelte. Het staatsbedrijf, PO Sevmash, neemt de bouw van twee pontons voor haar rekening.

Na deze voorbereidingen getroffen te hebben, stellen Versluis en van Seumeren een plannings- en betalingsschema op voor de 16 verschillende stadia van dit project. Voor elke fase wordt een levertijd, een deadline en een te betalen bedrag voorzien.

Een eerste fase omvat de voorstelling van zowel de constructies als alle te volgen werkprocedures die gebruikt zullen worden gedurende deze berging. Hierbij is het aandeel van Roebin onontbeerlijk. Doordat ze instonden voor het ontwerp en de bouw van dit gevaarte, weten ze als geen ander wat al dan niet haalbaar kan zijn. Ook wordt tijdens deze fase toenadering gezocht met toeleveringsbedrijven voor het fabriceren van het bergingsmateriaal.

Daarenboven wordt Mammoet ook benaderd door potentiële leveranciers door toedoen van publiciteit in de pers. Deze bedrijven willen allemaal graag meedingen naar de “berging van de eeuw”. Bovendien weten ze dat Mammoet onder tijdsdruk staat waardoor er een verhoging van de staalprijzen plaats vindt. Dit maakt het niet gemakkelijker voor de inkopers van Mammoet, zij streven immers naar de beste prijs/kwaliteitsverhouding. Na 14 dagen zware onderhandelingen te hebben gevoerd, slagen ze er toch in om met de voornaamste leveranciers prijsafspraken te hebben gemaakt. Tijdens dit eerste stadium doet Mammoet al een beroep op 1000 personen. Gedurende de berging nadert zal dit aantal toenemen met nog eens 1000. Voor de activiteiten onder water doet Mammoet, zoals eerder vermeldt, beroep op het Schots-Noorse DSND. Deze duikfirma stelt zijn duikschip Mayo ter beschikking alsook 75 ervaren duikers van over heel de wereld. Deze worden ondergebracht in zes ploegen en hun taken bestaan uit het opruimen van de zeebodem rondom de Koersk, het afzagen van de kop van het gevaarte, het snijden van de 26 gaten in de romp en het installeren van de pluggen. De waterwerkzaamheden worden uitgevoerd en in het oog gehouden vanuit het duikschip, deze activiteiten worden geleid door Mammoet's Malcolm Dailey en DSND's Wally Wallace. Om de zaagactiviteiten te kunnen laten plaatsvinden doet Mammoet beroep op de AMT-carrier uit Engeland.

Deze ponton wordt eerst naar de haven van Amsterdam geloodst, daar wordt een grote kraan, twee gigantische zuigankers, drie grote hydraulische powerpacks en een zaagmachine met kettingen op deze carrier bevestigd. Daarnaast worden er ook slaapvoorzieningen door middel van omgebouwde containers voorzien voor de aanwezige bemanning.

Om de hijswerkzaamheden te kunnen uitvoeren, wordt er een beroep gedaan op de ponton Giant 4. Deze is in zijn huidige staat niet geschikt hiervoor en daarom wordt gekozen om 26 gaten in de bodem van dit schip te snijden. Dit is nodig omdat het schip in normale omstandigheden vrachten vervoert die bovenop de romp geplaatst worden. Voor deze opdracht komt de Koersk echter onder het schip te hangen. Doordat de posities van de gaten in de Giant 4 overeen moeten komen met de 26 hijspunten van de Koersk, geven ingenieurs van het ontwerpbureau Roebin nauwkeurige aanwijzingen. Daarnaast moet er ook rekening gehouden worden met de commandoren van de onderzeeër, hiervoor voorzien de specialisten een grote opening in de romp van de Giant 4.

Ook moeten de ingenieurs aandacht besteden aan de aanwezigheid van kernreactoren en kruisraketten aan boord, op deze plaatsen kunnen ze immers geen hijspluggen installeren. Doorheen de 26 gaten worden buizen geïnstalleerd met een lengte van 15 meter en een doorsnede van één meter. Om de Koersk te kunnen lichten moet er voldoende drijfvermogen aanwezig zijn, de onderzeeboot draagt immers een gewicht van ruim 9.000 ton mee. Daarom wordt besloten versterkingen aan te brengen op het dek. In totaal zal er ruim 5.000 ton staal op de Giant 4 aangebracht worden. Ook worden er grote zadels gemonteerd onder het schip waarop rubberen noppen bevestigd worden. De zadels volgen de rondingen van de Koersk waardoor deze na het hijsen makkelijker tegen de onderkant van de ponton blijft hangen.

Voor de ontwikkeling van de hijspluggen of grippers doet van Seumeren beroep op de firma Huisman-Itrec. Onder leiding van Arie de Zwart worden de hijspluggen bevestigd aan 54 stalen kabels, ook wel strands genoemd. Deze kabels zullen doorheen de buizen naar beneden worden gelaten. Het bedrijf Hydrosplex wordt belast met de bouw van de hefunits. Deze, ook wel strandjacks genoemd, worden bevestigd bovenop de hijsplatforms. Ook staat deze firma in voor de productie van de cilindres voor de deiningcompensatoren. De 26 stikstofcontainers die aan dit systeem bevestigd worden, wordt ontworpen door Pipe Care en Van Bellum.

Het deiningscompensatiesysteem wordt geautomatiseerd, zodat elk afzonderlijk bestuurd kan worden. Bovendien stimuleert het systeem vooraf alle veranderingen in het zwaartepunt van de Koersk tijdens het lostrekken en het daadwerkelijk hijsen.

Deze taak wordt toebedeeld aan de Duitse onderneming IGH. Ze zullen er op toezien dat men op de hoogte is hoeveel kracht er tijdens de berging op elke hijsunit wordt toegepast.

Het dok van Shipdock, gelegen in de haven in Amsterdam, wordt half augustus 2001 omgevormd tot een heuse assemblagelijijn voor de productie van de 26 hijsplatforms. Deze is nodig omdat alle onderdelen ter plaatse moeten worden samengesteld. De hefunits worden bevestigd en de kabels worden op de haspels gespoeld. Eenmaal een platform afgewerkt is, wordt het op Giant 4 gemonteerd met behulp van een aantal Mammoet-kranen. Elk hijsplatform heeft een hoogte van 15 meter, een gewicht van 60 ton en bestaat uit een strandjack (900 ton hijsunit) met 54 strands (18 mm stalen kabels, elk met een lengte van 140 meter), een haspel om de 54 strands mee te kunnen op- en afspoelen zodat ze geen ruimte op het dek innemen en vier deiningscompensatoren die de woelige golven op zee temperen. Mammoet gebruikt het hijsen met strandjacks al verschillende jaren, al zal het voor van Seumeren de eerste keer zijn dat hij deze techniek gaat toepassen op zee. De haspels en deiningscompensatoren daarentegen zijn speciaal voor deze bergingsklus ontworpen door de ontwerpafdeling van Mammoet. Om de werking van deze compensatoren te garanderen, worden deze voortdurend van stikstof voorzien door middel van 26 stikstofcontainers, 2 containers gevuld met 7.000 liter vloeibare stikstof en 2 stikstofcompressoren. Net zoals op de AMT-carrier wordt hier ook gebruik gemaakt van omgebouwde containers die dienst doen als onderdak voor de bemanningsleden.

Mammoet en Smit beslissen dat ze twee pontons zullen nodig hebben, willen ze de Koersk samen met de Giant 4 kunnen aanmeren in het droogdok in Moermansk. Door de korte levertijd zijn West-Europese bedrijven niet in staat om deze te bouwen. Daarom wordt er een beroep gedaan op het Russische staatsbedrijf PO Sevmash die klus klaart in een recordtempo van 9 weken. Jan van Seumeren wil deze twee schepen vernoemen naar zijn vrouw en schoonzus, om aan te tonen hoe belangrijk hun mentale steun is geweest. En zo zijn de 'Mar' en 'Gon' pontons een feit. Het bedrijf Nederlands bedrijf zet alles op alles om de deadline, september 2001, te halen. Ze doen zelfs beroep op gepensioneerde personeelsleden om de klus te kunnen klaren.

Op regelmatige tijdstippen wordt ook het speciaal ontworpen bergingsmateriaal aan tests onderworpen om te kijken of alles naar behoren functioneert. Deze onderzoeken zijn een vereiste van zowel de Russische regering alsook van de verzekeringsmaatschappij, de bergingsinstrumenten moeten immers gecertificeerd worden. De tests bestaan uit nautische onderzoeken waarbij de ingenieurs willen controleren aan de hand van schaalmodellen, van de Giant 4 en de Koersk, dat wat op de tekentafel ontworpen is, ook in de praktijk voldoet. De Russen willen hier graag bij zijn, en reizen regelmatig af naar de haven van Amsterdam. Vooral het Kyrlov Instituut wordt hierin nauw betrokken. Inmiddels werken er ruim 2000 enthousiaste werkrachten mee aan dit project, zonder deze menigte zou het immers nooit mogelijk zijn geweest om deze bergingsopdracht uit te voeren. Aangezien het merendeel van de werken tijdens de maanden juni, juli en augustus valt, offeren vele onder hun de zomervakantie op. Op 28 augustus 2001 is het dan zover, de Giant 4 reist af naar de Noorse uitvalsbasis, Kirkenes, waar ondertussen de duikers begonnen waren met de eerste fase van de bergingsklus.

3.4 De berging

Informatie vergaard uit het handboek van Hans Offringa (2003) en de afgenomen interviews met Hans Offringa en Frans van Seumeren.

Het duikerschip 'Mayo' komt aan op de plek des onheils en lost zijn anker boven de plaats waar de Koersk is gezonken. Als eerste wordt er een kleine onderzeeër met camera (ROV) naar beneden gestuurd om een eerste stand van zaken te krijgen. De eerste beelden van de gezonken duikboot tonen een zwaar beschadigde commandotoren en talloze aanwezige brokstukken. Bij de bemanningsleden van de Mayo dringt het stilaan door dat er naast het wrak, nog 106 Russische militairen aan boord zijn die deze ramp niet hebben overleefd. De bergingsoperatie, onder leiding van Wally Wallace, gaat van start met het opruimen van de zeebodem rondom het wrak. Deze wordt door duikers met behulp van een hogedrukreiniger, een jetprop, vrijgemaakt van alle rotsen, modder en brokstukken.

Hierna volgt het aanduiden van plaatsen waar de gaten in de romp gesneden moeten worden. Voor het snijden van de gaten maken duikers gebruik van een mengsel van scherp zand en water.

De eerste pogingen waarbij ze onder hoge druk enkele gaten snijden in de rubberen huid van de Koersk, verloopt moeizamer dan gedacht. Doordat de snijapparatuur er moeilijk doorheen geraakt, beslissen ze om enkele modificaties aan de zaagkabel aan te brengen. Voor de eerste fase van de bergingswerkzaamheden doet Mammoet beroep op 24 duikers. Deze worden onderverdeeld in 8 groepen en ingezet voor telkens 6 uur. De duikers dalen af naar het wrak per duikklok, waarna twee van de drie leden deze verlaten. De andere duiker blijft achter in de klok om in geval van nood te kunnen bijspringen. Hierbij maken ze gebruik van een mengsel van zuurstof en helium. De duikers staan met elkaar in verbinding door een camera bovenop hun helm. Hierdoor kunnen ook de bemanningsleden op de Mayo de werkzaamheden op de voet volgen.

Wally Wallance op zijn beurt geeft instructies aan de duikers zodat ze precies weten waar de gaten gesneden moeten worden. Doordat het wrak zich op een diepte van bijna 110 meter bevindt, zijn de duikers genoodzaakt de hele periode door te brengen in een druktank. Een 6-uren duik compenseren zou immers dagen tijd kosten en die hadden de bemanningsleden niet. Gedurende een maand deed deze tank dienst als slaap- en verblijfplaats en door middel van een sluis werden de duikers voorzien van voedsel.

Al die tijd werd hun toestand in de gaten gehouden door collega's door middel van meters, camera's en microfoons. Na 26 dagen zit de eerste fase erop en worden de duikers afgelost door een nieuwe ploeg. Voordat ze kunnen vertrekken worden ze eerst uitvoerig gecontroleerd op radioactieve straling. Hoewel nucleaire specialisten de operatie veilig achten, staat Mammoet erop dat zowel het bergingsmateriaal als de werknemers uitvoerig hierop worden gecontroleerd door speciale meettoestellen. Tijdens de hele berging hebben experts godzijdank nooit een verhoging vastgesteld.

Op 4 september gaat een nieuwe fase van start, het doorzagen van de neus van de Koersk. De nieuwe groep duikers plaatst eerst de zuigankers. Bovenop deze ankers worden hydraulische cilinders geplaatst zodat de zaagkabel kan worden aangedreven. Daarna spant men de kabel over de romp heen, op de plaats waar de kop zal worden afgezaagd. De zaaginstallatie wordt in werking gesteld en alles verloopt naar behoren. Binnen de eerste twee uren wordt bijna 25% van de kop doorgezaagd. Maar dan loopt het mis een aandrijfkabel, die de zaagkabel verbindt met de linkse cilinder, breekt af door de rotsen die zich op de bodem van de zee bevinden. Dit voorval was niet ingecalculeerd in de strakke planning en de eerste tekenen van ongerustheid dienen zich aan.

Na grondig overleg wordt geopteerd voor een noodoplossing, een soort van spatbord wordt geplaatst rond de aandrijfkabel. Deze beslissing blijkt niet de juiste keuze, door het extra gewicht van de spatborden zakken de zuigkokers dieper weg in de modder wat het extra moeilijk maakt om de juiste zaaghoek van 20 graden vast te houden. Deze tegenvaller kost de bergingsleden extra werk, pas anderhalve dag later kunnen de zaagactiviteiten weer hervat worden.

Maar ook nu zit het de bergers niet mee, de aandrijfkabel knapt voor een tweede keer. Opnieuw wordt alles in het werk gesteld om dit euvel te verhelpen. De bergers kiezen wederom voor de noodoplossing en geven aan de duikers de opdracht om het spatbord te verstevigen en de zuigankers los te trekken. Nogmaals gaat er kostbare tijd verloren. Tijdens het weekend van 7-9 september zinkt de moed de bergers helemaal in de schoenen, dit keer begeeft de aandrijfkabel het aan de rechterkant en moet het hele herstelprocedé herhaalt worden. Bovendien steekt stormweer de kop op waardoor de bergers genoodzaakt zijn de werken stil te leggen. Al het materieel wordt vastgezet op het zaagponton. Frans van Seumeren heeft voor het eerst schrik dat ze de deadline van 20 september niet gaan halen. De planning was immers zo afgemeten, dat de bergers niet inzagen waar ze de verloren tijd konden inhalen. De media wakkert Frans ongerustheid aan, door te stellen dat het bergingsproject de mist in zal gaan.

Op 11 september keert gelukkig het tij, het weer wordt beter en de bergingswerkzaamheden worden weer hervat. Na twee dagen hard doorwerken is de neus van de Koersk er in zijn geheel af en zit de klus erop voor de bemanningsleden van de AMT-carrier. Ze keren terug naar Kirkenes, waar de Giant 4 ligt te wachten om in actie te komen. Om zo efficiënt mogelijk met het aanwezige materiaal om te springen, wordt een deel van de zaagponton, kranen en containers, overgebracht naar de Giant 4. Ondertussen wordt in Moermansk een persconferentie georganiseerd. Deze wordt geleid door Frans van Seumeren, Frans' dochter Larissa en persverantwoordelijke bij Smit international, Lars Wilder. De verzamelde pers krijgt te horen waarom de deadline niet is gehaald. Daarenboven delen ze mee dat Mammoet toch doorgaat met het bergingsproject, ondanks de mindere weersvoorspellingen. Zowel de Russische als Nederlandse specialisten geloven er nog in dat de Koersk geborgen kan worden.

