



HOE ALLIANTIEPARTNERS HUN ONDERLINGE VERSCHILLEN PRODUCTIEF KUNNEN MAKEN

Dorien de Wit

ALLIANTIEVORMING

‘HIV de wereld uit helpen’, ‘Drinkwater voor miljoenen mensen extra’, ‘Inclusief en duurzaam bosbeheer’. Een alliantie heeft vaak een zeer ambitieuze doelstelling. Om hun doelstelling te kunnen behalen, moeten de alliantiepartners hun onderlinge verschillen in omvang, oriëntatie, deskundigheid en kwaliteit productief maken.

Allianties worden opgericht om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken die te groot zijn voor afzonderlijke organisaties. Een alliantie werkt als eenheid aan haar opdracht ten opzichte van haar omgeving: klanten, concurrentie en financiers. Allianties zijn te vinden in alle domeinen van de samenleving: gebiedsontwikkeling, ontwikkelingssamenwerking, gezondheidsbevordering, technische innovatie, enz. De voorbeelden die in dit artikel worden besproken zijn vooral ontleend aan ontwikkelingsorganisaties die een alliantie vormen om hun werkzaamheden in Afrika, Azië en Oost-Europa tot grotere meerwaarde te brengen.

Vaak hebben allianties geen eigen rechtsvorm en berust de samenwerking op afspraken die zijn vastgelegd in een overeenkomst. De ‘leden’ van de alliantie zijn organisaties die elk met hun eigen expertise en netwerk bijdragen aan het gezamenlijke doel. Er is geen hiërarchische verhouding tussen de partners. Over de rol van een penvoerder of coördinator en de bijbehorende bevoegdheden worden afspraken gemaakt, en er zijn spelregels over de onderlinge omgang.

Vanuit mijn rol als onafhankelijk stuurgroepvoorzitter en procesbegeleider deel ik in dit artikel inzichten

en ervaringen die behulpzaam zijn bij regievoering op meerwaarde en productiviteit. Ik onderscheid daartoe drie ontwikkelingsfasen van allianties, elk met hun eigen kenmerken en opgaven.

DE UITGANGSPOSITIE VAN ALLIANTIEPARTNERS: HET IS DE INHOUD DIE BINDT

Bijzonder aan een alliantie is dat alle deelnemende organisaties met één been in de alliantie staan en met het andere been in hun eigen organisatie. Daar hebben ze elk te maken met de eigen achterban – bijvoorbeeld leden, collega’s, aandeelhouders en subsidiegevers. Behalve een gemeenschappelijke alliantie-ambitie en een gezamenlijk doel hebben de organisaties eigen doelen en belangen. De ene alliantiepartner ontwikkelt bijvoorbeeld software, een andere doet aan hulpverlening. Ook de specifieke sterke punten verschillen: de ene partner is een ster in pleitbezorging, een andere weet hoe jongeren te bereiken en betrekken, en een derde is een kei in kennisontwikkeling. De alliantiepartners hebben elkaar nodig en leveren onderling aanvullende producten of diensten.

Wel kunnen zij vanuit hun eigen ideologische of commerciële waarden sterk uiteenlopende strategische visies hebben. Soms verenigen allianties organisaties die wat meer op elkaar lijken: bijvoorbeeld een hulpverlenende, een product-ontwikkende en een lobbyende organisatie waarvan de werkzaamheden elkaar gedeeltelijk overlappen. Zo kunnen de partners tegelijk ook elkaars concurrenten zijn. Daarom is een cruciale succesfactor voor een alliantie hoe de onderlinge verschillen productief kunnen worden gemaakt.

