

Hoe houden we ons partnerschap goed?

MVO Nederland biedt nieuwe partners een bijzonder praktisch boek aan: 'Een bedrijf is geen goed doel'. Auteur Wilma Roozenboom inventariseert hoe bedrijven en maatschappelijke organisaties succesvol kunnen samenwerken. Ze baseert zich daarbij op ruim tien jaar wijsheid en ervaringen op dit gebied.

Als voorpublicatie een ingekorte versie van het hoofdstuk over de vraag: Hoe houden we het goed?



Samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties kan gepaard gaan met allerlei spanningen en dilemma's. Daar moet je goed mee omgaan. Naast de formele structuren en goede afspraken zit hem dat vooral in mensen, hun positie in de organisatie en hun vaardigheden. Hoe intensiever de samenwerking is, hoe belangrijker die factoren worden.

Hoe behoud je het evenwicht tussen gedeeld belang en eigenbelang? Hoe bouw en houd je vertrouwen? Hoe voorkom je een bestuurdersfeestje waar de werkvloer geen weet van heeft of geen zin in heeft, of een mooi operationeel plan zonder mandaat van de hoogste baas? Hoe balanceer je tussen programma en proces? Hoe ga je om met vooroordelen? Hoe houd je het schip op koers als de bemanning steeds wisselt? En wat maakt de goede mensen tot de goede mensen voor een samenwerking? Om een samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties goed te houden, is er dus aandacht nodig voor de 'zachte kant' van samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Goede werkverhoudingen tussen de samenwerkende organisaties zijn belangrijk. Maar wat zijn dat, 'goede werkverhoudingen'? Waaraan zie je dat? Het is nogal subjectief wat goede werkverhoudingen zijn, maar een paar symptomen zijn wel te benoemen:



"Mensen zijn het belangrijkste"

MARCO SCHOUTEN, DIRECTEUR VAN VITENS EVIDES INTERNATIONAL



- + Collega's zien welke toegevoegde waarde de ander heeft en spreken elkaar daarop aan.
- + Collega's helpen elkaar, ook ongevraagd, en lopen net even wat harder dan van ze gevraagd wordt.
- + Collega's staan open voor gesprek, discussie en feedback.
- + Collega's zijn geïnteresseerd in hoe het met de ander gaat.

Dat is wat je wilt, maar dat is lang niet altijd vanzelfsprekend. Niet tussen collega's binnen een en dezelfde organisatie. En zeker niet tussen collega's uit verschillende organisaties, laat staan tussen collega's uit verschillende organisaties uit verschillende sectoren. Bedrijven en maatschappelijke organisaties verschillen op veel fronten van elkaar. Ze hebben verschillende doelstellingen, belangen, functies, verantwoording en financiering. De kans op misverstanden en conflict zit er dus driedubbel ingebakken.

The Partnering Initiative noemt een aantal partnerprincipes als succesfactoren voor samenwerking. Deze zijn breed geaccepteerd en onderschreven door andere instellingen en personen die werken in samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Het zijn vrij algemene principes die belangrijk zijn voor effectief samenwerken op elke schaal en in elke context:

+ Gelijkwaardigheid

Samenwerkingspartners zijn nooit hetzelfde en dus zijn ze ongelijk. Maar dat betekent niet dat ze ongelijkwaardig zijn. Het idee is: als alle partijen erkennen dat alle mogelijke samenwerkingspartners evenveel recht hebben om aan tafel te zitten en alle soorten bijdragen op gelijke waarde worden geschat, kun je machtsverschillen ombuigen in respect voor de ander. Concreet: bijdragen in geld of prwaarde worden net zo gewaardeerd als netwerk of kennis.

+ Transparantie

Samenwerkingspartners kennen elkaar nog niet goed en dus is er niet direct vertrouwen. Maar vertrouwen kun je opbouwen. Het idee is: als alle partijen streven naar open en eerlijke werkrelaties, kun je verborgen agenda's opengooien en groeit er vertrouwen. Concreet: partners zijn onderling open en eerlijk



- over hun doelen, belangen en posities en stemmen samen af hoe ze hier extern over communiceren aan donoren en andere betrokkenen.

+ Wederkerigheid

Samenwerkingspartners werken samen omdat ze er iets aan hebben. Wie bijdraagt, moet kunnen profiteren. Het idee is: alleen als naast de gedeelde belangen ook de eigen belangen van alle partners gediend worden, blijven ze aan boord en is de samenwerking levensvatbaar op de langere termijn. Concreet: samenwerkingspartners hebben oog voor elkaars belangen, naast de gezamenlijke belangen, en gunnen elkaar regelmatig successen.

