

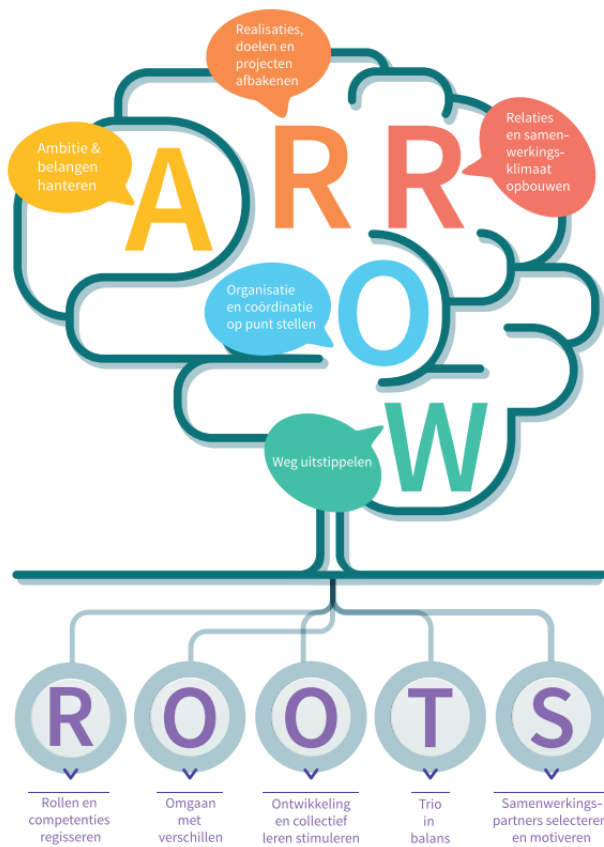
Hoe de coronapandemie samenwerkingsverbanden in een spagaatpositie dwingt

Veerle Opstaele¹ en Tineke Van Vlaenderen, docenten en onderzoekers Expertisenetwerk Mens en Samenleving van de Arteveldehogeschool²

Organisaties, ondernemingen en overheden bundelen de krachten en verenigen zich in samenwerkingsverbanden om complexe uitdagingen - zogenaamde 'wicked problems' - aan te pakken. Ze doen dit binnen en over maatschappelijke thema's heen: gezondheidszorg, mobiliteit, milieu, cultuur, vrije tijd, kinderopvang, huisvesting, jeugdzorg, levenslang leren, armoedebestrijding, duurzame ontwikkeling, migratie,

COVID-19 doorkruist de werking van deze netwerken en samenwerkingsverbanden en zorgt voor turbulentie in de bestaande evenwichten. De leden van deze netwerken vragen zich af:

Wat is de impact van deze pandemie op de samenwerking tijdens deze periode? Wat zal de impact zijn achteraf? Blijft de samenwerking overeind, versterkt ze net of komt ze - onder het motto 'first things first' - net op de achtergrond?



In de voorbije maanden onderzochten we vanuit [PRONET](#) de impact van corona op netwerksamenwerkingen via onlinebevragingen en focusgroepen. Respondenten werden bevraagd naar hun beleving van zwakke en sterke elementen van de samenwerking tijdens de coronapandemie, met als inspiratie de 10 [ArrowRoots](#)-domeinen. Dit zijn de 10 elementaire domeinen die vanuit PRONET-onderzoek belicht worden als onontbeerlijk om tot effectieve samenwerking te komen. Meer dan 100 actoren uit samenwerkingsverbanden werkten hieraan mee.

De thema's die in de resultaten naar boven komen, overspannen een breed gamma: relaties en vertrouwen, efficiëntie, communicatie, aanbod, digitalisering, betrokkenheid, relaties en vertrouwen, creativiteit, toegankelijkheid, coördinatie, doelgroep, ...

¹ Oprichter van PRONET, ondersteunings-unit voor samenwerkingsverbanden

² De onderzoekers zijn allebei verbonden aan de Arteveldehogeschool en gespecialiseerd in diverse thema's rond personeel en organisatieontwikkeling.

Eén opmerkelijke - zo niet de meest opmerkelijke - bevinding uit het onderzoek is “de spagaat”.

In dit artikel zoomen we in op de thema's met *sterke en zwakke elementen* die over alle antwoorden heen het **sterkst** naar voor kwamen: digitalisering en online werken, vertrouwen en relaties, betrokkenheid, aanbod en bereikbaarheid³.



