

Opgelet! Gewijzigde situatie

ADAPTIEF SAMENWERKEN IN VERSCHILLENDE COALITIES

‘Delen is het nieuwe hebben’, ‘klein is het nieuwe groot’ en ‘tijdelijk is het nieuwe permanent’. Allemaal slogans die gerelateerd zijn aan de transitie naar een energieke samenleving. Een samenleving waarin individuen en partijen zich organiseren in netwerken en zelf initiatief nemen. Het *Spectrum van Coalitievorming* geeft houvast bij het werken op het grensvlak van bestaande organisaties en nieuwe netwerken.

Het is een nieuwe werkelijkheid waarin organisaties hun doelen niet meer alleen kunnen bereiken. Een veelbelovende manier om hierop in te spelen, is het bouwen van coalities. Coalities die gebaseerd zijn op vertrouwen en die kunnen meebewegen met veranderende omstandigheden. Welke verschillende coalities zijn te herkennen? En hoe kunnen we een passende rol en aanpak kiezen?

Samenwerking over de grenzen van organisaties heen is geen vanzelfsprekendheid. Sinds we samenwerken zijn gaan professionaliseren in organisaties, afdelingen, sectoren, domeinen en projecten, hebben we ook grenzen getrokken. Binnen deze grenzen hebben we een eigen taal, kaders, cultuur en werkwijze ontwikkeld. We voelen drempels om naar buiten te gaan, omdat het daar anders werkt en we niet kunnen vertrouwen op ons bekende repertoire. Terwijl we juist met het leggen van relaties en verbanden over de grenzen heen, als het ware een verlengstuk creëren van onze eigen kennis en kunde. Op de grensvlakken ontstaan bovendien eerder vernieuwende oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Hoe kunnen we de grenzen tussen partijen verleggen en vervagen en misschien ook een beetje vergeten? Met andere woorden: hoe kunnen we coalities vormen van diverse organisaties?

Een nieuw samenspel

Publieke, private en maatschappelijke organisaties bieden elk unieke waarden en brillen bij vraagstukken in de samenleving. De publieke sector zorgt voor rechtmatigheid en legitimiteit en stelt zichzelf telkens de vraag: hoe blijft het verantwoord? De private sector staat voor efficiëntie en effectiviteit en stelt daarbij de vraag: hoe kan het goedkoper? De maatschappelijke sector gaat voor aandacht en eigen kracht en is begaan met de vraag: hoe kunnen mensen het zelf? Wanneer we deze invalshoeken waarderen en bij elkaar weten te brengen in een coalitie, zijn we beter in staat om taaie maatschappelijke opgaven aan te pakken en maatschappelijke meerwaarde te creëren. Dit nieuwe samenspel van partijen gaat niet om een geforceerd beroep op samenwerking en zelfredzaamheid, maar om een beweging van onderop. Een beweging op basis van de drijfveren

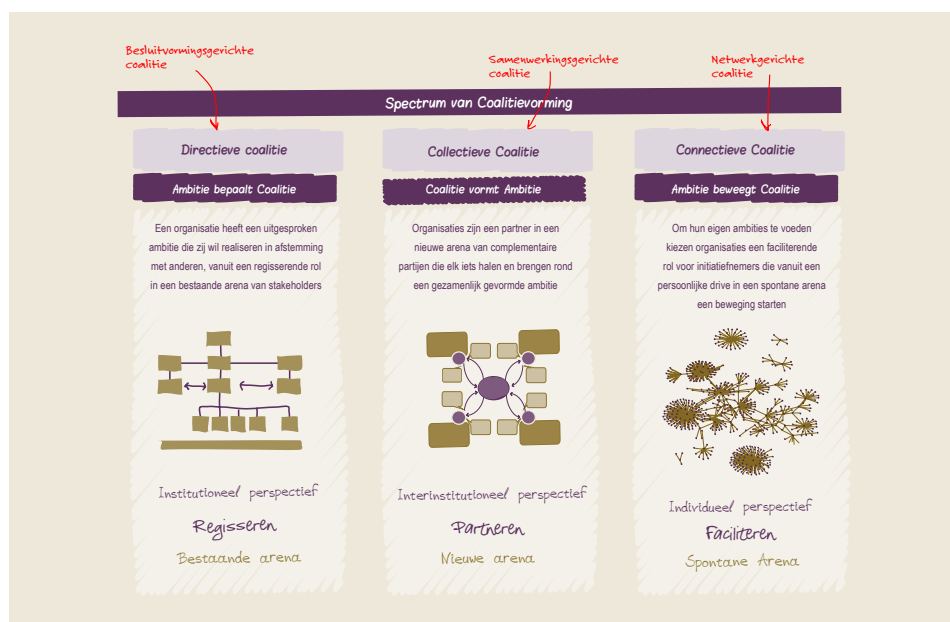
en voorwaarden van ondernemers en burgers om zelf maatschappelijke meerwaarde te creëren.

Voor bestaande organisaties betekent dit dat zij veel meer open moeten staan voor andere organisaties en initiatieven van buiten. Niet alleen zelf beleidsdoelstellingen formuleren en onderzoeken wie daarbij kan helpen, maar ook kijken wat er buiten leeft en daarop aansluiten. Dit betekent dat organisaties hun autonomie voor een deel opgeven en de daarmee gepaard gaande risico's en onzekerheden accepteren. Niet de interne politiek, maar de externe dynamiek zal leidend zijn. Jack Welch was twintig jaar de topman van General Electric en transformeerde het bedrijf van een bureaucratisch kolos in een dynamische en flexibele organisatie, waarin grenzen vervaagden en de marktwaarde met vele miljarden groeide. Hij benadrukt de noodzaak voor verandering met zijn uitgesproken stelling: *“If change is happening on the outside faster than on the inside, the end is in sight”*.