Op 21 september vertrekt de Giant 4 met Jan van Seumeren en Victor Baranov aan boord, op weg naar de plaats van de ramp. De vaartijd van de ponton wordt geschat op twee dagen. Onderweg verslechtert het weer, de weerman voorspelt golven tot wel 6 meter hoog. Hierop besluit kapitein Piet Sinke rechtsomkeer te maken en te gaan schuilen achter een eerder voorbijgevaren eiland. Onmiddellijk reageert de Russische Marine "U vaart de verkeerde kant op". Een teken dat de bergingsleden goed in de gaten worden gehouden door de Russen. Op 26 september komt de ponton aan op de plaats van bestemming. Inmiddels wordt het aanwezige materiaal rond de gaten van de binnenwand verwijderd door een groep duikers. Dit is nodig wil men later de hijspluggen moeiteloos installeren. Doordat de klus moeizamer verloopt dan verwacht, loopt ook hier het project vertraging op. De journalisten ruiken onraad en sturen weinig hoopvolle berichten de wereld in. Opnieuw de taak aan Larissa en Lars om de negatieve berichtgeving de kop in te drukken.

Uiteindelijk, wanneer alle gaten schoon zijn, kan de hijsoperatie van start gaan.

De duikers brengen als eerste 'gripper-guides' aan op gaten aan de binnenwand van de Koersk. Deze geleiders maken het mogelijk dat de hijspluggen makkelijk door de gaten naar binnen kunnen worden geleid. Aansluitend laten leden op de Giant 4, 4 're-entry-lijnen' zakken met daaraan vast een ring die op de gripper-guide gemonteerd moet worden. Deze lijnen zorgen ervoor dat de hijspluggen exact boven één van de 26 gaten in de romp komen te hangen. Doordat het slechte weer nog niet helemaal voorbij is, wachten hijspecialisten met het installeren van de grippers. Pas op 1 oktober, wanneer de storm is gaan liggen, beginnen de duikers met het monteren van de eerste twee grippers. Doordat elke hijsplug bijzonder is en onder een bepaalde hoek in de onderzeeër neergelaten moet worden, vormt het een tijdrovende opdracht. Twee per dag is veel te langzaam. Frans van Seumeren maakte een calculatie als we op deze manier verder doen, ze hadden nog 24 grippers te installeren, kan de Koersk pas geborgen worden eind november. De moed zakt hem in de schoenen en hij besluit samen met Buis van Smit International af te reizen naar de plek des onheils om hun werklieden moed in te spreken. De klok rond wordt er gewerkt in ploegdiensten om de grippers geïnstalleerd te krijgen. Op woensdag 3 oktober bevinden er zich nog maar 4 hijspluggen aan boord van de Koersk. Door het aanhoudende slecht weer is Jan van Seumeren genoodzaakt een van de vooraf uitgewerkte noodscenario's uit de doeken te doen. Het systeem dat ontworpen is om de hoge golven op te vangen, wordt stilgelegd en de vier 're-entry-lijnen' worden een tiental meters gevierd.

Na anderhalve dag is de wind gaan liggen en kunnen de duikers verder gaan met het installeren van de pluggen. Dan volgt er een boodschap dat er weer een hevige storm op komst is, nog krachtiger dan de vorige. Doordat de Koersk op 4 punten bevestigd zit aan de Giant 4, kunnen de bergers geen kant uit. Er blijven maar twee opties open, de onderzeeër hijsen of de kabels doorsnijden. De bemanningsleden op de Giant 4 wachten in spanning af op de keuze die Frans van Seumeren gaat maken.

In tussentijd heeft de CEO van Mammoet heel andere zorgen aan zijn hoofd, Nico Buis, zijn joint venturepartner, heeft aan hem laten weten dat hij begint te twifelen aan de goede afloop van de opdracht. Zo erg zelfs, dat hij er het loodje bij wil neerleggen. Contractueel is dit mogelijk, Mammoet heeft een clause in het contract laten opnemen dat wanneer er zich slecht weer voordoet, de operatie kan worden afgebroken. Deze beslissingen kan enkel en alleen genomen worden door Frans van Seumeren zelf. Er wordt een crisisberaad georganiseerd tussen van Seumeren, Buis, Spassky en Baranov. De Russische heren zijn er niet over te spreken dat Buis de opdracht wil staken en ze laten duidelijk blijken dat ze de berging willen voortzetten. Frans is een man van zijn woord en hij beslist om de opdracht verder te zetten. De CEO van Smit international kan niet anders dan zich bij deze beslissing neer te leggen.

Het project gaat nu zijn kritieke fase in, het wordt erop of eronder. De weergoden zijn het bergingsteam goed gezind, er kan volop verder worden gemonteerd aan de overige 24 hijspluggen. In een recordtempo worden deze geïnstalleerd. Na het maandenlange voorbereidingswerk vangt de hijsklus aan in de nacht van 7 op 8 oktober. Meerdere pogingen lopen op niets uit, maar enkele uren later wordt de Giant 4 iets naar onder getrokken. De aanwezigen weten wat dat betekent, de Koersk is eindelijk los. Doordat het weer hen weer parten speelt, wordt besloten de losgekomen onderzeeër langzaam op te hijsen terwijl de Giant 4 koers zet richting het drijvende dok in de haven van Roslyakova. De ponton wordt traag voortgetrokken door enkele sleepboten. Tijdens deze operatie houden Wessel Helmens, Victor Baranov, Igor Ovdienko en Jan Kleijn een oogje in het zeil in de controlekamer. Ze kijken nauwlettend of elk hijspunt voldoende trekkracht behoudt, zo niet sturen ze bij waar nodig. Na 10 uur ophalen zit de hijsklus erop, de Koersk zit veilig tegen de zadels onder de romp van de Giant 4 aangetrokken. De ontlading onder de bergingsleden is groot. Toch is het einde nog niet in zicht, het 24.000 ton zware gevaarte moet immers nog veilig ondergebracht worden in het droogdok in Moermansk.

3.5 De thuiskomst

Informatie vergaard uit het handboek van Hans Offringa (2003) en de afgenomen interviews met Hans Offringa en Frans van Seumeren.

Op donderdag 11 oktober 2001 start Mammoet met de laatste fase van de bergingsklus, het onderbrengen van de Koersk in de haven van Moermansk. Al denkt de Russische Marine hier anders over nu het gevaarte zich opnieuw in Russische wateren bevindt. De Russen zijn van mening het hun taak is om het gevaarte te laten aanmeren in het droogdok. Mammoet daarentegen ziet het als de laatste fase van hun opdracht, die ze met succes willen afronden. Er ontstaat een hevige discussie aan boord van de Giant 4. Uiteindelijk weet Jan van Seumeren de Russen te overtuigen om van deze klus over te laten aan de Nederlanders. Enige voorwaarde hieraan verbonden is dat de Russen willen dat er een Russische cameraploeg aan boord komt, om de gebeurtenissen vast te leggen. Op deze manier hebben ze deels controle over de gevoerde activiteiten.

De werken gaan van start door de hefpondons in de buurt van het kolossale gevaarte te brengen door middel van een aantal sleepboten. Om deze pontons onder de Giant4/Koersk te krijgen, worden zowel de Mar als de Gon deels onder water gezet. Op deze manier liggen ze dieper in het water en kunnen ze met behulp van enkele duwboten onder de Giant 4 worden geplaatst. Om het kolossale gevaarte te kunnen onderbrengen in het dok, moet het ruim 7 meter de lucht in worden geduwd. Hiervoor maken de bergers gebruik van lucht die ze in de hefpondons pompen. Maar deze laatste fase verloopt niet zonder slag of stoot. Een eerste obstakel is het zich definitief aandienen van de winter. Hierdoor bevroren bepaalde onderdelen aan boord en vertonen enkele bemanningsleden de eerste griepsymptomen. Daarnaast blijkt na controle dat enkele stukken van de neus niet voldoende zijn weggesneden. Deze moeten worden verwijderd wil men de Koersk kunnen onderbrengen. Ook rijzen er problemen op met de hefpondons, ze vertonen stabiliteitsproblemen. Wanneer technici deze onder water zetten, kapseizen ze. Het lassen van extra drijvers aan de pontons blijkt een oplossing te bieden. De Russische duikers voltooien deze extra taak op 19 oktober. Vanaf dan worden de hefpondons aan weerszijden onder de Giant 4 geplaatst en kan begonnen worden met het leegpompen.

Ook hierbij dient een volgend probleem zich aan, de combinatie Giant4/Koersk is te zwaar wil men de juiste hoogte kunnen bereiken. Het team besluit om een deel van het materiaal, zo'n 220.000 kilogram, van boord te halen om zo het juiste gewicht te bekomen.

Door deze onvoorziene omstandigheden loopt het laatste stadia 8 dagen vertraging op. In de nacht van 21 oktober 2001 is het dan zover, met behulp van 12 Russische schepen, een aantal marine officieren en een vijftigtal matrozen wordt de Koersk op dokblokken gezet en het dok ingetrokken. De dag erna worden de 26 pluggen losgemaakt en opgetakeld. Op 23 oktober loopt het project ten einde en is de Koersk eindelijk terug thuis. Er volgt een emotionele ceremonie waarbij alle aanwezigen een minuut stilte houden. De heersende vreugde van thuiskomst maakt plaats voor immens verdriet. Kapitein van de Giant 4, Piet Sinke, werpt samen met Baranov een krans in het water en de Russische Marine vormt een erehaag voor de omgekomen bemanningsleden. Alle bemanningsleden worden geëerd voor hun moed en alle ontvangen ze postuum de Orde van Moed. De commandant van de Koersk ontvangt postuum een van de hoogste onderscheidingen van de Russische Federatie, namelijk 'Held van de Russische Natie'.

De dagen daarop wordt alles in het werk gesteld om de hefponsons te verwijderen van de Giant 4. Samen met enkele bemanningsleden maken deze pontons zich op om af te reizen naar Nederland. Op 29 oktober wordt de terugreis ingezet. Het andere en grootste deel van de bemanning wordt teruggevlogen en worden als helden onthaald op de luchthaven van Schiphol. Mammoet heeft de bergingsopdracht met glans doorstaan en dit wordt benadrukt met het ontvangen van de 'Orde van Vriendschap' in 2003 . Deze prijs is in het leven geroepen door Boris Jeltsin in 1994 om vriendschap en internationale samenwerking te versterken op het gebied van wetenschap, cultuur, economie en vrede.

De grootschalige en meest innovatieve hijs- en bergingsoperatie gaat de geschiedenis in als de berging van de Koersk.

4. Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Het te onderzoeken praktijkprobleem werd vastgesteld in het eerste deel van mijn thesis. 12 augustus 2000 was een zwarte dag in de geschiedenis van de Russische Marine, hun kernonderzeeër 'de Koersk' lag, na het plaatsvinden van twee korte explosies, op de bodem van de Barentszee. Bij deze ramp kwamen alle opvarenden om het leven. De eerste Russische reddingspogingen vonden enkele dagen later plaats maar zonder enig resultaat. Er barstte een storm van kritiek los onder de Russische bevolking naar aanleiding van het gevoerde beleid. De Russische Marine werkte zich in het nauw door de bekendmaking van halve waarheden, de verspreiding van verzinsels en het verkopen van meerdere leugens aan verschillende Russische persbureaus. Daarnaast moest ook President Poetin het ontgelden vanwege zijn laattijdige reactie vanuit zijn vakantiewoning. Ondanks dat Rusland niet de nodige middelen bezat om de reddingsoperatie zelf te kunnen uitvoeren, weigerde Poetin toch enige vorm van buitenlandse hulp. Dit was de spreekwoordelijke druppel voor de Russische media. Hierop deed Poetin de toezegging om de Koersk te lichten voor het einde van het jaar 2001. Het Russisch ontwerp bureau 'Roebin' werd officieel belast als opdrachtgever en ging openbaar op zoek naar geschikte bergingsondernemingen. Verschillende bergingsspecialisten passeerden de revue en uiteindelijk werd er gekozen om met het consortium 'Smit-Heerema-Halliburton' in zee te gaan. Van de Nederlandse firma 'Mammoet' was nog geen sprake. Na het afspringen van de onderhandelingen met het consortium werd toch geopteerd voor de hijs- en takelspecialist Mammoet. De aanstelling van deze onderneming roept bij vele onder ons vragen op. Niet alleen omdat ze weinig tot geen ervaring hadden met dit soort bergingswerkzaamheden maar ook dat er verscheidene financiële als ecologische risico's aan verbonden waren.

Daarnaast is er ook sprake van een theoretisch probleem, waarbij bestaande literatuur ontbreekt. Er bestaat nauwelijks informatie, op het onderzoek van Steier (2001) en Niemilla (2004) na, dat zowel het domein 'multipartij samenwerking' als 'familiebedrijven' overbrugt. Dit is dan ook het doel van mijn thesis, om tot theorieontwikkeling te komen die beide domeinen verbindt.

Vandaar ook mijn volgende propositie:

Het feit dat 'familiness' uitstraalt en doorwerkt in relaties met de verschillende partijen binnen een multipartij samenwerkingsverband, wordt het opbouwen van vertrouwen, leiderschap, wederzijds leren en het omgaan met asymmetrie vergemakkelijkt.

We leggen hierbij de nadruk op de termen 'familiness' en 'multipartij samenwerking' omdat we verwachten dat deze twee begrippen ons ter zake meer inzicht kunnen opleveren.

4.1 Het opbouwen van vertrouwen

Het bergen van de onderzeeër de Koersk is een immense klus geweest waarbij uiteindelijk meer dan 2000 personen bij betrokken geweest zijn. Bij deze multipartij samenwerking vormt vertrouwen een cruciaal issue (Vangen & Huxham, 1998; Vansina, Taillieu & Schruijer, 1998). Wanneer basisvertrouwen van het begin niet aanwezig is, zijn de slaagkansen voor het project zo goed als nihil. Daar is ook Frans van Seumeren zich van bewust;

"(...) Spassky heeft eigenlijk een heel groot risico genomen om met ons in zee te gaan. En hij heeft dat puur gedaan op zijn gevoel en het aanwezige vertrouwen. Natuurlijk ook het vertrouwen dat hij gekregen had door de benadering van ons van het hele project, maar met name ook het vertrouwen dat hij in de individuele mens had. Dat vertrouwen hebben wij ook nooit willen beschamen. En doordat het vertrouwen er was, kon het project plaatsvinden." (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

In de aanvangsfase van het bergingsproject had Frans van Seumeren het vertrouwen weten te winnen van de Russen door middel van twee criteria: het feit dat Mammoet een familiebedrijf was en het vertrouwen dat de Russen hadden in Frans van Seumeren zelf. Deze types vertrouwen, family-firm approach-based trust en person-based trust, vormde cruciale uitgangspunten voor de samenwerking.

Het family-firm approach-based vertrouwen vormt een heel nieuw begrip dat nog nauwelijks in de literatuur terug te vinden is maar toch doorslaggevend is geweest binnen dit project. Toch maakten angst en onzekerheid zich meester over de betrokken leden in het beginstadium. Dit werd in de hand gewerkt door de aanwezigheid van de twee verschillende culturen. Binnen de Russische cultuur primeert het smeden van een band met de zakenpartner bovenop het geld. De Russen zullen pas met iemand in zee gaan, wanneer ze meer informatie over deze persoon verzameld hebben en er een bepaalde mate van vertrouwen heerst. Deze werkwijze, het winnen aan family-based en person-based trust, heeft Hans Offringa aan den lijve mogen ondervinden;

“(…) Toen ik de opdracht in handen kreeg om het bergingsverhaal neer te schrijven, moest er eerst nog een hindernis overwonnen worden, namelijk het vertrouwen winnen van de Russische delegatie. Dit ging als volgt te werk: de Russen wilden met mij eerst kennis maken vooraleer ze nog maar enigszins bereid waren om een interview te geven. Hiervoor regelde Frans van Seumeren een middagje zeilen samen met de Russische Officier Igor Spassky op het IJsselmeer in Nederland. Ook was er een tolk aanwezig om de communicatie vlot te laten verlopen. De Rus wilde zo veel mogelijk informatie inwinnen over mij als persoon. Nadat de Rus meer te weten kwam over mijn familieachtergrond en mijn gezinssamenstelling werd er op de samenwerking geklonken met meerdere glazen wodka, het symbool van de Russische Natie.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

De CEO van Mammoet, Frans van Seumeren, had dit probleem al jaren eerder overwonnen door in 1990 een vestiging te openen in Moskou. Deze werd geleid door Slava Zakharov, een voormalige werknemer van het Russische Ministerie van Energie. Doordat Mammoets Russische vestiging verschillende belangrijke klussen tot een goed einde had weten te brengen, was van Seumeren op de hoogte van de Russische manier van zaken doen en hadden ze enkele belangrijke referenties op zak zoals de bouw van een dakconstructie boven het Loesnikystadion. Hierdoor was er sprake van opgebouwd reputation-based vertrouwen. Deze vorm van vertrouwen krijgt ook de naam institution-based vertrouwen mee. Daarnaast heeft het begrip ‘familiness’ een faciliterende rol gespeeld binnen de onderhandelingen.

