



arteveldehogeschool

LID VAN DE ASSOCIATIE UNIVERSITEIT GENT

Kracht en valkuilen van netwerksamenwerking rond maatschappelijke uitdagingen

Verenigde Verenigingen - april 2019

Sammy Vienne



1. Institutioneel en maatschappij-gericht samenwerken
2. Kernelementen van samenwerkingsverbanden
3. Ambities en belangen helder krijgen
4. Fasen in het samenwerkingsproces
5. ArrowRoots-model

Start with the why (Simon Sinek)



- Als je snel wil gaan, ga dan alleen, Als je ver wil komen ga dan samen (Afrikaans gezegde).
- Als je (tegengestelde) perspectieven samenbrengt, ontstaat er iets nieuws.
- Als het thema te complex en wijdvertakt is om het alleen aan te pakken.
- Samenwerken is een middel, geen doel. Het is een 'organiseer-vorm'

De kracht van samenwerkingsverbanden ...

... verbinden en delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine organisaties om **samen een outcome te bewerkstelligen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen.**

(Prof. Patrick Kenis)

Samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken (de Caluwe & Kaats)

Enkele kenmerken van maatschappelijke vraagstukken:

- Geografische schaal ?
- Complex: alles is met alles verbonden, gaat dwars door instituties, sectoren, disciplines
- Regel-denken vs. Leefwereld-realiteit

Samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken (de Caluwe & Kaats)

Maatschappelijke vraagstukken vallen bijna per definitie 'tussen/boven' de plooien van diensten, bevoegdheden, ondernemingen, organisaties ...

- Ze hebben (meestal) geen probleemeigenaar
- Ze vragen een flexibel & multi-disciplinair arrangement van diverse partijen & organisaties (& burgers)

Samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken? (de Caluwe & Kaats)

Institutioneel gericht samenwerken

- Vertrekpunt: de doelen en belangen van organisaties
- Blickveld op het probleem: de aanwezige organisaties
- Keuze van acties: onderlinge win-win (transactie)
- Organiseer-vorm: streven naar continuïteit en risico-beheersing voor partijen

Samenwerken gericht op maatschappelijke uitdaging

- Vertrekpunt: de collectieve maatschappelijke kwestie
- Blickveld: integrale, holistische benadering
- Keuze van acties: circulaire beïnvloeding tussen probleemanalyse & oplossing
- Organiseer-vorm: beperken van versnippering bij uitvoering

Samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken? (de Caluwe & Kaats)

Institutioneel gericht samenwerken

- Mekaars belangen leren kennen
- Ambities en Win-win definiëren
- Aan de slag

Samenwerken gericht op maatschappelijke uitdaging

- De uitdaging doorgronden (in oorsprong & essentie)
- De juiste partners zoeken, dwars door grenzen, sectoren en niveaus heen
- Geïntegreerde kijk, ambities, doelen, oplossings-pistes en aanpak ontwikkelen
- Aan de slag

De uitdaging is niet om met een
homogene groep een zinvol
maatschappelijk thema te kiezen, maar
om een relevante heterogene groep te
verzamelen rondom een collectieve
maatschappelijke uitdaging.

(DiSalvo, 2009)

Grondvormen van organiseren in de samenleving (Ronfeldt)

PARADIGMA	Basisbehoefte	Ijkpunt van verbinding	Platform van handelen
Identiteit	Verwantschap & sociale veiligheid	Identiteit	Stam
Hiërarchie	Rechtszekerheid & rechtvaardigheid	Rechtssysteem, wet en procedures	Staat en instituties
Economie	Welvaart & individuele ontplooiing	Markt en transactie	Onderneming
Netwerk	Effectiviteit van collectief handelen	Maatschappelijke opgave/uitdaging	Netwerk

Eerste, tweede & derde orde vraagstukken

- **Verbeteren** (operationeel): bestaande processen efficiënter, sneller, beter maken
- **Transformatie** (strategisch): hoe kunnen we met wat we in huis hebben beter/anders inspelen op onze 'markt'
- **Transitie** (systeemverandering): organisatie-overstijgend, nieuwe 'arrangementen' tussen organisaties

3^{de} orde vraagstukken

3^{de} orde vraagstukken vragen nieuwe 'arrangementen' tussen organisaties, terwijl

- er geen 'logisch' platform is
- er geen hiërarchisch gezag is
- er tegengestelde belangen en overlevingsreacties aanwezig zijn

Verbinding rond een maatschappelijke uitdaging creëren, om het systeem in beweging te brengen

Kracht van netwerksamenwerking

- Barrière-doorbrekend
- Diversiteit en multi-disciplinair
- Relatieve afwezigheid van hiërarchie
- Probleem-analyse en oplossing worden niet gescheiden, maar beïnvloeden mekaar
- Combinatie van meerdere gelijktijdige acties en projecten

Uitdagingen & valkuilen

- De verbinding kunnen realiseren tussen
 - de ambitie m.b.t. de maatschappelijk uitdaging
 - en de diverse organisatiebelangen rond de tafel
- De neiging kunnen weerstaan om het probleem (te) snel in deelproblemen op te splitsen
- De spanning van het verschil kunnen verdragen (harmonieval)
- De daadkracht van het netwerk leunt op de inzet en uitvoeringskracht van de organisaties



Kernelementen en varianten van samenwerkingsverbanden



Alliantie
Partnerschap
Overleg
Samenwerkingsverband
Keten
Netwerk
Associatie
Fusie
Platform

.....

Soorten netwerk (A. Willem 2013)

Beleidsnetwerken

- Bv. *Lobbynetwerken*
- Proces waarbij overheid en actoren in de samenleving interageren om tot een bepaald beleid te komen
- (informele en formele netwerkstructuren)

Organisatienetwerken

- Een collectief van actoren (zowel publieke, non-profit, als profit-actoren) die samenwerken om realisaties op het terrein op te zetten (project-realisatie, dienstverlening optimaliseren, productvernieuwing, gezamenlijke actie, ...)

Soorten organisatienetwerken op basis van finaliteit (Agranoff 2007)

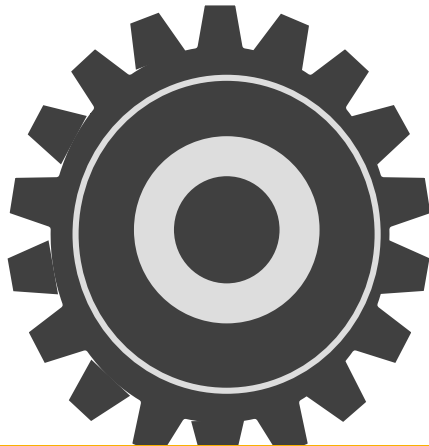
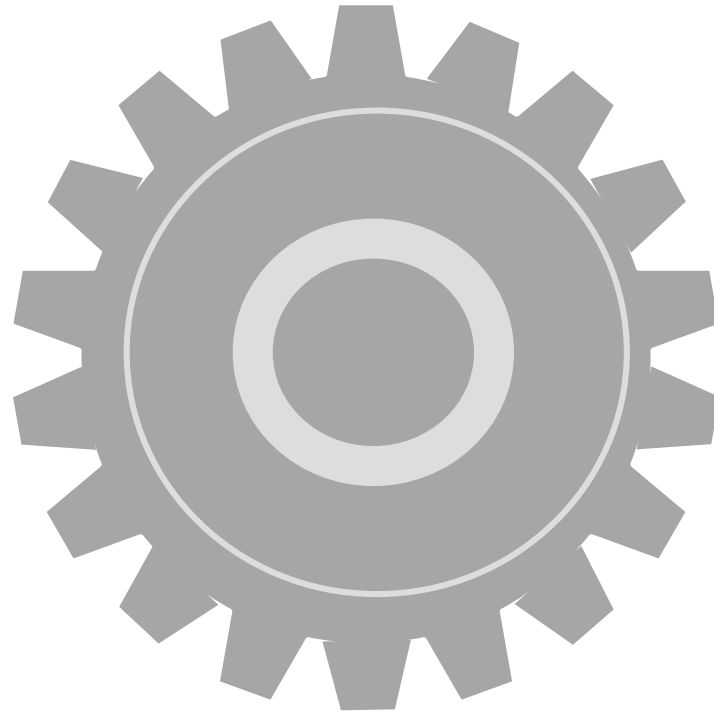
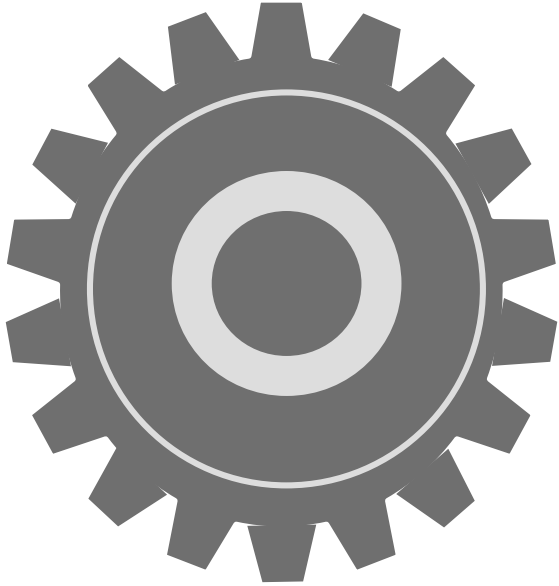
- Netwerken voor *informatie-uitwisseling/overleg*
- *Lerende netwerken* of ontwikkelingsnetwerken
- *Middelennetwerken* om schaarse of unieke middelen te delen
- *Actienetwerken* om vernieuwing op het terrein te realiseren en gezamenlijke projecten uit te voeren