Als antwoord op deze ontwikkelingen, vormen individuen en organisaties steeds meer netwerken. Na projectmanagement, programmamanagement en procesmanagement zijn netwerken nu populair. Het lijkt de panacee voor elke opgave en voor elke organisatie. Aanvullende termen als samenwerken, participatie, adaptief, responsief en eigen kracht buitelen over elkaar heen. Met daarachter toevoegingen als 2.0 of 3.0 om aan te geven hoe vernieuwend je bent. Welke betekenis kunnen we aan al deze woorden en specificaties geven? De spraakverwarring is groot en het roept veel vragen op over de aanpak. Is het vormen van een netwerk altijd de juiste oplossing? Wat zijn de alternatieven? Kan een publieke partij wel een gelijkwaardige samenwerking aangaan met andere partners? En wat zijn institutionele reflexen die belemmerend werken voor initiatieven van buiten? In dit artikel geven we een overzicht van de verschillende vormen waarin maatschappelijke, private en publieke organisaties met elkaar een coalitie kunnen vormen.

Spectrum van Coalitievorming

In een combinatie van theorie en praktijkervaring hebben we het Spectrum van Coalitievorming ontwikkeld om de context van samenwerkingsopgaven beter te dui-

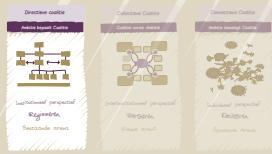


Figuur 1: Spectrum van Coalitievorming

den. Een coalitie is een groep mensen of organisaties die iets willen bereiken rond een opgave of kans. De ambitie is de brandstof voor de coalitie. De belangen en verlangens vormen de drijfveren. Zonder ambitie kent een coalitie geen verbinding en beweging. Het gaat telkens om de vraag of je samen meer kunt bereiken dan alleen. En daarin gaat het om interactie (belangen, waarden, relaties en emoties) en om betekenisgeving (kennis, creativiteit, ervaring en ontwerp). In een succesvolle coalitie wordt daarom aandacht besteed aan zowel inhoud als proces.

Er zijn grofweg drie verschillende soorten coalities te onderscheiden: directieve coalities, collectieve coalities en connectieve coalities. Hiermee duiden we de bestaande en nieuwe werkelijkheid, om er vervolgens mogelijke handelingsrepertoires aan te kunnen koppelen. Wanneer we ons bewust zijn van de positie van onze organisatie in verschillende coalities, kunnen we ook een passende rol en aanpak vinden, zodat we een betrouwbare en effectieve samenwerkingspartner zijn. De ene coalitievorm is niet beter dan de andere. De coalities zijn categorische labels en hebben in de praktijk een vloeibaar karakter. We geven een uitgebreide beschrijving per coalitievorm. Beredeneerd vanuit bestaande organisaties schetsen we telkens de bijbehorende kenmerken, rollen en interventies.

*‘Regisseren
en faciliteren
kunnen
naast elkaar
bestaan’*



Directieve coalitie

Ambitie bepaalt Coalitie

Participatie

Vertrouwen moet
bewezen

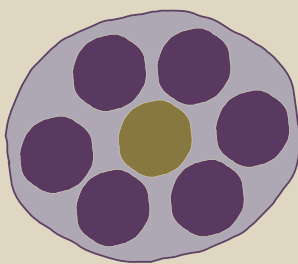
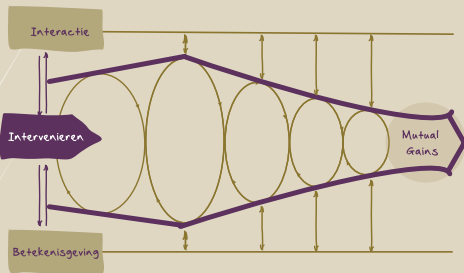
Toegedeelde
verantwoordelijkheid

Besluitvorming

Tijd is
afsprake

Stakeholders

Afstemming



Regisseren



Kan ik in de coalitie
meer invloed uitoefenen
dan daarbuiten?

Stakeholder

Hoe kan ik de
ambitie van mijn
organisatie realiseren
in afstemming met
betrokkenen?

Directieve coalities: ambitie bepaalt coalitie

Eén of enkele organisaties hebben een uitgesproken ambitie die zij willen realiseren in afstemming met anderen, vanuit een regisserende rol in een bestaande arena van stakeholders.

Aan de linkerzijde van het spectrum zijn de op besluitvorming gerichte coalities gepositioneerd. Hierbij gaat het om één of enkele partijen die een vraagstuk of oplossingsrichting naar voren brengen. Zij hebben een sterke ambitie en voelen vaak ook de urgentie om hiermee aan de slag te gaan. Hun ambitie heeft ook impact op partijen en personen buiten hun eigen organisatie. Hun ambitie bepaalt daarom welke partijen worden uitgenodigd om mee te werken en samen de - vaak formele - coalitie vormen. Meestal is er sprake van een onderlinge hiërarchie tussen de partijen. De positie van een gemeente, zorginstelling of energiebedrijf is vaak sterker dan die van de betrokken organisaties, bewoners, patiënten of klanten. Vaak begeleidt een projectmanager of omgevingsmanager deze coalitie, met ondersteuning van een communicatieadviseur. Het proces wordt vooraf gestructureerd met duidelijke participatie- en besluitvormingsmomenten. Het eigenaarschap wordt niet gedeeld en het zijn de oorspronkelijke partijen die de verschillende belangen wegen, de koers bepalen en uiteindelijk de knoop doorhakken. Dit type coalitievorming is geschikt voor ingrepen die van overheidswege of vanuit een specifieke organisatie gewenst zijn en ook voor een groot deel door hen bepaald en betaald kunnen worden. De aanleg van een warmtenet, de verbreding van een weg of de (ver)bouw van een groot bedrijfspand worden vaak in deze coalitievorm aangepakt. Het voordeel van deze coalitievorm is dat de regisserende partij of partijen op een gestructureerde manier kunnen sturen op een breder gedragen resultaat dat sneller en beter tot stand komt, dan zonder coalitievorming.