Digitalisering
Online werken
Relaties en vertrouwen
Betrokkenheid
Aanbod
Bereikbaarheid

Een spagaat is een tijdelijke ‘marteling’ van je lichaam. Hoe beter getraind, en opgewarmd, hoe beter je er mee om kan. Wat na een spagaat komt, is minstens even belangrijk: stretching. Zo houden we de spieren soepel en lening, versnellen we het herstelproces en vermijden we kwetsuren - net wat we in samenwerking ook willen. Na die stretch en cooling down kan je terug in actie komen, sterker, beter, beweeglijker.

³ Samenwerkingslab (2021). *Split loyalty* <https://www.samenwerkingslab.nl/mod/resource/view.php?id=1108>

DIGITALISERING & ONLINE WERKEN

Dankzij de digitale kwantumsprong blijft de operationele samenwerking tussen organisaties gecontinueerd. De praktische organisatie verloopt een stuk gestroomlijnder. Toch zoeken netwerksamenwerkingen naar een evenwicht tussen deze efficiëntiewinsten en de communicatieproblemen die het online werken met zich meebrengen. Ook worden de actoren in het netwerk geconfronteerd met digitaliseringsniveaus op verschillende snelheden.

De digitalisering golf in communicatie en het online werken biedt vele samenwerkingsverbanden de mogelijkheid om de werking verder te zetten. Vooral **efficiëntiewinst** kaarten respondenten aan als een sterkte. Ze linken de sterke elementen van onlinewerken aan *operationele of feitelijke elementen* van de samenwerking zoals het afbakenen van doelen en projecten of de organisatie en coördinatie. Zo valt onder meer de verplaatsingstijd weg, hanteert men een strakkere time bij onlineoverleg dan offline en benoemt men de snelle responstijd - collega's kunnen ad hoc bevroegd (gebeld) worden, meer mensen kunnen aanwezig zijn op een overleg, ... Deze praktische winsten wegen in samenwerkingsverbanden meer door dan binnen een eigen organisatie waar men zich veelal op eenzelfde locatie bevindt.

Tegelijk stellen samenwerkingsactoren zwakke elementen vast aan onlinewerken. We groeperen vaak voorkomende beperkingen onder de algemene noemer **communicatieproblemen**.

Men vindt het moeilijk om strategische, vertrouwens- of beleidsthema's binnen het samenwerkingsverband online te bespreken. Online verliezen non-verbale en para-verbale signalen aan kracht, nochtans een cruciaal aspect van communicatie in dergelijke discussies.

“Wij moesten een debat voeren rond wat we bedoelen met concurrentie. Dat hebben we niet kunnen doen en dat gaf het hele jaar aanleiding tot wantrouwen.”

Gelukkig merken samenwerkingsactoren een evolutie op. Waar bij de start van de pandemie en de digitalisering schroom was rond het aanzetten van de camera, wordt meer openheid vastgesteld. Gebruikers durven zich meer tonen en proberen ook meer kwetsbare onderwerpen te bespreken via digitale media.

“Bij het onlinewerken is er een evolutie geweest van afstandelijk naar zich meer kwetsbaar durven opstellen.”

De communicatieproblemen situeren zich jammer genoeg niet enkel op vlak van de interne werking van de samenwerking. Er is ook impact op de doelgroepen van samenwerkingsverbanden in de genoemde maatschappelijke domeinen. Dit belichten we in meer detail onder “Aanbod en bereikbaarheid” (cfr. Supra).

Het verschil aan snelheden waarmee de ene organisatie ten opzichte van de andere schakelt, zorgt voor een bijkomende uitdaging in het samenwerkingsverband. Niet alle organisaties of individuen zijn klaar om de “digitale kwantumsprong” te maken. Zo bieden sommige organisaties niet de nodige ondersteuning bij online werken of thuiswerk. Het ontbreekt bijvoorbeeld aan een degelijke IT-dienst of infrastructuur om medewerkers vanop afstand te helpen. Of de medewerker mist de ervaring, kennis of veerkracht om de overschakeling naar het digitale te maken.

“Je ziet verschillen tussen mensen die vlot weg zijn met het digitaal verhaal en anderen die meer tijd nodig hebben om met de digitale tools weg te kunnen.”

