

DUBBELE LOYALITEIT IS REALITEIT



Centrale vragen

- Hoe verbind je de maatschappelijke opgave met de (soms tegenstrijdige) belangen van je organisatie?
- Hoe maak je zichtbaar waarop jij en je samenwerkingspartners elkaar vinden?
- Hoe neem jij je eigen achterban mee in dilemma's en hoe activeer je hen voor oplossingen?

Iedere gesprekspartner in een samenwerking vertegenwoordigt naast de collectieve belangen de eigen organisatiebelangen. Hierdoor kunnen dubbele loyaliteiten ontstaan: kies ik voor de samenwerking of voor mijn eigen organisatie?

Je vertegenwoordigt als het ware twee teams. Wat voor de één goed is, kan ten koste gaan van de ander. Informatie kan niet altijd gedeeld worden. Leidinggevend en/of toezichthouders zijn soms teleurgesteld in het proces en kunnen zich op macht of interne afspraken beroepen om jou terug te fluiten. Deze dynamieken zorgen voor druk en een gevoel van conflicterende loyaliteit. De moeilijkheidsgraad hiervan wordt vaak onderschat.

Zelfreflectie en bewustwording

Hoe ga je hiermee om? De eerste stap zet je door bewustwording: als je weet welke belangen botsen kan je deze voor jezelf afwegen en (met hulp) een aanpak bepalen. Welke onrust en weerstand ontstaat er in de eigen organisatie door een samenwerking op een vroeg moment aan te kondigen? Is het nuttig dat de partners in de samenwerking nu al weten wat er binnen jouw organisatie speelt? Wat is het effect als wij de communicatie uitstellen?

Bespreekbaar maken

Daarnaast is het belangrijk dat samenwerkingspartners tijd en aandacht besteden aan de dubbele loyaliteit, waar iedere deelnemer mee te maken heeft. Door de verschillende belangen en dilemma's expliciet te benoemen, wordt duidelijk waar het schuurt. Het volstaat niet dat deelnemers elkaar wijzen op hun eigen verantwoordelijkheid om in gesprek te zijn met de eigen achterban. Een gezamenlijke strategie over hoe om te gaan met de dubbele loyaliteit is een belangrijk aandachtspunt bij het ontwerpen van het samenwerkingsproces.

En tot slot is er nog een laatste alternatief: (zelf) stoppen! Als de druk te hoog oploopt, dan is het wellicht tijd voor anderen om aan te schuiven of kan het verstandig zijn om de samenwerking te beëindigen. Soms ontstaat eerder dan verwacht ruimte voor nieuwe initiatieven!

Bronnen en mogelijkheden tot verdere verdieping

[Duurzaam samenwerken in gebiedsontwikkeling](#). Freek van Berkel, Edwin Kaats, Ruben Visser en Maarten de Vries.

[Leren samenwerken tussen organisaties](#). Edwin Kaats en Wilfrid Opheij