Volgend fragment uit het interview met Hans Offringa maakt dit duidelijk.

“(…) Door de jaren heen heeft Frans van Seumeren heel veel geïnvesteerd in het opbouwen en onderhouden van relaties in Rusland. Het feit dat hij aan het hoofd stond van een familiebedrijf vergemakkelijkte de gang van zaken. Hij werd aanzien als een echte pater familias. Rangorde is immers bepalend binnen de Russische cultuur.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

De gezonken onderzeeër was het paradepaardje van de Russische Marine en had verschillende vooruitstrevende technologieën aan boord waarmee de Russen niet graag te koop liepen. Toch was het uitwisselen van deze informatie essentieel om de technische voorbereidingen te kunnen treffen. Door het ontbreken van het nodige vertrouwen langs Russische kant verliep deze informatie-uitwisseling in het begin eerder stroef.

“(…) Voordat wij konden gaan engineeren, hadden we allerlei informatie nodig van de Russische delegatie. Deze werd zoals gevraagd naar ons toegestuurd, alleen was het heel erg gescreende informatie; allerlei gegevens stonden soms niet op de tekeningen. Met deze informatie gingen we dan aan de slag en doordat er zo weinig tijd was, bestelde we soms al spullen waarna we ons ontwerp terugstuurde naar de Russen. Enige tijd later kwamen ze naar ons toe en zeiden dat bepaalde uitgewerkte technieken niet konden om die reden of die reden. Ze kwamen aanzetten met nieuwe informatie op tekeningen waardoor wij begrepen waarom het niet ging. Hadden ze nu direct informatie gegeven dan hadden wij ook onze engineering kunnen doen en betere materialen kunnen bestellen. En dat was soms heel frustrerend, bovendien kostte het ons ook extra geld. Het is diverse keren voorgevallen dat we de voorbereidingen moesten stilleggen en bepaalde bestellingen moesten terugdraaien omdat ze steeds met nieuwe informatie aankwamen draven.” (Leo Versluis, directeur tendering bij Mammoet)

Naarmate de besprekingen vorderde, groeide het vertrouwen bij de technici van het Russische ontwerpbureau ‘Roebin’. Er ontstond een doorbraak in het overleg nadat Jan van Seumeren expliciet aangaf niet meer verder te kunnen indien de Russen niet vrijgeviger waren met informatie.

Vanaf dat moment beseften de Russen dat de Nederlanders geen geheime militairen waren en dat ze enkel de informatie nodig hadden om de nodige voorbereidingen te kunnen treffen. Er ontstond wederzijds begrip dat Mammoet en Roebin de klus samen moesten klaren. Deze vorm van leiderschap, het aangeven dat men het zelf niet meer weet, wordt omschreven als 'humble leadership' (Lambechts et al., 2011). Deze leiders stellen zich kwetsbaar/nederig op met als resultaat dat de tegenpartij bereid is zich meer open te stellen. De andere partij aanziet deze bekentenis van de leider niet als een teken van zwakheid. Integendeel, dit getuigt van doorzettingsvermogen en lef om deze bekentenis te durven afleggen (Edmondson, 1999).

“ (...) Na enkele dagen merkten we dat de Russen wel informatie wilden geven, maar dat niet gewend waren. Het was ten slotte allemaal militair geheim. Wij moesten het echter weten om technische redenen. Op een gegeven moment zei ik letterlijk “Help ons, want wij weten niet hoe we verder moeten”. Dat was een breekpunt in de besprekingen.” (Jan van Seumeren, technisch adviseur bij Mammoet)

Wessel Helmens omschreef dit kantelmoment als: *“ Het gevoel dat we in de gaten werden gehouden, maakte plaats voor een gevoel van eendrachtige samenwerking”.*

Het vertrouwen werd ook in de hand gewerkt doordat zowel de Russische als Nederlandse ingenieurs onder de indruk waren van elkaars kennis. Deze vorm staat in de literatuur bekend als 'knowledge-based trust' (Levicki & Bunker, 1995). Beide wisten precies welke oplossing het beste was om de berging te kunnen uitvoeren. De kennisuitwisseling verliep in een soort van routine; Nederlandse technici in Sint-Petersburg spraken dingen door, stelden plannen op, faxten deze door naar het hoofdkantoor in De Meern, daar werden deze bekeken door Mammoets engineeringafdeling en indien nodig bijgesteld. Niet lang daarna lagen de gewijzigde plannen op de tekentafel van de Russische ingenieurs en dit gedurende een periode van drie dagen. Doordat de onderhandelingen face-to-face gebeurden, groeide wederzijds het kennisgebaseerd vertrouwen. Elk onderhandelingslid werd immers als gelijke behandeld en ieders voorstel werd in overweging genomen.

“ (...) Al gauw merkten we dat onze Russische collega's zich al meer dan 6 maanden over een bergingsmethode hadden gebogen. Zo hadden zij al heel duidelijk uitgewerkt dat de Koersk via hijspunten bevestigd aan de drukhuid opgehesen moest worden, terwijl wij aanvankelijk waren uitgegaan van een systeem met banden onder de onderzeeboot. Ik ben dan ook zeer onder de indruk geraakt van de kundigheid van de Russische ingenieurs. Ze wisten heel goed hoe we het beste de berging zouden kunnen uitvoeren. Alleen op het punt van de deiningcompensatoren, de strandjacks en het afzagen van de neus waren ze nog niet zover.” (Wessel Helmens, manager engineering bij Mammoet)

“ (...) veel product-development is trouwens samen met de Russen gedaan. Roebin staat heel hoog aangeschreven, maar ze worden erg afgeschermd, want ze ontwerpen per slot van rekening supergeheime dingen voor het Russische leger. Het basisidee van het snijden van de gaten en het laten zakken van de grippers kwam dan ook van onze Russische collega's, dat legden ze ons uit toen we in Sint-Petersburg waren.” (Klaas Lamphen, directeur product development bij Mammoet)

Daarnaast mag de rol van Frans van Seumeren niet onderschat worden bij de opbouw van vertrouwen binnen deze multipartij opdracht. Van Seumeren nam de taak op zich om de nodige basisregels te formuleren zodat elke partij op de hoogte was van zijn/haar taak. Dit was immers vereist wilde men de bergingsoperatie tot een goed einde brengen. Deze bevinding komt overeen met Gray's theorie (1989) voor het bepalen van de basisregels. Daarnaast was hij als pater familias de schakel in de succesvolle onderhandelingen met de Russen. Zijn bijdrage wordt verder besproken in het onderdeel toegepaste leiderschapsstijl ten einde de Koers te bergen.

Het is ook raadzaam om te kijken naar mijn vooropgestelde propositie binnen het onderdeel 'vertrouwen' in mijn literatuurstuk, om na te gaan of deze al dan niet bevestigd wordt: “ Binnen een multipartij samenwerking speelt het opbouwen van diverse soorten vertrouwen (expertisegebaseerd, reputatiegebaseerd, etc.) een belangrijke rol.”

We kunnen op basis van voorgaande interviewdelen deze propositie bevestigen. Doordat Frans van Seumeren in 1990 een vestiging opende in Rusland, kon hij rekenen op de aanwezigheid van 'reputation based trust'.

Deze vorm van vertrouwen, ook wel 'institution-based trust' genoemd, vormde het essentiële basisvertrouwen dat aanwezig diende te zijn bij de aanvang van het project. Daarnaast werd het vertrouwen van de Russen ook gewonnen door het feit dat Mammoet een familieonderneming was en de aanwezigheid van de CEO, Frans van Seumeren, zelf. Deze types vertrouwen worden omschreven als 'family-firm approach-based trust' en 'person-based trust'. Naarmate het project vorderde, groeide ook het kennisgebaseerd vertrouwen. Zowel langs Russische als Nederlandse zijde, waren de ingenieurs onder de indruk van elkaars kennis. Dit vertrouwen werd versterkt doordat de onderhandelingen face-to-face gebeurden en ieders voorstel in overweging werd genomen. Een laatste soort vertrouwen dat een belangrijke rol heeft gespeeld in het bergingsproject, is het 'familie-gebaseerd vertrouwen'. In de Russische cultuur is het namelijk heel belangrijk dat men weet met wie men zaken doet. Hierbij vormen zowel de familieachtergrond als de gezinssamenstelling bepalende factoren. Uit deze gesprekken kwamen een aantal punten naar voren die verder gaan dan dat we hierover in de literatuur kunnen terugvinden. Zo is er tot nu toe weinig onderzoek verricht naar het family-firm approach-based vertrouwen binnen multipartij samenwerkingverbanden. Toch is dit type vertrouwen doorslaggevend geweest binnen het bergingsproject van de Koersk.

4.2 Toegepaste leiderschapsstijl ten einde de Koersk te bergen

De man achter het succesverhaal, de berging van de Russische onderzeeër de Koersk, was Frans van Seumeren. Deze CEO van het familiebedrijf Mammoet gaf opdracht aan Slava Zakharov, directeur van Mammoets Russische vestiging, om uit te zoeken wie door de Russische regering aangesteld werd als opdrachtgever. Van Seumeren wist heel goed wat hij wou, dat was ook zijn sterkte binnen dit project.

“ (...) Toen ik uit de media vernam dat de Koersk was gezonken, dacht ik meteen: dit is een klus voor ons. Een echte ‘hijsklus’, maar dan wel met bijzondere complicaties. Doorgaans wordt er bij een berging ruw en stevig getrokken en geplukt, maar hier kon dat natuurlijk niet want er was een enorm nucleair risico. Ik belde begin oktober 2000 Slava Zakharov en verzocht hem om eens uit te zoeken bij wie we moesten aankloppen om een voorstel in te dienen.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Van Seumeren was gepassioneerd door de uitdaging, want deze klus paste immers niet binnen de core business van het bedrijf.

“ (...) Deze opdracht was niet van levensbelang voor onze firma. Buiten mezelf en enkele technici was niemand op de hoogte dat we ons kandidaat zouden gaan stellen voor deze bergingsopdracht. Het was puur om te kijken of Mammoet een aanvraag zou krijgen en of we de klus daadwerkelijk konden uitvoeren.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Wat begon als een soort van speelse uitdaging, werd als snel bittere realiteit toen dat bekend werd dat Mammoet de opdracht in handen had. De CEO van Mammoet riep alle partijen rond de tafel en gaf expliciet aan dat de leden interafhankelijk van mekaar waren. Daarbij vermeldde hij ook dat het doel, het bergen van de Koersk, enkel en alleen behaald kon worden door een optimale samenwerking. Deze actie, het bijeenbrengen van relevante partijen, is een onmisbare competentie voor een geslaagd collaboratief leiderschap. Dit kenmerk wordt in de literatuur ook omschreven als ‘explicit recognizing and discussing interdependence’ (Hogg & Abrams, 1998).

Daarnaast bezat Frans van Seumeren de nodige dosis lef, deze eigenschap was per slot van rekening noodzakelijk in de onderhandelingen met de Russen. Deze karaktereigenschap kwam al vroeg tot uiting tijdens de onderhandelingen wanneer Spassky aan Frans van Seumeren meedeelde dat Roebin met hen in zee wilden gaan. Elke andere ondernemer zou uit trots geen nee hebben durven zeggen, maar van Seumeren dwong een overlegperiode af van vijf dagen vooraleer Mammoet een besluit nam.

“ (...) Ik realiseerde me dat het tijdsbestek wel heel kort was, want na september is het in de Barentszee zulk slecht weer dat een berging heel moeilijk zou worden. Inclusief de te voeren onderhandelingen zouden we amper 5 maanden hebben om de hele klus te klaren. Ik sprak met Spassky af dat ik terug zou gaan naar Nederland om te overleggen met mijn broer Jan en binnen 5 dagen zou laten weten of we het wel of niet zouden doen.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Van Seumeren was een ondernemer in hart en nieren, maar wilde in geen geval de toekomst van het familiebedrijf Mammoet op het spel zetten voor dit project;

“ (...) Als de nodige voorbereidingen niet getroffen konden worden, kon dit project op een fiasco uitdraaien. En als het in deze situatie voor het bedrijf Mammoet een fiasco zou worden, zouden alle hieruit voortvloeiende problemen in grote mate de toekomst van het bedrijf beïnvloeden. “ (Slava Zakharov, directeur bij Mammoet Rusland)

Uiteindelijk na grondig overleg in het hoofdkantoor De Meern in Nederland, gaf Frans aan de klus te willen klaren. Het echte werk, de vereiste onderhandelingen omtrent het contract, nam veel tijd in beslag mede door de aanwezigheid van tal van onzekerheden. Ook tijdens deze kritieke fase hield Frans zijn been stijf op de nodige tijdstippen en kwam zijn durf weeral de kop op steken.

“ (...) het contract bleef steken op het Russisch recht. Op een gegeven moment hadden de Russen het theater in Moskou afgehuurd om live op televisie te verkondingen wie de Koersk zou mogen bergen.

In een klein kamertje achter het theater zaten we nog steeds te onderhandelen over het principe van het Russisch recht. Om 14u zou de televisie-uitzending beginnen, maar om 14u waren we er nog steeds niet uit. Er werd door de Russen een gigantische druk op mij gelegd om het recht te accepteren. Maar ik had mij voorgenomen wat er ook gebeurd, het Russisch recht accepteer ik niet want anders krijg ik later zoveel problemen. Die keuze maak ik in geen geval, dan stap ik nog liever op! Het was ondertussen al 16u en we waren nog steeds in gesprek. Ondertussen werden er steeds meer Russen ingeschakeld; 150 Russische belanghebbenden ten opzichte van 6 leden van Mammoet. Intussen had de sfeer zijn dieptepunt bereikt. Om 17u belde President Poetin zelf, waar dat de bekendmaking bleef, maar ik hield mijn been stijf, ik zou het niet doen. Uiteindelijk zijn we eruit gekomen, Mammoet zou de Koersk gaan bergen maar met een side letter achter de hand waarin stond dat het overeengekomen contract vernietigd kon worden als de partijen er niet zouden uitkomen welk recht er van toepassing zou zijn.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

“ (...) De financiële planning was zo opgezet dat we tot op het eigenlijke moment van de berging break-even zouden draaien. Contractueel was vastgelegd dat Frans van Seumeren van Mammoet moest bepalen of er om veiligheidsredenen wel of niet op de Barentszee met de berging kon worden begonnen, of dat er halverwege gestopt moest worden als het te gevaarlijk zou worden in verband met de weersomstandigheden. Zouden we door het weer de berging niet hebben kunnen uitvoeren, dan waren in ieder geval alle voorbereidingskosten gedekt. Ook hieraan had Frans gedacht. “ (Leo Versluis, director tendering bij Mammoet)

“ (...) Als we de Koersk wilden bergen, wilde ik er zeker van zijn dat alle nucleaire risico's tot een minimum herleid werden. De Russen verzekerden ons dat er zich geen nucleair gevaar aan boord bevond, maar ik wilde het zeker weten want ik wilde niet dat één van onze jongens in gevaar kwam. Daarvoor hebben we een beroep gedaan op Engelse Mariniers gespecialiseerd in Nucleaire technieken. Hiervoor moesten wel alle tekeningen op tafel komen wat de Russen niet apprecieerden. Maar ik hield mijn been stijf. Wilden de Russen tot een akkoord komen dan was dit de voorwaarde.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Naast deze twee vereiste competenties binnen collaboratief leiderschap, het bezitten van de nodige dosis lef en het vermogen om relevante partijen rond de tafel te brengen, bezat Frans nog andere essentiële leiderschapscapaciteiten die nodig waren doorheen dit project. Van Seumeren zorgde voor de creatie van een 'basic common ground' door te benadrukken dat het bovenhalen van de Koersk enkel en alleen maar kon slagen door wederzijdse inspanningen. Vanuit deze positie kon verdere samenwerking plaatsvinden. Daarnaast stond Frans in de ondernemerswereld ook bekend als een warme, enthousiaste man die duidelijk de teugels in handen hield. Ook tijdens dit project was dit niet anders.