Deze pandemie dwingt organisaties op heel korte tijd een keuze te maken over hun digitale strategie die ook op lange termijn impact heeft op hun werking. Opnieuw dringt de spreidstand zich op. Wat zijn op korte termijn de juiste keuzes? Zal de digitale strategie de organisatie toelaten om op korte termijn te blijven participeren aan het samenwerkingsverband? Wat is de impact van onze keuzes op lange termijn? Door het digitaal schakelen uit te stellen, mislopen sommige samenwerkingsverbanden de efficiëntiewinst die door anderen net als voordeel wordt aangehaald.

“Je moet je snel een weg zoeken in en beslissingen nemen over de digitale omslag zonder te weten of dit de beste tool is om je organisatie werkbaar te maken.”

VERTROUWEN & RELATIES

Waar het samenwerkingsverband geïnvesteerd heeft in het bouwen van vertrouwensrelaties tussen actoren, plukken ze daar tijdens deze pandemie de vruchten van. Oppervlakkige relaties komen onder druk te staan. Tegelijk voelen solide netwerken de nood om relaties te blijven versterken. Verder worden bestaande relaties niet versterkt door o.m. het aantrekken van nieuwe partners en zijn er weinig kansen voor het ontstaan van nieuwe samenwerkingsverbanden.

Bouwen aan relaties is een kerntaak van samenwerkingspartners die bij de start van het samenwerkingsproces fysieke aanwezigheid van de partners vraagt. De geschiedenis van het netwerk, voorafgaand aan de pandemie, bestempelen samenwerkingsactoren als een cruciale parameter voor de continuïteit van de samenwerking tijdens en na de pandemie. In hoeverre kennen actoren elkaar, is er vertrouwen tussen de actoren van het netwerk, ... Je plukt er als samenwerkingsverband in latere fases of tijdens crisismomenten de vruchten van. Meerdere respondenten benoemen **vertrouwen** als een voorwaarde om de efficiëntiewinsten uit onlinewerk te kunnen realiseren. Als er bij de start geïnvesteerd wordt in een grondige relatieopbouw is er in een crisismoment meer vertrouwen in elkaar en kan (meer) **begrip** worden opgebracht voor de individuele context of de beproevingen binnen de organisatie.

“Sterke verbanden worden versterkt.”

“In 2 samenwerkingsverbanden waar eigenlijk nog maar juist een overeenkomst gemaakt was rond de doelen was mijn ervaring: het komt niet van de grond. Er moet nog veel gewerkt worden aan de relatie.”

“Ik ken veel voorbeelden waar het netwerk ervoor gezorgd heeft dat je elkaar appelleert: Hoe interpreteer je dat, hoe ga je dit toepassen? We konden elkaar confronteren met keuzes. Hoe sterker het netwerk, hoe maximaal mogelijk we het toegankelijk konden houden voor cliënten.”

Niet enkel in de formele samenwerking blijkt vertrouwen een sterk element. Ook individueel plooit men terug op **eigen connecties**. Sterke persoonlijke relaties worden tijdens een pandemie meer benut en kunnen een samenwerkingsverband een boost geven.

“Netwerken werd heel persoonlijk. Mensen met wie je een persoonlijke klik hebt, die werden versterkt omdat je bij elkaar ook eens stoom kon afblazen.”

“Je plooit terug op je zeer persoonlijke relaties. Voor een oplossing wordt de telefoon genomen vooral naar degenen waar je een goed persoonlijk netwerk mee hebt, die je goed kent en nauw meewerkt”

Respondenten geven aan dat binnen een sterke relatie zowel operationele onderwerpen als beleids- en strategische discussies online kunnen plaatsvinden. Relaties waar onvoldoende vertrouwensbasis is geïnstalleerd, blijken een voedingsbodemp voor wantrouwen, weinig transparantie of minder constructieve houdingen. Bijgevolg is het voor deze samenwerkingsverbanden moeilijk **omgaan met spanningsvelden** tijdens de covid-situatie. Beleidsonderwerpen worden in dergelijke setting niet doorgesproken – noch fysiek, noch digitaal. Operationele onderwerpen kunnen wel online opgepikt worden maar de efficiëntiewinst is groter wanneer de partners rond de (digitale) tafel op een solide (vertrouwens-) relatie kunnen terugvallen. Men kan sneller knopen doorhakken, men vertrouwt op de deskundigheid en goodwill van de andere partij zonder elk onderwerp ten gronde te moeten ontleden.