Deze directieve coalities maken veelal onderdeel uit van een meer institutionele en politieke context. Woorden als mandaat, positie, draagvlak, bevoegdheid, kaders, richtlijnen, derden en afstemming worden gebruikt. Voorspelbaarheid is belangrijk om het proces, de risico's en de verwachtingen te managen. Vooraf gedefinieerde resultaten en mijlpalen in de planning

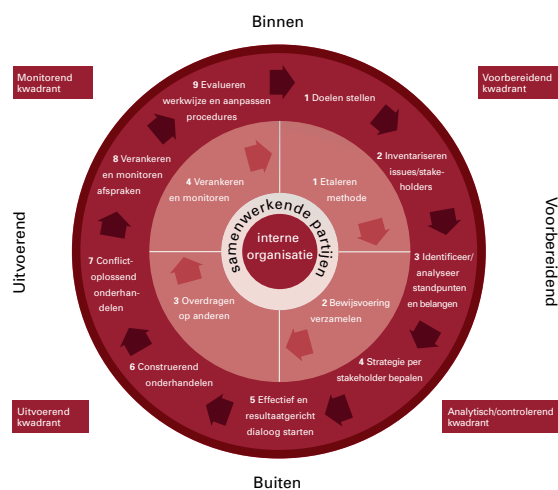
Figuur 2: Directieve coalitie

zijn de maatstaf voor succes. Tijd is nadrukkelijk een afspraak en een middel om de druk te verhogen. Regie en overzicht hebben, afspraken vastleggen, je positie kennen, het vertegenwoordigen van jouw organisatie en het houden aan de regels is belangrijk. Transparantie, besluitvaardigheid en urgentie zijn succesfactoren in deze coalitievorm, die gericht is op het in stappen convergeren naar een eindbesluit.

De formele wereld met procedures is vaak leidend ten opzichte van de informele wereld van de relaties. Betrokken partijen communiceren veel schriftelijk en vertrouwen elkaar niet bij voorbaat. Dat moet eerst worden bewezen. Fouten moeten voorkomen worden en vroegtijdig stoppen voelt in dit soort coalities als falen. Een veel voorkomende valkuil is uitstelgedrag; tijd kopen om later pas tot overeenstemming te komen. Een andere valkuil is een grijs compromis als uitkomst van een proces. Met een compromis sluiten partijen om strategische redenen een overeenkomst, zonder te zoeken naar een echte win-winsituatie of het duurzaam oplossen van het probleem. De kunst is om te komen tot consensus; een oplossing waarin iedereen meerwaarde ziet ten opzichte van de huidige situatie of een ongewenste toekomstige situatie. Met deze coalitievorm is al veel ervaring opgedaan en is ook nog veel winst te behalen. Door je met oprechte interesse te verdiepen in elkaars belangen en te zoeken naar een oplossing die hier recht aan doet. Wanneer de informele wereld meer aandacht krijgt, kan de formele wereld eerder als hulp dan als frustratie worden ervaren. Belangrijke interventies in deze coalitievorm zijn stakeholderanalyses, issueanalyses, kosten-batenanalyses, onderhandelen en mediation. Het is vaak lastig, maar wel cruciaal om de persoon en het probleem van elkaar te scheiden bij een onderhandeling. Zo kan hard op het probleem en zacht op de persoon worden onderhandeld. Wat ook helpt is om meerdere alternatieven te genereren en objectieve criteria te formuleren waar het eindresultaat aan moet voldoen.

Onder andere Lawrence Susskind, grondlegger van het Consensus Building Institute in Boston, benadrukt dat het belangrijk is om eerst te divergeren voordat de partijen gaan convergeren naar een eindoplossing. Zo verkleinen we de kans dat we ideeën, perspectieven,

oplossingen of partijen over het hoofd zien en weer een stap terug moeten doen in het proces. Vergelijkbaar geldt ook dat de partijen eerst waarde moeten creëren voordat zij deze kunnen verdelen. Het vergroten van de taart is een bekende term om te komen tot deals en pakketten waar meer winst uit valt te halen.



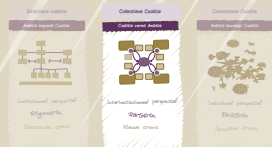
Figuur 3: Model Strategisch Omgevingsmanagement

Strategisch Omgevingsmanagement (SOM)

Strategisch Omgevingsmanagement (SOM) is een aanpak die wordt ingezet in een directieve coalitie. SOM is gebaseerd op de Mutual Gains Approach (MGA). De kern van MGA is het verbinden van belangen op basis van een zorgvuldige voorbereiding van een dialoog en onderhandeling met de omgeving. De dialoog vindt plaats op basis van belangen en niet op basis van standpunten. In de onderhandeling wordt gezocht naar winst, of het beperken van verlies, voor belanghebbenden. Het op deze wijze verbinden van belangen vraagt een duurzame relatie op basis van vertrouwen, een open houding, oprechte interesse in elkaar en de wil om er samen uit te komen.

De kernvragen in dit model zijn:

1. Doelbepaling: wat willen we bereiken met stakeholdermanagement, wanneer moet het klaar zijn en wat hebben we daarvoor over?
2. Stakeholder- en issueanalyse: wat zijn de onderwerpen waarover potentieel verschil van mening kan bestaan? Welke standpunten en belangen hebben partijen bij deze onderwerpen?
3. Bepalen van de oplossingsruimte: welke ruimte is er voor dialoog en onderhandeling, om recht te doen aan de belangen die geraakt worden?
4. Strategiebepaling en procesontwerp: met wie op welk moment, op welke manier, waarover gaan we aan tafel?
5. Zorgvuldige voorbereiding van gesprekken en bijeenkomsten: hoe managen we de verwachtingen en blijven we betrouwbaar?
6. Borging en nakomen van afspraken: hoe zorgen we voor continue afstemming met de inhoud van de opgave of ambitie en het besluitvormingsproces?



Collectieve coalitie

Coalitie vormt Ambitie

Samenwerking

Vertrouwen wordt
gebouwd

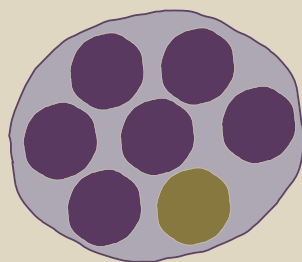
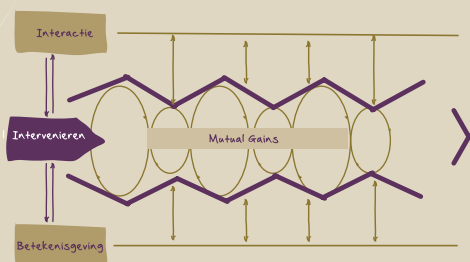
Verdeelde
verantwoordelijkheid

Aanvulling

Tijd is
nodig

Shareholders

Overeenstemming



Partners

Hoe kan ik samen met partners
sterker staan om onze ambities
waar te maken?