“ (...) Ik wilde Nico Buis, de CEO van Smit International, alleen maar bij deze deal betrekken wanneer ze mee wilden gaan voor een acceptabele aanneemsom. Daarnaast was het aangaan van een back-to-back contract nog een voorwaarde die ik gekoppeld had aan de oprichting van een joint venture. Op deze manier zou ik nooit tussen wal en schip komen te staan.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

“ (...) Om problemen uit te klaren, hadden Spassky en ik een soort van hotline opgezet zodat het werk niet zou vertragen. Als er zich problemen voordeden of het werd echt spannend dan belde ik hem op of andersom en dan spraken we deze uit. We hadden immers maar één doel voor ogen en dat was om die kernonderzeeër boven water te krijgen. Er is tijdens die periode nooit een boze fax van zijn of onze kant heen en weer gegaan, als er problemen waren dan werden deze gewoon uitgesproken aan de telefoon.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Hans Offringa omschrijft hem eerder als een charismatische leider. Dit doordat hij zowel aandacht besteedt aan het project als aan zijn werknemers.

“ (...) Frans is van nature uit een heel aardig persoon, maar die wanneer het nodig is ook keihard kan zijn. Hij is een man die gelooft waar hij voor staat, dus een man van zijn woord. Daarnaast heeft hij een fijne neus voor zaken maar met toch veel aandacht voor zijn werknemers. De flow die ontstond tijdens het proces, het door iedereen willen slagen van de opdracht, werd enkel en alleen door Frans veroorzaakt. Enkel op deze manier is men tot een common ground kunnen komen.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

“ (...) Van Seumeren is een man van zijn woord, ook dit typeert hem als charismatische leider. Wanneer de bergingswerken enkele vertragingen hadden opgelopen, begon Nico Buis te twifelen aan de slaagkansen. Hij dacht erover na om naar huis te gaan. Er volgde een overleg tussen Spassky, Barskov, Buis en van Seumeren. De Russen waren vastbesloten door te gaan met de bergingsoperatie. Frans dacht even na over wat hij beloofd had en zei uiteindelijk toe om de werken verder te zetten. Zo was Frans, eenmaal hij iets beloofd had, ging hij er ook voor om de klus af te maken. Buis kon niet anders dan zich bij deze beslissing neer te leggen.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

Het charisma dat Frans uitstraalde, viel ook andere deelnemers van het project op:

“ (...) Niet alleen dacht Frans aan al het werk dat verschaft moest worden, ook was er op tijd en stond nood aan ontspanning voor zijn jongens. Hiervoor had hij een soort van lounge ingericht op de Giant 4; het was een grote container waar een aantal banken, een televisietoestel en Dvd-speler instonden. Het was zeker met name in de tijd dat we moesten wachten door de weersomstandigheden, goed dat deze faciliteiten aan boord waren. Dat zorgde voor vele leuke momenten ondanks dat je bezig was met een spannende klus, dat je toch de tijd had om op die manier een stukje ontspanning te vinden, wat je uiteindelijk gereed maakte om de klus tot een goed einde te brengen.” (Jan Kleijn, director operations/engineering bij Mammoet)

“ (...) Kijk, het consortium bestond uit beroemde bedrijven van hoog niveau. Maar ik had meteen iets met Mammoet. Het gevoel dat je niet met een bedrijf werkt, maar met een familie. Dat komt omdat er veel leden van de familie van Seumeren werkten. En dat zijn mensen, die zouden je burens kunnen zijn. Vooral Frans was een warme man. De communicatie met de broers van Seumeren verliep makkelijk, want ondanks alle moeilijkheden toonden ze een goed gevoel voor humor. Dat maakte het werken met hen zeer prettig.” (Anna Skorokhodova, vertaler/tolk)

“ (...) De samenwerking verliep heel goed. Iedereen kon dat zien. Mammoet was op maritiem vlak een nieuwkomer, Smit had al meer ervaring. Maar het liep allemaal soepel, het werkte gewoon.” (Jimmy Irvine, duiker)

Bovendien was van Seumeren bovenal ook een familiemens. Dit speelde hij uit door ‘de familieband’ te gebruiken als resource. Hij wist immers dat het gezin primeerde bovenop het werk binnen de Russische cultuur. Dit liet hij duidelijk merken in volgende voorbeelden:

“ (...) Mijn vrouw, Gonnie van Seumeren, was van in het begin al betrokken bij deze klus. Ze vergezelde me namelijk bij de eerste ontmoeting met Spassky. Ze was niet rechtstreeks verbonden met het project, maar toch vervulde ze een hele belangrijke rol, ze stond in voor mentale steun vanuit het thuisfront. Zij was het die mij de nodige mentale kracht gaf.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

“ (...) Zowel Jan als Frans waren van mening dat de pontons die de Koers en de Giant 4 zouden lichten, een naam moesten hebben. Deze werden vernoemd naar Mar en Gon, onze twee namen. Het verhaal erachter was dat wij onze mannen volop steunden en oplichtten. Op deze manier werden wij nog meer bij de berging betrokken.” (Gonnie en Marjorie van Seumeren, echtgenotes van Frans en Jan van Seumeren)

Daarnaast bezat Frans ook talenten om omschreven te kunnen worden als een facilitaire leider. Hij was iemand die niet graag de aandacht naar zichzelf toe trok, maar vertrouwde op de capaciteiten van zijn werknemers.

Hij had immers het leiderschap verdeeld over 5 personen; Jan van Seumeren, Leo Versluis, de projectmanager van Smit, Wessel Helmens en hijzelf waardoor er sprake was van 'shared leadership'. Op die manier creëerde hij condities, die men ook kan terugvinden in de literatuur van Vansina (1999, p. 48): *leading collaborative processes is not an up-front role but a kind of standback role in which one remains attentive to what is said in terms of the needs, anxieties and hindrances that stand in the way of collaboration.*

*“ (...) ik was van mening dat twee kapiteins op één schip niet werkte, vandaar dat ik bepaalde verantwoordelijkheden uitbesteedde aan mensen waarop ik echt kon vertrouwen, dat waren mijn broer, Jan van Seumeren, en Leo Versluis, al meer dan 25 jaar in dienst bij Mammoet. Jan werd ingezet op de ponton Giant 4 en werd een rol als technisch en operationeel eindverantwoordelijke toebedeeld. Leo kreeg de post projectleider toegewezen op ons hoofdkantoor De Meern. Ter plaatse kon Leo een beroep doen op zijn assistent Malcom. Het hele bergingsproject werd opgesplitst in 5 fases waarbij iedere fase werd aangestuurd door een projectleider. Indien er zich bepaalde problemen voordeden, konden de projectleiders deze melden bij Leo Versluis. Ikzelf werd pas ingeschakeld door Leo als er paniek ontstond, als er met de Russen onderhandeld moest worden, als we vertragingen opliepen, er bepaalde werken dreigde stil te vallen of er bepaalde acten ondertekend moesten worden. Dit was nodig, anders werkt het simpelweg niet! “
(Frans van Seumeren, CEO Mammoet)*

“ (...) Naast de charismatische kenmerken die Frans bezit, kan hij ook omschreven worden als een facilitaire leider. Zo heeft hij bij de bergingsopdracht de regie grotendeels in handen gegeven van Leo Versluis. Frans gelooft sterk in Leo's opgedane kennis en ervaring. Daarnaast mocht Leo ook als vertegenwoordiger van Mammoet optreden bij de uitreiking van het boek in Schotland. Frans is gewoon iemand die heel sterk gelooft in zijn mensen en ze vrij laat in hun vakgebied.” (Hans Offringa, auteur van het boek 'de berging van de Koersk')

Niet alleen in dit project kwamen enkele facilitaire kenmerken tot uiting maar ook de in de jaren daarna:

“ (...) Toen Frans er in 2005 de brui aangaf, volgde zijn jongere broer Roderik hem op. Frans stond erop niet meer in de raad van de commissarissen te zetelen want hij was van mening dat er binnen het familiebedrijf maar plaats was voor 1 leider. Het was tijd voor de jongere garde.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

Het is ook raadzaam om te kijken naar mijn vooropgestelde propositie binnen het onderdeel ‘leiderschap’ in mijn literatuurstuk, om na te gaan of deze al dan niet bevestigd wordt: “Een succesvolle multipartij samenwerking vereist ondersteunend, faciliterend leiderschap.”

We kunnen op basis van voorgaande interviewdelen deze propositie bevestigen. De spilfiguur tijdens de bergingsopdracht was Frans van Seumeren. Hij droeg bepaalde waarden hoog in het vaandel namelijk duidelijkheid, enthousiasme, doorzettingsvermogen en lef. Daarnaast was hij het die de relevante partijen rond de tafel bracht en duidelijk maakte dat ze de Koersk enkel en alleen maar konden bergen door een optimale samenwerking. Niet alleen had Frans een oog voor zaken, ook besteedde hij veel aandacht aan zijn werknemers door op gepaste tijdstippen voor de nodige ontspanning te zorgen. Hierdoor werd Frans door de andere deelnemers omschreven als een charismatische leider. Daarnaast was hij ook een familiemens in hart en nieren en betrok hij zowel zijn vrouw, dochter en schoonzus bij de bergingsklus. Frans gaf aan niet zonder deze mentale steun te kunnen. De CEO van Mammoet vertoonde ook enkele facilitaire kenmerken die doorslaggevend zijn geweest voor de goede afloop van het project. Frans stond zelf niet graag in de schijnwerpers, hij vertrouwde volop op de kennis en capaciteiten van de verschillende partijen. Zo had hij het bergingsproject opgedeeld in vijf fases en elke fase toevertrouwt aan een projectleider. Wanneer er problemen opdoken, konden de projectleiders zich melden tot Leo Versluis, hij was aangesteld als eindverantwoordelijke. Deze deed pas een beroep op Frans van Seumeren wanneer het vereist was. Volgens hem kon de Koersk enkel en alleen op deze manier gelicht worden.

4.3 Asymmetrie in kennis, expertise en cultuur

Wereldwijd waren 2000 mensen betrokken bij het bergingsverhaal. Doordat ieder lid een andere visie hanteerde, bemoeilijkte dit het project. Wally Wallance omschreef de groep als volgt:

(...) Binnen deze opdracht, heeft men alleen al beroep gedaan op 60 tot 70 duikers met verschillende nationaliteiten. Het leeuwendeel was Brits, er waren ook Russen en Nederlandse Smit duikers bij, een paar DSND Ieren en Amerikanen. Waarschijnlijk ben ik er nog een paar vergeten. Bij elkaar was het echt een kosmopolitische groep.” (Wally Wallance, Britse diving superintendent)

Tussen de Amerikaanse en West-Europese leden waren er weinig wrijvingen. Deze culturen verschillen immers weinig van elkaar. De grootste struikelblok vormde de Russen. De Russische cultuur staat algemeen bekend voor haar geslotenheid en wantrouwen.

“ (...) De Russen zijn zo opgevoed dat ze Westen aanschouwen als iets slechts. Ze zijn van mening dat het Westen erop gebrand is om geheimen van hen af te kijken. Vandaar dat ze in eerste instantie niet bereid waren informatie te delen met de ingenieurs van Mammoet.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

“ (...) Het ontwerpbureau Roebin staat heel hoog aangeschreven voor hun product-development, maar ze worden erg afgeschermd, want ze ontwerpen per slot van rekening supergeheime dingen voor het Russische leger.” (Klaas Lamphen, directeur product development bij Mammoet)

“ (...) Het is niet gemakkelijk om zaken te doen in Rusland. Russen zijn toch andere mensen dan wij, zowel in het zaken doen als in het dagelijks leven. Hun hele cultuur is in feite anders.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

“ (...) De Russen waren niet scheutig met hun informatie. Het was een heel getouwtrek om de juiste informatie te verkrijgen. We hadden deze immers nodig om de voorbereidingen te kunnen treffen. Af en toe zorgde dit voor de nodige frustraties.” (Wessel Helmens, manager engineering bij Mammoet)

“ (...) Ik was er niet zeker van hoe we aan boord van de Mayo ontvangen zouden worden. Het was tenslotte een militair schip. Wel wist ik dat de Russen niet wilden dat iedereen zomaar alles kon zien. We hadden dus te maken met allerlei restricties.” (Jimmy Irive, duiker)

“ (...) Op een gegeven moment kregen we een melding binnen dat er slecht weer op komst was. Piet Sinke, kapitein op de Giant 4, besloot toen achter een eilandje te gaan schuilen. Hij deed dit op eigen houtje, hij had niemand ingelicht. We hadden het nog maar net gedaan of we kregen gelijk te horen van de Russen dat we de verkeerde kant opvaardden. Een bewijs dat we toch goed in de gaten werden gehouden.” (Wessel Helmens, manager engineering bij Mammoet)

“ (...) Alle materiaal moest van ter voren getest worden volgens het contract wat met Roebin was gesloten. Veel testen werden in Nederland uitgevoerd, op de werven waar de Giant en de zaagponton werden opgebouwd. Maar de grippers die onder de huid van de Koersk werden bevestigd om hem op te hijsen, moesten in Rusland worden getest, bij het Krylov Instituut. Ik moest daarbij aanwezig zijn en werd met een busje naar het terrein vervoerd. Het was helemaal afgezet met prikkeldraad en muren en werd streng bewaakt. Later begreep ik dat hier eigenlijk nooit Westerlingen kwamen, laat staan om over techniek te praten. Het was natuurlijk allemaal militair geheim.” (Wessel Helmens, manager engineering bij Mammoet)

Een ander kenmerk waar de Russen veel belang aan hechten is het in stand houden van de hiërarchie.

“ (...) Toen ik voor het afnemen van interviews in Rusland was, werd het me duidelijk dat er nog volop sprake was van een soort rangorde. Er werd mij in het Russische Marine hotel een verhoorkamer ter beschikking gesteld voor het afnemen van de interviews met de Russische bergingsleden. Spassky weigerde hierin plaats te nemen, hij stond erop om het interview te laten doorgaan in zijn eigen kantoor. Op deze manier liet hij verstaan dat hij hoogste in rang was.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

“ (...) Enige tijd nadat het boek in Nederland was verschenen, werden we verwacht in Rusland voor de uitreiking van de Russische versie. Dit ging gepaard met een heerlijk diner en veel wodka. Traditiegetrouw werd de avond gevuld met speechn. Het viel me wel op dat de hoogste in rang als eerste het woord nam, in dit geval Igor Spassky. Dit was omdat Roebin verantwoordelijk was geweest voor de bouw van de onderzeeër. Daarna was de tweede in rang aan de beurt en zo ging men het rijtje af.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

Daarnaast is fierheid een ander kenmerk dat heerst onder de Russische bevolking.

