

Het smeden

van allianties:

Communicatie als

kritische succesfactor



Overheden en maatschappelijke organisaties staan steeds vaker voor vraagstukken waarbij ze de handen ineen moeten slaan. Denk aan de energietransitie, armoedebeleid, of wonen als je zorg nodig hebt. Complexe vraagstukken die je niet zomaar in je eentje oplost. Alleen door samen te werken als overheden en maatschappelijke organisaties kun je zulke grote uitdagingen aan.

Bij het smeden en managen van allianties is communicatie - naast governance en financiering - een kritische succesfactor. Niet alleen het eerlijke verhaal is van belang, maar met name ook het gezamenlijke, gedeelde verhaal. Een verhaal dat vertrouwen wekt, draagvlak verdient en gedragsverandering ondersteunt. Hoe smeed je slimme coalities en actieve community's? Hoe positioneer je ze, houd je binding met de achterbannen en zorg je dat afspraken ook opvolging krijgen? En welke communicatieve keuzes kun je daarbij maken als communicatieadviseur?

1. Wat is een alliantie?

Een alliantie is een samenwerkingsverband waarin verschillende organisaties ieder voor een deel bijdragen aan een gemeenschappelijke opgave. Het gaat daarbij vaak om integrale vraagstukken zoals een Regionale Energie Strategie (RES). Er zijn veel verschillende partijen betrokken met een gemeenschappelijk doel, dat maar ten dele samenvalt met de doelen van de individuele organisaties. Die hebben allemaal te maken met een eigen achterban en nemen bovendien deel op basis van vrijwilligheid. Zeggenschap werkt bij allianties heel anders dan in een hiërarchische organisatie: je kunt niets afdwingen maar moet er samen uit zien te komen.

Willem G. Keeris, emeritushoogleraar Vastgoedmanagement TU Delft, definieert de alliantie als volgt:

*"Alliantie is een algemeen gehanteerd, niet gespecificeerd begrip, waarmee een **specifieke samenwerkingsvorm** tussen twee of meer partijen wordt aangeduid, met behoud van **ieders eigen zelfstandigheid en identiteit**, die gekenmerkt wordt door een opgezette vrijwillige, zichzelf ontwikkelende en dus flexibele organisatie, gericht op zowel de **individuele belangen** van de betreffende deelnemers, als op het **onderling samenbindend gemeenschappelijke belang** van dat collectief van deelnemers, waarbij de te leveren diensten, in te zetten expertise, denk- en mankracht, evenals de benodigde financiële middelen, **onderling worden uitgewisseld**, gedeeld, of gezamenlijk worden ontwikkeld, c.q. extern aangetrokken"*



Wat kenmerkt een alliantie?

- Er is steeds een gemeenschappelijk doel. Dit kan een project zijn, een programma of een (maatschappelijke) opgave
- Partners steunen dit doel
- Partners hebben daarnaast ook individueel doel
- Door bij te dragen aan het gemeenschappelijke doel brengen partners hun individuele doel dichterbij
- De initiatiefnemer kan het doel niet in zijn eentje realiseren, hulp van anderen is nodig
- Partners hoeven elkaar niet per se te kennen
- Onderschrijven van het gemeenschappelijke doel hoeft niet per se een collectieve actie te zijn
- Altijd een of meer initiatiefnemers
- Aantal partners kan variëren van enkele tot heel veel



2. Vertrouwen als basis (de alliantie smeden)

Een alliantie vraagt veel lef en durf om grenzen te verleggen, gewoontes te doorbreken, te pionieren en te innoveren. Vertrouwen in elkaar is dan van groot belang, net als oprechte interesse in elkaar. De partners in een alliantie moeten elkaar goed kunnen vinden. In de inhoud, het proces en de relatie. Dat betekent elkaar echt willen kennen en daar tijd voor maken: allianties bouw je op relaties.

Dat werkt door in de uitgangspunten voor een communicatieplan. Vroeger gingen veel communicatieadviseurs uit van de lijn kennis – houding - gedrag. Wat wil ik dat mensen weten, wat wil ik dat mensen gaan denken en voelen en hoe moeten ze in beweging komen? In een netwerk werkt dat anders:

- Niet wat de alliantie wil bereiken vormt het uitgangspunt, maar de **behoeften** van de verschillende partijen. Breng daarom eerst die behoeften in kaart. Hoe kun je als communicatieadviseur de deelnemers helpen hun doelen te verwezenlijken?
- Samenwerken doe je op basis van **gelijkwaardigheid** en wederkerigheid. Dat vraagt vooral iets van de houding die jij zelf inneemt als alliantiecommunicatieadviseur.
- Zorg dat de plannen die je maakt en de acties die je bedenkt in **timing** zijn afgestemd op de agenda's van de partners. Wanneer je dat goed scherp hebt kun je komen tot een plan dat ieders agenda respecteert en waarbij de acties op elkaar zijn afgestemd.