Deze partnerprincipes zijn zo algemeen dat ze weliswaar een raamwerk bieden, maar nog geen houvast voor de dagelijkse praktijk. Daarom zijn er handvatten nodig om deze principes handen en voeten te geven.

Een greep uit de mogelijkheden:

- + Bepaal samen de agenda voor gezamenlijke besprekingen en zorg dat daar in de loop van de opbouw van de samenwerking alle punten op komen te staan die in de voorgaande en volgende hoofdstukken van dit boek aan de orde komen – van gezamenlijke en individuele doelstellingen via het bepalen van de samenwerkingsstructuur en juridische vorm, naar indicatoren voor succes en hoe je weer van elkaar af kunt als dat nodig mocht zijn.
- + Bevraag elkaar op doelstellingen, belangen, verantwoording en financiering. Wat is de missie van je partners, wat zijn de belangen? Wie zijn de stakeholders van je partners, wie is hun achterban? Hoe worden ze aangestuurd, wie zit er aan tafel en wie is er intern verder nog bij betrokken? Waar komt het geld vandaan en hoe moet dat verantwoord worden? Verdiep je in de ander, leer elkaar kennen.
- + Lees elkaars belangrijkste beleidsstukken en jaarverslagen: je steekt er inhoudelijk veel van op en leert elkaars taal kennen.
- + Zorg voor voldoende overleg tussen de juiste mensen van gelijk niveau – bestuur en uitvoerend team. Dat is dus iets anders dan altijd met alle mensen aan tafel zitten.

“Challenges in alliances are usually behavioral, not intellectual”

PROFESSOR YVES DOZ VAN INSEAD BUSINESS SCHOOL

“Je moet in de huid van die ander kunnen kruipen”

FRANK VAN OOIJEN, DUURZAAMHEIDSMANAGER BIJ FRIESLANDCAMPINA

- + Ga af en toe de hei op of de kroeg in. Ga karten, bowlen, organiseer een lunchlezing of ontbijtsessie, ga samen op project-bezoek. Het helpt om sneller stappen te kunnen zetten. Om meer gezamenlijkheid te krijgen. Net als bij reguliere organisaties is er behoefte aan formeel en informeel contact.
- + Hanteer voor elke bijeenkomst doelen op twee niveaus: inhoud en proces. Hebben we gedaan wat we wilden, zijn de doelen bepaald, activiteiten gepland, et cetera? En zijn we door (de voorbereiding op) deze bijeenkomst een sterker team geworden, hebben we beter leren samenwerken?
- + Wees ambitieus maar niet naïef over het niveau van eerlijkheid: in een eerste verkennende bijeenkomst zul je misschien wel de posities, maar vast en zeker niet alle belangen op tafel krijgen. Vertrouwen moet groeien, verborgen agenda's worden niet meteen opengegooid.
- + Maak de samenwerking snel concreet. Meestal ga je niet samenwerken omdat je elkaar vertrouwt, maar ga je elkaar vertrouwen omdat je samenwerkt. Ga dus aan de slag: zorg dat je gezamenlijk kunt toewerken naar een aantal resultaten op heel korte termijn, bijvoorbeeld 2 tot 4 maanden. Vier die resultaten, ook al zijn ze klein. Snel gezamenlijk succes versterkt het onderlinge vertrouwen en werkt motiverend.
- + Reserveer ruim budget voor onderlinge en gezamenlijke externe communicatie.
- + Neem bijdragen in natura op in het budget, zodat voor iedereen duidelijk is dat ook nietfinanciële bijdragen meetellen.
- + Maak heldere afspraken over interne en externe communicatie; probeer daarbij een collectieve identiteit te creëren, bijvoorbeeld via een interne nieuwsbrief, een onderlinge appgroep, soms zelfs via een gezamenlijke begrippenlijst. En praat bewust over ‘wij’ in plaats van over ‘de samenwerking’. Maak het persoonlijk en gezamenlijk.
- + Zorg voor een goede mix van persoonlijk contact, telefoon en email.
- + Bij persoonlijke fricties en communicatiestoornissen: maak het bespreekbaar. Met betrokkenen, niet plenair. Probeer de invloed van emoties en persoonlijke verhoudingen te beperken: houd het zakelijk.

Een samenwerking kent verschillende fases. Elke fase vraagt



andere vaardigheden. In het begin van een samenwerking gaat het er vooral om de case te bouwen voor mogelijke partners. Het enthousiasme en de energie erin te brengen en te houden, de relatie op te bouwen, verwachtingen te managen, partners te helpen tot een overeenkomst te komen, juridische afspraken te maken, een gezamenlijk plan op te stellen. In deze fase is er behoefte aan iemand die de kar trekt. Iemand die een logische en effectieve structuur voor samenwerking opzet en bewaakt. Een diplomatieke doordouwer. De goede mensen zijn dan degenen die verschillende belangen zien en durven te benoemen. En die de dingen concreet maken: die zorgen dat verwachtingen helder worden verwoord, dat er een conceptovereenkomst ligt waarop partners kunnen schieten en die een planning in elkaar draaien waaraan de partners kunnen gaan sleutelen.

