

De transitie van Friendship Foundation en wat we daar van kunnen leren



Vroeg of laat hebben particuliere initiatieven er mee te maken. Jezelf overbodig maken. Of gewoon jezelf terugtrekken. Termen als exitstrategie en *Shift the power* horen daarbij. Feitelijk is dat een transitie van eigenaarschap. Friendship Foundation zit in zo'n transitie. Dat betekent voor Kirsten Giethoorn loslaten. Ze is net een weekje terug uit Sri Lanka en bekend: "Ik moet me echt inhouden om me er niet wéér mee te bemoeien." In blogs hield ze bij hoe het proces verliep. Daaruit zijn een aantal lessen te herkennen. Tips bij transitie.

De vlieger kan heel goed zelf zijn weg vinden in de wind

Tekst: Yvonne van Driel | Partin | 4 juli 2023

Eerst iets over Friendship Foundation en wat Kirsten Giethoorn (initiator en voorzitter) in Sri Lanka deed. 'Mijn bezoek in juni 2023 staat in het teken van vergaderen, vergaderen, vergaderen! Friendship Foundation zit midden in een transitie. En daar gaan al die vergaderingen over.' Ze legt dan uit waarom. 'Niet wij vanuit Nederland, maar zij in Sri Lanka horen de route van Friendship's reis in Sri Lanka te bepalen en wij kunnen mee op reis!' En daar gebruikt ze een aantal termen voor: *Power Imbalance*, *Co-Leadership* en *Shifting the Power*.

De transitie

De transitie gaat over het eigenaarschap van de Sri Lankaanse organisatie. In zowel Nederland als in Sri Lanka is de stichting geregistreerd. Maar sinds de oprichting in 2005 was Friendship Foundation Nederland sturend en eindverantwoordelijke voor het werk en de resultaten in Sri Lanka. Dat is natuurlijk een zwakke plek. Kirsten blogt: 'Nederland kan niet invoelen hoe het in Sri Lanka uitgevoerd kan worden. Wij, 8000 km van de projecten verwijderd, hebben absoluut onvoldoende kennis van wat mogelijk of gewenst is in Sri Lanka. Tijd om het roer om te gooien.'

Ze vervolgt: 'Wij werken sinds 2019 aan een geleidelijke *Shifting the Power*. De Sri Lankaanse organisatie krijgt steeds meer eigenaarschap, vanuit Nederland worden we een partner. Met kleine stapjes gaan we aan de slag, een solide en stevige basis leggen voor de toekomst!'

De stoel

Ze voert deze transitie samen uit met Leon Lawrence uit. Hij is de interim country director van Friendship Foundation Sri Lanka. Hoewel zijn naam anders doet vermoeden, is hij geboren en getogen in Sri Lanka. Kirsten: 'De afgelopen 3 jaar hebben we dagelijks overleg gehad. Een hotline tussen Sri Lanka en Nederland. We definieerden de *Imbalance Power*. Om vandaaruit de huidige fase te kunnen inluiden. Leon en ik werken in *Co-Leadership*, of zoals wij het noemen: *Two-People's-Chair*.'

En toen werd het tijd om niet meer samen op een stoel te zitten.

De vlieger

Kirsten of eigenlijk Leon legt het nog eens uit: 'Het is natuurlijk duidelijk. Als Nederlanders kunnen we niet, zoals Leon het visualiseert, die Sri Lankaanse vlieger blijven sturen. De vlieger kan heel goed zelf zijn weg vinden in de wind. Vanuit Nederland kunnen het lijntje losjes blijven vasthouden. En met het verhaal van die vlieger in ons achterhoofd gaan we vergaderingen in Sri Lanka in. Met ons team, de begunstigden van onze projecten, betrokken overheden en samenwerkingspartners. Overal leggen we het verhaal van de vlieger uit. De rol die de Nederlandse stichting gaat krijgen en de rol die de Sri Lankaanse stichting in gaat nemen. Ik stap naar achteren en Leon stapt met zijn 18-koppige team naar voren!'

Kirsten heeft dan ook een jeetje-moment. 'Jeetje, gaat er door mijn hoofd, mijn Sri Lankaanse kindje is 18 jaar en hartstikke klaar om op eigen benen te staan! Ik ga het los(ser) laten, hoe mooi om te zien. Ik voel mijn rol veranderen, ik zie het gebeuren, zo *huppeke, 1, 2, 3!*'

De lessen

Genoeg inleiding. Lees voor een uitgebreidere samenvatting van de blogs, het artikel *Shift the power in praktijk*: zij bepalen de reis, wij kunnen mee!

