



Het ArrowRoots-Model: een ondersteuningsinstrument voor samenwerking bij de realisatie en ontwikkeling van sociaal beleid

Sammy Vienne en Veerle Opstaele, docenten van de Arteveldehogeschool, opleiding sociaal werk

De ontwikkeling van sociaal beleid is heel complex en kent vele dimensies. Toegang realiseren tot alle grondrechten vraagt een transversale aanpak op verschillende beleidsniveaus en een samenwerking tussen diverse actoren. Nochtans is samenwerken met verschillende partijen geen sinecure. Het is een complex samenspel tussen individu, organisatie en netwerk. Vanuit het werkveld is er een grote vraag naar praktijkgerichte instrumenten om in hun organisaties op een duurzame en kwaliteitsvolle manier netwerksamenwerkingen te kunnen uitbouwen.

PRONET is een ondersteuningsunit van de Arteveldehogeschool, die netwerk-samenwerking wil promoten en professionaliseren. PRONET ontwikkelde een model dat helpt om processen van samenwerking tussen organisaties te begrijpen en te faciliteren: het ArrowRoots-model.

1. ArrowRoots

Het **ArrowRoots-Model** biedt een overzicht van de domeinen en processen die 'gemanaged' moeten worden om samenwerking tussen organisaties succesvol te laten verlopen. Het gaat om tien domeinen die telkens cruciaal blijken te zijn voor succesvolle interorganisationele samenwerking. De tien domeinen zijn gebaseerd op praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek van de Arteveldehogeschool rond netwerksamenwerking, vele jaren ervaring van de auteurs in procesbegeleiding en vorming rond netwerksamenwerking in diverse sectoren en onderbouwde literatuur.

De tien domeinen zijn gebundeld in een letterwoord. Zo ontstond het ArrowRoots-Model. Achter dit letterwoord schuilt enige symboliek. Arrowroot is de wortel van een tropische plant; de wortel wordt geraspt tot een wit poeder en kan gebruikt worden als bindmiddel. En natuurlijk

kun je bij de twee delen van het woord ArrowRoots een associatie maken: pijl en doelgerichtheid enerzijds, wortels en fundament anderzijds. Het ArrowRoots-Model is natuurlijk meer dan een opsomming van domeinen. Het brengt op een geconcentreerde manier de complexiteit van samenwerken in beeld: welke ballen moet je allemaal tegelijk in de lucht houden? Waar moet je als begeleider of trekker aandacht aan besteden? Het ArrowRoots-Model geeft m.a.w. een visie en denkkader mee dat houvast biedt op de soms woelige zee van samenwerking. Het zal ook duidelijk zijn dat deze tien domeinen niet op zichzelf staan. Er zijn veel onderlinge verbanden. Het ene domein heeft impact op het andere, of is een voorwaarde om vooruitgang te boeken op een ander terrein.

Het ArrowRoots-Model kan ook een hulpmiddel zijn om te kijken waar je staat met jouw samenwerkingsverband: op welke domeinen scoren we goed en waar moeten we meer op inzetten? Dit laatste aspect van het ArrowRoots-Model is uitgewerkt in de Pronet-Quicksan.