“ (...) De Koersk vormde het paradepaardje van de Russische Marine. Deze onderzeeër was immers veel beter dan die van hun Amerikaanse concurrent. De Koersk kon een veel grotere snelheid bereiken en hun torpedo's tot 6 keer sneller toe afvuren. De Russen waren apentrots op hun onderzeeboot, vandaar dat ze zo min mogelijk toelieten.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

“ (...) Eigenlijk was de Koersk de meest krachtige onderzeeboot die er bestond voor gevechten op zee. Hij was hoofdzakelijk ontworpen voor gevechten tegen Amerikaanse vliegdekschepen. Wat betreft het energetisch vermogen en de radio-elektrische uitrusting kwam de Koersk overheen met de boten die in die tijd gebouwd werden. Maar qua bewapening en de hoeveelheid daarvan verschilde hij enorm veel. Hij had 24 krachtige geleide raketten aan boord die tijdens hun vlucht heel kundig tegen het noodzakelijke doel opereerden. U kunt zich voorstellen dat het in technische zin erg moeilijk was om deze ideeën te realiseren, maar het is ons wel gelukt dit te bereiken.” (Igor Spassky, president-directeur bij Roebin)

“ (...) Met de onderhandelingen liep het niet echt vlot, het contract bleef steken op het Russisch recht. Dit was voor mij een klare zaak, ik wilde niet met ze in zee gaan onder het Russisch recht. Een week na deze besprekingen belde Spassky mij op, hij zei: ‘Frans, we moeten het nog eens hebben over het recht’. Uiteindelijk kwamen we eruit, we zouden de klus klaren onder het Zweeds recht. We waren tot deze oplossing gekomen door puur geografisch te kijken. Voor mij was dit prima, het Zweedse recht is nagenoeg identiek aan dat van het Nederlandse. Nu zul je je afvragen waarom dan niet het Nederlandse recht als het niet veel verschilt van elkaar, dat had alles te maken met de trotsheid van de Russen.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Er was dus duidelijk een kloof merkbaar tussen beide firma's. Hiervan waren beiden op de hoogte:

“ (...) De samenwerking bleek niet alleen te verschillen in mentaliteit maar ook in benadering. Er is een Nederlandse mentaliteit en een Russische mentaliteit. En ook qua opleidingsniveau was er een hemelbreed verschil. Wij zijn hoofdzakelijk maritieme ingenieurs, terwijl Mammoet gespecialiseerd is in het hijsen van zware gewichten, dus dat zijn ook twee verschillende uitgangspunten. Wij probeerden altijd onze voorstellen zodanig te formuleren dat het de beste optie zou zijn, de optie die de grootste veiligheid en betrouwbaarheid garandeerde. Mammoet daarentegen is een commerciële firma voor wie de prijs ook een bepaalde interesse vormt.” (Igor Ovdienko, ingenieur en ontwerper bij Roebin)

De leidende factor binnen de samenwerking was de aanwezigheid van de familie van Seumeren. Zoals eerder vermeldt, staat het gezin/de familie hoog aangeschreven in de Russische cultuur. Dit wist Frans van Seumeren uit te spelen door te benadrukken dat Mammoet ook een familiegeoriënteerde onderneming was. Doordat Mammoet te maken had met twee verschillende culturen was van een zogeheten taalbarrière niet altijd sprake:

“ (...) We verstonden elkaar slecht omdat we verschillende talen spraken. Daarom moesten we altijd de diensten van een tolk inschakelen tijdens de besprekingen. Maar wanneer het over technische oplossingen ging waarbij het mogelijk was met krijt een technisch schema op een bord of dek te tekenen of op papier een grafiek te laten zien, dan begrepen we elkaar zonder tolk.” (Victor Baranov, hoofd engineering bij Roebin, ontwerper van de Koersk)

“ (...) Technische mensen, waar ze ook vandaan komen in de wereld, kunnen elkaar heel snel begrijpen met een tekening: daar zijn dan geen woorden voor nodig.” (Jan van Seumeren, Technisch adviseur bij Mammoet)

Met behulp van vertaler/tolk Anna Skorokhodova en Slava Zakharov, directeur van Mammoets vestiging in Rusland, heeft Mammoet de afstand verkleint tussen beide partijen. Deze gaven aan dat beide partijen iets van elkaar konden leren. Deze benadering komt overeen met de ‘social learning for interdependence’-literatuur van Bouwen en Taillieu (2004).

“ (...) Ik voel bij de meeste buitenlanders die voor het eerst in zo'n groot land als Rusland komen dat ze voor bijna alles bang zijn. Speciaal voor Roebin, dat vanwege de militaire opdrachten zoveel restricties kent. Daarom probeer ik ze op hun gemak te stellen. Ze hoeven niet bang te zijn voor onze ingenieurs. Beide partijen zijn zeer vakkundig, ze weten veel en kunnen elkaar in vele opzichten helpen. Het belangrijkste is dat ze leren begrijpen wat ze voor elkaar kunnen betekenen. Dat is de voornaamste taak van een tolk.” (Anna Skorokhodova, vertaler/tolk)

“ (...) We hebben enorm veel hulp gehad van de Russische tolk, Anna Skorokhodova, de rechterhand van directeur Spassky. Anna speelde een belangrijke rol bij het kweken van wederzijds begrip tijdens de onderhandelingen. Daarnaast heeft ook Slava Zakharov, onze directeur in Rusland, heel veel gedaan om de twee culturen elkaar beter te laten begrijpen.” (Jan van Seumeren, technisch adviseur bij Mammoet)

“ (...) Het aanstellen van Slava in onze Russische vestiging wekte vertrouwen bij de Russische delegatie. Zijn aanwezigheid heeft een belangrijke rol gespeeld in het verkrijgen van de opdracht, op die manier merkten ze dat wij te vertrouwen waren.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Door het openen van Mammoets vestiging in Rusland en het in dienst nemen van Slava Zakharov, heeft Frans van Seumeren het geluk gehad om eerder met de Russische cultuur in aanraking te zijn gekomen dan zijn mede-bergingskandidaten. Op die manier bouwde hij een voorsprong op bij de onderhandelingen. Hij omschrijft de Russische cultuur dan ook als volgt:

“ (...) De Russische cultuur spitst zich meer toe op het individu. De Russen gaan eerst kijken hoe dat de mens achter hun zakenpartner in elkaar steekt. Dit doen ze door samen wodka te drinken en een sauna te nemen. Daarna wordt verlangd dat de zakenpartner zijn gezin bij de ontmoetingen betreft door samen te gaan picknicken in het weekend. Als de Russen weten hoe dat hun zakenpartner ineen steekt, dan mogen ze je of mogen ze je niet. Wanneer dit niet het geval is, moet je in geen geval zaken met ze doen. Maar als ze je mogen, dan zijn het kameraden voor het leven.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Het succesvol afronden van de bergingsopdracht heeft ervoor gezorgd dat er mooie vriendschappen tot stand zijn kunnen komen tussen de bergingsleden.

“ (...) Na het succesvol beëindigen van het project, mochten we in Londen de prijs ‘Friendship of Russian Honour’ in ontvangst nemen. Aan die onderscheiding hebben we tenminste nog wat. Wanneer we nu in Moermansk aankomen zullen we geen half uur meer moeten wachten bij de douane. Maar het is niet alleen dat, het is gewoonweg fantastisch om vrienden voor het leven te zijn. Dat is hartstikke mooi! Als er zich weer problemen zullen voordoen, zullen we dit keer echt wel in aanmerking komen om te kijken of we mee kunnen doen om tot een oplossing te komen. Maar de Russen gaan ook verder in andere industrietakken, ze zullen niet alleen met kernonderzeeërs bezig zijn. We gaan dus zeker nog iets van die mensen horen, die vriendschap voor het leven die is er!” (Jan van Seumeren, technisch adviseur bij Mammoet)

“ (...) Met enkele Russische duikers heb ik vriendschap gesloten toen we een jaar later een reünie hadden in Sint-Petersburg. We zijn van plan dat te herhalen, er is echt een band ontstaan met de Russen.” (Jimmy Irvine, duiker)

“ (...) het gezegde ‘vrienden voor het leven’ heb ik aan den lijve mogen ondervinden. Nadat de Koersk veilig en wel was ondergebracht in Moermansk, werd ik verzocht om samen met Barskov en Nico Buis naar de kamer van Spassky te komen. Daar haalde hij, Igor Spassky, een fles wodka boven onder een stapel oude onderbroeken. Hij zei dat het als Rus onmogelijk was om samen geen wodka te drinken bij zo’n operatie. Dit was voor ons als buitenlanders een hele eer, zeker als je weet dat het op de plek des onheils absoluut verboden was om enige vorm van alcohol te drinken. Hierin lag het begin van onze verdere vriendschap.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

“ (...) Eén ding wil ik zeggen, het is een prachtig voorbeeld voor de internationale gemeenschap wanneer mensen met verschillende nationaliteiten hun intellectuele en fysieke mogelijkheden verenigen voor het oplossen van een gigantisch ecologisch probleem. In dit geval werkte dat heel goed. In het algemeen heb ik een hele goede indruk overgehouden aan de samenwerking met de vertegenwoordigers van alle bedrijven waarmee we het werk gedaan hebben. Het zijn vooral Mammoet, Smit international, de duikers uit Schotland, DSND en tijdens de eerste operatie Regalia Halliburton en een reeks van bedrijven die met het maken van allerlei onderdelen voor het hijssysteem betrokken waren. Met deze zijn we werkelijk allemaal bevriend geraakt.” (Igor Spassky, president-directeur van Roebin)

Het is ook raadzaam om te kijken naar mijn vooropgestelde propositie binnen het onderdeel ‘asymmetrie in kennis, expertise en cultuur’ in mijn literatuurstuk, om na te gaan of deze al dan niet bevestigd wordt: “Een succesvolle multipartij samenwerking vereist het constructief hanteren van de aanwezige diversiteit/verschillen.”

We kunnen op basis van voorgaande interviewdelen deze propositie bevestigen. Bij de berging van de Koersk waren immers verscheidene nationaliteiten betrokken; Ieren, Nederlanders, Britten, Amerikanen, Russen,.... Of zoals Wally Wallance het mooi omschreef, “... een echte kosmopolitische groep”. Frans van Seumeren, de CEO van Mammoet, moest deze verschillen op een constructieve manier uitspelen, wilde hij de berging van de Koersk doen slagen. Met de Russische cultuur had hij de grootste moeilijkheid ervaren, aangezien beide culturen erg van elkaar verschillen. Rusland staat immers bekend om haar wantrouwen en geslotenheid. Toch wist hij deze moeilijkheid te omzeilen door een beroep te doen op Slava Zakharov, directeur van Mammoets vestiging in Rusland, en vertaler/tolk Anna Skorokhodova. Zij zorgden ervoor dat de afstand tussen beide culturen verkleint werd waardoor ze elkaar beter begrepen.

4.4 Wederzijds leren

Binnen dit bergingsproject is er gestalte gegeven aan wederzijds leren. Het zou onlogisch geklonken hebben moest dit niet het geval geweest zijn, omdat men toch te maken heeft gehad met twee verschillende culturen en bijgevolg twee verschillende werkwijzen.

“ (...) Voor mij was het werken met mijn collega’s van Mammoet een bijzonder interessante ervaring. Dit komt doordat we toch te maken hadden met een hele andere cultuur. Niet alleen in werkwijze maar ook in opleidingsniveau. In alle opzichten was het naar mijn mening een hele vruchtbare uitwisseling van opvattingen en zelfs een wederzijds leerproces. De omgang met de deskundigen van Mammoet en Smit was nuttig, niet alleen voor de ingenieurs van Roebin maar waarschijnlijk ook voor de Nederlandse deskundigen.” (Igor Ovdienko, ingenieur en ontwerper bij Roebin)

“ (...) Bij de berging van de Koersk is er zeker sprake geweest van wederzijds leren tussen de verschillende partijen. Roebins werkwijze stond bekend als een chaotische manier van werken terwijl de Nederlanders streefden naar orde en structuur. De bergingsleden deden zowel kennis op van elkaars werkwijze als van de verschillende toegepaste technieken. Wederzijds leren was enkel en alleen tot stand kunnen komen door geregeld overleg en een goede communicatie. Beide groepen ingenieurs vonden dat ze daarin stonden als gelijke partners.” (Hans Offringa, auteur van het boek ‘de berging van de Koersk’)

“ (...) Natuurlijk was er binnen dit project sprake van wederzijds leren. Creativiteit was immers heel belangrijk geweest. Wij, de engineers van Mammoet, hielden engineeringssessies waarbij er verscheidene bekende ondernemers bij betrokken werden. De creatieve ideeën kwamen op deze manier al spelenderwijs tot stand waarop er een echte denktank tussen de verschillende ingenieurs ontstond. Deze kon enkel en alleen geschieden doordat er vertrouwen heersten tussen Mammoet en de aangetrokken ondernemers, deze waren immers een kei in hun vakgebied. Zo hebben we voor het ontwerp van de pluggen een beroep gedaan op de kennis van Joop Huysman in Rotterdam.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

“ (...) Ik wil grote woorden van dankbaarheid uitspreken tot de Nederlandse deskundigen met wie we samengewerkt hebben. Want van hen hebben we heel veel geleerd: rustig blijven werken, werken in hoog tempo, een hoge organisatiegraad, ons afsluiten van onnodige drukte,... dus alles wat niet kenmerkend voor ons is. We zagen dat we rustiger konden werken en met minder mensen dan dat we gewend waren. Dankjewel aan Mammoet, wat wij van hen geleerd hebben!” (Victor Baranov, hoofd engineering bij Roebin, ontwerper van de Koersk)

Deze vorm van dankbaarheid uitte zich voor Mammoet in het ontvangen van verschillende prijzen.

“ (...) Een eerste prijs die we in ontvangst mochten nemen was de ‘Peter de Grote prijs’, deze werd mij overhandigd tijdens een live televisieoptreden in een theaterzaal in Rusland. Ik werd daar in de bloemen gezet als ondernemer van het jaar. In Rusland is dit een zeer eervolle onderscheiding, deze gebeurtenis heeft dan ook heel veel indruk op me gemaakt. Een tweede prijs die we ontvangen hebben, waren de zes ‘Michiel de Ruiterspenningen’. Deze penningen zijn toegekend aan diegene die niet direct de leiding over het project hadden. Maar wel aan de jongens die daar direct onder zaten en die ter plaatse ontzettend veel werk hebben verzet. De ‘Koning Willem I prijs’, de meest prestigieuze prijs die je als onderneming in Nederland kunt ontvangen, werd ons ook toegereikt door Prins Willem Alexander. Dat was voor ons fantastisch, een prijs voor de hele onderneming dus voor alle mensen die bij Mammoet werkten. Deze prijs sprak ontzettend veel waardering voor ons uit. De vierde prijs die we mochten ontvangen was de ‘Orde der Vriendschap’. Dit was een Russische onderscheiding die maar enkele mochten ontvangen, juist 101 mensen om precies te zijn. Daarnaast hebben we de eer gehad om ontvangen geweest te zijn door Vladimir Poetin in Rusland. Na het beëindigen van deze moeilijke bergingsklus was het dus wel leuk als zodanig geëerd te worden.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Het is ook raadzaam om te kijken naar mijn vooropgestelde propositie binnen het onderdeel 'Wederzijds leren' in mijn literatuurstuk, om na te gaan of deze al dan niet bevestigd wordt: "Een succesvolle multipartij samenwerking vraagt om wederzijds leren tussen de betrokken partijen."

We kunnen op basis van voorgaande interviewdelen deze propositie bevestigen. Het zich voortdoen van een wederzijds leerproces wordt zowel aangehaald langs Russische als Nederlandse zijde. Reden hiervoor is dat beiden een verschil ervaren in werkwijze en opleidingsniveau. De Russische ingenieurs staan bekend voor hun chaotische werkwijze. De Nederlanders daarentegen staan voor rust en orde. Het kennisuitwisselingsproces kan enkel en alleen geschieden door de aanwezigheid van wederzijds vertrouwen en een goed georganiseerd overleg. Hierin speelde de CEO van Mammoet, Frans van Seumeren, een belangrijke rol. Hij zorgde ervoor dat beide partijen eenzelfde visie en motivatie voor ogen hadden. Hierdoor aanzag men de andere partij als een gelijke partner.

4.5 Conclusie:

Het bergingsproject omvatte meer dan het bovenhalen van de onderzeeër zelf, zo had Mammoet rekening te houden met zowel financiële, commerciële, technische als juridische aspecten.