Elke alliantie draait om een inhoudelijke ambitie. Die ambitie zorgt voor de motivatie en energie, de bestaansreden en het houvast in elke fase van de samenwerking. Als er teveel tijd en energie wordt gestoken in het proces van de samenwerking, is dat een alarmsignaal. Bij het optuigen van de alliantie is het echter belangrijk om goed te investeren in de samenwerking. Heldere afspraken en zinnige procedures regelen het onderlinge verkeer en voorkomen dat er steeds gedoe ontstaat. Juist de verschillen – in kennis, professionaliteit, organisatiecultuur, strategische expertise, financiële vaardigheid – zijn nodig om de beoogde resultaten te behalen. Diezelfde verschillen, én reële verschillen in waarden en belangen, leiden echter ook vaak tot misverstanden

en conflicten. Denk aan conflicten over het verdelen van middelen, over normen en waarden, over identiteit (wat is ons gezamenlijke profiel, en hoe schuurt dat met ieders eigen identiteit). Verder zijn er ook nog de persoonlijke verschillen, waardoor mensen elkaar niet begrijpen of niet meteen mogen. In al die gevallen moet iedereen het inhoudelijke doel scherp voor ogen houden. De vraag ‘waarom doen we dit ook al weer?’ helpt om te verbinden en relativeren.

In literatuur over samenwerken worden verschillende faseringen genoemd. De Bruijn e.a. (1998) beschrijven tien fasen in het ontwerpproces met een belangrijk accent op de definitie en totstandkoming van de samenwerking. Kaats & Opheij (2014) beschrijven in hun ‘Kompas’ vijf fasen in een samenwerkingsproces: Verkennen, Delen, Overeenkomen, Vormgeven, en Uitvoeren & Vernieuwen; de eerste vier van deze vijf fasen zijn gericht op het tot stand brengen van de samenwerking. In dit artikel is vanuit praktijkervaring gekozen voor een indeling in drie meer globale fasen, waarin zowel de totstandkoming als de daadwerkelijke samenwerking zijn begrepen. De activiteiten in deze drie fasen maken deel uit van dezelfde cyclus; er is sprake van overlap en feedback. De volgende drie fasen worden hier onderscheiden:

FIGUUR 1. ALLIANTIEONTWIKKELING: FASERING MET KENMERKEN EN ACTIEPUNTEN

Fase	Wat zien we?	Doen!
1. Ontwerpen en afstemmen	Ambitie leidend en bindend Inhoud boven tafel, strijd onder tafel	Waterlijn naar beneden: leer elkaar kennen Ontwikkel visie en waarden Werkafspraken: balans tussen vertrouwen en controle
2. Ontdekken en leren	Apart samenwerken Verschillen ontdekken Ontstaan rangorde	Leeragenda opstellen Reflecteren en delen Extern profileren
3. Productiviteit en meerwaarde	Gemeenschappelijke taal en verhaal Eenheid t.o.v. omgeving Meerwaarde krijgt vorm	Oogsten en vastleggen Elkaars sterke kanten benutten Tegenspraak organiseren

1. De Start, waarin de inrichting van het samenwerkingsproces en de onderlinge afstemming tussen de alliantiepartners centraal staan
2. De Ontwikkelfase, gekenmerkt door ontdekken en leren
3. De Productieve fase, waarin de meerwaarde wordt voortgebracht en productiviteit groeit.

Deze drie fasen worden hieronder behandeld, waarbij wordt ingegaan op hun specifieke kenmerken, en handvatten worden aangereikt om per fase het beste uit de partners te halen.

START: DE WATERLIJN NAAR BENEDEN HALEN

De start van een alliantie is altijd spannend. Boven tafel hangt de inhoudelijke zoektocht: wat gaan we samen voor moois doen? Maar onder tafel is een arena voelbaar. Daar, onder tafel, schuurt het: alle partijen letten scherp op hun eigen wensen en belangen en willen de overige partijen laten zien hoeveel zij wel niet zullen bijdragen aan inzet en middelen. Zowel de bewegingen boven als onder tafel vragen om aandacht.