Ik las de blogs nog eens met een andere blik en er vielen me een aantal do's (en don'ts) op.

- **Vertrouwen is de basis.** Bedenk dat het ook zonder bemoeienis uit Nederland loopt. Misschien niet zoals jij het voor ogen had, maar als je dat kan loslaten ben je al een heel eind. De vlieger alleen nog maar losjes vasthouden. Vertrouw op de kennis, kunde en vaardigheden van de partnerorganisatie.
- **Je wil is geen wet (meer).** Hopelijk was jouw wil nooit zomaar de wet. Was het altijd al vraaggestuurd en hadden partnerorganisatie en andere betrokkenen altijd al inspraak. Of nog beter, bepaalden zij de route. Denk weer aan de vlieger van Leon. Dit beseffen is loslaten! En daar draait het om.
- **Van rol veranderen.** Het kan zomaar zijn dat je rol als initiator (al) veranderd is in de jaren. Tijdens deze transitie zal je rol geheid weer veranderen. Van kartrekker

naar adviseur. Van spits via trainer naar toeschouwer. Of welke vergelijking je daarbij ook voor ogen hebt.

- **Organisaties zijn altijd in beweging.** Niet gek dus dat er veranderingen zijn. Dat een organisatie groeit is op zich een natuurlijk proces. Soms vraagt dat om ander leiderschap. Of om andere capaciteiten. Ook bij je partnerorganisatie. Je kan er voor kiezen om dat proces te begeleiden.
- **Disbalans in eigenaarschap.** Dat is wat Kirsten en Leon *Power Imbalance* noemen. Dan heeft bewust of onbewust een partij meer (sociale) macht dan de andere partij, persoon of organisatie. Er is dan een disbalans. Breng de organisatie in kaart. Kijk naar 'was, is en zal zijn'. Herken de sterktes en zwaktes. Vraag eventueel hulp van buitenaf. Dat kan vaak tot verrassende inzichten leiden.
- **Het einddoel bepalen is samenwerken.** Met het 'zal zijn' kun je natuurlijk alle kanten uit. Maar definieer wel het gezamenlijk einddoel. Doe dat met alle direct betrokkenen
- **Het is een intensief traject.** Doe het in stapjes. Bepaal subdoelen. Zodat ook altijd teruggekeken kan worden of deze doelen behaald zijn of niet. En waarom wel of waarom niet. Evalueer dus elke stap. En kijk dan weer vooruit. Betrek het hele team. En vier succesmomenten. Organiseer groeidagen (of heidagen). Zoek informatie en praat met andere mensen over hoe en wat transitie.
- **Het verhaal doet er toe.** Leon vergeleek het proces met een vlieger. Dat werd hun verhaal. Het verhaal om duidelijk te maken waarom transitie nodig was en hoe verder. Storytelling is een belangrijk factor om mensen in beweging te krijgen. Om veranderingen in gang te zetten. Kortom: enthousiasmeer.
- **Het loopt altijd anders dan verwacht.** Er is geen blauwdruk van de transitie. En ook al zijn er duidelijke doelen, de realiteit is vaak weerbarstiger. Er kan van alles misgaan. Of heb je zelf het gevoel op je handen te moeten zitten. Zoals Kirsten het toegeeft: 'Ik moet me echt inhouden om me er niet wéér mee te bemoeien.' Maar blijf wel in gesprek. Zonder oordeel. En tel tot tien voordat je een goed gemeend advies geeft. Soms is het beter dat zij met oplossingen komen.
- **Een open houding verbreedt de blik.** Blijf je verwonderen. Het jeetje-moment, zeg maar. En zeg niet overal meteen *nee* of *ja, maar* op. Neem afstand en kijk vooral. En heb vertrouwen.
- **De symboliek van de overdracht.** Ik vertelde al dat kleine en grote successen gevierd moeten worden. En maak van het officiële overdrachtsmoment een symbolisch gebaar. Zo zie je Kirsten in een [video](#) letterlijk van plaats verwisselen tijdens de overdrachtsvergadering.
- **Organiseren is communicatie.** Ik had het er ook al kort over. Communiceer constant. Eenzijdig kan een transitie niet gemaakt worden. Het is een gezamenlijk proces. En dat kan niet zonder communicatie. Kirsten heeft het over een hotline. Het kan dus intensief zijn. Neem er tijd voor. Plan het goed in.

Meer weten over de exitstrategie en capaciteitsopbouw? Bekijk de [toolkit Exitstrategie](#) of lees dit artikel [Capaciteitsversterking is goede vragen stellen](#). En voor degene die meer willen weten over storytelling: [UKVM! Oftewel: U kunt verschil maken](#).