Collectieve coalities: coalitie vormt ambitie

Organisaties zijn een partner in een nieuwe arena van complementaire partijen die elk iets halen en brengen rond een gezamenlijk gevormde ambitie.

In het midden van het spectrum bevinden zich de collectieve coalitievormen. Hierin hebben partijen elkaar gevonden op een bepaald toekomstbeeld. Zij zien daar allen individueel en als groep voordelen in. Zij vormen en bouwen gezamenlijk een ambitie. Voor elke partij is er iets te halen en te brengen. Alle partijen voelen zich eigenaar van de coalitie. Het gaat dus niet om stakeholders, zoals in directieve coalities, maar om shareholders. Samen creëren zij een nieuwe arena waarin partijen niet deelnemen omdat zij tot elkaar veroordeeld zijn (zoals vaak het geval is in directieve coalities), maar in de eerste plaats omdat zij hun krachten willen bundelen. In een collectieve coalitie is veelal een centrale rol weggelegd voor een alliantiemanager, procesmanager of programmamanager.

De collectiviteit is in deze coalitievorm groter dan bij de andere coalitievormen. De partners nemen op een vergelijkbare basis deel, ieder met hun eigen rol en bijdrage. De gezamenlijke ambitie groeit gaandeweg. Dat kost tijd en inspanning. Het is een afwisseling van divergeren en convergeren, waarbij telkens nieuwe hoofdstukken aan de samenwerking worden toegevoegd. Dit type coalitievorming is geschikt wanneer geen van de partijen het voor het zeggen heeft en zij wederzijds afhankelijk zijn om hun doelen te bereiken. Bijvoorbeeld bij opgaven als het verminderen van files, het voorkomen van schooluitval of het lanceren van een nieuw product.

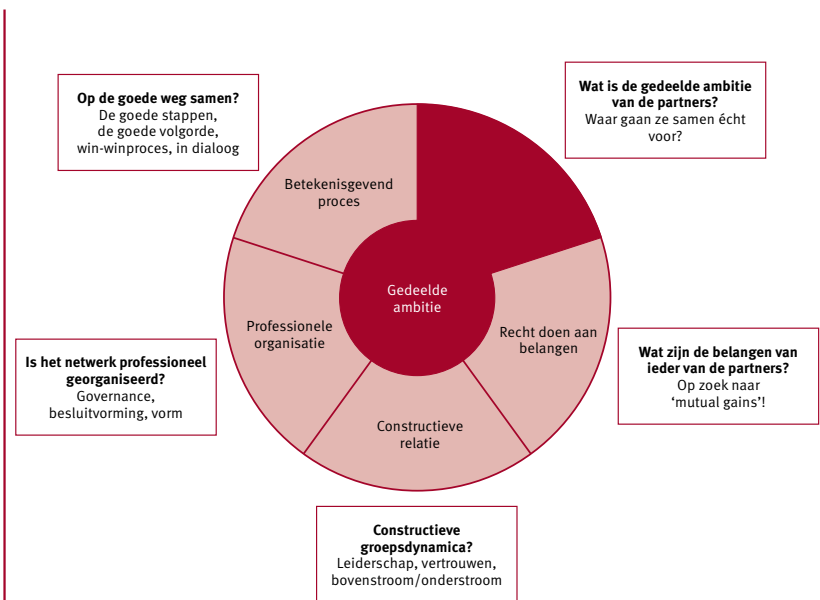
Het voordeel van deze coalitievorm is dat elke partij zich verantwoordelijk voelt voor het realiseren van de ambitie. Dit kan helpen om de organisatiekosten te verlagen, efficiënter te werken, innovatieve kennis te ontwikkelen of meer massa te bieden. Niet de afzonderlijke institutionele perspectieven maar het collectieve perspectief, de gezamenlijke ambitie, staan centraal. Woorden als commitment, relatie, spelregels, vertrouwen, visie, alliantie, partnerschap, coöperatie, ketens en verbinding horen bij deze coalitievorm. Vaak hebben de partners echter wel te maken met de insti-

Figuur 4: Collectieve coalitie

tutionele context van hun moederorganisaties. Elke organisatie geeft een deel van de autonomie op, in het vertrouwen er meer voor terug te krijgen. De selectie van de partners is dan ook een belangrijk moment. Wie hebben we nodig en wie heeft ons nodig? Hoe diverser de partners zijn, hoe groter de complementariteit. Concurrentie tussen de partijen ondermijnt de toegevoegde waarde. De aantrekkelijkheid van de ander ligt in het 'anders zijn'. Dit maakt ook dat het lastiger is om elkaar goed te begrijpen en verstaan. Het willen investeren in de ander en in de samenwerking is cruciaal. Partijen moeten bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen.

Voor overheden is dit type coalitie nog geen dagelijkse praktijk. Vanwege juridische bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het algemeen belang zijn zij niet gewend te operen vanuit gelijkwaardigheid. Gezien de bezuinigingen en decentralisaties wordt dit wel steeds meer een coalitievorm met potentie. Sommige collectieve coalities hebben een bepaalde termijn waarvoor ze zijn opgericht en andere hebben geen eindpunt. Tussentijds evalueren is belangrijk om te kijken of de coalitie nog voldoende vitaal is. Vaak wordt in de haast om resultaten te bereiken onvoldoende aandacht besteed aan het 'waarom' van de samenwerking. Bij een vitale samenwerking ontstaat steeds meer een gezamenlijke manier van denken en werken. De geboekte resultaten worden niet door één van de partijen geclaimd. Juist het delen en vieren van resultaten geeft de coalitie energie.

'Je draagt bij of doet niet mee', is in deze coalitievorm een belangrijk uitgangspunt. Toch gebeurt het vaak dat partners die niet direct iets te halen of brengen hebben, blijven deelnemen aan de collectieve coalitie. Dan is er sprake van schijnsamenwerking: de samenwerking zit onvoldoende in het hart van de moederorganisaties, maar het is bestuurlijk strategisch niet interessant om er uit te stappen of mee te stoppen. Een schijnsamenwerking is te herkennen wanneer de gesprekken abstract blijven en niemand de voornemens concreet maakt en uitvoert. Interventies die een schijnsamenwerking kunnen voorkomen zijn bijvoorbeeld teambuilding, halen-en-brengen-sessies, een gezamenlijke werkagenda, stoelendans om elkaars rol beter te begrijpen of het opstellen van spelregels.