2. Tien domeinen

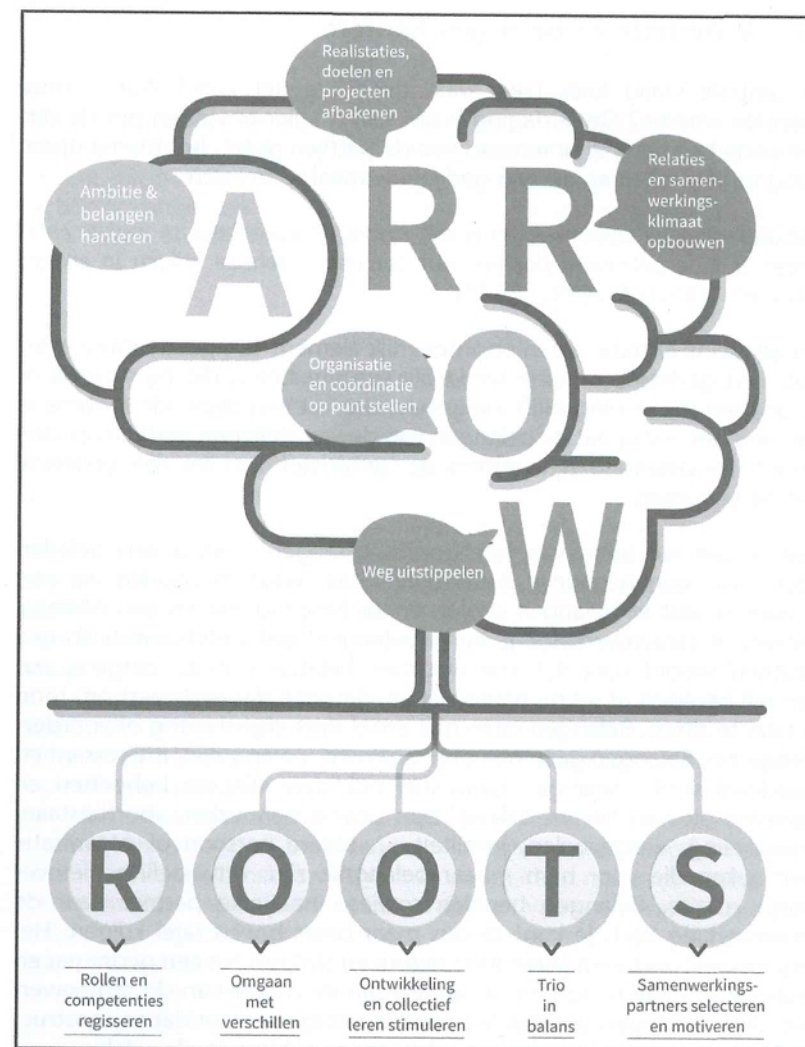


Fig 1: ArrowRoots met tekstballonnen

De tien domeinen hebben de vorm gekregen van een boom met stevige wortels. De eerste vijf domeinen (ARROW) verwijzen naar algemene processen die vanuit het oogpunt van organisatieontwikkeling belangrijk zijn. De laatste vijf domeinen verwijzen naar specifieke aspecten die bij interorganisatorische samenwerking extra gevoelig zijn.

Hieronder schetsen we kernachtig waar het bij ieder domein over gaat. Tevens geven we per domein enkele aandachtspunten mee.

2.1 A: Ambitie en belangen hanteren

De centrale vraag luidt hier: waar doen we het voor? Wat is onze gedeelde ambitie? De uitdaging is om een manier te vinden om de verschillende belangen en interesses van de partijen m.b.t. het thema openhartig te bespreken en tot een gedeeld verhaal te smeden.

“Dé uitdaging bij samenwerken is alle belangen inzichtelijk te maken en te zorgen dat de betrokken partijen een oprechte interesse krijgen in elkaars belangen.” (Kaats & Opheij, 2013)

Een gedeelde ambitie is een onontbeerlijk element van goede samenwerking. Een gedeelde ambitie werkt als een vuurtoren die bij moeilijk of zwaar weer de richting blijft aangeven. Om tot een gedeelde ambitie te komen is het nodig dat de belangen van de verschillende partijen op tafel komen. De belangen zijn immers de ‘grondstof’ om tot een gedeelde ambitie te komen.

Meestal zijn we bang van het woord ‘belangen’. Het is een beladen woord met een negatieve connotatie. Maar waarom zouden we niet accepteren dat er belangen spelen en ze beschouwen als een normaal element in samenwerking? Je kunt ‘belangen’ ook beschouwen als een ‘neutraal’ woord voor datgene wat men belangrijk vindt, datgene wat men wil bereiken of uit de brand slepen, datgene dat motiveert om rond de tafel te zitten. Belangen gaan niet enkel over eigenbelang of voordeel in enge zin. Belangen gaan ook over wat men ‘belang-rijk’, interessant en waardevol vindt. Belangen gaan dus ook over diepere behoeften en motieven die van ‘levens-belang’ zijn: positie behouden, voortbestaan, ontwikkeling, welgevoelen, kwaliteit, ... Iedere persoon of organisatie heeft zaken die voor hem / haar belangrijk zijn. Uitwisseling hierover schept ruimte. Belangen bepalen sowieso hoe elke partner naar de samenwerking kijkt. Je kunt ze dus maar beter boven tafel krijgen. Het gesprek over belangen levert juist ruimte en stof om tot een gedragen en gedeelde ambitie te komen. Belangen zijn de motor van de samenwerking. Door belangen openlijk te bespreken zorg je ervoor dat ze constructief kunnen ingezet worden en later geen stokken in de wielen gaan steken.

In samenwerkingsverbanden tussen organisaties spelen belangen op 3 niveaus: individu, organisatie, netwerk. Door de individuele en organisatiebelangen te bespreken en er recht aan te doen, ontstaat er ruimte om aandacht te geven aan wat het geheel nodig heeft. M.a.w.: om van ‘ME’ naar ‘WE’ te evolueren. Door de belangen op **individueel, organisatie-**

en netwerkniveau te verhelderen kan men tot een gemeenschappelijk belang komen. Pas als je van de ander weet waar het echt om draait, kun je samen-denken en op zoek gaan naar win-win.