3 grondvormen van actiegerichte samenwerking tussen organisaties

- **Issue-samenwerking:** open startpunt; doel ontstaat gaandeweg
- **Project-samenwerking:** startpunt is afgebakend; men zoekt parterers om een project te realiseren
- **Ketensamenwerking:** afstemming tussen organisaties i.f.v. het traject van de cliënt

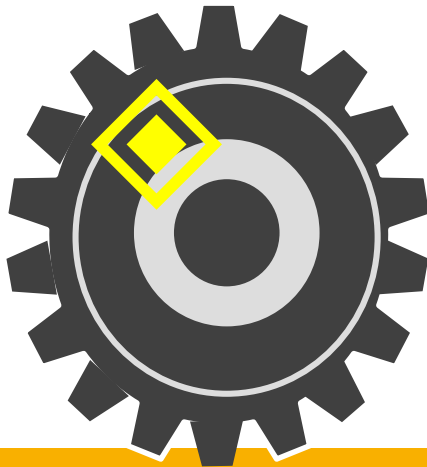
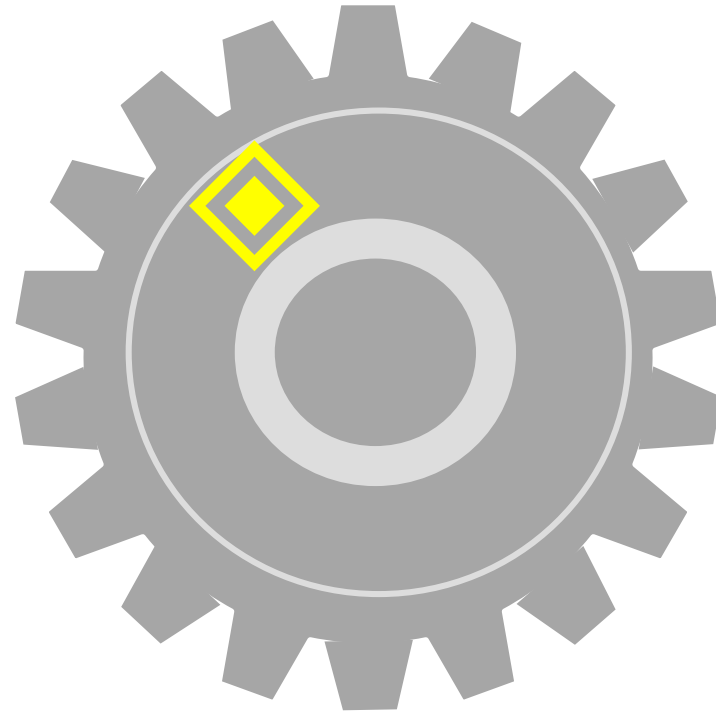
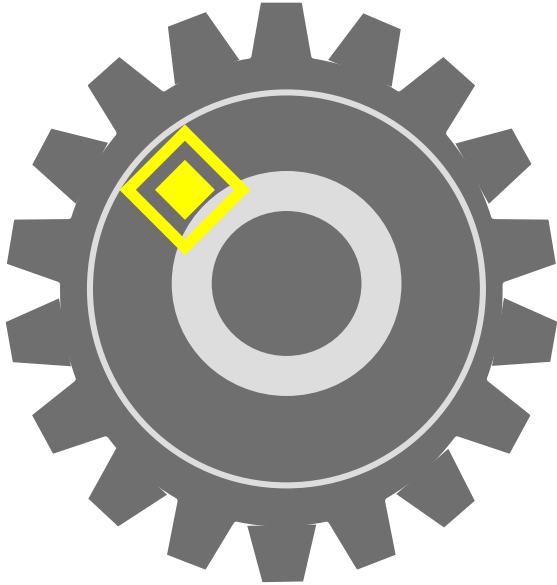
***Kenmerken die
organisatienetwerken
'anders' maken dan interne
samenwerking***

Actienetwerk: kenmerken



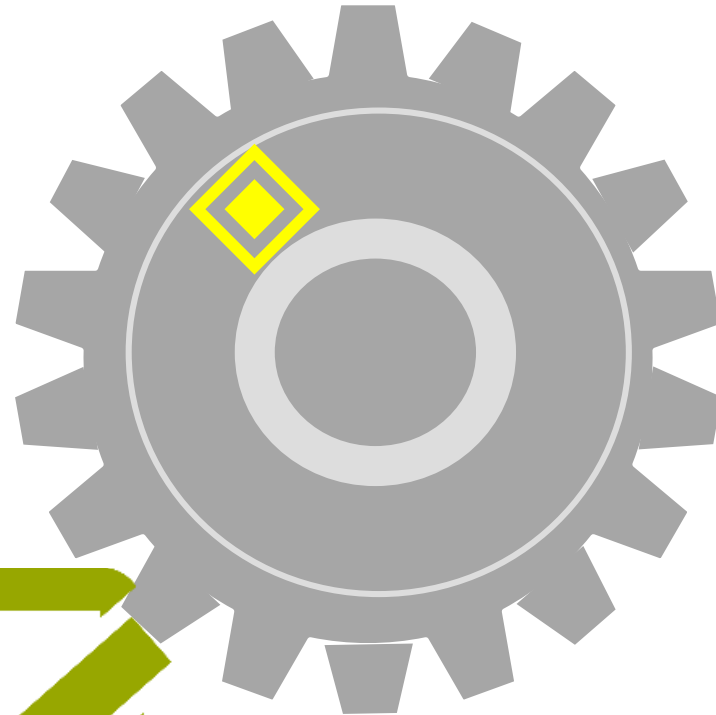
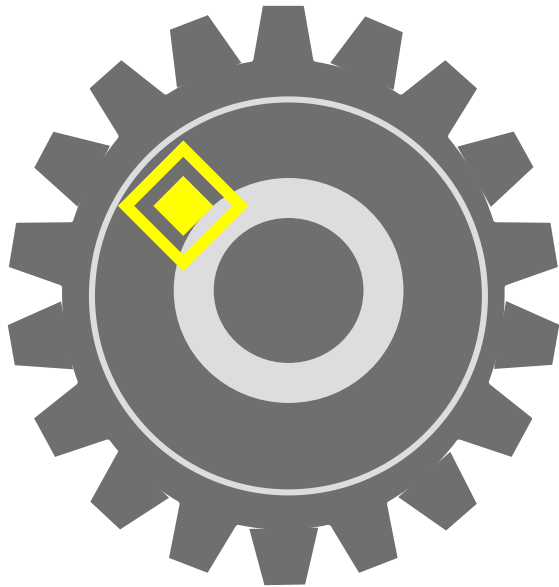
Samenwerking tussen
minstens 3 organisaties