Dat betekent in dit stadium: allereerst de ruimte nemen om elkaar echt te leren kennen. Met wie zitten we aan tafel? Wat zijn voor elke partij/organisatie belangrijke kenmerken van hun identiteit en trots? Wat zijn hun belangrijkste waarden? En ook: wat is ieders belang bij de samenwerking? Het maakt veel uit of een alliantie cruciaal is voor het overleven van een organisatie, of dat ze eerder een kans biedt om een nieuw gebied te ontginnen. Ook op persoonlijk niveau is het belangrijk om elkaar te leren kennen: wat is de achtergrond van de gesprekspartners aan tafel? Met welke ambitie en ervaring zijn zij aangeschoven? De eerste kennismaking moet meer zijn dan een snel rondje 'wie is wie'. De metafoor van de ijsberg en de waterlijn is hier behulpzaam. Breng de waterlijn naar beneden: vergroot het gedeelde weten door al deze belangrijke informatie met elkaar te delen (Kramer, 2014).

Een tweede aandachtsgebied in de startperiode moet zijn het ontwikkelen en expliciteren van een gemeenschappelijke visie en ambitie en van gemeenschappelijke waarden. Wat is het doel van de alliantie, en hoe wordt samen naar dat doel gekeken, met welke visie en

overtuigingen? Het verkennen van waarden en normen is even belangrijk als het bepalen van het gezamenlijke doel. Politieke, ideologische of pragmatische waarden en normen worden bepalend in de keuzen die de alliantie zal maken in het werk. Hoe belangrijk zijn opvattingen over duurzaamheid, *gender*-gelijkheid en empowerment voor alle partners? Zien de partners de alliantie als een tijdelijk vehikel, of als een samenwerking voor de langere duur? Is er sprake van een gemeenschappelijke veranderingstrategie?

VOORBEELD – ZOEKEN NAAR GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE

In een alliantie van zeven partijen merkt een relatief kleine organisatie dat haar pleidooi voor *gender*-gelijkheid niet echt aanslaat bij de partners. Die praten er gemakkelijk overheen: 'ja, natuurlijk is dat belangrijk, bij ons ook' – en gaan vervolgens over tot de orde van het overleg. Dat verandert pas als de vertegenwoordiger van de kleinere organisatie echt de ruimte krijgt en neemt om er meer over te vertellen: hoe *gender*-ongelijkheid de bron was voor het ontstaan van die organisatie, wat de rol van de oprichters was, hoezeer deze persoon (als vertegenwoordiger van de organisatie in de alliantie) zichzelf verbonden voelt met het ideaal *gender*-gelijkheid. Pas dan wordt het voor de andere partijen duidelijk wat de overtuigingskracht en waarde is van deze inbreng. Het leidt tot een verkenning hoe zij – de andere, grotere organisaties in de alliantie – in de praktijk vorm geven aan *gender*-gelijkheid. Deze discussie levert meerwaarde in de vorm van *gender*-gelijkheid als gemeenschappelijke en daardoor versterkte waarde.

Ten derde moeten in de startfase duidelijke werkafspraken worden gemaakt: de samenwerkingsrelatie moet worden ingericht. Hoe verdelen we de werkzaamheden, hoe regelen we besluitvorming? Belangrijk hierbij is om het juiste midden te vinden tussen 'te veel en te weinig': te veel regels en afspraken, waardoor de samenwerking als een keurslijf en corvee aanvoelt en ieders eigenaarschap en eigen creativiteit ondermijnd raken;

of te weinig afspraken, waardoor onzekerheid en onduidelijkheid leiden tot misverstanden en irritaties. Het is zoeken naar de juiste balans. De Man (2006) beschrijft de voor- en nadelen van de *control*-benadering versus de *trust*-benadering bij het aansturen van een alliantie: de *control*-benadering perkt energie in, de *trust*-benadering maakt energie los. Moet je dus altijd kiezen voor de *trust*-benadering – lees: elkaar veel vertrouwen geven? Nee: de keuze hangt af van de mate van onzekerheid in de relatie versus de onzekerheid in het werkterrein. Bij onzekerheid in de onderlinge relatie – bijvoorbeeld omdat partijen elkaar niet goed kennen, elkaars concurrenten zijn of van elkaar verschillen in cultuur – is meer *control* geboden.

