

Succesvolle netwerken ontstaan niet vanzelf



SAMENWERKING Netwerksamenwerking is een complex samenspel tussen organisatie, individu en netwerk. Als je wil dat het werkt, moet je daar bij stilstaan, zegt experte Veerle Opstaele.

Of het nu gaat om eerstelijns zones, om de netwerkvorming van ziekenhuizen of om het uitbouwen van een netwerkpraktijk: de samenwerking kan vlot verlopen, of net helemaal niet. Veerle Opstaele doet voor het Expertisenetwerk Mens en Samenleving van de Arteveldehogeschool onderzoek naar hoe organisaties of teams beter kunnen samenwerken. De resultaten vinden hun weg in concrete tools en opleidingen. “We hebben een open aanbod maar organiseren ook vormingen op maat.”

In alle sectoren bestaat een groeiende tendens om samenwerkingsverbanden aan te gaan, zegt Veerle Opstaele. “Om beter opgewassen te zijn tegen complexe problematiek, om doelen te bereiken die organisaties op zichzelf niet kunnen realiseren, om efficiënter te werken, ook met het oog op een betere worklife-balance. Er zijn heel veel redenen denkbaar voor organisaties om een netwerk te vormen. Maar ik trap een open deur in als ik zeg dat het lang niet altijd lukt.”

Buikgevoel

Veerle Opstaele heeft binnen PRONET, de ondersteuningsunit

voor netwerksamenwerking van de Arteveldehogeschool, ruim ervaring met het opzetten en begeleiden van netwerken. Het gebrek aan kennis rond de basisprincipes van samenwerking blijft haar verwonderen: “Er heersen nog heel wat misvattingen; zo worden ‘netwerk’ en ‘fusie’ nogal eens door elkaar gehaald. Circuits worden opgezet zonder dat de wederzijdse verwachtingen vooraf worden besproken. Men vertrouwt vaak op buikgevoel. Maar als verschillende actoren, elk met een eigen visie en aanpak, met elkaar in zee gaan, volstaat buikgevoel niet. Een professionele aanpak is nodig, een aantal basisinzichten en competenties, en uiteraard ook de nodige afspraken.”

Het ArrowRoots-model dat PRONET ontwikkelde kan een hulp zijn: “Het omvat een tiental dimensies en processen die ‘gemanaged’ moeten worden om samenwerking tussen organisaties succesvol te laten verlopen. Daarnaast kan je met de PronetQuickscan snel en eenvoudig een inschatting maken van de sterke en de zwakke punten van een bestaand samenwerkingsverband. Beide instrumenten staan vrij beschikbaar op onze website.”

Water bij de wijn

Eén van de kernvragen die organisaties die willen samenwerken zich moeten stellen is: waarom doen we het samen?, zegt Veerle Opstaele. “Welke meerwaarde ontstaat er door dingen samen aan te pakken? Wat is onze gedeelde droom? Het is die ambitie die samenwerking ‘steek doet houden’, zelfs op momenten dat het moeizamer gaat. De volgende vraag vloeit daaruit voort: in welke concrete doelen en projecten vertalen we die gedeelde ambitie? Het is belangrijk dat expliciet met elkaar te bespreken.”

Even cruciaal is het om oog te hebben voor de verschillende perspectieven binnen het netwerk: het gezamenlijke belang, het belang van iedere partner – uiteindelijk de motivatie om mee in het verhaal te stappen – en de persoonlijke belangen van de betrokken individuen. “Die verschillende perspectieven moeten worden geïntegreerd en gebalanceerd. Uiteraard mag je opkomen voor je eigen belang maar er zullen ook momenten zijn waarop je het belang van je organisatie moet laten doorwegen, of het gemeenschappelijke belang. Water bij de wijn kunnen doen is een

essentiële vaardigheid bij elke vorm van samenwerking.

Spanningen

Veerle Opstaele noemt het opmerkelijk dat van samenwerking vaak zo snel resultaat wordt verwacht. “Er moet voldoende tijd worden uitgetrokken om afspraken te maken rond coördinatie, besluitvorming, communicatielijnen... Maar evenzeer om goede menselijke relaties op te bouwen en tot een open, respectvol en constructief samenwerkingsklimaat te komen. Onderling vertrouwen creëren, inzicht krijgen in elkaars belangen, vertrouwd raken met verschillende manieren van werken... Het vergt blijvende aandacht want mensen komen en gaan, uiteraard, ook in een netwerk. Maak zeker voldoende ruimte voor informele contacten.”

Water bij de wijn kunnen doen is een essentiële vaardigheid bij elke vorm van samenwerking

Waar mensen samenwerken, ontstaan vroeg of laat spanningen. Onvermijdelijk, aldus Veerle Opstaele, maar het is belangrijk om te praten over hoe je daarmee omgaat, nog voor de samenwerking van start gaat. “Als je wacht tot het fout loopt, is het veel moeilijker om een conflict in de kiem te smoren.” Het sluit aan bij een ander cruciaal punt: de meerwaarde van samenwerking schuilt ook in de diversiteit van de partners. “Onderlinge verschillen en uiteenlopende visies hoeven niet bedreigend te zijn maar kunnen net een opportuniteit betekenen om tot nieuwe inzichten te komen. Eén van de sleutels voor succes binnen een samenwerkingsverband is een collectieve leercurtuur: een klimaat waarin iedereen zich ervan bewust is dat samenwerking slechts meerwaarde oplevert als er van elkaar geleerd wordt.”

Gedeeld ‘eigenaarschap’

In elke vorm van samenwerking kan je dezelfde kernrollen onderscheiden, zegt Veerle Opstaele: “Zo zijn er verschillende ‘sturende’ rollen: de initiatiefnemer, de leider, de trekker... Belangrijk is de juiste mensen op de juiste plaats te hebben, en tegelijk open te staan voor ‘rolwissels’. En daarnaast is het ook nodig dat alle deelnemers zich ‘eigenaar’ voelen van de samen-

werking. Als iemand binnen een circuit het voortouw neemt, zie je soms dat de anderen vervolgens wat achterover leunen en zich minder betrokken lijken te voelen. Maar gedeelde verantwoordelijkheid en gedeeld leiderschap zijn essentieel voor goede samenwerking.” Uiteraard kan het gebeuren dat individuele deelnemers met een negatieve instelling in de samenwerking stappen en zo de goede werking blokkeren. “Niet iedereen is altijd en overal even geëngageerd en constructief. Ook hier weer is het belangrijk om vooraf te bespreken hoe je daarmee omgaat.”

Een goed netwerk realiseren is complex en vraagt heel wat van de actoren, besluit Veerle Opstaele. “Denk er daarom bewust over na wanneer je als team of organisatie op zo’n samenwerking wil inzetten. Soms kan het beter zijn om iets alleen te blijven doen. En als je ervoor kiest om samen te werken, weet dan ook wat de consequenties daarvan zijn. Een succesvol netwerk ontstaat niet vanzelf.”

Ine Van Houdenove

>> sites.arteveldehogeschool.be/pronet