Actienetwerk: kenmerken



Rond belangrijk aspect
van de eigen werking

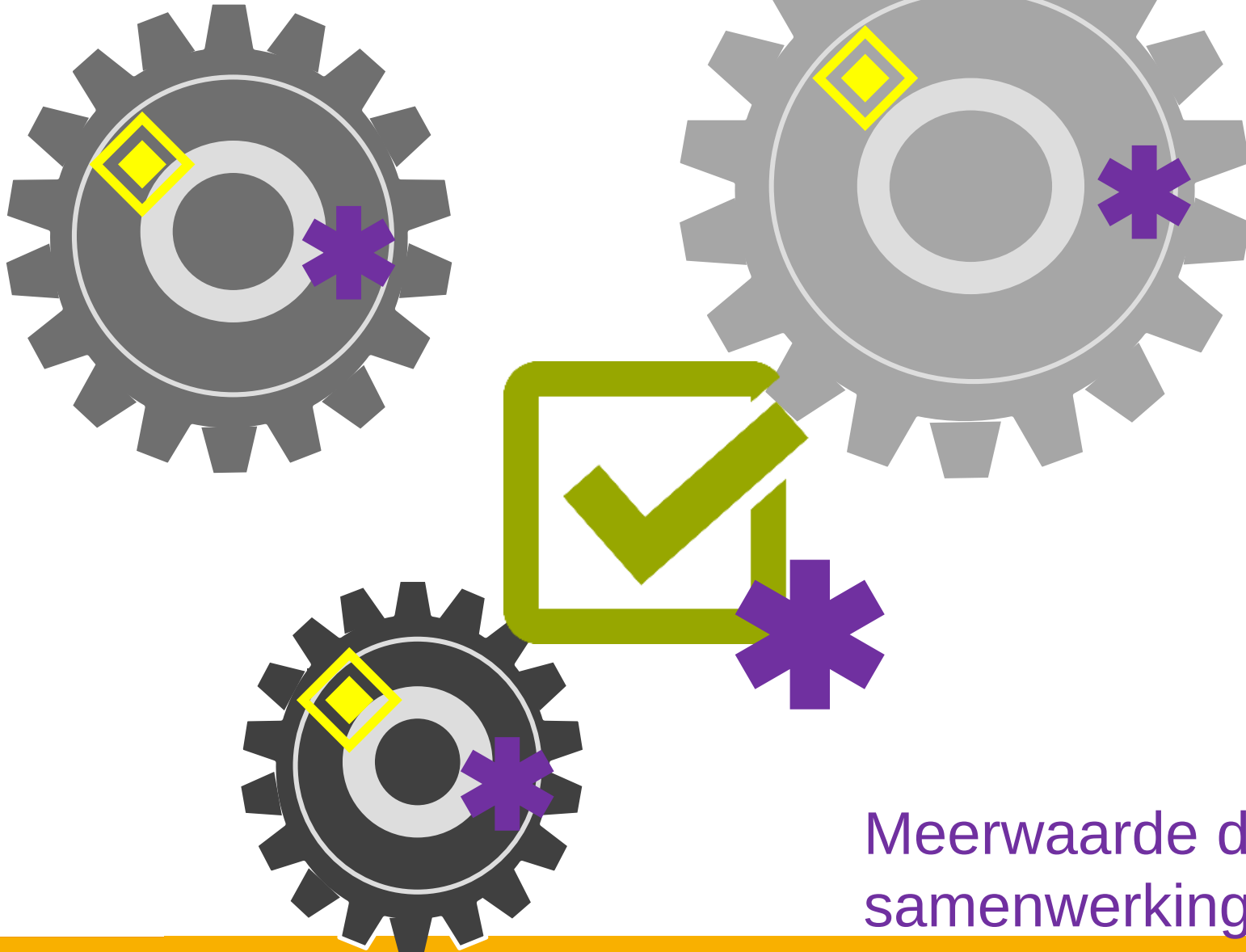
Actienetwerk: kenmerken



Gemeenschappelijk doel

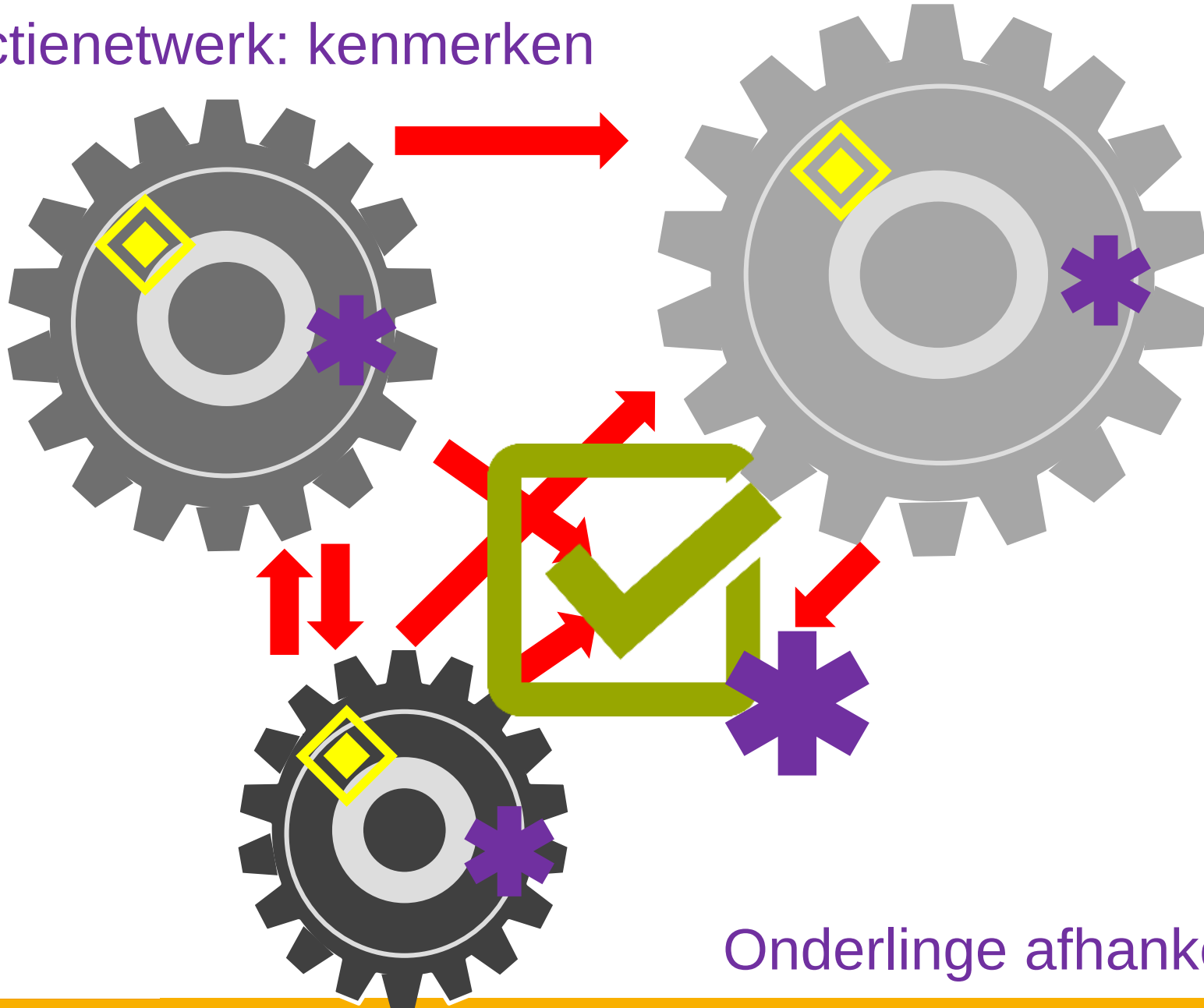


Actienetwerk: kenmerken



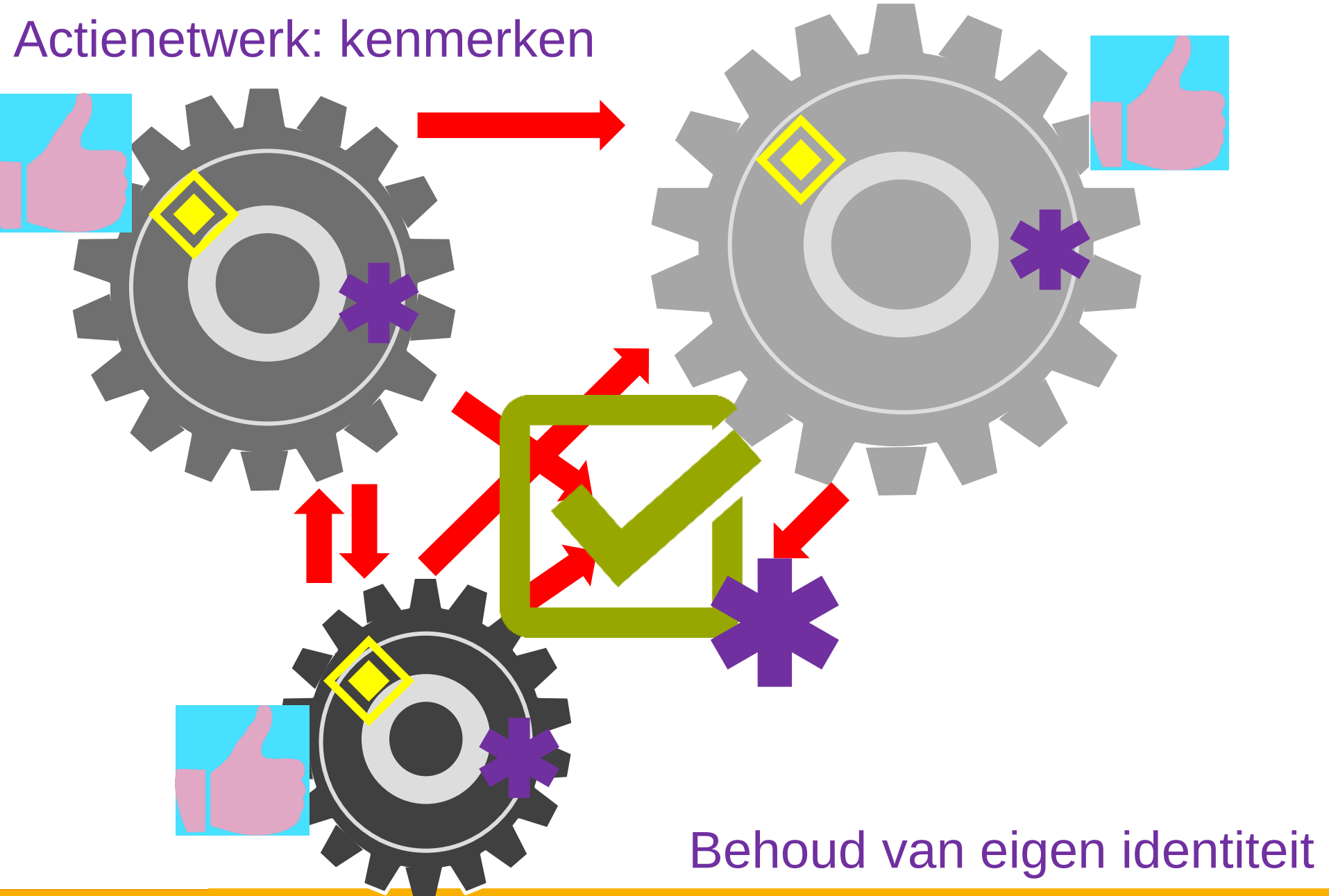
Meerwaarde door
samenwerking

Actienetwerk: kenmerken



Onderlinge afhankelijkheid

Actienetwerk: kenmerken



Netwerk-logica



Hiërarchische logica

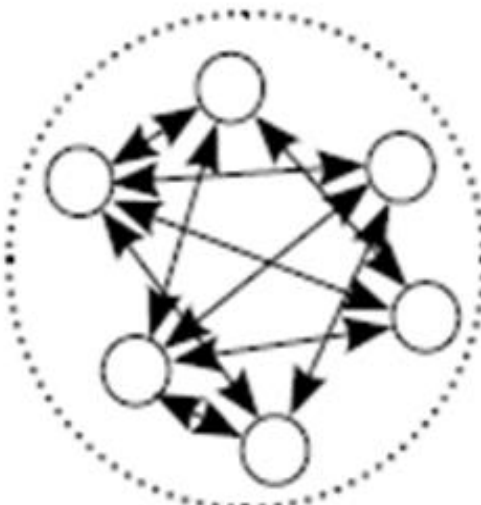
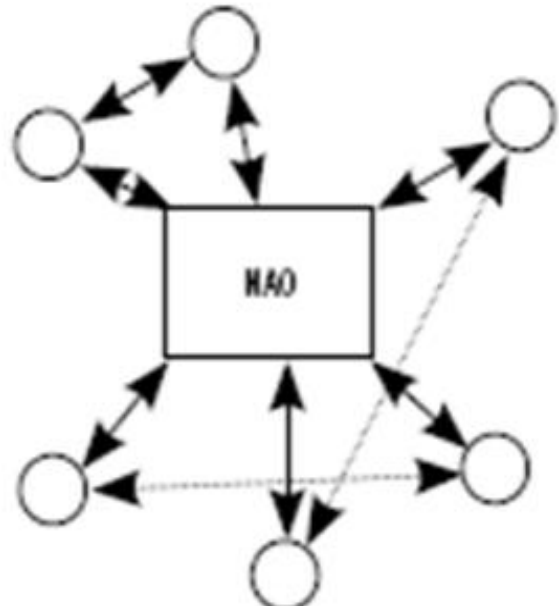


Hiërarchische logica

- Er is een probleem
- Doelstelling is referentiepunt
- Informatie is robuust
- Besluit volgt uit probleem, doel, informatie (lineair)
- Uitvoering is gericht op doelstelling
- Norm: doelrealisatie

Netwerk-logica

- Er is een probleemperceptie
- Doelstelling is momentopname
- Informatie is “negotiated knowledge”
- Na besluit is er een volgende ronde kansen (circulair)
- Uitvoering levert nieuwe kansen op
- Norm: satisfactie of tolerantie

Zelfregulerend net- werk	Leiderorganisatie- netwerk	Netwerk administra- tieve organisatie (NAO)
		

(Provan & Kenis)

Aanleiding / trigger ?

kans-georiënteerd?
probleem-georiënteerd?
verplicht?



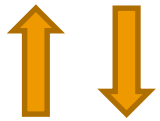
Gedeelde ambitie



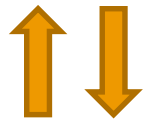
- Wat inspireert ons samen?
- Ambitie → Belofte / hoop / richting voor toekomst
- Hoge Ambitie heeft de neiging om minder Eigenaarschap te hebben

Het A, B, C van ambitie & belangen

- **Ambitie** → maatschappelijke uitdaging



- **Belangen** → waarom zou je er tijd in steken?
Wat hoop je hier uit te halen?