2.2 R: Realisaties, doelen en projecten afbakenen

Hier luidt de centrale vraag: wat willen we samen realiseren? Hoe komen we van een gedeelde ambitie naar concrete acties en projecten waar iedere partij zich voor gemotiveerd voelt? De opdracht is: de doelen, acties en projecten die de partners via samenwerking willen realiseren, exploreren en een keuze maken waarin iedere partij zich kan terugvinden.

“Doelen zijn dromen met een deadline.” (Napoleon Hill)

Ambitie verwijst naar dromen, naar een ‘belofte’ voor de toekomst. Hoe abstracter de ambitie, hoe gemakkelijker er overeenstemming ontstaat. Maar dan? De ambitie moet vertaald worden naar concrete doelen, acties en projecten, anders blijven ze ‘lucht’. Deze vertaalslag is niet altijd zo simpel als het lijkt. Om te beginnen moet men het eens worden over de finaliteit en de diepgang van de samenwerking. Wil men enkel overleg en info-uitwisseling, wil men leren van elkaar, wil men middelen optimaliseren, wil men een actie of project opzetten, wil men een diepgaande samenwerking om een complex maatschappelijk probleem aan te pakken, of wil men bestaande activiteiten koppelen in een ketensamenwerking?

Daarnaast is het belangrijk dat men de tijd neemt om het ‘issue’ of ‘thema’ van de samenwerking te verkennen, vooraleer men (te snel) naar oplossingen gaat. Om ten volle te profiteren van de verschillende ervaringen en zienswijzen rond de tafel zijn inhoudelijk betekenisgevende gesprekken nodig: het bijeenleggen van feiten en ervaringen, het exploreren van verschillende invalshoeken en meningen, het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal, het evalueren van vroegere oplossingsmethoden, ... Op die manier kan een ruim beeld ontstaan van de kwestie waar men wil op inspelen. Dat is nodig om vervolgens een breed gamma van mogelijke acties en oplossingen te verzamelen. Tenslotte is het ook belangrijk om bij de keuze van doelen en acties te kijken of de partijen rond de tafel genoeg gemotiveerd zijn voor de gekozen acties. Bieden de acties of projecten die men kiest genoeg meerwaarde en return voor elk van de partners, of zitten er enkele partijen dan voor ‘spek en bonen’ bij?

2.3 R: Relaties en samenwerkingsklimaat opbouwen

De kernvraag hier is: hoe werken we samen? Hoe maken we het samenwerkingsklimaat constructief en respectvol en hoe kunnen we een cultuur van open communicatie en feedback installeren.

“Openheid in communicatie stelt partners in staat zich uit te spreken, de eigen twijfels en zorgen te delen en te kijken naar oplossingen in het gezamenlijk belang. Dit klinkt logisch maar is niet eenvoudig, zeker niet als er nog aan de relatie gewerkt moet worden. Voor openheid is nodig dat je je kwetsbaar opstelt en de vraag is wie hierbij de eerste stap durft zetten.” (Linda Bussum, Florent Meier, 2017))

Uit onze contacten met de praktijk blijkt telkens weer dat men een constructief samenwerkingsklimaat ervaart als de achillespees van samenwerking: onderling vertrouwen, wederzijds respect, transparantie, open communicatie, eerlijke feedback, geen verborgen agenda's, ... zijn thema's die hierbij vaak genoemd worden. We kunnen er echter beter van uit gaan dat we bij samenwerking tussen partijen juist een onzeker en complex veld betreden, waarin hoop en vrees, engagement en aarzeling, openheid en geslotenheid, vertrouwen en wantrouwen voortdurend deel uitmaken van wat er rond de tafel gebeurt. Het komt er op aan om deze fluctuaties niet te veroordelen, maar ze bespreekbaar te houden als een normaal onderdeel van het proces. Dat betekent o.a. dat er 'gewoontes' moeten geïnstalleerd worden die dit mogelijk maken: check-in bij de start van een bijeenkomst, informele momenten, waarderings- en feedbackrondes, regelmatige evaluatie van de samenwerking, check-out bij afronding... Dergelijke kleine ingrepen ondersteunen een vorm van 'sociale hygiëne': de lading, onduidelijkheid of hersenspinsels i.v.m. de onderlinge relaties benoemen in plaats van ze op te stapelen tot ze onoverkomelijk groot zijn. Dit vraagt soms om moedige gesprekken.