Onzekerheid in het werkterrein (door concurrentie, snel veranderende regelgeving of innovatie) vraagt daarentegen om vertrouwen. Het helpt om bij de start met elkaar een aantal principes en spelregels af te spreken over wat ieder echt belangrijk vindt, en niet te snel te starten met een gedetailleerd organogram en uitgebreide reglementen. Een gevaar waar Kaats & Opheij (2014) op wijzen is het risico van ‘onderorganisatie’: ‘Juist omdat er bij samenwerking sprake is van verschillende organisaties die hun autonomie behouden, maar er wel een deel van moeten inleveren, moet je goed organiseren’. Het onderzoeken en ontwikkelen van proportionaliteit in de organisatie vindt voor een belangrijk deel plaats in de startfase. Tegelijkertijd is duidelijk dat de (mate van) organisatie gaandeweg zal moeten worden bijgesteld: op specifieke aspecten zal er meer of minder organisatie nodig blijken te zijn. Zo merkte een alliantie na drie jaar samenwerking dat er sprake was van ‘over-organisatie’: bij de start was voor elk land waar de alliantie actief was een ‘landencoördinator’ aangesteld, maar in Nederland bleek die rol later minder nodig en zelfs contraproductief te zijn.

GAANDEWEG ONTDEKKEN EN LEREN

De startfase wordt vaak afgerond met een plan: de gewenste resultaten zijn beschreven, evenals de activiteiten die nodig zijn om die resultaten te bereiken. Afspraken over samenwerking en besluitvorming liggen

vast. Vaak wordt ook de voortgangsbewaking al bij de start vastgesteld. Als al dat werk is verricht en de partijen elkaar beter hebben leren kennen, wordt het tijd om aan de slag te gaan. Dat gaat vaak gepaard met een zucht van verlichting: eindelijk kan worden begonnen met het eigenlijke werk. Dit is bekend terrein voor alle alliantiepartijen: iedere partner gaat leveren waar deze goed in is.

Deze uitvoeringsfase wordt gekenmerkt door tal van ontdekkingen die iedere alliantiepartij zelf doet. Zo is er de ontdekking dat werken in een alliantie net ‘gewoon werk’ is. Men doet wat men altijd al deed, maar nu onder de paraplu van de alliantie. Daarbij worden zowel in po-

sitieve als in negatieve zin dingen duidelijk. Er ontstaat trots en meer waardering voor de eigen prestaties. Het is prettig te merken dat je als partner echt goed werk levert in de alliantie. Ook is het prettig te ervaren dat de eigen professionaliteit, kennis en producten weerklank vinden bij de alliantiepartners. De voordelen van de alliantie worden ontdekt: de partners krijgen de beschikking over elkaars kennis en netwerken. De alliantie vergroot het bereik voor de eigen producten en diensten. De medaille heeft echter ook een andere kant: door de samenwerking wordt ontdekt waar andere organisaties al verder of beter in zijn: ze hebben hun bedrijfsvoering goed op orde, zijn innovatiever, wendbaarder, leveren mooie kwaliteit. Deze confrontatie kan een dubbel gevoel geven, merken Bremekamp e.a. (2009) op: ‘Als partij ben je gefascineerd door de ander omdat deze je helpt jezelf te ontdekken. Tegelijk ben je bang voor die ander omdat hij een bedreiging kan vormen. Deze paradox creëert ambiguïteit, omdat de werkelijke basis voor samenwerking juist door verschillen tussen partijen wordt gevormd’. Tegelijkertijd biedt deze ‘paradox’ een rijke bron om van te leren.

Deze fase van ontdekken en leren kan optimaal worden benut door het leren van en met elkaar expliciet te maken. Werken met een leeragenda maakt voor iedereen duidelijk dat leren mag, nodig is en tijd vraagt. Door gezamenlijk vast te stellen aan welke onderwerpen vooral moet worden gewerkt in een bepaalde periode wordt de energie gedoseerd en doelgerichter gemaakt.