“We hebben als samenwerking stapjes teruggezet. Wat zijn prioriteiten op dit moment? Onze doelen en verwachtingen klopten niet meer. We moesten dus terug naar de basis en zoeken naar gemeenschappelijke doelen. “

Hierbij echter een nuancering. Uit het onderzoek blijkt dat blind vertrouwen in elkaar en het steunen op een geïnstalleerde relatie beperkt is in de tijd. Op korte termijn kan je de crisis bezweren via efficiëntie, op lange termijn is een andere aanpak nodig.

Op de korte termijn kan een gevestigde vertrouwensrelatie (het begrip en vertrouwen met en in elkaar) als katalysator dienen voor de samenwerking, zeker wanneer men aangewezen is op onlineoverleg. Deelnemers aan het onderzoek ervaren anderzijds dat na een jaar digitaal overleg fysiek overleg zich opdringt om aan relaties en vertrouwen te werken. Afhankelijk van de kracht van de relatie en de thema's die zich in de samenwerking aandienen zal deze termijn korter of langer zijn.

Verder geven deelnemers aan dat de louter digitale context het **ontspruiten van nieuwe relaties** in de weg staat. Digitaal overleg betekent gepland overleg. Toevallige en informele ontmoetingen maken hier geen deel van uit. Nieuwe relaties zijn nochtans nodig om bestaande samenwerkingsverbanden te versterken en te laten groeien.

“Er is weinig ruimte voor informeel contact waardoor de relatie minder goed wordt opgebouwd of onderhouden.”

“Het netwerk is maar zo sterk als je ervoor hebt geïnvesteerd, het groeit nu niet en je kunt het niet onderhouden. Ik heb schrik van wat er van de heel informele netwerken zullen overblijven...”

BETROKKENHEID

De betrokkenheid van individuen en organisaties op het geheel van het samenwerkingsverband verzwakt gezien uitdagingen op persoonlijk en organisatie-vlak zich gelijktijdig opdringen tijdens de pandemie. Tegelijk belichten samenwerkingspartners de betrokkenheid als sterk element tijdens de pandemie. Gezien de gestegen problematieken bij de doelgroepen voelen de partners zich net meer betrokken om de doelgroep van het samenwerkingsverband te ondersteunen.

Het ontbreken van het fysieke, informele en persoonlijke contact tussen de deelnemers van het netwerk zorgt voor **minder betrokkenheid en verlaagde inspraak**. De samenwerking komt in de schaduw te staan van de uitdagingen op persoonlijk vlak zoals online thuiswerk of werk combineren met een gezin in quarantaine. Ook organisaties voelen in deze crisissituatie de nood om intern **op de eigen business te focussen**. Organisaties plooiën terug op zichzelf en hebben minder ruimte voor

samenwerking. Men schakelt over op de overlevingsmodus. Het investeren in de netwerksamenwerking komt op de achtergrond.

“De operationele werkingen van vele projecten zijn on hold gezet waardoor betrokkenheid tussen de medewerkers sterk verminderd is.”

Opnieuw staan samenwerkingsverbanden in een spreidstand. Waar betrokkenheid in bovenstaande als zwak element van de samenwerking wordt belicht, wordt betrokkenheid door anderen net als sterk element van de samenwerking naar voor geschoven. Voorwaarde hiervoor is dat de partijen van het samenwerkingsverband **sterk afhankelijk** zijn van elkaar om oplossingen aan te reiken. Bij sterke afhankelijkheid tussen de partners groeit de betrokkenheid tot de samenwerking, stijgt de snelheid waarmee beslissingen genomen worden en wordt meer verantwoordelijkheid aan elkaar toegekend. Alleen dankzij een sterke(re) betrokkenheid van de deelnemende partijen kan men het aanbod richting de doelgroep blijvend realiseren. De coronasituatie versterkt op die manier het aanbod en de bereikbaarheid naar de doelgroep van samenwerkingsverbanden waar de partners sterk afhankelijk zijn van elkaar.

“In de netwerken waar je echt afhankelijk bent van elkaar aanvaard je omwille van tijdsgebrek en de urgentie dat iemand regie neemt.”

“Anders zijn er ellenlange discussies over verandering. Nu aanvaard je dat iemand de regie pakt. Een half-goede oplossing is beter dan niets. Snel springen. Er is veel begrip. Er werd aanvaard dat zaken maar half lopen.”