2.4 O: Organisatie & coördinatie op punt stellen

De vraag hier is de volgende: hoe organiseren we ons? Een samenwerkingsverband op poten zetten, impliceert dat er ook een organisatiestructuur wordt uitgetekend.

“Is het samenwerkingsverband in staat om voldoende daadkracht te creëren, of wordt het door zijn structuur of governance te veel belemmerd door de 'tragen' die het tempo bepalen en de 'kleurlozen' die de kleur bepalen?” (Edwin Kaats & Wilfrid Opheij, 2013)

Het gaat hier over verschillende aspecten op organisatorisch vlak: het coördinatiemechanisme, de interne structuur van het samenwerkingsverband, de wijze van besluitvorming en afspraken over de (interne en

externe) communicatielijnen. Provan & Kenis (2008) hebben 3 formules van 'netwerk-governance' beschreven. Ieder type heeft zijn voor- en nadelen. Inzicht in de voor- en nadelen kan helpen om een goede keuze te maken bij de uitbouw van de samenwerking. In een **zelfregulerend netwerk** werken de organisaties onderling samen via gedeelde besluitvorming; er is geen afzonderlijke besturingseenheid; de netwerkleden verdelen alle sturende en coördinerende taken onder elkaar. In een **leiderorganisatienetwerk** neemt één van de leden van het netwerk een voortrekkersrol op zich om de samenwerking te coördineren en te ondersteunen; er ontstaat dus een belangrijk onderscheid tussen de 'leden' en de 'leider'; de verantwoordelijkheid van de netwerksturing wordt bij één van de primaire partijen gelegd. In een **netwerk administratieve organisatie** (NAO) wordt de coördinatie en administratieve ondersteuning toevertrouwd aan een faciliterende entiteit, die niet één van de primaire partijen is.

Niet enkel de structuur van coördinatie en besluitvorming is belangrijk, maar ook het besef dat de logica van 'samenwerken' anders is dan de (interne) logica van een organisatie. De logica van netwerk-samenwerking is een horizontale logica, gebaseerd op gelijkwaardigheid van de partners (ook al is ieder verschillend). De samenwerking is gericht op creatie van nieuwe inzichten en oplossingen eerder dan het vlot uitvoeren van taken. Deze co-creatie vraagt dat men zich wederzijds laat beïnvloeden door elkaars verschillen en dat men een cyclus van uitvoeren en evalueren hanteert om tot innovatie te komen.

2.5 W: Weg uitstippelen

Welke stappen zetten we? Wanneer zijn we waar mee bezig? Hier gaat het er om een stappenplan en tijdslijn te ontwerpen waarin duidelijk is hoe de uitbouw van het samenwerkingsproces verloopt. Geregeld evalueren en bijstellen hoort erbij.

“Als je snel wil gaan, ga alleen. Als je ver wil komen, ga dan samen.” (Afrikaans gezegde)

Kaats & Opheij (2013) hebben een mooi fasenmodel beschreven van interorganisationele samenwerking. Iedere fase kreeg een treffende naam: (1) verkennen, (2) delen, (3) overeenkomen, (4) vormgeven, (5) uitvoeren en vernieuwen. Dit fasenmodel is door zijn eenvoud en helderheid een interessant hulpmiddel om na te denken over de stappen die je wil zetten bij de opbouw van de samenwerking. In feite zitten er steeds twee bewegingen in de cyclus van samenwerken: verdieping en vooruitgang. Gaan we eerder voor een quick win, of nemen we ruim de tijd voor het leren kennen van elkaar? Hoeveel tijd nemen we voor het exploreren van gegevens, ervaringen en mogelijk oplossingsrichtingen rond het

thema / issue, of stomen we liefst zo snel mogelijk door naar concrete acties? Bij **verdieping** gaat het om het verzorgen van de fundamenten van de samenwerking: de problematiek exploreren en een gezamenlijke visie op gewenste veranderingen ontwikkelen. Bij **voortgang** gaat het om de realisaties op het terrein. Het gepaste ritme en evenwicht vinden tussen beide en dit bespreekbaar houden is belangrijk. Zo zorg je ervoor dat alle partijen rond de tafel (met elk hun eigen voorkeuren voor snel of traag) weten en begrijpen hoe de fasering er uit ziet en wat de volgende stappen zijn.

2.6 R: Rollen en competenties regisseren

Wat is de bijdrage van elke partner in het proces? Als iedere partner op zijn sterkste punt wordt aangesproken, ontstaat er een krachtig mengsel. Het komt er op aan om de rollen, bijdragen en taken van de verschillende partijen onderling te bespreken en af te stemmen. En om te zorgen voor een actieve en flexibele invulling ervan.