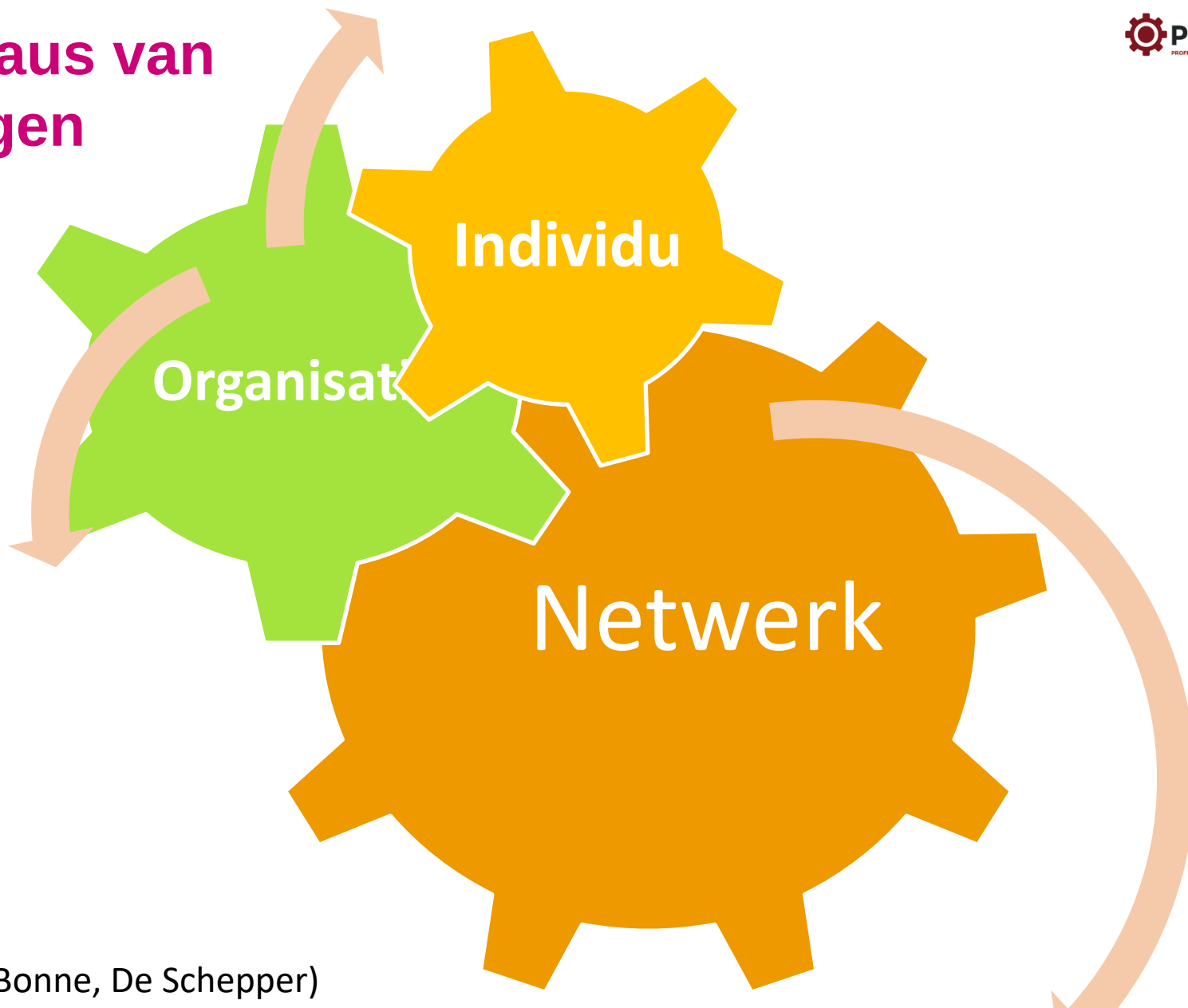


- **Commitment** → wat wil je inbrengen, bijdragen

Ambitie is de motor van de samenwerking

Belangen zijn het cement van de samenwerking

3 niveaus van belangen



(Opstaele, Bonne, De Schepper)

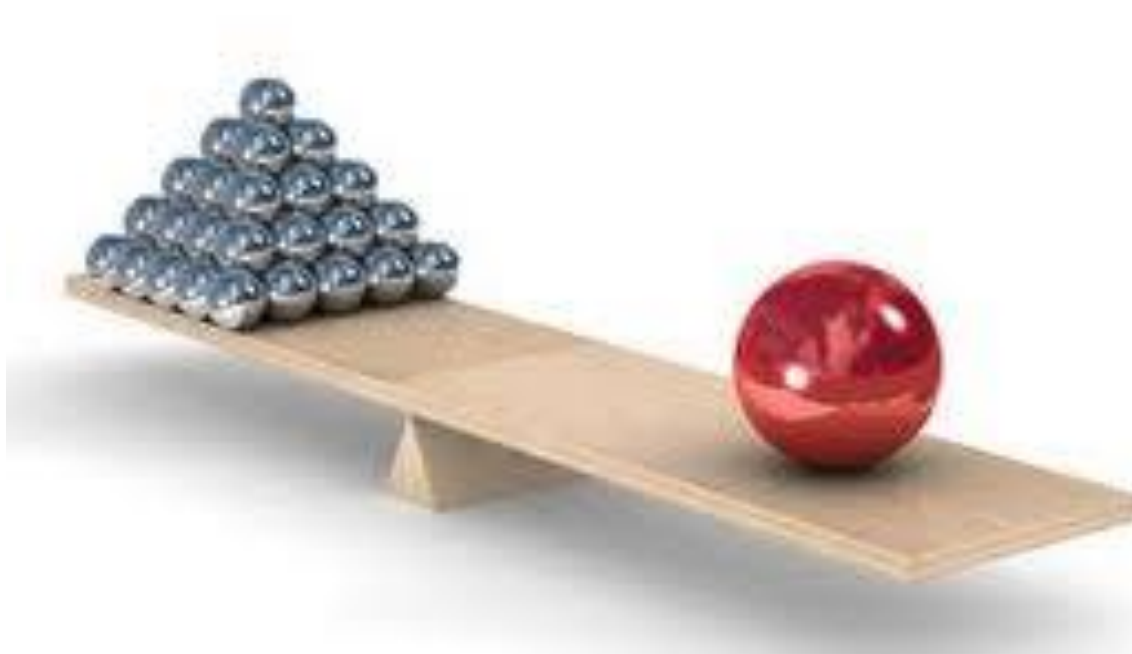
Behulpzame vragen



- **Netwerk:** welke meerwaarde, welke voordelen kunnen gecreëerd worden door samen te werken?
- **Organisatie:** wat maakt dat jouw organisatie tijd en energie wil steken in dit samenwerkingsinitiatief?
- **Individu:** wat levert het voor jou op om hier deel van uit te maken?

Balanceren en integreren

tussen individuele belangen, belangen van de organisaties, belangen van het netwerk



Oefening in duo's

Typeer één samenwerkingsverband van jouw organisatie aan de hand van de volgende kenmerken:

- *Beleidsnetwerk of organisatie-netwerk ?*
- *Finaliteit: informatie-uitwisseling / lerend netwerk / middelen-netwerk / actie-netwerk ?*
- *3 grondvormen: issue-, project- of keten-samenwerking ?*
- *Bestuur & coördinatiemechanisme: zelfregulerend / leider-organisatienetwerk / netwerk-administratieve organisatie ?*
- *Aard van de partners (overheid, non-profit, profit, ... mix)*
- *Motief ? (kans / probleem / verplicht)*
- *Wat zie je ? Wat zegt dit over jouw organisatie?*
- *Is er in jouw organisatie een visie rond samenwerken ?*

Deel 3: Fasen in de ontwikkeling van een samenwerkingsverband

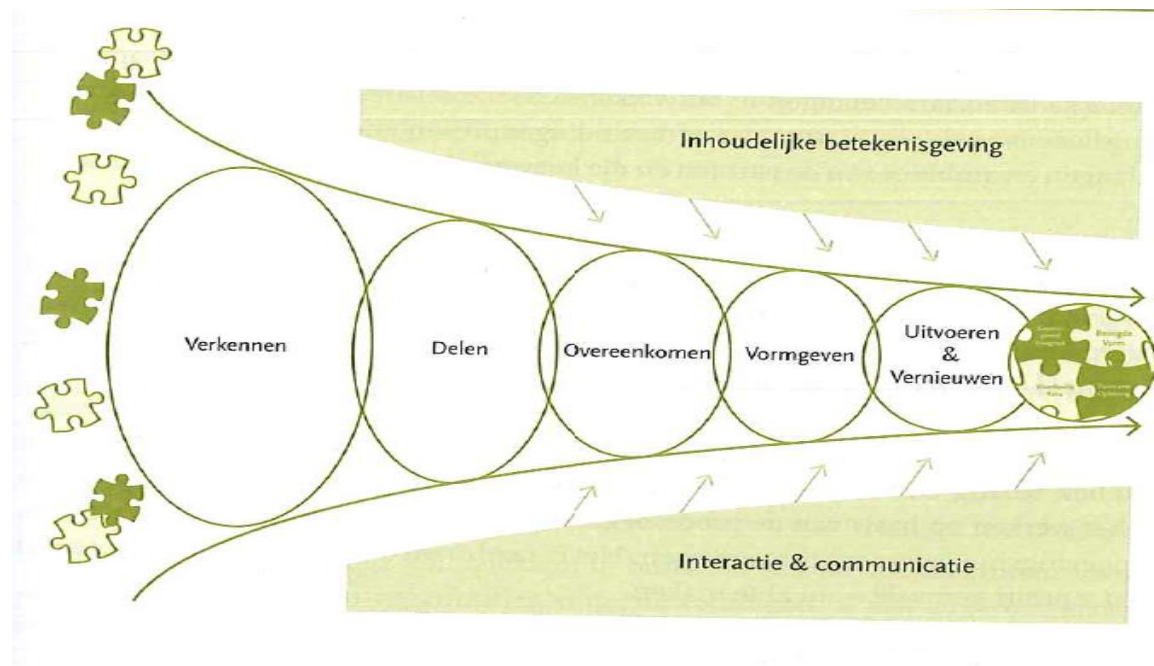


Voorfase / opstartfase



- Idee
- Initiatiefnemer legt eerste contacten
- Stakeholder-analyse en -selectie
- Betrokkenheid ... enthousiasme creëren