ZINNIGE PROCEDURES VOORKOMEN DAT ER STEEDS GEDOE ONTSTAAT

VOORBEELD – KENNIS DELEN

Een van de partijen in een alliantie is een expert in het werken met sociale media en nieuwe technologie. Haar alliantiepartners hebben wat dat betreft een achterstand. De expert organiseert daarom een training voor de collega's om hen bij te spijkeren. Met de toegenomen kennis verbetert de samenwerking: de partners kunnen hun interventies nu slimmer op elkaar afstemmen.

Naast een leeragenda zijn regelmatige bijeenkomsten met alle partners en hun medewerkers een goed instrument om het leren te faciliteren. Zo'n bijeenkomst is een bevestiging dat je met zijn allen werkt aan hetzelfde doel; het levert momenten om voortgang te vieren en om te reflecteren op ontdekkingen. Ook biedt zo'n bijeenkomst de gelegenheid om de alliantie te profileren tegenover de gezamenlijke omgeving.

VOORBEELD – ORGANISATORISCHE VERBETERING

Een van de kleinere partners in een alliantie is een jongerenorganisatie. Zij doen prachtig werk, maar merken in de praktijk ook hoeveel professioneler de andere partners werken. Hun kracht – een jonge organisatie die met minder ervaren mensen werkt en juist daardoor veel jongeren bereikt – is tegelijkertijd hun zwakte. Deze constatering wordt expliciet besproken door de partners. Dit maakt de weg vrij om het leerproces van de jongerenorganisatie in gang te zetten richting effectiever werken. Bovendien wordt het waarde- en versterken van de inbreng van deze organisatie nu een gezamenlijke alliantie-verantwoordelijkheid.

PRODUCTIVITEIT EN MEERWAARDE

De vorige fase – ontdekken en leren – loopt, als het goed gaat, vanzelf over in de derde, productieve fase. Losse organisaties, werkend onder de alliantieparaplu, ontwikkelen zich tot een kring van verbonden organisaties met een gemeenschappelijke kern rond de gezamenlijke am-

bitie. Door hun verbondenheid leren ze elkaars expertise optimaal te benutten en slaan ze munt uit de onderlinge verschillen. Steeds beter lukt het om als eenheid aan de gemeenschappelijke ambitie te werken. De meerwaarde van de alliantie gaat zich bewijzen, de productiviteit neemt toe. Enkele voorbeelden van gecreëerde meerwaarde in diverse allianties:

Leren van elkaar – De ervaringen met digitale educatie van sekswerkers worden uitgewisseld, zodat lesmateriaal en -methoden ook kunnen worden ingezet voor gedetineerden met verhoogd HIV-risico.

Geografisch concentreren – Na een eerste periode waarin iedereen voor zich werkte, wordt voor een volgende periode afgesproken dat de partners allemaal per land in hetzelfde geografische werkterrein (regio, stroomgebied, stad) gaan werken, zodat hun werkzaamheden elkaar versterken.

Combineren en versterken – De ervaringen die worden opgedaan met community-werk vormen input voor de partners die internationaal lobbywerk voorbereiden en uitvoeren, en andersom: de resultaten van internationaal lobbywerk inspireren de communitywerkers.

De ontwikkeling voltrekt zich 'als vanzelf' als de basis op orde is: elkaar kennen, in elkaar investeren, regelmatige reflectie en rust in de organisatie van het werk dankzij transparantie en helderheid in besluitvorming. De partners groeien naar elkaar toe. Ze ontwikkelen een gemeenschappelijke taal en een gezamenlijk verhaal over de alliantie. Ze maken samen succes en teleurstellingen mee, en vormen een eenheid ten opzichte van de omgeving (donoren, klanten, concurrenten). Dit is de fase waarin de belofte van de meerwaarde van de alliantie kan worden verzilverd. Door te oogsten en vast te leggen – in harde feiten en in verhalen en beelden – wat is bereikt. Door ruimte te maken om de verschillende inbreng van de partners te versterken ten behoeve van het gezamenlijke doel. Door te organiseren dat de partners elkaars sterke kanten benutten. En vooral ook door expliciet te investeren in resultaten op een hoger niveau: niet alleen op projectniveau, maar juist ook op het niveau van het totale programma en de maatschappelijke meerwaarde.