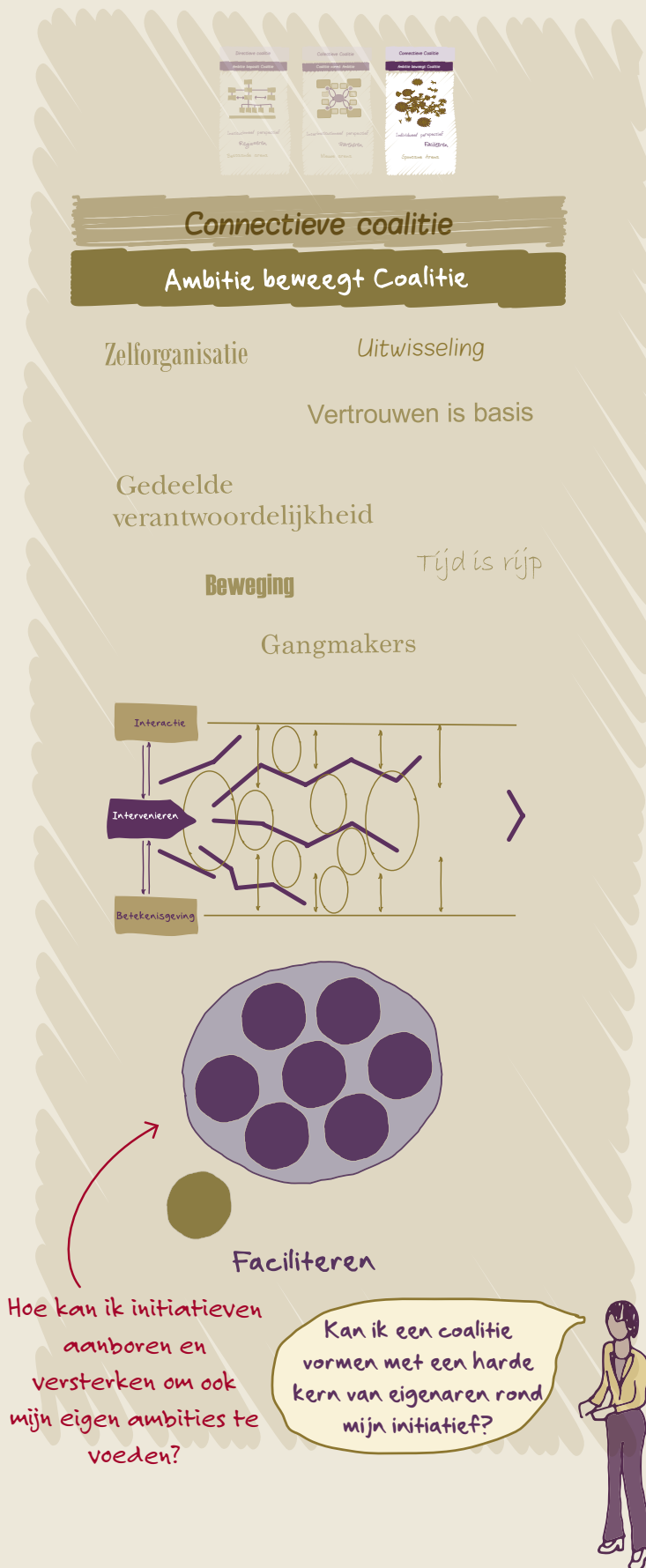
Figuur 5: Vijf invalshoeken voor samenwerking

Vijf invalshoeken voor samenwerking

Een collectieve coalitie is kansrijk als mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. De door Kaats en Opheij geformuleerde vijf invalshoeken helpen om hiervoor de juiste condities te scheppen. De invalshoeken vragen alle vijf aandacht en helpen om de complexiteit van samenwerkingsverbanden te doorzien.

- 1. Gedeelde ambitie: in de gezamenlijke ambitie van het samenwerkingsverband moeten alle partijen zich herkennen.*
- 2. Recht doen aan belangen: iedereen heeft belangen, het gaat erom te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn.*
- 3. Goed persoonlijk samenwerken: persoonlijke verhoudingen spelen altijd een rol in samenwerkingsverbanden en zijn net zo belangrijk als inhoudelijke argumenten. Er is altijd sprake van sociaal psychologische processen en groepsdynamiek.*
- 4. Professioneel organiseren: ieder samenwerkingsverband moet je goed en professioneel organiseren. Een passende organisatievorm sluit één op één aan op de gezamenlijke ambitie en is zo licht mogelijk georganiseerd.*
- 5. Betekenisgevend proces: samenwerkingsverbanden vragen om een goede betekenisgevende aanpak waarin de juiste zaken op het juiste moment gebeuren en er helderheid is over ieders rol en de procesregie.*

Bron: Kaats en Opheij, 'Leren samenwerken tussen organisaties', Kluwer 2012



Connectieve coalities: ambitie beweegt coalitie

Om hun eigen ambities te voeden kiezen organisaties een faciliterende rol voor initiatiefnemers die vanuit een persoonlijke drive in een spontane arena een beweging starten.

Aan het rechterdeel van het spectrum staan de op spontane netwerken gerichte coalities centraal. Er wordt een ambitie neergelegd door één of enkele personen en dat drijft en beweegt anderen om daarbij aan te sluiten, erop voort te borduren of er een eigen invulling aan te geven. Het is een coalitie van hechtere en lossere relaties van telkens wisselende samenstellingen. In een dergelijke setting kunnen ideeën, ontwikkelingen en bewegingen ontstaan die nog niet eerder bedacht zijn en in elk geval vooraf niet voorzien waren. Vooral doen en het zichtbaar maken van acties is belangrijk. Het doel is om te komen tot een initiatiefrijk netwerk met impact. Mensen willen energie en vrijheid ervaren om iets te kunnen toevoegen aan de coalitie. Initiatiefnemers zijn dan ook in staat zijn om los te laten en elke beweging als een kans te zien.