“ (...) Alles wat moeilijk was zat in dit project, zowel technisch, juridisch, commercieel, als financieel.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

Daarnaast kreeg van Seumeren ook af te rekenen met allerlei problemen die de berging bemoeilijkte: onzekere weersomstandigheden, het afsluiten van verzekeringen, tijdsdruk en het aanwezige nucleaire risico. Toch heeft Mammoet het project tot een goed einde weten te brengen door de aanwezigheid van een aantal factoren:

- Zoals eerder vermeld speelde vertrouwen een cruciale rol binnen het verloop van deze berging. Mammoet heeft het vertrouwen kunnen winnen bij de Russische Marine door beroep te doen op Slava Zakharov, directeur van Mammoet Rusland. Op deze manier konden de Nederlanders aantonen dat ze te vertrouwen waren. In de Russische cultuur is het immers ongewoon om binnen een Westers bedrijf de verantwoordelijkheid te leggen bij een Russisch afgevaardigde.
- Daarnaast heeft de leiderschapsstijl waarvoor Van Seumeren heeft geopteerd, namelijk charismatisch leiderschap, een doorslaggevende rol gespeeld in het bergingsproject. De CEO van Mammoet haalde het beste in elke bergingslid naar boven. Of zoals hij het zelf omschreef:

“ (...) Het mooiste gevoel wat in mij naar boven kwam eenmaal we de berging tot een goed einde hadden gebracht, was dat alle talenten van de mensen gebruikt zijn tijdens deze job. Hierbij denken we aan creativiteit, doorzettingsvermogen, lef, vertrouwen, technische complexiteit, wilskracht maar ook een beetje geluk.” (Frans van Seumeren, CEO Mammoet)

- De heersende teamspirit tussen de bergingsleden vormt een andere bepalende factor voor het succes.

“ (...) Achteraf kijk je terug en vraag je je af wat een belangrijke basis voor het succes geweest is. Volgens mij is een van de antwoorden de teamgeest die er geheerst heeft. Bij deze berging kregen we te maken met vele nieuwe aspecten. Zo hadden sommige bergingsleden nog nooit gevaren en hadden we te maken met een compacte omgeving. Het schip was ingericht als tijdelijke verblijven waardoor we met 6 personen op een kamer sliepen. Het vroeg van iedereen toch aanpassingsvermogen om het tot een goed einde te brengen. Ik denk dat dat op zich best gelukt is en dat er sprake was van een goede teamgeest.” (Jan Kleijn, director operations/engineering bij Mammoet)

- Een volgend doorslaggevend element is het financiële plaatje dat gekoppeld werd aan de opdracht. Wanneer Mammoet de berging tot een goed einde wist te brengen, streken ze 250.000 dollar winst op. De CEO van Mammoet had er wel op toegezien dat het bedrijf uit de voorbereidingskosten zou zijn wanneer ze aan het hijsgedeelte toekwamen. De kosten van het project liepen op tot 65 miljoen dollar.
- Een vijfde bepalende factor was het aangaan van de uitdaging. Het bergen van de Koersk behoorde immers niet tot de core business van Mammoet. Frans van Seumeren, alsook de andere werknemers, werden aangetrokken door de moeilijkheid ervan en wilden zich kost wat kost bewijzen.
- Het zich inlaten met bekende onderaannemers vormt een laatste succesfactor. Mammoet had er bewust voor gekozen om te werken met subcontractors waar ze eerder in het verleden al zaken mee hebben gedaan. Zodanig was er dus al sprake van een bestaande vertrouwensrelatie. Het behalen van internationale prestige en het verkrijgen van naamsbekendheid vormden de drijfveren voor de deelnemende bedrijven aan het bergingsproject.

De aanwezigheid van deze factoren zorgde voor een positieve drive bij alle bergingsleden waardoor ze bereid waren zich ten volle te geven voor dit project. Het is juist deze mentale kracht die ervoor gezorgd heeft dat de Koersk veilig kon worden geborgen.

4.6 Theoretische bijdrage en implicaties

Door mijn eindverhandeling kwam ik er al vrij snel achter dat er binnen het overkoepelende domein 'familiebedrijven-multipartij samenwerking' weinig of geen informatie voor handen is. Enkel Steier (2001) en Niemelä (2004) hebben hierin de eerste stappen ondernomen. Steier (2001) heeft zijn onderzoek toegespitst op het bestaan van sociaal kapitaal binnen familieondernemingen. Niemelä (2004) daarentegen onderzocht welke factoren van doorslaggevende aard waren bij een samenwerkingsverband tussen familiebedrijven. Toch wijzen ook zij er op dat meer onderzoek vereist is. Nochtans is er in het verleden voldoende onderzoek verricht naar het begrip 'multipartij samenwerking', maar tot nog toe werd er geen link gelegd met het domein 'familiebedrijven'. Het is dus nodig dat de onderzoekers de bestaande literatuur gaan verruimen. Ik heb geprobeerd om de eerste stappen in de goede richting te zetten, door mij toe te leggen op zowel het begrip 'multipartij samenwerking' als het begrip 'familiness' en op deze manier een overkoepeling te maken tussen beide domeinen. Ik heb aangetoond dat, wanneer een familiebedrijf de leiding neemt over een multipartij samenwerkingsvorm, er meerdere doorslaggevende factoren een rol spelen. Hierbij denken we aan het begrip 'familiness', leiderschap en vertrouwen. Ik heb in feite een aanzet gegeven waarop kan worden verder gebouwd. Want zoals eerder gezegd, is er weinig tot geen onderzoek verricht naar de term 'familiness'. In de toekomst is het nodig dat onderzoekers zich richten op hoe 'familiness' meespeelt binnen een multipartij samenwerkingsvorm waarbij de leiding in handen is van een familiebedrijf. En men dient te onderzoeken welke plaats 'vertrouwen' en 'leiderschap' hierbij innemen. Ook is het raadzaam om te kijken welke kracht 'familiness' bezit om de diverse cultuurverschillen te overbruggen. Want binnen mijn eindverhandeling heeft juist dit begrip ervoor gezorgd dat er een samensmelting ontstond tussen beide culturen.

Daarnaast roep ik ook op naar meer onderzoek naar 'family-firm based trust' binnen een samenwerkingsverband waarin een familiebedrijf de centrale spin in het netwerk vormt. Per slot van rekening heeft net dit feit, dat Mammoet een familiebedrijf was, doorslaggevend geweest om de opdracht in handen te krijgen.

4.7 Praktische implicatie

Ik heb geprobeerd om mijn thesis zo op te stellen dat deze kan dienen als een soort van leidraad. Hiermee bedoel ik dat familiebedrijven, die voor de grote uitdaging staan om een internationale samenwerking te gaan leiden, een beroep kunnen doen op dit succesverhaal. Op deze manier krijgen ze een beter beeld welke kritische factoren van doorslaggevende aard waren binnen het samenwerkingsverband. Hierbij denken we in de eerste plaats aan de aanwezigheid van het faciliterend leiderschap. Deze leiderschapsstijl heeft er grotendeels voor gezorgd dat de Koersk succesvol kon worden geborgen of zoals Hans Offringa het omschrijft " ... de flow die ontstond tijdens het proces, het door iedereen willen slagen van de opdracht, werd enkel en alleen door Frans veroorzaakt". Hij heeft aangetoond dat de termen machtsvertoon en egoïsme niet werken bij zulke grootschalige projecten. Daarnaast laat ik zien dat de familiefactor alsook een drijfveer kan zijn om zulke opdrachten vast te krijgen. Familiebedrijven moeten hiervan op de hoogte worden gesteld, zodat ze deze kunnen uitspelen binnen internationale samenwerkingsverbanden. Deze eindverhandeling kan ook dienen wanneer familiebedrijven hun eerste stappen willen zetten op de Russische markt. Zoals Frans van Seumeren al aangaf, verschilt de Russische cultuur fel van de Westerse cultuur en vergt het heel wat tijd en inspanning wil men hierbinnen aanvaardt worden.

4.8 Persoonlijke reflectie

Na het beëindigen van mijn thesis vond ik het nuttig om mezelf de vraag te stellen: 'Wat heb ik hier nu van geleerd?'. Het antwoord hierop heb ik opgesplitst in drie onderdelen, namelijk qua onderzoek, qua topic en wat ik eventueel anders zou doen. Laten we van start gaan met het vinden van een antwoord binnen het onderdeel 'onderzoek'. Met het schrijven van mijn thesis ben ik eerlijk gezegd veel wijzer geworden. Aan mijn promotor, Prof. Frank Lambrechts, had ik al laten vallen dat ik het moeilijk vond de juiste richting hierin te vinden. Dit is volgens mij te wijten aan het feit dat het vak onderzoeksmethoden in 3^e bach TEW, weinig aandacht besteed aan het correct schrijven van een thesis. De masterstudenten hebben enkel in het 1^e jaar beperkte kennis opgedaan inzake wetenschappelijk onderzoek. Deze kennisbeperking bemoeilijkte mijn onderzoek. Toch ben ik er dankzij de juiste aanwijzingen van mijn promotor, in geslaagd deze tot een goed einde te brengen.

Als ik ga kijken naar het gekozen onderwerp van mijn eindverhandeling, ben ik danig onder de indruk. Iedereen heeft wel eens van de Koersk gehoord, maar weinige weten hierover de juiste details. Niet alleen de onderzoeër heeft mij geboeid, ook het familiebedrijf Mammoet zelf. Ik vond het wel jammer dat weinig personeelsleden van Mammoet, buiten Frans van Seumeren, bereid waren een interview te geven. Dit is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat de bergingsopdracht al dateert van 2001. Gelukkig vervulde Frans van Seumeren één van de hoofdrollen tijdens de bergingsopdracht, dus dat maakte veel goed. Binnen mijn onderwerp heb ik vooral veel kennis opgedaan inzake de internationale samenwerkingsproblematiek. De opgedane kennis kan mij vooral van pas komen in het vak 'familiebedrijven' dat ik volg in mijn Masterjaar. Ik denk door het maken van deze thesis, dat ik hierin toch een streepje voor heb op mijn medestudenten.

Een laatste onderdeel van mijn persoonlijke reflectie handelt over de vraag 'Als ik mijn thesis opnieuw mocht maken, zou ik het dan (eventueel) anders aanpakken?'. Er zijn wel enkele punten die ik zou willen verbeteren, zou ik opnieuw een thesis moeten schrijven. Zo zou ik vooral mijn literatuuronderzoek eerder willen afhebben. Ik had, bij het schrijven van deze thesis, mijzelf het doel gesteld om deze rond te hebben na de examens in januari. Helaas viel dit tegen, op den duur zag ik door de bomen het bos niet meer.

Wat ik had ingediend bij Professor Lambrechts was te algemeen waardoor verder onderzoek vereist was. Zo nodig heb ik alles op alles moeten zetten om deze rond te krijgen. Daarnaast zou ik al van in het begin de focus moeten gelegd hebben op de begrippen 'multipartij samenwerking' en 'familiness' en in mindere mate op de beschrijving van de case. Het schrijven van mijn eindverhandeling is een boeiende ervaring geweest waaruit ik zeker geleerd heb hoe je een thesis hoort te schrijven en dit vooral met dank aan mijn promotor.

Lijst van geraadpleegde werken

- Algemeen Dagblad (2010). 10-jarige herdenking ramp Russische duikboot Koersk. Geraadpleegd op 7 februari 2011 via <URL: <http://www.ad.nl/ad/nl/1013/Buitenland/article/detail/1922551/2010/08/12/10-jarige-herdenking-ramp-Russische-duikboot-Koersk.dhtml?redirected>>.
- Amit, R. & Schoenmaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue), pp. 493-520.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. In: Prins, S., Schruijer, S. & De Witte, K., *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*. Leuven, België: Lannoocampus, 325-335.
- Anderson, R. C. & Pichert, J. W. (1978). Recall of previously unrecalable information following shift in perspective. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 17:1-12.
- Arino, A. & de la Torre, J. (1998). Learning from failure : Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), pp. 306-325.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. & Very P. (2007). The development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44:1.
- Arronoff, C. E. & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? *Family Business Review*, 8(2), pp. 121-130.
- Astrachan, J. H. & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7, pp. 251-262.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Ball, A., Rebori, M. & Singletary, L. (1999). *Introduction to Collaborative Process: Managing Natural Resource Disputes*, working paper- fact sheet 99-84, University of Nevada.
- Barany, Z. (2004). The Tragedy of the Kursk: Crisis Management in Putin's Russia. *Government and Opposition*, vol. 39, 3, pp. 476–503.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. & Afrikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In: M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. R. Harrison (eds.), *Handbook of strategic management*, pp. 124-188. Oxford, U.K.: Blackwell Publishers.

Bierly, P. & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 123-136.

Books, LLC (2010). *Shipbuilding Companies of Russi: Rubin Design Bureau, Sevmash, Admiralty Shipyard, Krasnoye Sormovo Factory No. 112, Severnaya Verf.* Memphis, Tennessee: Books LLC.

Bouwen, R., De Witte, K., De Witte, H. & Taillieu, T. (2000). *Van groep naar gemeenschap.* Leuven/Apeldoorn: Garant.

Bouwen, R., De Witte, K. & Verboven, J. (1996). *Organiseren en veranderen.* Leuven/Apeldoorn: Garant.

Bouwen, R. & Fry, R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In: M. A. West (ed.), *Handbook of Work Group Psychology.* New York: Wiley (531-552).

Bouwen, R. & Taillieu, T. (2004). Multi-party collaboration as social learning for interdependence: Developing relational knowing for sustainable natural resource management. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14, pp. 137-153.

Bradford, L. P., Gibb, J. R. & Benne, K. D. (1964). *T-group theory and laboratory method.* New York: Wiley.

Brokaw, L. (1992). Why family businesses are best. *Inc.*, 14(3), pp. 72-81.

Brush, T. H. & Artz, K. W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 223-250.

Brymer, E. & Gray, T. (2006). Effective Leadership: Transformational or transactional? *Australian Journal of Outdoor Education*, 10(2), pp. 13-19.

Burack, E. H. & Calero, C. M. (1981). Seven perils of family business. *Nation's Business*, January, pp. 62-64.

Burgelman, R. A. & Doz, Y. L. (2001). The power of strategic integration. *Sloan Management Review*, 42(3), pp. 28-38.

Burns, T. F., *Planning networks and network agents: an approach to adaptive community planning*, unpublished doctoral dissertation. Philadelphia, University of Pennsylvania, 1981.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 339-365.

Business Week (2003). *Family Inc.*, 10 November, 100-10.

Cable, D. M. & Shane, S. (1997). A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture-capitalist relationships. *Academy of Management Review*, 22, pp. 142-176.

Cabrera-Suarez, K. & De Saa Pérez, P. (1996). La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. La Empresa en una Economía Globalizada : Retos y Cambios. Proceedings of the Xth National Congress of AEDEM. Granada, Spain.

Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P. D. & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), pp. 37-47.

Came, B. (2000). Entombed in the deep. *Maclean's*, vol. 113, n° 35, p. 14.

Chase, W. G. & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4, 55-81.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), pp. 19-39.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 467-472.

Chrisman, J. J., Steier, L. P. & Chua, J. H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 935-947.

Claessens, S., Djankov, S. & Lang, L. H. P. (2000). 'The separation of ownership and control in East Asian corporations'. *Journal of Financial Economics*, 58, pp. 81-112.

Coleman, J. S. (1988). 'Social capital in the creation of human capital'. *American Journal of Sociology*, 93, pp. 291-321.

Costa, A. C. & Beenkens, F. (2007). Diversiteit en vertrouwen in projectteams. In: Prins, S., Schruijer, S. & De Witte, K., *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*. Leuven, België: Lannoocampus, 325-335.

Covin, T. J. (1994a). Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and educational level. *Journal of Small Business Management*, 32(3), pp. 29-39.

Covin, T. J. (1994b). Profiling preferences for employment in family-owned firms. *Family Business Review*, 7, pp. 287-296.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1993). *Organization development and change*. Minneapolis St. Paul: West Publishing Co.

Daily, C. M. & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professional managed firms. *Family Business Review*, 5(2), pp. 117-136.

Dailey, C. M. & Dollinger, M. J. (1993). Alternative Methodologies for identifying family-versus nonfamily- managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), pp. 79-90.

Dankbaar, B., Kessener, B. & Boonstra, J. (2008). *Nieuwe maakbaarheid: doelgericht veranderen in bedrijf en samenleving in de 21ste eeuw*. Deventer: Kluwer.

d'Aspremont, C. & Jacquemin, A. (1985). Measuring the power of monopoly: A simple-game-theoretic approach. *European Economic Review*, 27(1), pp. 57-75.

De Morgen (2010). Tien jaar geleden stierven 118 mensen in de Koersk. Geraadpleegd op 7 februari 2011 via <URL:

<http://www.demorgen.be/dm/nl/990/Buitenland/article/detail/1144025/2010/08/12/Tien-jaar-geleden-stierven-118-mensen-in-de-Koersk.dhtml>>.