Behoeften – gelijkwaardigheid - timing zijn dus de drie principes die van belang zijn voor een vruchtbare samenwerking. Dat vraagt van de communicatieadviseur dat die voortdurend luistert naar de individuele belangen en deze weet te koppelen aan het gemeenschappelijke. Belangrijk uitgangspunt: omarm de verschillen. Probeer niet alle neuzen in dezelfde richting te krijgen maar kijk wat ieder nodig heeft en hoe je elkaar kunt versterken. Erkenning van elkaars behoeften en de verschillen daarin moet bij de start van een alliantie al op tafel komen.

Breng eerst behoeften in kaart. Hoe kun je deelnemers helpen hun doelen te verwezenlijken?

Als communicatieadviseur kun je ook bijdragen aan de gezamenlijkheid door de partijen bij elkaar te brengen rond de vraag: wat is ons gezamenlijke verhaal? Wat zijn alle verschillende perspectieven? Het message house is hiervoor bijvoorbeeld een heel geschikt model. Tijdens een message house sessie haal je de belangrijkste bouwstenen op voor een gezamenlijke kernboodschap. Door die kernboodschap met elkaar te bouwen, zorg je meteen voor commitment van alle deelnemers aan de boodschap.



3. Positionering en communicatie (de alliantie neerzetten)

Bij allianties slaan verschillende partijen tijdelijk de handen ineen voor een gemeenschappelijke uitdaging. Zulke allianties worden vaak stevig neergezet. In het begin is de energie hoog, er is veel enthousiasme, bestuurders zijn het met elkaar eens over het belang. Al snel wordt er dan gezegd: er moet een nieuw logo komen, een website, een stevige naam. Dan is het goed om als communicatieadviseur de vraag te stellen: hoe willen we de alliantie eigenlijk positioneren? Zetten we de alliantie of juist de opgave centraal? Hoe blijf je daarbij als individuele organisaties herkenbaar en vindbaar voor je achterbannen?

Grofweg kun je hierin drie keuzes maken:

- Monolithisch: je zet de alliantie centraal, met een stevige positionering voor het samenwerkingsverband; denk aan een eigen website, logo, communicatiekanalen etc. De alliantie is hierbij als enige zichtbaar, de partners zijn onzichtbaar;
- Branded: je zet het vraagstuk, het product of de dienst of het handelingsperspectief centraal, en zorgt ervoor dat dat alle aandacht krijgt; daarbij communiceren alle partners zelf via hun eigen kanalen; als alliantie ben je actief achter de coulissen, zonder als zodanig zichtbaar te zijn.
- Endorsed: de partners communiceren zelf maar profileren zich wel als lid van de alliantie.

Hier is geen goed of fout antwoord maar het is goed om dit per alliantie goed te bekijken en deze vraag in het midden te leggen. Het is goed om je te realiseren dat hoe prominenter de alliantie in beeld is, hoe onzichtbaarder de samenwerkingspartners. Bovendien: allianties zijn vaak een vliegwiel voor verandering. Moet je die sowieso wel zo stevig positioneren? Vanuit de inzichten van verandercommunicatie kan het soms tegen je werken als je heel hard roept 'We gaan het anders doen!' In zo'n geval kan het beter zijn om de opgave te positioneren en om als alliantie te opereren als de stille kracht op de achtergrond.

Een paar voorbeelden:

- Bij de Tasforce Wonen en Zorg zijn agendering van de urgentie van de opgave, binding en een aanspreekpunt belangrijke communicatieve doelen. Stevige profilering draagt daaraan bij.
- Bij de Regionale Energie Strategie (RES) is profilering veel minder belangrijk. Voor inwoners is de inhoud – Waar willen we zonnepanelen en windmolens en waar niet? – en de relatie met hun gemeente veel belangrijker. In plaats van communicatie via eigen kanalen, die nog publiek moeten opbouwen, kun je dan beter de betrokken gemeenten faciliteren om zelf te communiceren via hun websites, socialmediakanalen en de pagina's in de huis-aan-huis-krant.
- Bij het Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens (PMM) werken vijf departementen samen met zeven uitvoeringsorganisaties om te zorgen dat gezinnen beter geholpen kunnen worden in het woud van regels en regelingen. Denk aan een situatie waarbij sprake is van schulden maar ook van verslaving, dan heb je te maken met verschillende regels. Door niet de samenwerking maar de opgave centraal te zetten, zorg je dat elke partij die mee wil doen daarbij terecht kan. Tegelijk is het programma zo goed vindbaar voor de doelgroepen.