Dit type coalities zijn initiatieven die van onderop zijn ontstaan. Een voorbeeld is een bedrijventerrein waar ondernemers en beleggers kennis uitwisselen, voorzieningen delen en leegstand voorkomen. Of bureaus die met kleine activiteiten autochtone en allochtone bewoners dichtbij elkaar brengen. Sociale media helpen om deze netwerken te laten groeien en bewegen. Connectieve coalities worden vaak gestart en begeleid door initiatiefnemers, sociaal ondernemers of communitymanagers. Ondanks dat het netwerk van iedereen is, zijn deze mensen wel vaak het gezicht van en de drijvende kracht achter het netwerk.

In connectieve coalities staat het perspectief van het individu centraal. Daarbij zijn drijfveren belangrijker dan functies en posities. Het gaat om persoonlijke en informele relaties, waarbij er eerder wordt gehandeld vanuit gevoel en gezond verstand dan vanuit expertise en methodieken. Zowel het zelforganiserend als het zelfreinigend vermogen van deze coalitievorm is groot. Omdat mensen vanuit een persoonlijke drijfveer deelnemen, spreken zij elkaar aan op gedrag dat zij niet passend vinden. Mensen die geen aansluiting meer

Figuur 6: Connectieve coalitie

voelen, kunnen gemakkelijk de coalitie verlaten en een andere weg inslaan. Vaak ontstaan in een netwerk ongeschreven normen en waarden. Er wordt verwacht dat je oprecht bent en open staat voor anderen. Je leeft in het moment met aandacht voor elkaar. Maar met de vrijheid om elkaar ook weer los te laten. Stoppen met een netwerk vergt niet altijd een expliciet besluit en wordt niet gezien als falen, maar als een goed moment voor nieuwe dingen.

Er is geen vooraf bepaalde of gedeelde koers. Een volgende stap wordt pas gezet wanneer de tijd rijp is en niet omdat er een deadline nadert. Het netwerk is open en kent niet de collectiviteit van de hiervoor beschreven coalitievorm. Iedereen kan deelnemen en vertrouwen is de basis. Het hoeft niet bewezen of gebouwd te worden, het is een uitgangspunt. Er zijn geen uitgebreide plannen van aanpak, vooronderzoeken of plannings. Sommige connectieve coalities zetten zich graag af tegen de huidige systeemwereld. In tegenstelling tot de directieve coalities gaat het niet om de schriftelijke, maar om de mondelinge taal. Passende woorden zijn: energie, gastvrijheid, beweging, kiemen, inspiratie, voldoening, delen, ontmoeten en community. De coalitie is hoofdzakelijk gericht op divergeren. Er zijn weinig grenzen. Niet tussen mensen, maar ook niet tussen ideeën, disciplines of thema's.

Een belangrijke basis is de intrinsieke motivatie en vrijwilligheid. Hierin schuilt ook het risico dat het te vrijblijvend en vluchtig wordt, waardoor het netwerk opereert als los zand. Er zijn vaak ringen van betrokkenheid die telkens wisselen van samenstelling. In de binnenste ring bevindt zich de harde kern die zich het meest verantwoordelijk voelt voor het netwerk als geheel. Daaromheen is een ring van mensen die actief bijdraagt wanneer het hen past. En daaromheen is een ring van ambassadeurs en geïnteresseerden die het netwerk een warm hart toedragen. Wanneer mensen even meer tijd hebben voor of affiniteit hebben met het netwerk, kunnen ze opschuiven naar binnen en als dat weer even anders ligt naar buiten. Doordat netwerken vaak zowel offline als online verbonden zijn, is het vrij gemakkelijk om op de hoogte te blijven en actiever te worden.

Het is moeilijk om een weergave te maken van het netwerk. Het is bijna niet vast te leggen en het is vaak niet duidelijk wie er precies bij hoort en wie niet. Vaak wordt de metafoer van de zwerm gebruikt. In de zwerm lijkt het chaos, maar van een afstand is het goed georganiseerd. En omgekeerd is het voor een individu eenvoudig om bij te dragen, terwijl het netwerk als geheel complex en intelligent werkt. Ook de waarde en de resultaten van het netwerk zijn moeilijk hard te maken en te voorspellen, maar daardoor niet minder waardevol. Het gaat soms meer om blije gezichten, nieuwe contacten of een warm gevoel. Netwerken zoeken naar nieuwe definities van succes om hun meerwaarde zichtbaar te kunnen maken. Veel netwerken maken gebruik van een ruileconomie en ruilen waarden met elkaar. Soms komt hier geen geld aan te pas. En soms wordt een andere geldeenheden geïntroduceerd, zoals zorgpunten die je kunt verdienen door iets voor een ander te doen. Ook crowdfunding en het uitgeven van lidmaatschappen zijn gebruikelijk.

Deze coalitievorm kan van bestaande organisaties een faciliterende rol vragen. Faciliteren kan met geld, maar ook met expertise, capaciteit, contacten of media-aandacht. Het is voor bestaande organisaties een keuze om zich er wel of niet toe te verhouden. Dat is nog wel even wennen. Organisaties zoeken de initiatieven steeds meer zelf op als het binnen hun beleidsdoelstellingen past, maar houden ze ook nog regelmatig tegen als het niet past of een bedreiging lijkt voor hun eigen bestaansrecht. Sommige organisaties, zoals gemeenten, zijn inmiddels actief bezig om een voedingsbodem te creëren waarop mensen makkelijker initiatief nemen. Daarbij gaat het niet om een individuele bewoner met een idee, maar om een netwerk van mensen met eenzelfde wens of drijfveer. Een overheidspartij faciliteert dan niet een persoonlijk belang, maar een breder belang van de buurt.