"Wanneer iedere partij vanuit zijn eigen sterkte positief bijdraagt aan een groter geheel, vervagen de grenzen tussen 'wij' en 'zij'." (Levuur)

Rollen en competenties in samenwerkingsverbanden zijn van bij het ontstaan van PRONET een centraal thema geweest. Vanuit PRONET-praktijkonderzoek (Opstaele et al, 2013) hebben we 16 rollen gedefinieerd, die nodig zijn voor succesvolle samenwerking. Rollen hangen niet vast aan één persoon. Een rol is een bijdrage aan het proces van samenwerken en kan door verschillende personen ingevuld worden. Omgekeerd kan ook één persoon meerdere rollen opnemen. Rollen worden door personen opgenomen maar zijn niet noodzakelijk persoonsgebonden. Het zijn bijdragen die in / door de groep moeten opgenomen worden. Rolwissels zijn mogelijk en wenselijk.

We maken een onderscheid tussen strategische, taakgerichte en procesgerichte rollen. Strategische rollen richten zich op het waarmaken van een strategie op langere termijn: draagvlak-creëerder, woordvoerder, criticus en onderhandelaar. Taakgerichte rollen spitsen zich toe op het realiseren van project of actie: bv. uitvoerder, raadgever, resultaatbewaker, fondsenwerver, vernieuwer... Tenslotte zijn er procesgerichte rollen die aandacht geven aan de onderlinge relaties en de manier van samenwerken: sfeermaker, supporter, diplomaat, waarnemer. Er is natuurlijk ook de leidende kern: de initiatiefnemer, trekker en leider.

Komen tot een rol- en taakverdeling is slechts één kant van de medaille. Minstens even belangrijk is om rollen, rolervaringen en rolwissels doorlopend bespreekbaar te houden. Rolfluiditeit is een kenmerk van creatieve processen in een groep. In plaats van rigide vast te zitten in één rol wisse-

len de leden van bv. criticus, naar sfeermaker, naar resultaatbewaker ... Op deze manier ontstaat er 'flow' in de groep. Naast de rollen en bijdrage van ieder, gaat het natuurlijk evenzeer om het bundelen van energie van verschillende partijen. Als iemand op zijn sterkte ingezet wordt, uitgedaagd wordt, ontstaat er betrokkenheid en bereidheid om de ego-positie te verlaten. In samenwerkingsverbanden is het nodig dat er (minstens zo nu en dan) een shift ontstaat van ego-denken naar wij-denken.

2.7 O: Omgaan met verschillen

Hier gaat het om de vraag: hoe kunnen we spanningsvelden constructief benutten? Hoe kunnen we onderlinge verschillen en ambiguïteit gebruiken als uitdaging om tot vernieuwing en meerwaarde te komen?

"Het is de vooronderstelling van homogeniteit, die ons problemen oplevert in het conflictverschijnsel." (H. Van Dongen, 1993)

Als je er van uitgaat dat verschillen interessant zijn (en niet enkel lastig), dan wordt het mogelijk om de spanning tussen mensen en ideeën creatief te benutten. Voorwaarde is wel dat de verschillen expliciet mogen benoemd en onderzocht worden. Werken met en vanuit verschil vraagt nogal wat. We houden zo van harmonie en vinden het moeilijk om de spanning van het verschil te laten bestaan en te verdragen. In termen van groepsdynamica spreken we dan over het fenomeen van de 'harmonie-aval'. We evolueren zo snel mogelijk weg van iedere bron van spanning of afwijkende mening, en daarmee komen we in de val terecht. Want juist in het exploreren van de afwijkende mening of spanning zit de winst.

In zijn boek 'Together: the rituals, pleasures and politics of coöperation' onderzoekt de socioloog R. Sennett (2013) hoe mensen die sterk verschillen toch kunnen samenwerken. Hij noemt dit een cruciale uitdaging van deze tijd: mensen met verschillende standpunten, achtergronden en belangen in verbinding brengen. Sennett maakt onderscheid tussen **dialectische** en **dialogische** samenwerking. In een **dialogische conversatie** staat het luisteren naar de beleving van mensen centraal. Men moet het niet per se eens zijn met elkaar. Het wederzijds begrip wordt groot en men wordt zich bewuster van de eigen standpunten. Dialogische samenwerking leidt niet noodzakelijk tot een overeenkomst maar tot een hogere vorm van bewustwording. En daar zijn we naar op zoek, dat is een belangrijke reden om in een multipartijensamenwerking te stappen.

2.8 O: Ontwikkeling en collectief leren stimuleren

De kernvraag van dit domein is: hoe zorgen we voor een leercultuur? De uitdaging is om alert te zijn voor de leerwinsten en voor de groei en ontwikkeling die voortvloeit uit de samenwerking (zowel op het niveau van het netwerk, de organisaties en de individuen).