Belangrijke vragen bij positionering zijn:

- Hoe belangrijk is zichtbaarheid van de afzonderlijke samenwerkingspartners?
- Draagt stevige positionering bij aan de communicatieve doelen? Welke?
- Is de alliantie beter in staat om de communicatieve doelen te behalen, of juist de individuele partners?
- Hoe richt je de woordvoering in? Wie spreekt namens de alliantie?
- Wat doe je als het spannend wordt? Hoe houd je elkaar vast? Wat moet je doen - of juist niet doen - om balans te houden tussen het individuele belang en het collectieve belang?

*Het kan soms tegen je werken als je heel hard roept
 'we gaan het anders doen!'*

4. Achterbancommunicatie (de alliantie faciliteren)

Voor een vruchtbare samenwerking is het essentieel dat de gezamenlijke boodschap consistent wordt uitgedragen door alle partners en dat er draagvlak is en blijft bij hun achterban. Achterbancommunicatie is dus ontzettend belangrijk. Daarin hebben de communicatieadviseurs van de verschillende partners hun rol. Maar ook als adviseur op het niveau van de alliantie kun je daar in belangrijke mate aan bijdragen, als aanjager en verbinder.

Wie zich met zijn organisatie aansluit bij een alliantie, wil ook dat de afdelingsmanager hem of haar daarin dekt, dat de juristen weten waar je van de regels mag afwijken en dat de betrokken bestuurder erachter staat. Dat vraagt dus voortdurend om afstemming. De communicatieadviseur van de alliantie moet in dat proces steeds goed luisteren naar wat er speelt bij de individuele partners. Zijn ze het er niet zo mee eens, zijn er nieuwe ontwikkelingen of begrijpen ze zaken niet? Dan moet je dat op tafel neerleggen: hoe gaan we hier samen mee om?

Tegelijk: de partners zitten niet voor niks in de alliantie. Hun deelname draagt bij aan hun individuele doelen én aan het collectieve doel. De uitdaging is om dat steeds zichtbaar te maken. Hoe werkt de samenwerking door in wat je als organisatie doet? Als alliantiecommunicatieadviseur heb je ook een rol in het faciliteren van die communicatie naar de achterbannen van de partners. Dat doe je bijvoorbeeld door een toolkit beschikbaar te stellen met gezamenlijke kernboodschappen en middelen waar ze gebruik van kunnen maken voor communicatie via hun eigen kanalen. Maar denk ook aan een gezamenlijk monitoringssysteem, samen enquêtes uitzetten en resultaten bundelen en zichtbaar maken.



*Partners zitten niet voor niks in een alliantie:
hun deelname draagt bij aan hun individuele doelen
én aan het collectieve doel.*

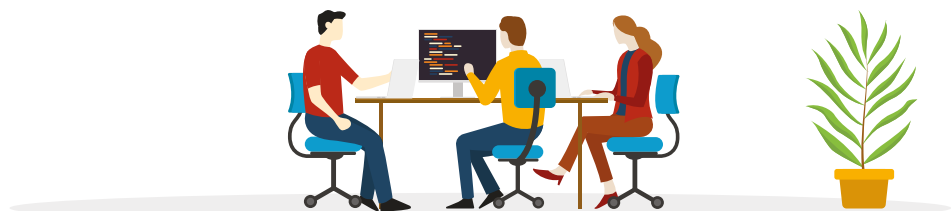
Van belang is dat je als adviseur op het niveau van de alliantie een eigen 'communicatiecoalitie' sluit met alle betrokken communicatieadviseurs. Zoek daar de verbinding mee en smeed je eigen coalitie. Realiseer je dat jij de enige bent met als taak de alliantie verder te brengen: de adviseurs van de deelnemende organisaties zijn druk met allerlei eigen doelen. Bovendien kunnen belangen elkaar soms in de weg zitten. Maak daarom goede afspraken met elkaar en maak steeds bespreekbaar wat ze nodig hebben om goed met elkaar samen te kunnen werken. Denk aan vragen als: hoe gaan we dit samen communiceren? Hoe kun je dit vertalen naar jouw organisatie? Wat heeft jouw achterban nodig om stappen te zetten?

5. Opmvolging en monitoring (het vuurtje brandend houden)

Wanneer de alliantie is gesmeed, de achterbancommunicatie is op orde en je hebt iedereen voorzien van een pakketje aan middelen: ben je er dan? Allianties zijn een zaak van lange adem en duurzame relaties. Wanneer je eenmaal met elkaar onderweg bent, kan er nog van alles gebeuren. Hoe zorg je dat het vuurtje blijft branden bij de deelnemende organisaties? Hoe houd je iedereen betrokken en enthousiast, hoe houd je de energie erin? Van belang is daarbij om goed voeling te houden met wat er gebeurt en om grip te houden op de opvolging van afspraken.