Het gaat bij connectieve coalities om ondergaan en ondervinden. De gedachte is: een idee is niet uniek omdat het nog nooit eerder bedacht is, maar omdat het uitgevoerd wordt. Er zijn geen vaste methodieken of leidraden om netwerken te bouwen en te begeleiden. In een netwerk liggen idee en actie veel dichter bij elkaar, evenals denken en doen. Het is telkens leren en

*'Je bent
een betere
samenwer-
kingspartner
als je weet
wat je wilt'*

*‘Adaptief
werken
vraagt om
een sterker
gevoel voor
timing’*

proberen. En vooral ook improviseren om de energie en voorbijkomende kansen te benutten. Er wordt vaak gekozen voor werkvormen waarin iedereen op een eigen manier kan bijdragen, zoals open spaces, marktplaatsen en brainstormen. Blokkades voor netwerken hebben vaak te maken met gebrek aan technische en juridische kennis, geen toegang tot financiering, beperkende regels en protocollen, beperkte toegang tot en dienstverlening van de grote instituties, te weinig capaciteit, geen toegang tot andere initiatiefnemers, geen toegang tot de media en weinig ervaring met zelforganisatie. In deze coalitievorm valt dus nog veel te experimenteren, ontdekken en te leren.

Adaptief samenwerken: schakelen tussen coalities

Organisaties maken deel uit van verschillende coalities. Een organisatie kan bijvoorbeeld de regisseur zijn in vijf directieve coalities, een partner in acht collectieve coalities en een faciliterende rol hebben voor tien connectieve coalities. De vertrouwde, meer regisserende rol en aanpak zal dus niet verdwijnen, maar er komen meer rollen bij. In de praktijk zien organisaties een faciliterende rol soms als het hoogst haalbare, maar de ene rol is niet beter dan de andere. Het gaat om de meest passende rol bij de opgave. En dit vraagt een bewuste keuze. Afhankelijk van de kenmerken van het vraagstuk, de cultuur van de organisatie, de specifieke context en de belangrijkste spelers, kan een plek op het spectrum van coalitievorming worden gevonden.

Organisaties zullen meer verscheidenheid in rollen kennen en richting hun samenwerkingspartners duidelijk moeten zijn wanneer zij welke pet op hebben: regisseren, partneren of faciliteren. Een gezamenlijke kijk en taal helpt om bewuste keuzes te maken en deze te delen met de betrokken partijen. Want de meest gemaakte fouten komen nog steeds door verkeerd gewekte verwachtingen en spraakverwarring over de aanpak. Het kan soms heel krachtig zijn om in dezelfde coalitievorm te blijven werken, zodat de verwachtingen en verhoudingen duidelijk zijn. Maar een coalitie is een dynamisch geheel en kan veranderen in de tijd. Er ontstaat telkens weer een gewijzigde situatie. Het opletten op verschuivingen en expliciet bespreken en evalueren van de rol en aanpak wordt daarom steeds belangrijker. Dit voorkomt glijdende lijnen op het spectrum, waar-

door de verwachtingen en beelden uiteen gaan lopen.

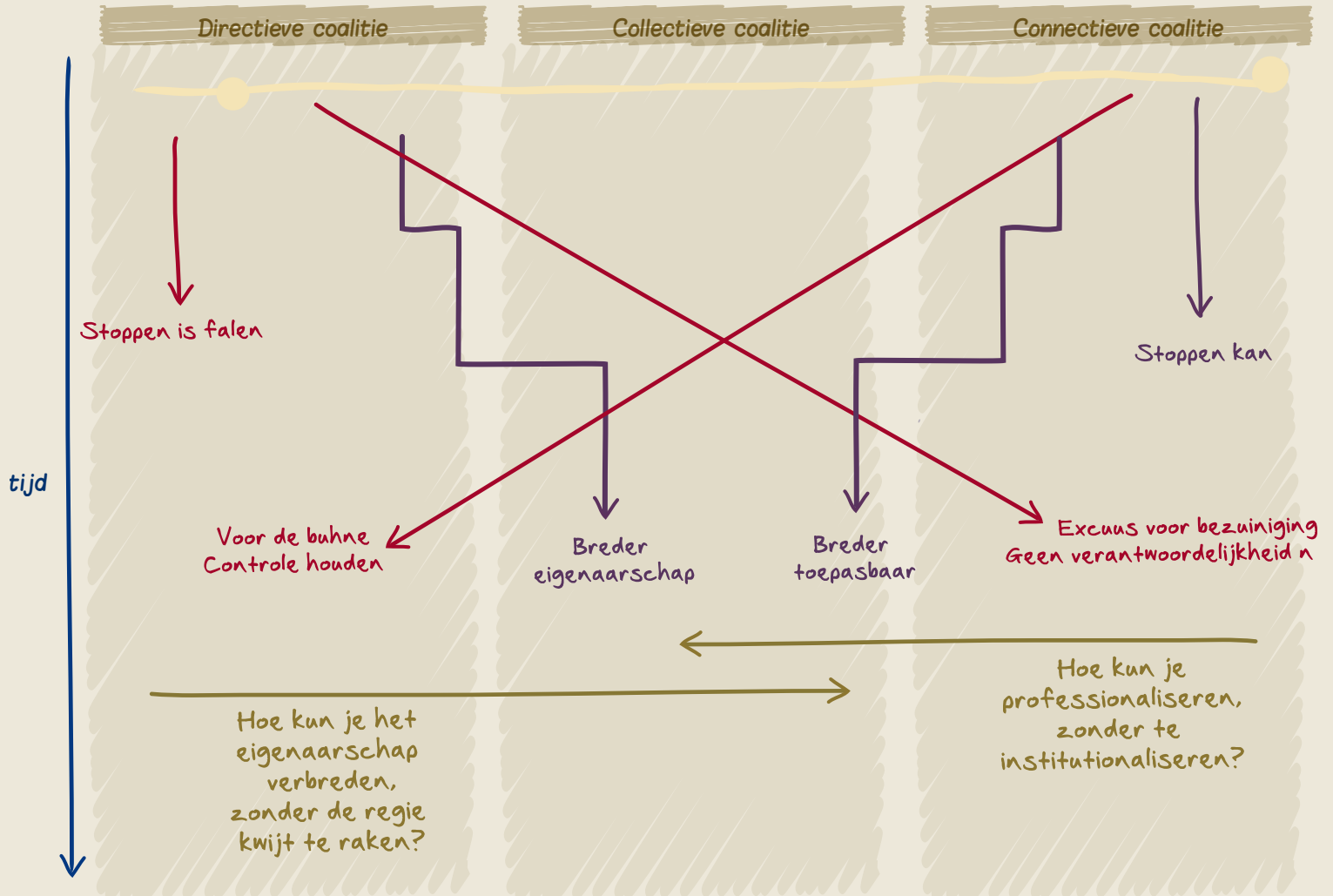
De verandering kan een gerichte strategie zijn, doordat een organisatie zich bijvoorbeeld wil ontwikkelen van een regisseur tot een partner of facilitator. Het kan ook een ongepland gevolg zijn van het procesverloop. Want zoals John Lennon al zong in het nummer *Beautiful Boy: ‘Life is what happens to you, while you’re busy making other plans’*. Een netwerk kan bijvoorbeeld zo succesvol zijn dat het breder toepasbaar is en zich ontwikkelt tot een collectieve coalitie. Of een coalitie met een hiërarchische verhouding kan zich evolueren tot een partnerschap, omdat de partijen elkaar veel meer vinden dan gedacht. Of andersom, bij een weinig daadkrachtig partnerschap kan de wens voor een directieve coalitie groter worden met één of enkele partijen als regisseur. Ook een combinatie van coalitievormen in één programma of proces is mogelijk. Een collectieve coalitie van een gemeente, energiebedrijf en woningbouwcorporatie kan bijvoorbeeld een regisserende rol hebben naar bewoners en een faciliterende rol naar ondernemers met duurzame plannen. Organisaties zullen dus voor elk van de drie coalitievormen afzonderlijke handelingrepertoires beschikbaar moeten hebben.