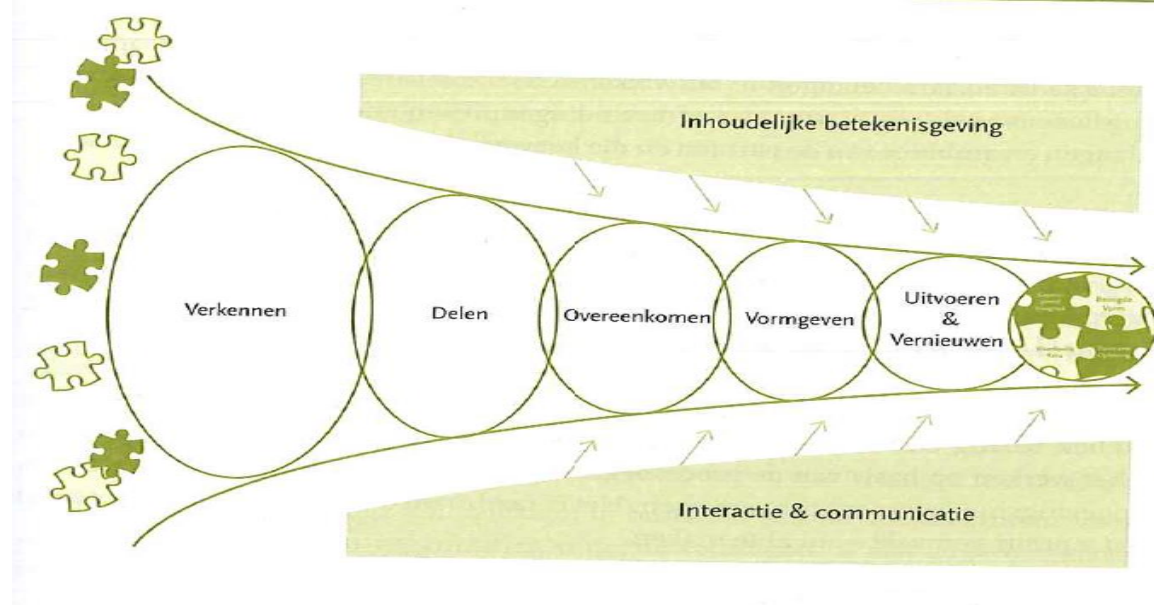
Fase 1: Verkennen



Waarom willen we met elkaar samenwerken?

- Kernthema: mekaar leren kennen
- Middel: het oprecht geïnteresseerde gesprek
- Resultaat: startnota

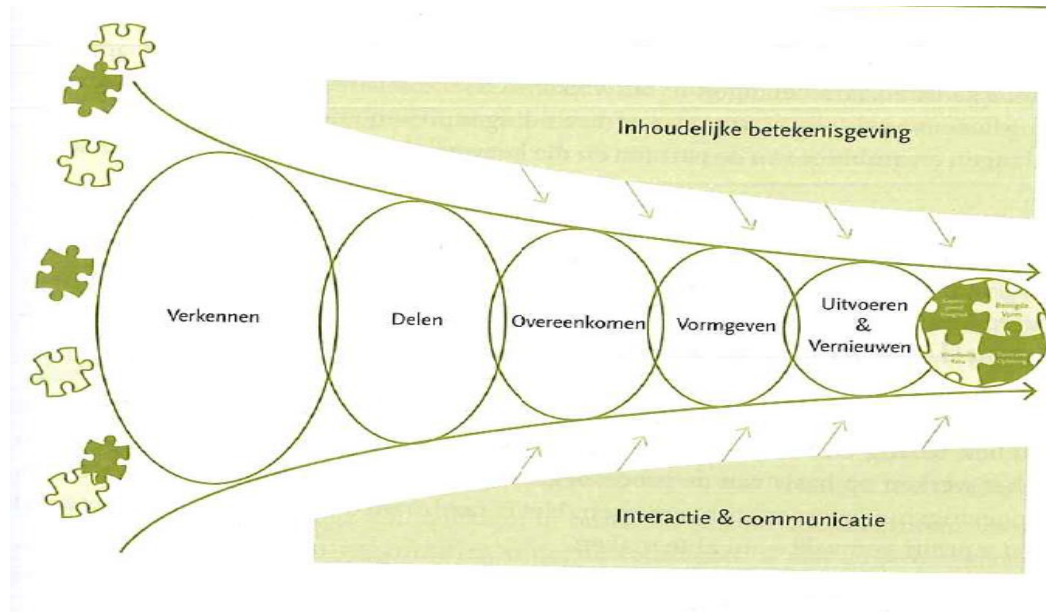
Fase 2: Delen



Gezamenlijke ambitie & doelstellingen vinden

- Kernthema 1: open kaart spelen
- Kernthema 2: spraakverwarring en ambiguïteit
- Kernthema 3: relatie met achterban + mandaat
- Middel: inhoudelijk-betekenisgevend gesprek
- Resultaat: intentie-verklaring

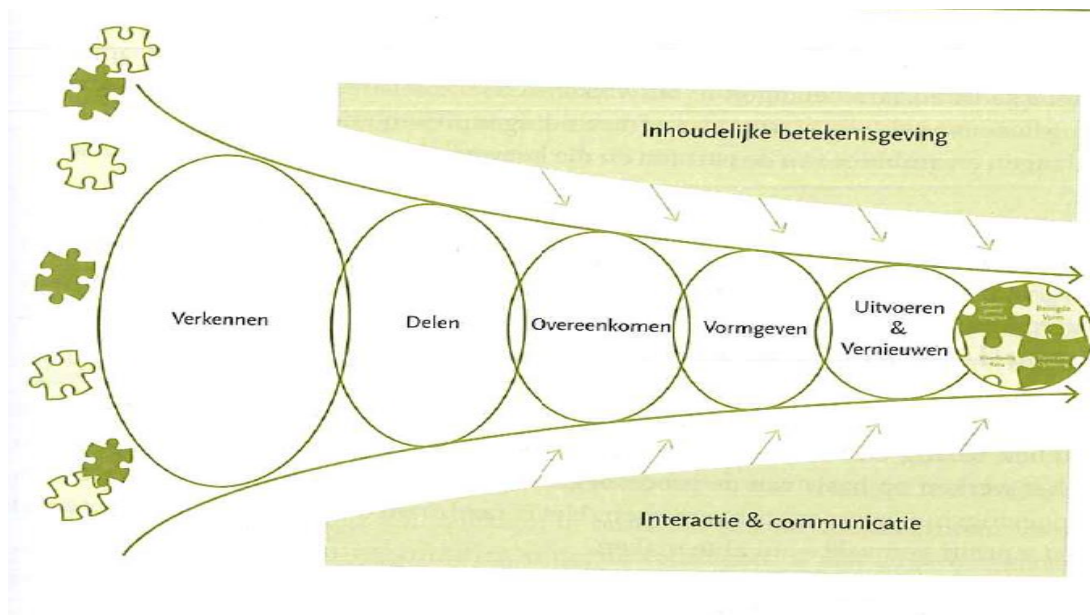
Fase 3: Overeenkomen



Afspraken maken over koers en richting

- Kernthema 1: ideeën → oplossingen
- Kernthema 2: meerwaarde voor alle partijen?
- Middel: onderhandelen
- Resultaat: afsprakennota - overeenkomst