“Organisaties zijn onderling van elkaar afhankelijk. Ze hebben elkaar nodig om het doel te bereiken. Het is niet voldoende dat ze zich als een lerend netwerk beschouwen en dat individuele organisaties leren. Om het doel te bereiken moet er ook collectief leren ontstaan.” (Keast & Mandell, 2009)

Zonder te leren van elkaar en zonder voortschrijdend inzicht over het issue of thema zal de samenwerking weinig meerwaarde opleveren. Collectief leren en ontwikkelen is een voorwaarde om tot resultaat en meerwaarde te komen in samenwerkingsverbanden. Aandacht schenken aan leerwinsten is dus een belangrijk item. Om het doel en de gewenste verandering te vinden moet er eerst onderling geleerd worden. En omgekeerd: op weg naar het doel, tijdens de acties die men opzet wordt er ook van alles geleerd. Deze leerpunten expliciet kunnen maken is motiverend en versterkend.

Het leren en de groei van inzichten en competenties kunnen zich op drie niveaus afspelen: het collectieve veld (de netwerksamenwerking), de organisatie en het individu. Het installeren van een leercultuur vraagt een waarderen en veilig klimaat, waar het geaccepteerd wordt om fouten te maken, met halve ideeën en oplossingen te komen, brainstormend en coöperatief te denken, ... Geregeld terugkijken op de leerwinsten van de samenwerking, kan door ‘waarderende vragen’ te berde te brengen als: wat leren we door samen bezig te zijn in dit samenwerkingsverband, hoe is mijn organisatie veranderd door samen te werken, wat betekent het voor mij om deel te zijn van dit proces, welke pluim zou je aan deze groep geven, wat zou mijn organisatie missen als ze hier geen deel meer van zou zijn ... ?

2.9 T: Trio in balans

Hoe doen we recht aan het samenspel tussen individu, organisatie en netwerk? Dat is hier de hamvraag.

“Sleutelfiguren in samenwerkingsverbanden knopen 3 referentiepunten samen: hun eigen visie en opvattingen, die van hun organisatie en die van het netwerk.” (Rita l’Enfant, 2009)

In onze ervaringen met samenwerkingsverbanden is dit een cruciaal thema: bewustzijn en flexibiliteit stimuleren in verband met het voortdurende samenspel van belangen op 3 niveaus: individu, organisatie, net-

werk. Deze ‘trio in balans’ blijkt vaak de achillespees te zijn in samenwerkingsverbanden. Er zijn drie niveaus die voortdurend op mekaar inspelen. We noemen dit de ION-tandwielen (Individu, Organisatie, Netwerk) die onvermijdelijk op elkaar ingrijpen.

Actoren rond de tafel moeten in staat zijn om deze verschillende perspectieven te zien en te benoemen bij zichzelf en bij de andere partijen. Ze moeten ook in staat zijn om te wisselen van perspectief en/of verschillende perspectieven tegelijk in rekening te brengen. Het belangrijkste is niet dat men probeert om spanningen tussen de 3 niveaus te vermijden. Ze zijn niet te vermijden, want ze maken inherent deel uit van het proces van samenwerken. Het gaat er om dat spanningen tussen de drie niveaus constructief kunnen besproken worden. Enerzijds ben je vertegenwoordiger van (de belangen van) jouw organisatie. Anderzijds voel je je betrokken en geëngageerd ten aanzien van de ambities van het samenwerkingsverband. Bovendien heb je je persoonlijke voorkeuren en interesses. Dit kan leiden tot een gevoel van ‘gespleten’ loyaliteit. Als je je teveel inzet voor de samenwerking, kan het zijn dat je achteraf teruggefloten wordt door je eigen organisatie of achterban. Omgekeerd: als je teveel vasthoudt aan het belang van je organisatie kan het zijn dat de samenwerking stroef wordt. Het gevoel van spagaat dat hieruit voort kan vloeien, is niet zozeer een persoonlijke kwestie, maar veeleer een kenmerk van samenwerking tussen organisaties. Het spanningsveld tussen het netwerk als geheel en de belangen van de moederorganisatie wordt immers gedragen door de individuele personen die rond de tafel zitten.

Er is niets mis met spanningen op dit vlak, tenzij ze onbespreekbaar zijn. Spanningen tussen de 3 niveaus kunnen bijvoorbeeld tot uiting komen in een discrepantie tussen het netwerk-perspectief en de belangen van de eigen achterban. Of in een disbalans tussen investering en return voor de eigen organisatie. Of in een afname van persoonlijk engagement. Of in een gebrek aan persoonlijke ontwikkelingskansen, ... Het zal duidelijk zijn dat dit domein nauw samenhangt met het eerste domein van ambities en belangen.