Een combinatie of verschuiving brengt wel uitdagingen met zich mee op het vlak van vertrouwen, eigenaarschap, motivatie, regie en professionaliteit. De paradoxale uitdaging die vaak gevoeld wordt bij het verschuiven van links naar rechts op het spectrum is: hoe kun je het eigenaarschap verbreden zonder de regie kwijt te raken? Een dergelijke verschuiving naar een connectieve coalitie kan ook worden opgevat als excuus voor bezuinigingen of het niet durven nemen van verantwoordelijkheid. Voor een omgekeerde verschuiving, van rechts naar links, geldt juist de paradoxale uitdaging: hoe kun je professionaliseren, zonder te institutionaliseren? Er kan bij deze verschuiving ook het gevoel ontstaan dat partijen worden betrokken voor de Bühne, zonder dat zij de consequenties van die aanpak willen nemen. Of de organisatie is nog niet klaar voor een dergelijke aanpak en durft de controle nog niet los te laten.

Het scherp opletten en maken van bewuste keuzes in het schakelen tussen en verbinden van coalities met

toegesneden rollen en aanpakken, noemen we adaptief samenwerken. Het is geboren uit de noodzaak om onzekerheden te hanteren, ons te positioneren in coalities, ons aan te passen aan gewijzigde situaties en om voorbijkomende kansen te kunnen pakken. Het adaptief vermogen van een organisatie is bepalend om te kunnen overleven. Zo kunnen we de wisselwerking tussen bestaande organisaties en nieuwe netwerken

versterken. Het betekent dat resultaten en stappen in het proces wel richting kunnen geven, maar niet vastliggen en telkens bijstelling vragen. Dit maakt het werk niet makkelijker, maar misschien wel leuker. Picasso zei: 'Als je al weet wat het wordt, is het niet meer leuk om te maken'.



Figuur 7: Bewegingen op het spectrum

Zelf aan de slag vanuit een oplettende rol

Adaptief samenwerken door te schakelen tussen directe, collectieve en connectieve coalities vraagt veel van organisaties. Voor een deel kunnen we ontwikkelingen en doelen overzien en 'stap voor stap' te werk gaan. Voor een ander deel zullen we moeten improviseren en 'stap na stap' gaan werken om telkens te kijken welke onverwachte ontwikkelingen zich voordoen en hoe we daarop kunnen inspelen. Zo vraagt adaptief samenwerken juist om een sterker gevoel van timing. Maar ook om een gedeelde taal rond samenwerken. Daarbij helpt het om overzichtelijk te maken aan welke coalities met welke rollen uw organisatie deelneemt.

Ga voor uzelf na: welke opgaven van uw organisatie passen bij welke coalitievorm? Dan wordt duidelijk waar uw organisatie nog een regisserende rol voor zichzelf ziet, waar samen met partners gewerkt wordt en waar initiatieven van buiten de kern zijn. Is deze rolverdeling ook wat partners van buiten verwachten? Bij directieve coalities zijn mogelijke vragen: hoeveel tijd en geld kost het om op de genoemde thema's een regisserende rol te pakken? Is dat haalbaar? Zijn de kaders en regels duidelijk? Bij collectieve coalities geldt: zijn er voor de thema's al partners in beeld? Zijn er bestaande samenwerkingsverbanden die uitgebouwd kunnen worden? Hoe vormen we gezamenlijk een ambitie? Is halen en brengen voor iedereen in balans? Bij connectieve coalities kunt u zich afvragen: welke initiatieven kennen we? Hoe kunnen nieuwe initiatiefnemers en ondernemers geprikkeld worden? Wat zijn de reflexen in de eigen organisatie die initiatieven van buiten beperken?

Als bestaande organisatie is het krachtig om aan te sluiten bij dat wat er al is. Om echt van buiten naar binnen te werken. Een oogstkaart, een kaart met een overzicht van bestaande initiatieven, netwerken en verbanden waaruit geogst kan worden, helpt hierbij. Deze oogstkaart kan leiden tot een actualisatie van de organisatie-rollen. Als er al heel veel gebeurt op een thema, is het dan nog wel nodig dat uw organisatie een regisserende rol pakt? Als er heel weinig initiatieven zijn, is een faciliterende rol dan wel voldoende? De verschuivingen die vervolgens optreden in de coalitievormen, rollen en aanpakken kunnen dan expliciet worden gemaakt. In

een telkens wijzigende situatie en verhouding proberen markt, overheid en maatschappij zo het beste uit elkaar te halen. Het is alleen wel opletten om bewuste keuzes te kunnen maken in dit samenspel. Want u bent een betere samenwerkingspartner als u voor een duidelijke rol kiest. ■

Dit magazine staat bol van de praktijkvoorbeelden van de verschillende coalitievormen. Soms zijn het voorbeelden die heel herkenbaar zijn voor één van de drie vormen en soms gaat het om combinaties.

*‘If change is
happening
on the outside
faster than
on the inside,
the end is
in sight’*

- Jack Welch