HET AANBOD & BEREIKBAARHEID

Samenwerkingsverbanden voelen hun aanbod krimpen en merken op dat ze minder bereikbaar zijn voor hun doelgroep(en). Tegelijk zoeken samenwerkingspartners naar alternatieve manieren om de doelgroep te bereiken wat het aanbod van het samenwerkingsverband net een boost geeft.

Een groot deel van de samenwerkingsverbanden in het sociaal-maatschappelijk werkveld richt zich op kwetsbare doelgroepen. De impact van de coronapandemie op deze kwetsbare populatie is divers, complex, wisselend en vergroot verschillen. Sociale diensten voelen dat hun huidig aanbod ontoereikend is en onder druk komt te staan om hun doelgroep de ondersteuning te bieden die ze nodig hebben. Men geeft aan dat er veel **afstandelijker** is gewerkt met **verlies van kwaliteit** en **minder verbinding**. Zij benoemen hun aanbod of hun bereikbaarheid tijdens de covid-crisis dan ook als zwak element.

Met name de bereikbaarheid van de organisatie wordt beïnvloed door de gevolgen van corona. Aangezien op veel plaatsen de basisdienstverlening op een laag pitje stond was het voor kwetsbare doelgroepen veel moeilijker om de hulpverlening te bereiken. Waar de hulpverlening wel doorging moest die anders georganiseerd worden: op afspraak of digitaal. Op afspraak of digitaal **verhoogt de drempel** voor deze kwetsbare groepen om hulp te vragen wat leidde tot een verlaagde betrokkenheid van de doelgroep.

Diverse keren wordt verwezen naar de grote psychische impact door afzondering, isolement en eenzaamheid bij diverse doelgroepen. Door dit groeiend isolement ontstaan in bepaalde gezinnen meer conflicten, spanningen en geweld wat de nood aan hulpverlening net verhoogt. In combinatie met de beperkte bereikbaarheid kwamen sommige gezinnen of individuen in een vicieuze cirkel van spanningen of isolement terecht.

“Normaal werken we aan huis met ouders en kinderen, nu verloopt dit op externe locaties of online”

Niet alleen de manier waarop (bereikbaarheid) maar ook het aanbod zelf staat onder spanning in deze pandemie. Het onderzoek brengt meerdere voorbeelden aan het licht van een **vermindering, verandering of vertraging van het aanbod** naar de doelgroep vb. minder uitgebreide diensten, minder uitgewerkt, uitstellen van de opstart, onzekerheid over de dagelijkse werking ...

Bijgevolg verschuiven de doelstellingen van de samenwerkingsverbanden. Dit daagt de trekkers en coördinatoren van samenwerkingsverbanden uit om overzicht en focus te behouden.

“Ankerfiguren hebben geen zicht meer op wat er allemaal lopende is... De rol van een coördinator is meer dan noodzakelijk.”

Toch komt het aanbod van de netwerken ook als sterk element naar voor in het onderzoek. Samenwerkingspartners voelen zich verantwoordelijk voor hun (kwetsbare) doelgroepen en **zoeken naar alternatieve manieren** om hen te bereiken. Ze nemen hun aanbod onder de loep en toetsen dit af aan de huidige noden van hun doelgroep. Deze praktijk geeft het aanbod en de bereikbaarheid van de netwerken een boost. Deze crisisperiode zorgt namelijk voor meer **duidelijkheid over de concrete noden** bij de doelgroep. Zo komen beperkingen in het huidig aanbod bloot te liggen en wordt duidelijker waar naartoe gewerkt moet worden.

“Er zijn duidelijke pijnpunten naar boven gehaald waardoor verschillende organisaties met de neus in dezelfde richting staan. De doelgroep zal dus door meer organisaties gedragen worden”

“Er wordt minder gecommuniceerd [met de doelgroep]. Dit creëert een onbehaaglijke afstand. Na verloop van tijd werd dit gecompenseerd door andere communicatiemiddelen: foto's doorsturen, een telefoontje, een berichtje...”

Hoe moet het nu verder?

De voorgaande beschrijvingen waren exemplarisch voor de vele ervaringen die tijdens de bevraging werden geformuleerd. Rode draad blijft de grote verscheidenheid in de impact die benoemd wordt. De sterke en zwakke elementen zijn afhankelijk van diverse factoren op het niveau van het netwerk, de betrokken organisaties en de individuele deelnemers. Velen stellen zich dan ook vragen over hoe het nu verder moet.