De Standaard (2000). Vlaamse regering steunt Scaldis voor berging Koersk. Geraadpleegd op 9 februari 2011 via <URL:

http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=DST26102000_064&word=koersk>.

De Standaard (2001). Consortium wil Koersk doorzagen en lichten. Geraadpleegd op 8 februari 2011 via <URL:

http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=DST13012001_042&word=koersk>.

De Standaard (2002). Koersk zonk na ontploffing van defecte torpedo. Geraadpleegd op 8 februari 2011 via <URL:

http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=NFLD19062002_003>.

de Visscher, F. M, Arronoff, C. F. & Ward, J. L. (1995). Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business. Family Business Leadership Series. Marietta, GA: Business Owner Resources.

De Vlaamse Overheid (2000). Vlaamse regering steunt kandidatuur Scaldis voor berging onderzeeër 'Kursk'. Geraadpleegd op 9 februari 2011 via <URL:

http://www.vlaanderen.be/servlet/Satellite?c=NB_Nieuwsbericht&cid=1140066011646&p=1106040582718&pagename=nieuwsberichten%2FNB_Nieuwsbericht%2FNieuwsbericht>.

De Volkskrant (2000). Duikers staken berging lijken Koersk. Geraadpleegd op 8 februari 2011 via <URL:

<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/550259/2000/11/08/Duikers-staken-berging-lijken-Koersk.dhtml>>.

De Volkskrant (2000). Heerma en Smit Tak gaan Koersk lichten. Geraadpleegd op 9 februari 2011 via <URL:

<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/557823/2000/12/01/Heerema-en-Smit-Tak-gaan-Koersk-lichten.dhtml>>.

De Volkskrant (2003). Koersk zonk door ontplofte torpedo's. Geraadpleegd op 7 februari 2011 via <URL:

<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2668/Buitenland/article/detail/737672/2003/09/01/Koersk-zonk-door-ontplofte-torpedo-s.dhtml>>.

Donckels, R. & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), pp. 149-160.

Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(2), pp. 93-105.

Doty, D. & Glick, W. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), pp. 230-251.

Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), pp. 225-243.

Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8, pp. 17-28.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, (4), pp. 532-550.

Engels, P. (2004) *Familieondernemingen uit de schaduw*. Talanton Corporate Finance.

Entrepreneurship Theory and Practice (2005). Special issue, 29(3).

Faccio, M. & Lang, L. H. P. (2002). 'The ultimate ownership of Western European corporations'. *Journal of Financial Economics*, 65, pp. 365-395.

Feyerherm, A. (1997) *Leading M.E.N.: Perspectives on leadership in multistakeholder environmental negotiations*. Paper presented at the Academy of Management, Boston, 1997.

Fiske, S. T. & Dyer, L. M. (1985). Structure and development of social schemata: Evidence from positive and negative transfer effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, pp. 839-852.

Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.

Gallo, M. A. & Vilaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9(4), pp. 387-401.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: A Life Cycle of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Goffee, R. & Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: Some functions of 'quasi-organic' management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), pp. 53-68.

Levering, R. & Moskowitz, M. (1993). The ten best companies to work for in America. *Business and Society Review*, 85(1), pp. 26-38.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 17, pp. 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.

Gray, B. (1989). *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Habberson, T. & Williamns, M.L. (1999). A resouce-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-25.

Hall, P. D. (1988). A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review*, 1(1).

Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.

Harrison, D., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 1029-1045.

Henriques, I. (1990). Cooperative and noncooperative R&D in duopoly with spillovers: Comment. *American Economic Review*, 80(3), pp. 638-640.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 13-28.

Hitt, M. A., Clifford, P. G., Nixon, R. D. & Coyne, K. P. (1999). *Dynamic strategic resources: development, diffusion & intergration*. Chichester, U.K.: John Wiley & Sons.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(special issue), pp. 479-491.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In: M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton, (eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new integrated mindset*, 1-16. Oxford, U.K.: Blackwell Publishers.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cincinnati, OH: South western College Publishing Company.

Hogarth, R. M. (1987). *Judgment and choice: The psychology of decision*. New York: Wiley.

Holbrook, D., Cohen, W. M., Hounshell, D. A. & Klepper, S. (2000). The nature, sources and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), pp. 1017-1041.

Horton, T. P. (1986). Managing in a family way. *Management Review*, 75(2), 3.

Huber, G. P. (1990). A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review*, 15(1), pp. 47-71.

Huxham, C. & Vangen, S. (2000b). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 1159-1175.

- IFERA (2003). Family Business Dominate. In: Family Business Review, vol. 16(4).
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22, pp. 107-202.
- Irava, W. & Moores, K. (2010). Resources supporting entrepreneurial orientation in multigenerational family firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3/4), pp. 222-245.
- Johnson, S. C. (1990). Why we'll never go public. *Family Business*, 1(4), pp. 16-21.
- Journal of Business Venturing* (2003). Special issue, 18(5).
- Karim, S. & Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), pp. 1061-1081.
- Klein, B., Crawford, R. G. & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 297-326.
- Krantz, J. (1998). Anxiety and the New Order. In: E. Klein, F. Gabelnick and P. Herr (eds.), *Leadership in the 21st Century*. Madison, CT: International Universities Press.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), pp. 461-478.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Leidtke, J. M. (2001). Strategy formulation: The roles of conversation and design. In: M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. R. Harrison (eds.), *Handbook of strategic management*, pp. 70-93. Oxford, U.K.: Blackwell Publishing.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). "Trust in Relationships: A Model of Development and Decline." In B. B. Bunker and J. Z. Rubin (eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lievens, J. (2006). *De familiale onderneming publiek of privaat?* Gent: Larcier.
- Litz, R. A. (1995). "The family business: Toward definitional clarity", *Family Business Review*, 8(2), pp. 71-81.
- Lubatkin, M., Florin, J. & Lane, P. (2001). Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning. *Human Relations*, 54: 1353.
- Lyman, A. R. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), pp. 303-324.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33, pp. 91-101.

Mankin, D., Cohen, S. G. & Bikson, T. K. (1996). Teams and technology: Fulfilling the promise of the new organization. Boston: Harvard Business School Press.

Mankin D., Cohen, S. & Fitzgerald, S. P. (2004). Developing complex collaborations: Basic principles to guide design and implementation. In: Beyerlein, M. M., Johnson, D. A. & Beyerlein, S. T. Complex collaboration: building the capabilities for working across boundaries. Oxford, UK: Elsevier, 1-23.

Mastenbroek, J., Van Persie, M., Rijnja, G. & De Vries, B. (2004). Public Relations: de communicatie van organisaties. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, pp. 709-734.

McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V. & Mishra, C. S. (1995). Founding family controlled firms: Efficiency and value. Paper presented at the European Financial Management Association Meeting.

McGrath, R. G. & MacMillan, I. (2000). The entrepreneurial mindset. Boston: Harvard Business School Press.

Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 519-543.

Monsen, J. R. (1969). Ownership and management: The effect of separation on performance. *Business Horizons*, 12(4), pp. 46-52.

Moores, K. & Barrett, M. (2002). Learning Family Business: Paradoxes and Pathways. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

Morck, R. & Yeung, B. (2004). 'Family control and the rent seeking society'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, pp. 391-409.

Moscatello, L. (1990). The Pitcairns want you. *Family Business Magazine*, February.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.

Nrc Handelsblad (2000). Bemanning Koersk niet op slag dood. Geraadpleegd op 8 februari 2011 via <URL: <http://retro.nrc.nl/W2/Nieuws/2000/10/26/Vp/01.html>>.

Nrc Handelsblad (2001). Het zinken van de Koersk. Geraadpleegd op 7 februari 2011 via <URL: http://vorige.nrc.nl/geslotendossiers/koersk/het_zinken_van_de_koersk/article1559691.ece/Torpedo_oorzaak_ramp_met_de_Koersk>.

Nrc Handelsblad (2002). Moskou: Torpedo werd Koersk fataal. Geraadpleegd op 8 februari 2011 via <URL:

http://vorige.nrc.nl/geslotendossiers/koersk/nieuws/article1608214.ece/Moskou_torpedo_werd_Koersk_fataal>.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Belknap Press.

Nemiro, J. E. (2003a). How to effectively communicate virtually: Lessons from case studies of virtual teams. In: M.M. Beyerlein, C. McGee, G. Klein, J. Nemiro & L. Broedling (eds), The Collaborative Work Systems Fieldbook: Strategies for Building Successful Teams. San Fransisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Niemelä, T. (2004). Interfirm Cooperation Capability in the Context of Networking Family Firms: The Role of Power. *Family Business Review*, vol. 17, n° 4, pp. 319-330.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowlegde-creating company. New York: Oxford University Press.

Offringa, H. (2003). De berging van de Koersk. Utrecht: PlantijnCasparie.

Park, S. H. & Ungson, G.R. (1997). The effect of national culture, organizational complimentarily and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 279-307.

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), pp. 794-829.

Pervin, A. (1997). A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10(2), pp. 185-198.

Polanyi, M. (1975). Personal knowlegde. In: M. Polanyi and H. Prosch (eds.), *Meaning*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Polmar, N. & Noot, J. (1991). *Submarines of the Russian and Soviet Navies, 1718-1990*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Poza, E. J., Alfred, T. & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms- A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), pp. 135-155.

Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic research? *Academy of Management Review*, 26, pp. 22-40.

Priem, R. L. & Cocyota, C. S. (2001). On strategic judgment. In: M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. R. Harrison (eds.), *Handbook of strategic management*, pp. 403-519. Oxford, U.K.: Blackwell Publishing.

Reformatorisch Dagblad (2000). Bemanningsleden Koersk omgekomen. Geraadpleegd op 3 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/vp/000821vp01.html>>.

- Reformatorisch Dagblad (2000). Deel Koersk-bemanning leefde nog. Geraadpleegd op 8 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/vp/001027vp02.html>>.
- Reformatorisch Dagblad (2000). Koersk-bemanning niet op volle zee herdacht. Geraadpleegd op 6 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/bui/000823bui28.html>>.
- Reformatorisch Dagblad (2000). Minister vraagt doden van Koersk om vergiffenis. Geraadpleegd op 8 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/bui/001030bui08.html>>.
- Reformatorisch Dagblad (2000). Moskou onder vuur om trage reddingsactie. Geraadpleegd op 3 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/bui/000822bui30.html>>.
- Reformatorisch Dagblad (2000). Nieuwe reddingspoging naar gezonken Koersk. Geraadpleegd op 2 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/vp/000816vp02.html>>.
- Reformatorisch Dagblad (2000). Reddingsactie rond Koersk in volle gang. Geraadpleegd op 2 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/vp/000815vp01.html>>.
- Reformatorisch Dagblad (2000). Riskante aspecten aan tragedie Koersk. Geraadpleegd op 6 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/bui/000817bui36.html>>.
- Reformatorisch Dagblad (2001). Waarheid komt boven water. Geraadpleegd op 7 februari 2011 via <URL: <http://www.refdag.nl/oud/vp/011009vp15.html>>.
- Rosenblatt, P., de Mik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rubin, H. & Futrell, M. (2009). *Collaborative leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools*. California: Corwin.
- Sachdev, I. & Bourhis, R. Y. (1990). Language and social identification. In: D. Abrams and M. A. Hogg (eds), *Social Identity theory: Constructive and critical advances*. New York: Springer.
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 443-461.
- Schruijer, S. (2007). Wat maakt samenwerking tussen organisaties problematisch? De ervaringen en beelden van directeuren en managers. In: S. Prins, S. Schruijer, Verboven, J. & K. De Witte (eds.), *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*. Leuven: Lannoo (pp. 149-161).
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2004). Multiparty collaboration and leadership. In: T. Camps, P. Diederren, G.-J. Hofstede & B. Vos (eds.), *The emerging world of chains and networks: Bridging theory and practice*. Amsterdam: Reed Business.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 473-490.

Sekeran, U. (2003). Research methods for business. A skill building approach. (pp. 232-233). Verenigde Staten van Amerika: John Wiley & Sons, Inc.

Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (1996). A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies. Assinippi Park: Kluwer Academic Publishers.

Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). 'Creating wealth in family business through managing resources'. Entrepreneurship Theory and Practice, 27, pp. 339-358.

Snyder, M. & Urbanowitz, S. W. (1978). Reconstructing the past: some cognitive consequences of person perception. Journal of Personality and Social Psychology, 36, pp. 941-950.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, pp. 45-62.

Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. Family Business Review, vol. 14, n° 3, pp. 259-276.

Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9(2), pp. 199-208.

Taillieu, T., Schruijer, S. & Vansina, L. (2000). 'Dynamiek van samenwerking tussen organisaties', In: Bouwen, R., De Witte, K. & Lagrou, L. (red.), Van groep naar gemeenschap. Leuven, Garant, pp. 147-164.

Taillieu, T. & Vansina, L. (1996). Organisaties als netwerken: multipartijmanagement. In: R. Bouwen et al., (eds.), Organiseren en Veranderen. Leuven (Garant), pp. 35-56.

Tajfel, H. (1982). Social identity and intergroup relations. New York: Cambridge University Press.

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, 15(6), pp. 285-306.

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. California Management Review, 40, pp. 55-79.

Terborg, J. (1981). Interactional Psychology and Research on Human Behaviour in Organizations. Academy of Management Review, pp. 569-576.

Termeer, C. J. A. M. (2006). Vitale verschillen over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie. Wageningen University.

Truscott, P. (2003). Kursk: Russia's Lost Pride. United Kingdom: Simon & Schuster.

Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. Journal of Applied Behavioral Science, vol. 39, n° 1, pp. 5-31.

Van Gils, A., Voordeckers, W. & Van den Heuvel, J. (2004). Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5), pp. 588-595.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. & Homan, A. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 1008-1022.

Vansina, L. (1996). An introduction to multi-part management. Paper. Leuven: IOD.

Vansina, L. (1999). Towards a dynamic perspective on trust-building. In: S. Schrujijer (ed.), *Multi-Organizational Partnerships and Cooperative Strategy*. Tilburg: Dutch University Press, 47-52.

Vansina, L., Taillieu, T. & Schrujijer, S. (1996). Multi-party collaboration: processes and interventions. Paper prepared for the Third international Workshop on Multi-Organizational Partnerships: Working together across organizational boundaries, September 5-7, Glasgow, 1996.

Vansina, L., Taillieu, T. & Schrujijer, S. (1998). Managing 'Multiparty issues' : Lessons from experience. In: Pasmore W., Woodman R. (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 159-183). Greenwich, CT.: Jai Press.

Vizard, F. (2001). Raising the Kursk. *Popular Science*, vol. 258, n° 4, p. 42.

Wachtel, B. (2010). The naval program of Tsar Peter I. "the Great" and its strategic framework. Seminar paper

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. L. (1988). 'The special role of strategic planning for family businesses'. *Family Business Review*, 2, pp. 105-107.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-337.

Ward, J. L. & Arronoff, C. E. (1991). Trust gives you the advantage. *Nation's Business*, 79(8), pp. 42-45.

Watson, W. E. , Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on group process and performance: Comparing culturally homogeneous and culturally diverse task groups. *Academy of Management Journal*. 36(3), pp. 590-602.

Westhead, P. & Cowling, M. (1998). 'Family firm research: the need for a methodological rethink'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, pp. 31-56.

Wilber, K. (1981). *Up from Eden: a transpersonal view of human evolution*. Garden City, New York: Anchor Press/Doubleday.

Wilber, K. (1997). *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*. Boston, Massachusetts: Shambhala Publications, Inc.

Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston, Massachusetts: Shambhala Publications, Inc.

Williams, K. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In: Staw, B. M. & Cummings, L. L. (eds.), *Research in organizational behavior*. Oxford, UK: Elsevier, 77-140.

Winthagen H. H. M. (2009). *Wie is gewelddadig: God, religie of de mens?* Nederland: Harry Winthagen.

Yanow, D. (2003). Seeing organizational learning: A "cultural" view. In: D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (eds.), *Knowing in organizations: A practice-based approach*. New York: M.E. Sharpe, Inc (pp. 32-52).