2.10 S: Samenwerkingspartners

Hier is de centrale vraag: welke partners kiezen we en hoe houden we hen betrokken? De uitdaging is: een weloverwogen keuze maken van partners; het mandaat van ieder duidelijk krijgen en het gevoel van eigenaarschap bij iedere partij wakker houden.

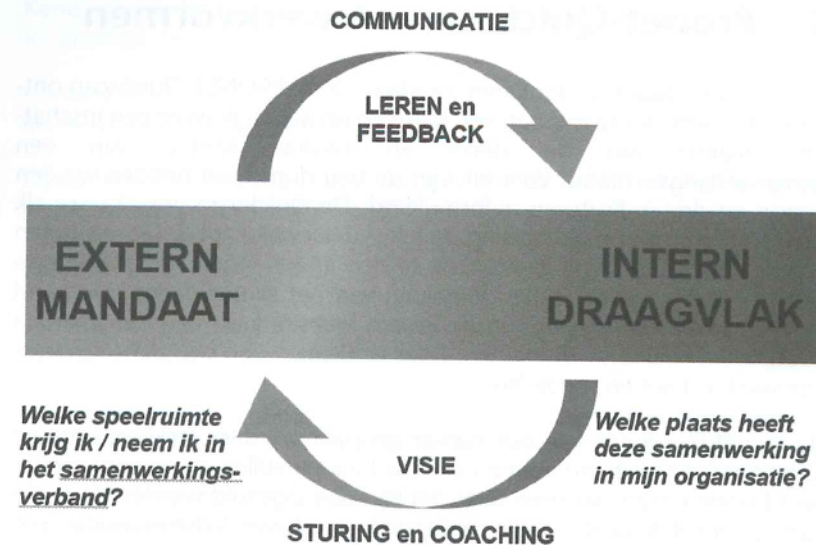
“Verandering kun je bewerkstelligen door interne en externe stakeholders samen te brengen.” (Glassroots)

Het in kaart brengen van de belangrijke spelers in verband met het issue van de samenwerking is een belangrijk punt bij de aanvang van een samenwerkingsverband. Analyse van de 'arena' waarin jouw samenwerkingsverband functioneert of het onderzoeken van de cruciale stakeholders is dus erg belangrijk. Maar we willen ook even de aandacht verleggen naar de andere kant: partijen die uitgenodigd worden om in een samenwerking te stappen, gaan best ook eens bij zichzelf te rade. Is er voldoende capaciteit en competentie in mijn organisatie om in deze samenwerking te stappen? In welke mate zijn wij bereid om besluitvorming over de richting van de samenwerking te delegeren naar het samenwerkingsverband? Wil mijn organisatie interne veranderingen accepteren, die uit de samenwerking voortvloeien? Zijn wij bereid om ons bloot te stellen aan (kritische) feedback over onze huidige werkwijze en aanpak? In welke mate staan we er voor open om het beeld dat we van andere partijen hebben bij te stellen? Voelen we ons verantwoordelijk voor gezamenlijk gemaakte afspraken?

Net zoals in een partnerrelatie gaat het er niet alleen om de juiste te vinden, maar ook om (zelf) de juiste te zijn.

Een tweede uitdaging is om het eigenaarschap van alle partijen met betrekking tot het samenwerkingsverband op peil te houden. Dit doe je niet door als trekker- vol goede bedoelingen – alles naar je toe te trekken en zoveel mogelijk zelf te doen en voor te kauwen. Integendeel: telkens jij 'in het gat springt' ontnem je een andere partner de kans om zich te engageren. Verder is het van belang om de probleemstelling samen te onderzoeken en ook samen in een interactief proces tot doelen en oplossingen te komen. En tenslotte is het cruciaal om de hulpbronnen en sterktes van elke partner te honoreren en actief in te zetten.

En naast dit alles is er ook aandacht nodig voor het mandaat waarmee elke partner rond de tafel zit en hoe de communicatie en terugmelding naar de achterban verloopt. In tegenstelling tot wat we geneigd zijn te denken is een 'mandaat' geen vaststaand gegeven, maar eerder een dynamisch samenspel tussen individu, organisatie en netwerk. Het mandaat kan groeien en evolueren doorheen de samenwerking. In onderstaand model wordt het dynamisch karakter van het mandaat geschetst.