Bij landelijke allianties heb je er vaak mee te maken dat de uitvoering in de praktijk plaatsvindt in de regio. De uitdaging is dan dat de verschillende partijen elkaar niet alleen op landelijk niveau, maar ook in de regio en lokaal weten te vinden. Denk bijvoorbeeld aan landelijke afspraken voor vereenvoudiging van regels. Hoe laat je die ook regionaal en lokaal landen? Hoe zorg je dat daar ook daadwerkelijk opvolging plaatsvindt? Het kan een goed idee zijn om daarvoor lokale of regionale mini-allianties te vormen en daarin partners uit de regio bij elkaar te brengen.

Een voorbeeld: de Taskforce Wonen en Zorg is een initiatief van VNG, Aedes, ActiZ, ZN en de ministeries VWS en BZK. De Taskforce stimuleert en ondersteunt gemeenten, woningcorporaties en zorgorganisaties bij een gezamenlijke aanpak van de woonzorgopgave. Nederland vergriest. In 2040 zijn er twee keer zoveel 75+'ers als nu. Die ook nog eens veel langer zelfstandig wonen. Dat vraagt om actie op het gebied van wonen, zorg én welzijn. De sleutel ligt in de samenwerking met verschillende publieke en private partners die ook een bijdrage kunnen leveren om deze opgave te realiseren. Altijd in afstemming met de (toekomstige) ouderen zelf. De Taskforce werkt met een landelijk dekkend netwerk van ambassadeurs die het gesprek op lokaal/regionaal niveau aanjagen, want dáár moet het gebeuren. Daarnaast lost de Taskforce hardnekkige problemen op die aanpak van de opgave in de weg staan.



Als communicatieadviseur van de alliantie kun eraan bijdragen dat landelijke samenwerkingen opvolging krijgen in de regio door daar het landelijke verhaal uit te dragen. Ook kun je natuurlijk helpen om de lokale alliantie van de grond te tillen. Maar het initiatief daarvoor moet uiteindelijk bij de lokale betrokkenen zelf vandaan komen. Een samenwerking lukt alleen als partijen dat zelf willen.

Blijf in dialoog met de omgeving en luister naar wat er speelt bij organisaties en in de samenleving. Zo zorg je dat alle partners met hun achterbannen goed betrokken blijven.

Maar keer het ook eens om: wat speelt er regionaal en lokaal? Waar lopen lokale partners tegenaan en waar zien ze juist kansen? Het kan enorm bijdragen aan het succes van een alliantie als je daar goed naar luistert en die signalen weer terug op tafel legt in de landelijke alliantie. Daar kunnen bijvoorbeeld subsidies worden geregeld en regels worden aangepast. Wat vaak spannend blijkt in allianties is of de (landelijke) overheid een gelijkwaardige positie durft in te nemen met andere betrokken partijen. Durf je de opdrachtgever en -nemer rol los te laten? Durf je afspraken ook weer los te laten als je ziet dat er lokaal iets anders nodig is? Van belang is ook dat je de resultaten blijft monitoren. Zorgen je inspanningen voor het gewenste resultaat? Waar kun je of moet je zaken bijstellen? En wie is daarbij vooral aan zet?

Als communicatieadviseur van de alliantie ben je zo in het hele proces een echte 'box-to-box-middenvelder': je maakt de nodige kilometers als de verbindende factor tussen alle betrokken partijen. Van het helpen smeden van de landelijke samenwerking en het nadenken over de positionering tot het laten landen van de afspraken in de lokale praktijk, en weer terug naar de landelijke tekentafel met de praktijkervaringen in de regio. Je maakt steeds duidelijk welke keuzes er gemaakt kunnen worden bij de interne, externe en achterbancommunicatie en geeft sturing aan dat proces. En door voortdurend in dialoog te blijven met de omgeving en te luisteren naar wat er speelt bij de aangesloten organisaties en in de samenleving zorg je dat alle partners met hun achterbannen goed betrokken blijven.

Welke rol heb je als communicatieadviseur in een alliantie?

- Strategische advisering over samenstelling en samenwerking
 - selectiecriteria bij werving partners
 - invulling van Behoeften, Gelijkwaardigheid, Timing
- Strategische advisering over positionering en profilering
- Zorgen voor verbinding tussen de partners in de alliantie
 - doelbinding
 - stakeholderanalyse
 - ontwikkelen gemeenschappelijke boodschap
 - communicatiecoalitie (boodschap, middelen, timing)
 - netwerken: luisteren, verbinden, kennisdeling, kansen en kwetsbaarheden
- Zorgen voor profilering en zichtbaarheid van de alliantie
 - agendasetting
 - resultaten laten zien

PUBLIQUEST

Leene Communicatie
Communicatiebureau Podium
Maatschap voor Communicatie

Westhaven 65
2801 PN Gouda
tel 0182 52 85 96
aanvragen@publiquest.nl