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research*, 3rd edn. London, England: Sage Publications.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewprotocol van Hans Offringa

Bijlage 2: Interviewprotocol van Frans van Seumeren

Bijlage 1: interviewprotocol van Hans Offringa

Achtergrond

Dit interview protocol is bestemd voor de volgende casus: Een Nederlands bergingsbedrijf 'Mammoet' haalde de opdracht binnen om de Russische onderzeeër 'De Koersk' te mogen bergen. Deze firma kreeg te maken met een uiteenlopende groep van betrokken partijen en belanghebbenden. Dit protocol is geschikt om de belevingen van alle betrokkenen bij deze berging in kaart te brengen.

Diegene die het interview zal afnemen vervult geen rol als betrokken partij of belanghebbende.

Geïnterviewden worden geselecteerd op basis van hun belang of kennis in deze casus.

Diegene die de rol als interviewer zal vervullen is Anneleen Schuurmans, laatstejaars TEW-studente aan de Universiteit van Hasselt. Ze volgt de afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap. Deze studente koos in haar masterjaar voor de volgende thesis ' De berging van de Russische onderzeeër De Koersk', meer bepaald hoe dat het familiebedrijf Mammoet leiding gaf aan een internationaal team van actoren teneinde De Koersk te bergen.

De eerste respondent die bereid was mee te werken aan deze eindverhandeling is Hans Offringa. Deze internationaal bekende auteur heeft mogen meewerken een ander project binnen het bedrijf Mammoet, namelijk het neerschrijven van het verhaal achter deze internationale bergingsoperatie. Zijn inbreng is van cruciaal belang aangezien hij alle deelnemende partijen heeft mogen interviewen.

Doel interview

De informatie die naar voor komt in de afgenomen interviews is van belang voor mijn thesis. Als onderzoeker hoop ik hiermee antwoorden te vinden op mijn hoofd- en deelvragen.

Resultaat van het interview

Het interview levert informatie op over de beleving die de geïnterviewde als persoon heeft van:

- Inhoudelijke thema's (het ontstaan en situering van De Koersk, het bedrijf Mammoet, de problematiek, mogelijke oplossingen, technische, economische of maatschappelijke randvoorwaarden,...)
- Proces thema's (welke zijn de betrokken partijen, hoe zijn de partijen georganiseerd, hoe worden partijen gerepresenteerd, welke zijn machtig en welke niet, hoe liggen de onderlinge relaties, op welke manier voert men communicatie, geven zij gestalte aan wederzijds leren en is er sprake van asymmetrie in expertise,kennis en cultuur).

De interviews worden verwerkt en gelinkt aan de uitgevoerde literatuurstudie.

Werkwijze per interview

De betrokken partijen worden benaderd of ze bereid zijn mee te werken aan mijn thesis. Vaak gebeurt dit via e-mail waarbij ze op de hoogte worden gebracht dat het om het afnemen van een mondeling interview gaat. De te stellen vragen worden van tevoren toegestuurd. Bij de afspraak wordt gemeld dat het om een open interview gaat en dat deze circa 2 uur in beslag zal nemen. Ook zal aan de geïnterviewde worden meegedeeld dat het interview zal worden opgenomen in het kader van mijn thesis en zijn/haar medewerking niet gebruikt zal worden in een andere context zonder voorafgaande toestemming.

Het interview zal bestaan uit vier onderdelen:

- Kennismaking interviewer – geïnterviewde
Nagaan of de setting van het interview duidelijk is (nagaan of hij/zij akkoord gaat met de geluidsopname)
Goedkeuring voor het gebruik van de resultaten
- Afnemen van het open interview
- Het stellen van half-open vragen aan de hand van een controlelijst
- Afsluiten interview
Nagaan of alle relevante onderwerpen aan bod zijn gekomen

Aanwijzingen voor de interviewer:

- Gevoel geven aan geïnterviewde dat zijn/haar mening van belang is
- Nadruk leggen op het stellen van neutrale vragen, leg de geïnterviewde niets in de mond
- Probeer positieve feedback te geven, interesse te tonen en indien nodig geduldig te zijn
- Je moet ervoor zorgen dat het af te nemen interview een duidelijk begin en einde heeft. Een goed hulpmiddel hierbij is het starten en uitzetten van de geluidsapparatuur.

Het interview

Introductie

Belangrijk bij de introductie van een interview is dat beide partijen zich kort aan mekaar voorstellen. Ook moet de interviewer aangegeven waarom zijn/haar bijdrage van belang kan zijn voor het onderzoek. Een volgende belangrijk punt is nagaan of de achtergrond van het interview duidelijk is voor de geïnterviewde. Hiermee bedoelen we kijken of de respondent de toegestuurde vragen ontvangen heeft en nagaan of de context duidelijk is. Alsook moet de afnemer van het interview checken of de geïnterviewde akkoord gaat met de geluidsopnamen. Het kan helpen als de afnemer vermeldt dat de meegedeelde informatie strikt persoonlijk wordt behandeld.

Vragen open gedeelte

In deze alinea wordt dieper ingegaan op de persoonlijke mening/ervaring van de respondent bij de uitvoering van de berging van De Koersk. Het is de bedoeling dat de personen vertellen wat ze in hun hoofd hebben zonder dat ze druk ervaren die de interviewer als dan niet bewust uitoefent.

Het open gedeelte kent één hoofdvraag:

Kan u het verhaal schetsen van bij het begin van de berging van de Russische onderzeeër De Koersk?

Deze vraag geeft de geïnterviewde de kans om zijn eigen ervaringen mee te delen bij deze bergingsoperatie. Hierbij komen onderbelichte zaken makkelijker aan de oppervlakte.

De halfopen vragen

Onderstaande vragen dienen als hulpmiddel om na te gaan of deze onderwerpen zeker aan bod zijn gekomen in het interview. De thema's die uitvoerig besproken zijn in het open gedeelte moeten niet opnieuw bevroegd worden. De controlelijst onder de vorm van concrete vragen, zorgt ervoor dat de interviewer een geschikte formulering ter beschikking heeft. Het is echter altijd mogelijk de vraagstelling aan te passen.

Wat is geschiedenis van Mammoet en het platform?

Waarom is Mammoet begonnen met de samenwerking?

Is de samenwerking opgelegd? Vrijwillige keuze?

Welke partijen zijn betrokken bij deze immense bergingsopdracht?

Zijn er partijen die niet tot de samenwerking behoren maar wel belanghebbenden zijn?

Hoe spelen initiële relaties die het bedrijf Mammoet al had mee in dit project?

Waarom maken partijen deel uit van de samenwerking?

Zijn er partijen met meer zeggenschap?

Zijn belangen en interesses van de diverse partijen opgenomen in de doelen van de samenwerking?

Op welke manier heeft men een common ground bereikt?

Wie leidt de samenwerking?

Wie is verantwoordelijk voor het vastleggen van afspraken?

Hoe zijn de verhoudingen tussen de partijen?

Hoe liggen de machtsverhoudingen?

Hoe ziet u de rol van de leider? (Facilitator/autoriteit --> voorbeelden)

Hoeveel autonomie heeft de leider in beslissingen?

Hoe omgegaan met asymmetrie in kennis, cultuur en expertise?

Hoe liggen de verhoudingen binnen de verschillende partijen?

Hoe liggen ze tussen de partijen?

Hoe is vertrouwen opgebouwd tussen de partijen?

Is er regelmatig overleg met de achterban?

Wat is het resultaat van de samenwerking?

Wat zijn de gevolgen van de samenwerking?

Welke gebeurtenissen hebben de aard van de samenwerking beïnvloed?

Is er sprake van wederzijds leren?

Hoe hebben zij hier gestalte aan gegeven?

En in welke mate staan ze hieraan als gelijke partner?

Welke regels en afspraken leven binnen de onderneming?

Welke bestaan binnen de samenwerking?

Belangrijke term die we in ons achterhoofd moeten houden bij deze halfopen vragen is 'familiefactor'. Deze speelt een cruciale rol om ons onderzoek te kaderen inzake het opbouwen van vertrouwen, het handelen in diversiteit, het aansturen van verschillende partijen en al dan niet plaats vinden van wederzijds leren.

Bijlage 2: interviewprotocol van Frans van Seumeren

Achtergrond

Dit interview protocol is bestemd voor de volgende casus: Een Nederlands bergingsbedrijf 'Mammoet' haalde de opdracht binnen om de Russische onderzeeër 'De Koersk' te mogen bergen. Deze firma kreeg te maken met een uiteenlopende groep van betrokken partijen en belanghebbenden. Dit protocol is geschikt om de belevingen van alle betrokkenen bij deze berging in kaart te brengen.

Diegene die het interview zal afnemen vervult geen rol als betrokken partij of belanghebbende.

Geïnterviewden worden geselecteerd op basis van hun belang of kennis in deze casus.

Diegene die de rol als interviewer zal vervullen is Anneleen Schuurmans, laatstejaars TEW-studente aan de Universiteit van Hasselt. Ze volgt de afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap. Deze studente koos in haar masterjaar voor de volgende thesis ' De berging van de Russische onderzeeër De Koersk', meer bepaald hoe dat het familiebedrijf Mammoet leiding gaf aan een internationaal team van actoren teneinde De Koersk te bergen.

Een volgende respondent die bereid was mee te werken aan deze eindverhandeling is Frans van Seumeren. Deze Nederlandse ondernemer stond tot 2005 aan het roer van het bergingsbedrijf 'Mammoet' en was de hoofdrolspeler bij de berging van de Russische onderzeeër 'de Koersk'. Zijn inbreng is van cruciaal belang aangezien hij alle deelnemende partijen heeft aangestuurd.

Doel interview

De informatie die naar voren komt in het afgenomen interview is van belang voor mijn thesis. Als onderzoeker hoop ik hiermee antwoorden te vinden op mijn hoofd- en deelvragen.

Resultaat van het interview

Het interview levert informatie op over de beleving die de geïnterviewde als persoon heeft van:

- Inhoudelijke thema's (het ontstaan en situering van De Koersk, het bedrijf Mammoet, de problematiek, mogelijke oplossingen, technische, economische of maatschappelijke randvoorwaarden,...)
- Proces thema's (welke zijn de betrokken partijen, hoe zijn de partijen georganiseerd, hoe worden partijen gerepresenteerd, welke zijn machtig en welke niet, hoe liggen de onderlinge relaties, op welke manier voert men communicatie, geven zij gestalte aan wederzijds leren en is er sprake van asymmetrie in expertise,kennis en cultuur).

Het interview wordt verwerkt en gelinkt aan de uitgevoerde literatuurstudie.

Werkwijze per interview

De betrokken partijen worden benaderd of ze bereid zijn mee te werken aan mijn thesis. Vaak gebeurt dit via e-mail waarbij ze op de hoogte worden gebracht dat het om het afnemen van een mondeling interview gaat. De te stellen vragen worden van tevoren toegestuurd. Bij de afspraak wordt gemeld dat het om een open interview gaat en dat deze circa 2 uur in beslag zal nemen. Ook zal aan de geïnterviewde worden meegedeeld dat het interview zal worden opgenomen in het kader van mijn thesis en zijn/haar medewerking niet gebruikt zal worden in een andere context zonder voorafgaande toestemming.

Het interview zal bestaan uit vier onderdelen:

- Kennismaking interviewer – geïnterviewde
Nagaan of de setting van het interview duidelijk is (nagaan of hij/zij akkoord gaat met de geluidsopname)
Goedkeuring voor het gebruik van de resultaten
- Afnemen van het open interview
- Het stellen van half-open vragen aan de hand van een controlelijst
- Afsluiten interview
Nagaan of alle relevante onderwerpen aan bod zijn gekomen

Aanwijzingen voor de interviewer:

- Gevoel geven aan geïnterviewde dat zijn/haar mening van belang is
- Nadruk leggen op het stellen van neutrale vragen, leg de geïnterviewde niets in de mond
- Probeer positieve feedback te geven, interesse te tonen en indien nodig geduldig te zijn
- Je moet ervoor zorgen dat het af te nemen interview een duidelijk begin en einde heeft. Een goed hulpmiddel hierbij is het starten en uitzetten van de geluidsapparatuur.

Het interview

Introductie

Belangrijk bij de introductie van een interview is dat beide partijen zich kort aan mekaar voorstellen. Ook moet de interviewer aangegeven waarom zijn/haar bijdrage van belang kan zijn voor het onderzoek. Een volgende belangrijk punt is nagaan of de achtergrond van het interview duidelijk is voor de geïnterviewde. Hiermee bedoelen we kijken of de respondent de toegestuurde vragen ontvangen heeft en nagaan of de context duidelijk is. Alsook moet de afnemer van het interview checken of de geïnterviewde akkoord gaat met de geluidsopnamen. Het kan helpen als de afnemer vermeldt dat de meegedeelde informatie strikt persoonlijk wordt behandeld.

Vragen open gedeelte

In deze alinea wordt dieper ingegaan op de persoonlijke mening/ervaring van de respondent bij de uitvoering van de berging van De Koersk. Het is de bedoeling dat de personen vertellen wat ze in hun hoofd hebben zonder dat ze druk ervaren die de interviewer als dan niet bewust uitoefent.

Het open gedeelte kent één hoofdvraag:

Kan u het verhaal schetsen van bij het begin van de berging van de Russische onderzeeër De Koersk?

Deze vraag geeft de geïnterviewde de kans om zijn eigen ervaringen mee te delen bij deze bergingsoperatie. Hierbij komen onderbelichte zaken makkelijker aan de oppervlakte.

De halfopen vragen

Onderstaande vragen dienen als hulpmiddel om na te gaan of deze onderwerpen zeker aan bod zijn gekomen in het interview. De thema's die uitvoerig besproken zijn in het open gedeelte moeten niet opnieuw bevroegd worden. De controlelijst onder de vorm van concrete vragen, zorgt ervoor dat de interviewer een geschikte formulering ter beschikking heeft. Het is echter altijd mogelijk de vraagstelling aan te passen.

Wat is geschiedenis van Mammoet en het platform?

Waarom is Mammoet begonnen met de samenwerking?

Is de samenwerking opgelegd? Vrijwillige keuze?

Welke partijen zijn betrokken bij deze immense bergingsopdracht?

Zijn er partijen die niet tot de samenwerking behoren maar wel belanghebbenden zijn?

Hoe spelen initiële relaties die het bedrijf Mammoet al had mee in dit project?

Waarom maken partijen deel uit van de samenwerking?

Zijn er partijen met meer zeggenschap?

Zijn belangen en interesses van de diverse partijen opgenomen in de doelen van de samenwerking?

Op welke manier heeft men een common ground bereikt?

Wie leidt de samenwerking?

Wie is verantwoordelijk voor het vastleggen van afspraken?

Hoe zijn de verhoudingen tussen de partijen?

Hoe liggen de machtsverhoudingen?

Hoe ziet u de rol van de leider? (Facilitator/autoriteit --> voorbeelden)

Hoeveel autonomie heeft de leider in beslissingen?

Hoe omgegaan met asymmetrie in kennis, cultuur en expertise?

Hoe liggen de verhoudingen binnen de verschillende partijen?

Hoe liggen ze tussen de partijen?

Hoe is vertrouwen opgebouwd tussen de partijen?

Is er regelmatig overleg met de achterban?

Wat is het resultaat van de samenwerking?

Wat zijn de gevolgen van de samenwerking?

Welke gebeurtenissen hebben de aard van de samenwerking beïnvloed?

Is er sprake van wederzijds leren?

Hoe hebben zij hier gestalte aan gegeven?

En in welke mate staan ze hieraan als gelijke partner?

Welke regels en afspraken leven binnen de onderneming?

Welke bestaan binnen de samenwerking?

Belangrijke term die we in ons achterhoofd moeten houden bij deze halfopen vragen is 'familiefactor'. Deze speelt een cruciale rol om ons onderzoek te kaderen inzake het opbouwen van vertrouwen, het handelen in diversiteit, het aansturen van verschillende partijen en al dan niet plaats vinden van wederzijds leren.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

De berging van de Russische onderzeeër 'De Koersk'. Hoe het familiebedrijf Mammoet leiding gaf aan een internationaal team van actoren teneinde De Koersk te bergen.

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2011**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Schuurmans, Anneleen