Er is een belangrijke wisselwerking tussen het **mandaat** en het **intern draagvlak** in de organisatie. Als het intern draagvlak voor de netwerksamenwerking breed is, dan is het makkelijker om het mandaat duidelijk te omschrijven. De organisatie weet waar men naartoe wil met deze samenwerking en vaardigt vanuit deze visie iemand af naar het samenwerkingsverband. Deze vertegenwoordiger weet waar hij/zij staat, voelt zich gesteund door zijn achterban en kan ook sturing en coaching krijgen voor zijn rol in de samenwerking. Wanneer deze persoon vanuit zo'n duidelijk mandaat deelneemt aan de gesprekken is de kans groot dat hij/zij een krachtige plaats inneemt in het overleg en zo invloed verwerft in de netwerksamenwerking. Door deel te nemen aan de samenwerking komen er kennis, inzichten, vragen, uitdagingen, feedback naar boven die teruggekoppeld kunnen worden naar de eigen organisatie. Aangezien er een draagvlak is, staat de organisatie open voor deze communicatie.

In een situatie met een onduidelijk intern draagvlak en een gebrek aan visie op de samenwerking, ontstaat als vanzelf een onduidelijk mandaat. Dit leidt ertoe dat men vaak terug moet koppelen naar de eigen organisatie, vooraleer men een positie kan innemen. Dit kan er toe leiden dat het intern draagvlak nog meer op de proef gesteld wordt en dat de betrokkenheid van de organisatie afzwakt. Het omgekeerde kan ook: door vaak terug te koppelen kan er juist interesse ontstaan binnen de eigen organisatie om de betrokkenheid scherper te stellen, waardoor er een positieve dynamiek kan ontstaan.

3. Pronet-Quickscan en werkvormen

Op basis van deze tien domeinen hebben we de PRONET-Quickscan ontwikkeld. Hiermee kan men op een korte en eenvoudige wijze een inschatting maken van de sterke en zwakke kanten van een samenwerkingsverband. Voor elk van de tien domeinen hebben we één slagzin en drie indicatoren geformuleerd. De Quickscan vraagt voor elk domein een globale beoordeling op een schaal van 1 tot 5. De resultaten van de Quickscan krijgt men online te zien in een visueel diagram. Men ziet in één oogopslag welke domeinen van het samenwerkingsverband meer aandacht behoeven. Op de Pronet-website kan men dan meteen doorklikken naar deze domeinen. Daar vindt men een overzicht van nuttige werkvormen en modellen.

De Pronet-Quickscan kan ook ruimer gebruikt worden. Trekkers van een samenwerkingsverband kunnen de Quickscan invullen en zo een overallbeeld krijgen van waar men staat. Hij kan ook ingevuld worden door alle partners rond de tafel, als een methodiek voor tussentijdse evaluatie. Een externe procesbegeleider kan de quickscan gebruiken als een leidraad om gesprekken te voeren over de 'startsituatie'.

En tenslotte: voor elk van de tien domeinen zijn heel wat concrete werkvormen en modellen verzameld of ontwikkeld. Op de Pronet-website vindt men meer dan 50 werkvormen of modellen die bruikbaar zijn om met een samenwerkingsverband aan de slag te gaan om de samenwerking 'op scherp' te zetten.

De Pronet-Quickscan en de werkvormen en modellen zijn te vinden op: <http://sites.arteveldehogeschool.be/pronet>

4. Literatuurlijst

Bussum, L. & Meier, F. (2017). Samenwerking tussen organisaties: 3 succesfactoren uit de praktijk. In: *Managementsite*, coverstory 3 oktober 2017

Kaats, E. & Opheij, W. (2013). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer / Vakmedianet (p. 246)

Keast, R. & Mandell, M. (2009). Learning, language and leadership: conduits to dynamic public service networks. In 13th International Research Society for Public Management Conference, 6-8 april 2009, Kopenhagen

Kenis, P. & Provan, K. (2008), Het network-governanceperspectief. In: *Business Performance Management*, 297-312, Lemma, Boom, 2008.

L'Enfant, R. (2009), De knepen en knopen van netwerking. In: Bultynck, M. (red.), *360° participatie* (pp.71-84). Brussel: Demos.

Opstaele, V., Bonne, K., De Schepper, B. & Naert, L. (2013). *Pronet maakt samenwerking tussen organisaties succesvoller*. In *Praktijkboek kwaliteitszorg in welzijnsvoorzieningen*, Brussel: VVSG/Politeia, Afl. 42, december 2013

Sennett, R. (2013). *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. Penguin Books UK

Van Dongen, H. e.a. (1996). Een kwestie van verschil. *Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie* – Eburon

Pronet-website: <http://sites.arteveldehogeschool.be/pronet>