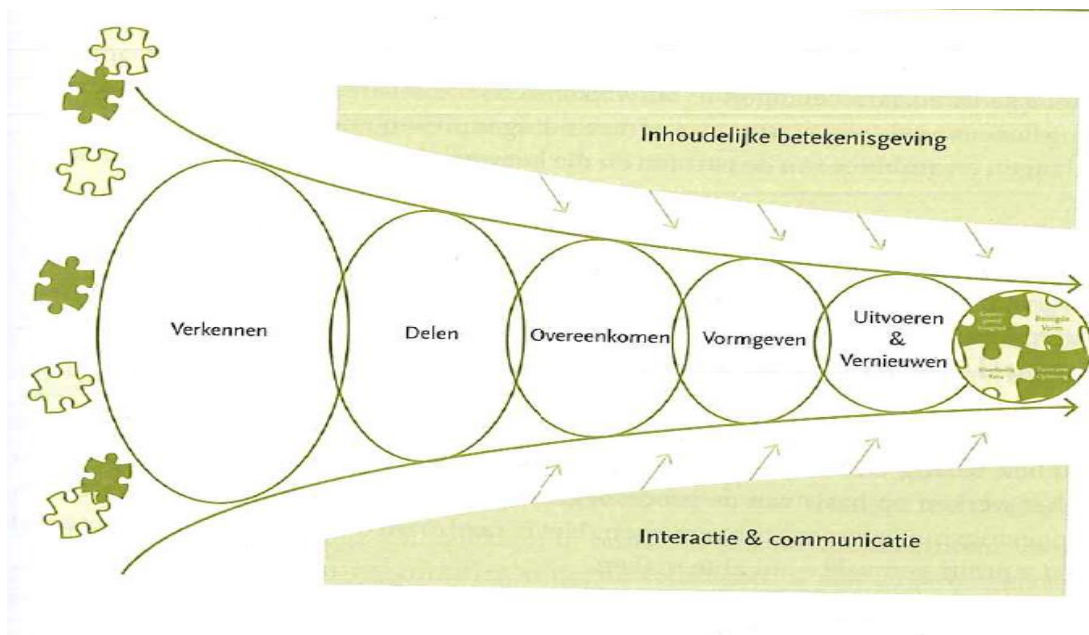
Fase 4: Vormgeven



Vorm & inhoud van samenwerkings-acties vastleggen

- Kernthema: resultaatgerichte samenwerking
- Middel: (project)management
- Resultaat: projectfiche

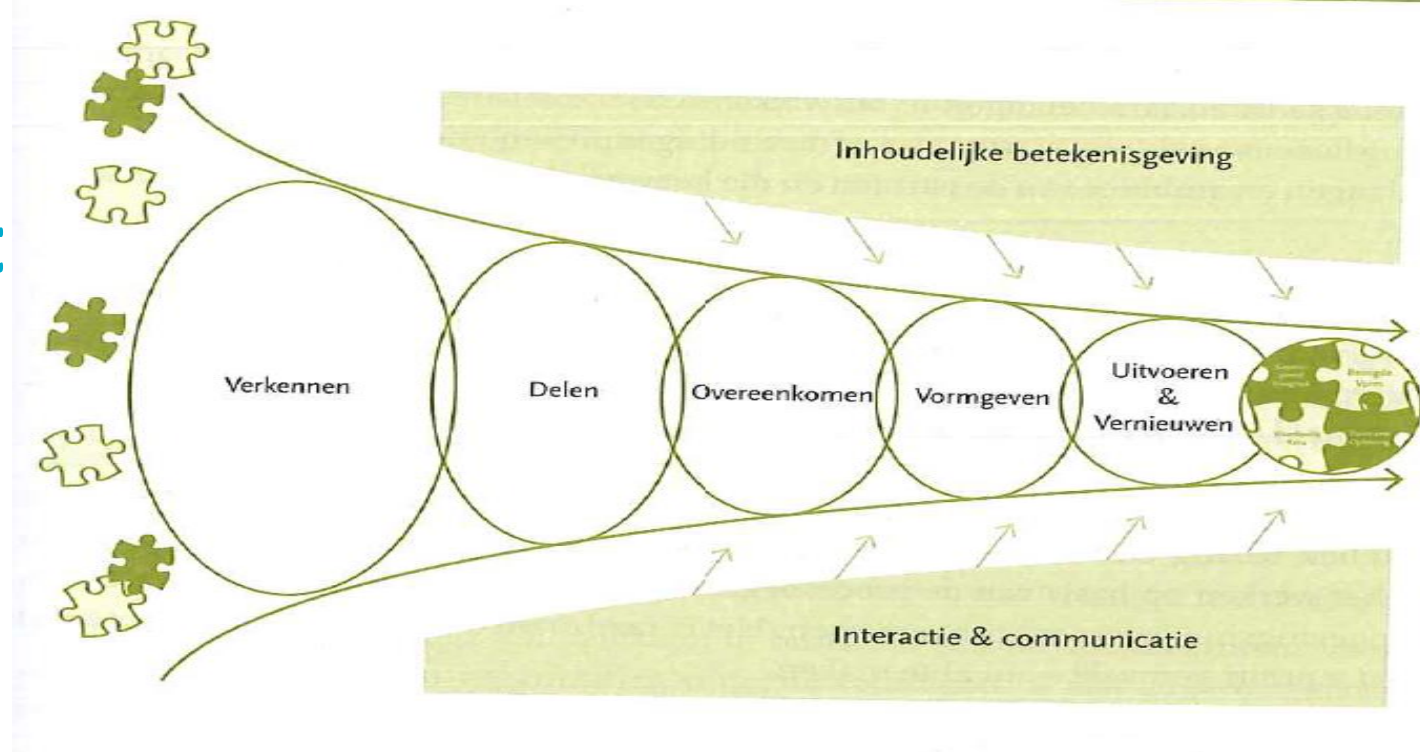
Fase 5: Uitvoeren & vernieuwen



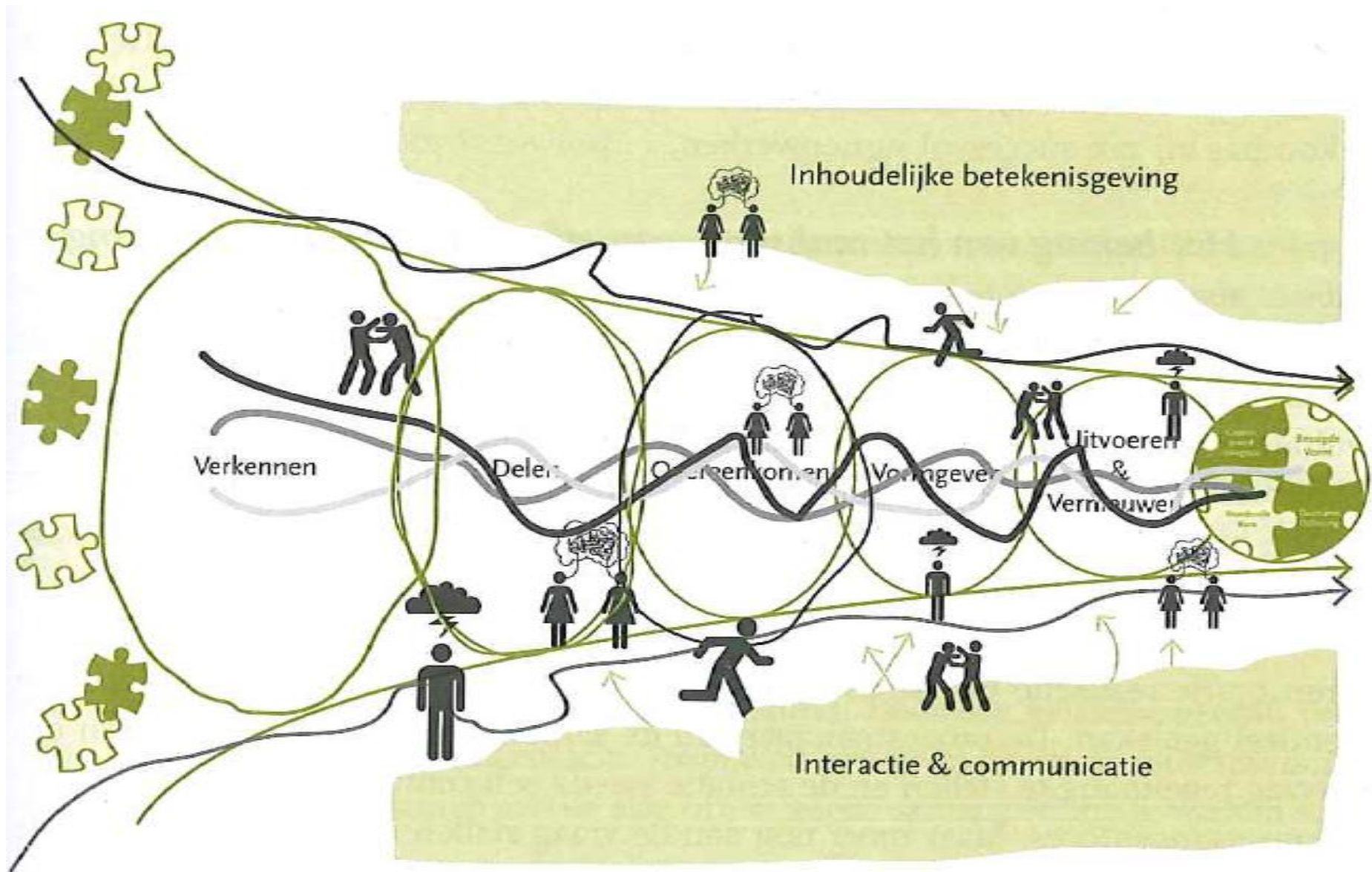
Uitvoeren, evalueren, bijstellen, transfer, vernieuwing ...