Waar voorheen weinig ruimte was voor kritiek, wordt nu juist tegenspraak opgezocht. Waar eerder het adagium

‘leven en laten leven’ in de praktijk leidend was, kunnen nu vragen worden gesteld, ook als ze scherp en kritisch zijn. In deze fase is er minder ‘wij en zij’, en meer ‘wij’. Er is vertrouwen, de gunfactor is groot en meer dan ooit staat de gezamenlijke ambitie scherp op het netvlies.

VOORBEELD – ONTWIKKELING VAN EEN BREDERE KIJK OP RESULTAAT

De stuurgroep van een alliantie bezoekt in één van de landen waar de alliantie actief is enkele projecten die elk worden uitgevoerd door individuele alliantiepartners. Het succes van deze projecten wisselt. Tijdens de reis ontstaat een diepgaand gesprek tussen de stuurgroepleden. Zonder af te doen aan de bereikte projectresultaten wordt het hen duidelijk dat er geen sprake is van een samenhangende duurzame uitkomst. Door de projecten te bezien als de gezamenlijke opbrengst van de alliantie, en niet als losse projecten van de afzonderlijke organisaties die deelnemen aan de alliantie, weet de stuurgroep de alliantiestrategie rigoureus aan te passen. Dit leidt tot een nieuwe koers, met een focus op houdbare resultaten en een keuze voor enkel die projecten die daaraan bijdragen.

Tegenspraak kan zowel in de eigen kring worden opgezocht als van buitenaf worden ingebracht. Soms volstaat het als er kritische vragen worden gesteld of dwarse inbreng wordt geleverd door nabij betrokkenen. Een stevige interventie is het organiseren van feedback uit de maatschappelijke of wetenschappelijke omgeving. Daarbij hoort dan het zorgvuldig agenderen van de lastige vraagstukken: Werken we echt aan duurzaam resultaat? Halen we werkelijk alle meerwaarde uit de samenwerking? Lukt het ons om efficiënt te werken te midden van alle samenwerking? Hoe dan ook is het prettige van deze fase dat de partners echt op zoek kunnen gaan naar meerwaarde, en hun productiviteit kritisch onder de loep kunnen nemen.

INZICHTEN IN ALLIANTIESTURING

De drie fasen beschrijven een ontwikkelgang in theorie. In de praktijk zijn er sprongen voorwaarts, zijwaarts en

achterwaarts, en gaat het ineens slechter of beter dan iedereen verwachtte. Een alliantie heeft met meer interne en externe turbulentie te maken dan een enkele organisatie. Vertrek van personen, voortsudderende conflicten, onheldere escalatielijnen, teleurstellende resultaten: ze kunnen allemaal hun weerslag hebben op de voortgang. Ook succes kan tot problemen leiden: de verdeling van een volgende ronde donor- of subsidiegeld brengt soms weer nieuwe strijd en uitsluiting naar boven. Ineens lijken de partners weer bij af als het erom gaat elkaars belangen mee te wegen, of open en kritisch te blijven.

Juist deze complexiteit onderstreept hoe belangrijk het is om de drie fasen te onderkennen. Het besef dat er in verschillende ontwikkelingsstadia sprake is van een andere dynamiek helpt om effectieve interventies in te zetten. Ook is het van groot belang om geregeld te reflecteren op en te investeren in de samenwerking. Beperk die reflectie bovendien niet tot enkel de alliantiepartners zelf, maar betrek ook dwarskijkers, kritische buitenstaanders en de omgeving erbij.

Een cruciaal inzicht, ten slotte, is dat allianties veel leiderschap vereisen – als kwaliteit van alle betrokkenen en zeker van alle betrokken bestuurders. In de praktijk blijken eigenzinnige maatschappelijke organisaties in allianties vaak niet bereid om de leiding in handen te geven van één van de deelnemende organisaties: het penvoerderschap en de coördinatie worden gezien als functies, niet als legitimatie om een machtspositie in te nemen.