Het is dan ook belangrijk de volgende stappen te zetten en tijd te nemen om te 'stretchen'.

1. Vanuit het netwerkperspectief

Elk samenwerkingsverband maakt met alle partners een duidelijke keuze om **grondig stil te staan en te reflecteren** over de samenwerking tijdens de pandemie. Trekkers van de netwerksamenwerkingen nemen het initiatief om dit te faciliteren.

De [ARROWROOTS quickscan](#) kan hierbij een belangrijke bron van inspiratie zijn. Vul deze samen in met alle partners en bespreek hierbij telkens de situatie voor en tijdens de pandemie. Ga samen op zoek naar wat jullie als groep hieruit hebben geleerd.

Stel jullie ook nog de volgende vragen:

- *Wat behouden we en welke ballast in onze samenwerking gooien we overboord?*
- *Zijn er nieuwe dynamieken ontstaan? Positief, negatief? Hoe integreren we die in onze netwerking?*
- *Wat worden de prioriteiten? Wat zijn de belangrijkste dingen waar we mee bezig moeten zijn?*
- *Sommige samenwerkingsverbanden krijgen in de pandemie een bredere/smaller of nieuwe invulling. Hoe gaan we daar mee verder? Waar ligt de (hernieuwde) scope? Hoe gaan we om met spanningen en moeilijkheden die online onvoldoende kunnen opgenomen worden?*
- *Wanneer werken we online: wanneer wel en niet, wanneer en waarom elkaar zien?*
- *Hoe zorgen we ervoor dat het sociaal, fysiek en informeel contact een belangrijke plaats krijgt in onze samenwerking en dat behoudt?*

Maak op basis van bovenstaande reflecties duidelijke keuzes in het samenwerkingsverband, neem beslissingen en maak ze concreet.

2. Vanuit organisatieperspectief

Het is belangrijk ook grondig te reflecteren en stil te staan bij de betrokkenheid van de organisatie in netwerken tijdens de pandemie. Breng in kaart welke rol jouw organisatie in welk netwerk vervult en waarom. Wat betekent dit voor de medewerkers? Wat zijn de gevolgen voor de doelgroep? Welke netwerken bleven actief, welke zijn stilgevallen?

Wat **leren** we hieruit als organisatie?

Stel dan de volgende vragen:

- *In welke netwerken willen we blijvend betrokken blijven en energie in steken? In welke niet meer? Welke overlegstructuren zijn voor onze organisatie essentieel, welke eerder vrijblijvend, welke overbodig?*

- *Welke samenwerkingen hebben gefaald in tijden van crisis? En welke niet? Wat leren we hieruit voor de toekomst?*
- *Waar hebben we de boot gemist? Welke samenwerkingen zijn op de radar gekomen die ook meerwaarde hebben voor ons, of waar wij zelf betekenisvol kunnen zijn?*

Maak op basis van bovenstaande reflecties duidelijke keuzes in de organisatie, neem beslissingen en maak ze concreet.

3. Vanuit individueel perspectief

Als trekker of deelnemer van samenwerkingsverbanden is het eveneens belangrijk om stil te staan bij verschillende elementen. Maak een overzicht van de samenwerkingsverbanden waaraan je tijdens de pandemie deelneemt en welke rol en taken je hierin opneemt.

Stel je hierbij de volgende vragen:

- *Hoe zit het met de balans geven-nemen? Is dat in evenwicht of niet?*
- *Hoe verhoud ik mij in de relatie tot het netwerk én de eigen organisatie?*
- *Wat heb ik geleerd over mijn eigen functioneren, en neem ik mee in toekomstige samenwerkingen?*

Maak op basis van bovenstaande reflecties duidelijke keuzes, neem beslissingen en onderneem acties.

Conclusie

Netwerksamenwerkingen ervaren een duidelijke impact van de coronapandemie op hun werking. Deze impact vertaalt zich op verschillende domeinen in een spagaatpositie met zowel sterke als zwakke elementen. Bij de thema's digitalisering en online werken, relaties en vertrouwen, betrokkenheid, aanbod en bereikbaarheid komt dit heel sterk in beeld. Hierbij grondig stilstaan en samen op zoek gaan naar 'lessons learned' is cruciaal voor een duurzame toekomst van de samenwerking.

Meer info of vragen:

Veerle.opstaele@artevelddehs.be

Tineke.vanvlaenderen@artevelddehs.be