In de uitvoeringsfase heb je vooral een goede mensen en procesmanager nodig. Iemand die zorgt dat er draagvlak blijft binnen de samenwerkende organisaties, ook bij personeelswisselingen en ook wanneer andere prioriteiten om aandacht schreeuwen. Iemand die kijkt naar programmavoortgang: doen we wat we beogen, halen we de doelen, valt er al wat gezamenlijk te vieren? In de afrondende fase moet er gezorgd worden voor overeenstemming over geleerde lessen en het delen ervan, de effectiviteit van de samenwerking en het meten ervan, verkennen van de opties: uitbreiden of stoppen en alles wat daar tussenin zit. In deze fase moet je iemand hebben die het gesprek open en gaande houdt. Een facilitator. Iemand die zorgt dat zowel de positieve als de negatieve punten op tafel komen, met alle partners, en dat dit gebeurt op basis van objectieve feiten en subjectieve percepties – zolang het onderscheid maar helder is. Iemand die de opties openhoudt: opschalen, vernieuwen, inbedden, afronden. ■

www.wilmaroozenboom.nl

BOOKS

+ TEKST JAN BOM

+++++

Ook geschikt voor crosssectorale partnerschappen

‘Een bedrijf is geen goed doel’ heeft de samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties tot onderwerp. Maar zijn de praktische lijstjes en tips ook bruikbaar voor crosssectorale partnerschappen tussen bedrijven die samen een duurzaamheidsdoel willen bereiken? ‘Zeker!’ bevestigt auteur Wilma Roozenboom (1975). ‘Ik denk dat dit boek voor minstens 80 procent relevant is voor bedrijven die onderling samenwerken. Het kan dan nog sneller en makkelijker gaan dan tussen bedrijven en ngo’s, omdat ondernemingen onderling minder moeten wennen aan elkaars taal en uitgangspunten. Alhoewel ik ook wel heb meegemaakt in grote partnerschappen met meerdere ngo’s en meerdere bedrijven, dat juist onderling tussen ondernemingen de grootste misverstanden ontstonden. Als de taal heel erg op elkaar lijkt, neem je sneller aan dat je de ander wel snapt. In mijn boek noem ik dat het Belgenmisverstand: als je zaken gaat doen in Korea bereid je je voor op verschillen, maar als je in België gaat werken denk je ten onrechte dat alles hetzelfde is als in Nederland, spreek je aannames en verwachtingen niet uit – en stuit je op misverstanden.’

Wilma Roozenboom is sinds 2008 zelfstandig ondernemer en voert bureau onder de slogan ‘Partnerschappen voor duurzame ontwikkeling’. Daarvoor werkte ze lang voor Plan Nederland. Daar leerde ze als manager de praktijk van partnerschappen al van binnenuit kennen. In de jaren daarna breidde ze haar kennis en ervaring uit via opdrachten bij tal van samenwerkingsverbanden. Die praktische ervaring ademt het boek van begin tot het einde uit. Haar boek is onderverdeeld in de belangrijkste fases van samenwerking. Het begint allemaal met de vraag ‘Waar te beginnen’, dan ‘Hoe regelen we het?’, dan ‘Hoe houden we het goed?’, om af te sluiten met de evaluatiefase ‘Hoe gaat het?’ en als het gezamenlijke doel is bereikt, de vraag: ‘Gaan we door of houden we ermee op?’

Roozenboom analyseert ter illustratie in elk hoofdstuk een samenwerkingsverband tussen een bedrijf en een maatschappelijke organisatie, met een beschrijving van specifieke gebeurtenissen. Daar zijn ook samenwerkingen bij die niet in grote schoonheid eindigden, zoals die tussen Athlon Car Lease en Natuur & Milieu.



Hoe krijg ik dit boek gratis?

Nieuwe partners van MVO Nederland krijgen ‘Een bedrijf is geen goed doel’ als welkomstgeschenk aangeboden, naast een gratis abonnement op P+ People Planet Profit. Op de website van MVO Nederland staat een inschrijfformulier, waarop het boek van Wilma Roozenboom kan worden aangevinkt. Het boek kost 26,95 euro in de winkel en is een uitgave van uitgeverij Koninklijke Van Gorcum (184 pagina’s).

www.mvonderland.nl/registreren