VOORBEELD – OBSTAKELS OVERWINNEN IN DE COÖRDINATIE

De coördinator van een alliantie neemt zijn verantwoordelijkheid voor de werkplanning en rapportages uiterst serieus. Om het werk voor de partners te vergemakkelijken, worden formats en checklists aangeleverd. Dit blijkt averechts te werken: de partners voelen zich gecontroleerd en achter de broek gezeten en gaan het gedrag vertonen dat daarbij hoort: deadlines overschrijden en minimaal reageren. Pas als er een conversatie wordt gevoerd met de partners over de aansturing van de alliantie, kunnen er werkbare afspraken worden gemaakt waaraan de partners zich willen houden.

Wanneer de coördinerende organisatie een machtspositie inneemt of krijgt, zoals in het hierboven gegeven voorbeeld, ontstaat het risico dat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid wordt uitgehouden. De sturing van een alliantie moet een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn; een sturende rol mag alleen rond een afgesproken taak of in een tijdelijke situatie worden ingenomen. Liever wordt een onafhankelijke procesbegeleider aangetrokken die beantwoordt aan de vereisten van 'collaborative leadership' zonder machtsstreven. Het gaat dan om 'personen die de relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, niet afhankelijk zijn van positioneel gezag, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen treden' (Schruijer & Vancina, 2007).

VOORBEELD – ONAFHANKELIJKE STUURGROEPVOORZITTER

De startperiode van een nieuwe alliantie kenmerkte zich door energie slurpende kwesties en conflicten. Samenwerking die op papier aantrekkelijk leek, bleek in de praktijk hopeloos ingewikkeld. Elkaar aanvullen-de strategieën en kwaliteiten leken onoverkomelijke hobbels. Een externe bemiddelaar moest eraan te pas komen om de partijen weer bij elkaar te brengen. Daarna werd ervoor gekozen met een onafhankelijk stuurgroepvoorzitter te gaan werken, zodat er altijd iemand met een neutrale positie aan tafel zit om ruimte en regie te bewaken voor zowel de gezamenlijke ambitie als de afzonderlijke organisatiebelangen en de goede onderlinge verhoudingen.

Het is lang niet altijd gemakkelijk om in een alliantie te werken. Als een organisatie haar doelen kan bereiken zonder met andere partijen samen te werken, moet ze dat vooral doen. Een alliantie komt in aanmerking wanneer

organisaties partners nodig hebben. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat organisaties vooral al doende – in de praktijk – leren hoe ze succesvol kunnen samenwerken in een alliantie. Door te leren en bewust kennis op te bouwen aan de hand van evaluatie en voortgangsbewaking, stijgt de kans op succes bij allianties (De Man, 2006). Zo blijkt ook uit de praktijk van allianties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking: doen, in de spiegel kijken en kennis opbouwen zijn waardevol. Mogen de inzichten in dit artikel daaraan bijdragen.

Literatuur

- Bremekamp, R., E. Kaats & W. Opheij (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, jaargang 26, nummer 127, pp. 2-9.
- Bruijn, H. de, E. ten Heuvelhof & R. in 't Veld (1998). *Procesmanagement – Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service.
- Kaats, E. & W. Opheij (2014). *Leren samenwerken tussen organisaties, allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Deventer: Vakmedianet.
- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy, de wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.
- Man, A.P. de (2006). *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Van Gorcum.
- Schruijer, S. & L. Vansina (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen, theorie en praktijk. *M&O*, mei/augustus, pp. 203-218.

Over de auteur

Drs. T.H.M. de Wit CMC (doriendewit@beuk.nl; <https://nl.linkedin.com/in/dorienthmdewit>; Tw: @DoriendW) is zelfstandig organisatieadviseur, verbonden met De Beuk Organisatieadvies CV. Ze werkt als procesbegeleider en stuurgroepvoorzitter voor allianties van maatschappelijke organisaties. Haar expertise en betrokkenheid: overheid en netwerksamenleving, effectieve aandachtige allianties, nieuw gedrag en nieuw organiseren in samenwerkingsrelaties.