- Middel: (proces)management
- Resultaat: realisaties op het terrein

Opdracht



- Herken je deze fasen in je eigen samenwerkingsverband?
- Welke bedenkingen roept het op, als je deze 5 fasen toepast op jouw situatie?



Kaats & Opheij



WAAROM MOEILIK DOEN ALS HET SAMEN KAN

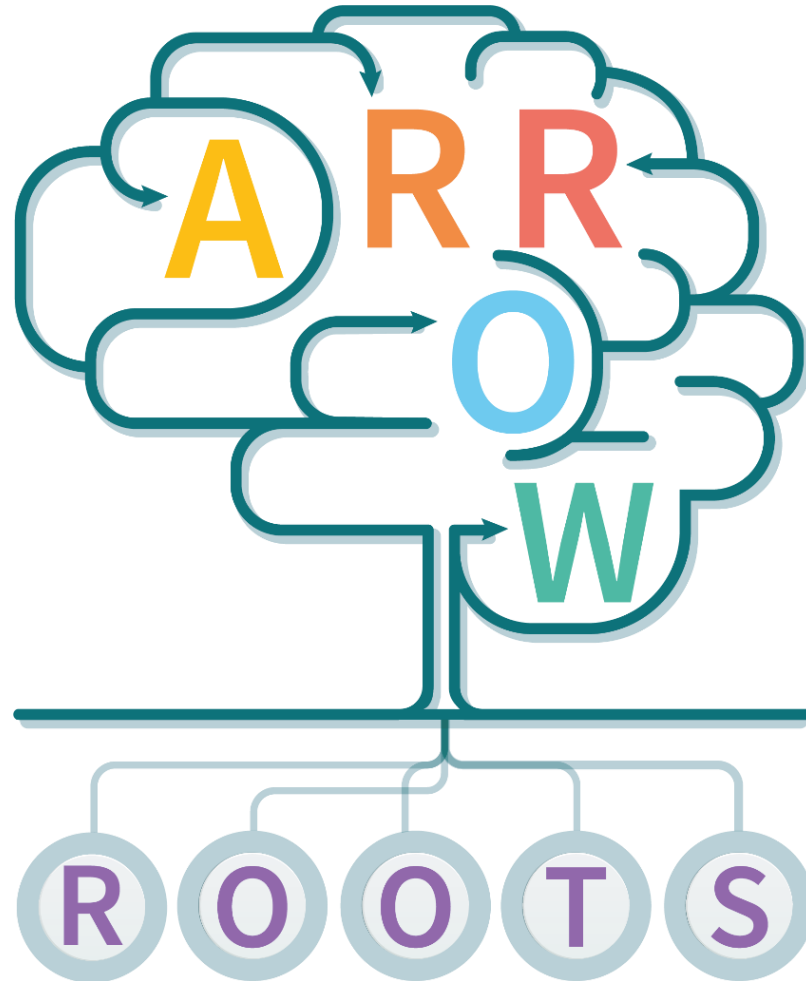
Loesje

POSTBUS 1045

6801 BA ARNHEM

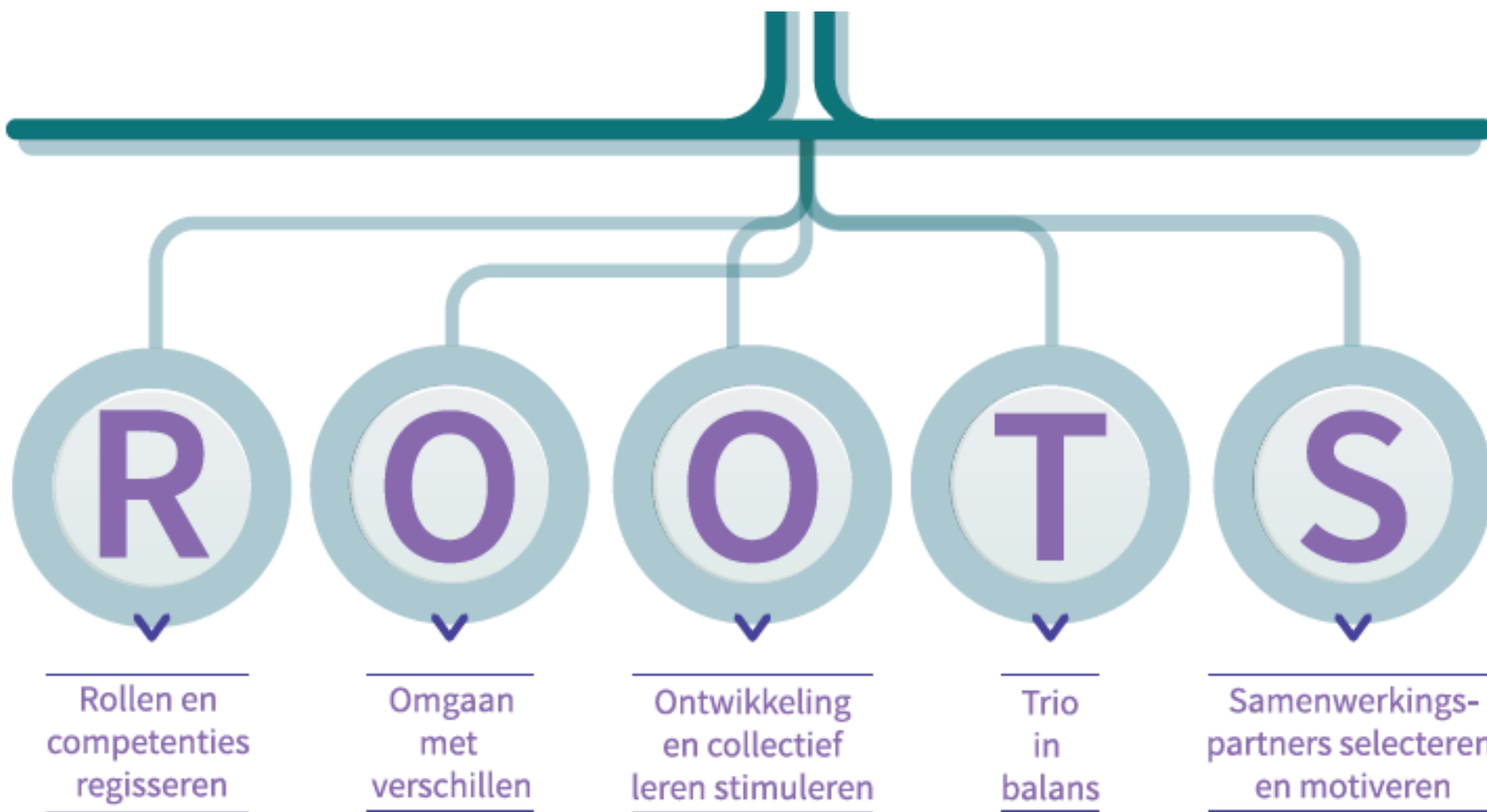
GIRO3254768

10 uitdagingen / domeinen die je moet 'managen': ArroRoots-model











Pronet-Quickscan

Quickscan

Hoe staat jouw samenwerkingsverband ervoor? Met de Pronet-Quickscan kan je een snelle inschatting maken van de sterke en zwakke punten van jouw samenwerkingsverband.

DOE ZELF DE TEST ›

WEBSITE...

met informatie, achtergronden,
bijscholing, nieuwsbrief ...

<http://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/>

