

Reflecties over de kracht en valkuilen van samenwerking

Dr. Joris De Corte
Vakgroep Sociaal Werk & Sociale
Pedagogiek
Universiteit Gent

Bij de start

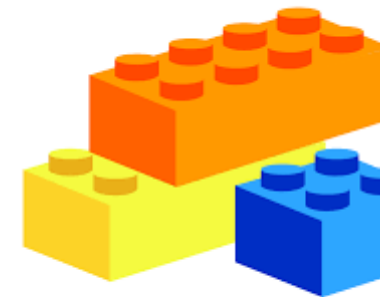
1) Wat zijn jullie ervaringen met samenwerking?

- Positief vs. negatief
- Valkuilen/ waar lopen jullie op vast?
- Over welke hefboomen beschikken jullie?

2) Voorbeelden van projecten of thema's waarrond jullie nu al (of in de toekomst) samenwerken

- Dagelijkse werking en activiteiten
- Fondsen verwerven
- Doelgroepen bereiken (leden, vrijwilligers, deelnemers, ...)
- Zichtbaarheid verhogen
- ...

Opbouw



Stellingen

- Vooraf
 - Geen enkele samenwerking is identiek (S1)
 - Maak uw huiswerk (S2)
- Proces
 - Elke samenwerking is eindig (S3)
 - Samenwerking is mensenwerk (S4)
- Randvoorwaarden
 - Streef naar eigenaarschap (S5)
 - Spreken is zilver (S6)
- Achteraf
 - De meerwaardezoeker heeft altijd gelijk (S7)
 - Zorg voor zichtbaarheid (S8)

Stelling 1



- Heel wat verschillende vormen en gradaties van samenwerking
 - Ontstaansgeschiedenis
 - Grootte & samenstelling
 - Formalisering
 - Centralisering
 - Aard van de interactie
 - Intensiteit van de interactie
 - ...

Basiskenmerken

- Meerdere actoren, vaak met diverse achtergrond
- Issue of thema
- Erkennen van wederzijdse afhankelijkheid
- 'Horizontale' relaties
- Dialoog en vertrouwen

**SAMEN MEER DOEN
DAN ALLEEN MOGELIJK
IS**

Stelling 2



- Samenwerking is een middel, geen doel op zichzelf
- Afstemmen van eigen werking op omgeving
- Duidelijkheid creëren over:
 - Issue/ thema (waarom)
 - Middelen (hoe)
 - Partners (met wie)

(1) Issue of thema

- Waarom willen we eigenlijk samenwerken?
 - Hoe draagt samenwerking bij tot realiseren van onze missie en doelstellingen
 - Waarom tijd, middelen en energie investeren? Want samenwerking is vaak niet vrijblijvend
- Benoemen & onderbouwen van doelstelling XYZ
- Bindmiddel op langere termijn - levensader
- Draagvlak binnen eigen organisatie/ vereniging/ team/ ...
- Nadien ook bijsturen/ aanvullen via gemeenschappelijk zoekproces met andere partners

(2) Middelen

- Informatie
- Kennis en expertise
- Financiële middelen
- Mankracht
- Infrastructuur
- Contacten
- Toegang tot werkingsgebied
- Toegang tot bepaalde doelgroepen
- ...



(3) Partners



- Omgevingsanalyse
 - Publiek vs. privaat
 - Bedrijven/ KMO/ Middenstand/ ... vs. nonprofits
 - Vrijwilligersorganisatie vs. professioneel
 - Koepels?
 - Andere sectoren/ domeinen?
 - Andere regio's?
 - ...



Stellingen

- Vooraf
 - Geen enkele samenwerking is identiek (S1)
 - Maak uw huiswerk (S2)
- Proces
 - Elke samenwerking is eindig (S3)
 - Samenwerking is mensenwerk (S4)
- Randvoorwaarden
 - Streef naar eigenaarschap (S5)
 - Spreken is zilver (S6)
- Achteraf
 - De meerwaardezoeker heeft altijd gelijk (S7)
 - Zorg voor zichtbaarheid (S8)

Stelling 3

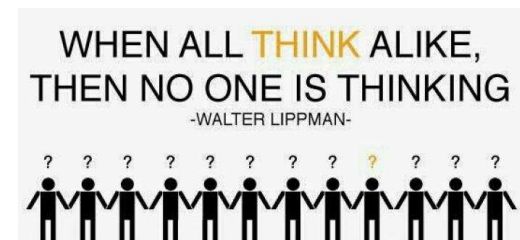


- Middel > Doel op zichzelf



Groepsdynamieken

- Het streven naar consensus > juiste beslissingen
- Enkel die informatie selecteren die het eigen standpunt bevestigt
- Afwijkende informatie op achtergrond duwen
- Mensen doen in groep soms ook minder inspanning dan wenselijk



Spanning

- Samenwerking als een forum
 - Informatie uitwisselen & aanreiken van alternatieve ideeën en pistes om te denken en te handelen
- Samenwerking is niet altijd een neutrale of machtsvrije zone
 - Eigenbelang vs. groepsbelang
 - Machtspositie uitspelen
- Op niveau van de organisatie als geheel:
 - Uiteenlopende belangen/ doelen
 - Andere 'cultuur'
 - Ideologische wortels
 - Werkingsgebied
 - ...
- Op niveau van individu



Stelling 4



- Vertrouwen = de lijm in elke samenwerking
- Geen misbruik maken van informatie
- Engagements ook uitvoeren -> mandaten!
- Openheid:
 - Geen verborgen agenda's
 - Maar: we kunnen het wel eens zijn om van mening te verschillen
 - Bespreekbaar houden – zoeken naar wat ons verbindt
- Wederkerigheid
 - Geven & nemen zonder telkens op schaalte af te wegen

Vertrouwen

- Factoren die bijdragen aan vertrouwen
 - Elkaar leren inschatten (vorming, stage, ...)
 - Afgebakende (piloot)projecten
 - Continuïteit van relaties
 - Face to face contact
 - Mandaat vanuit eigen organisatie
 - Eigenaarschap



Feedback loops

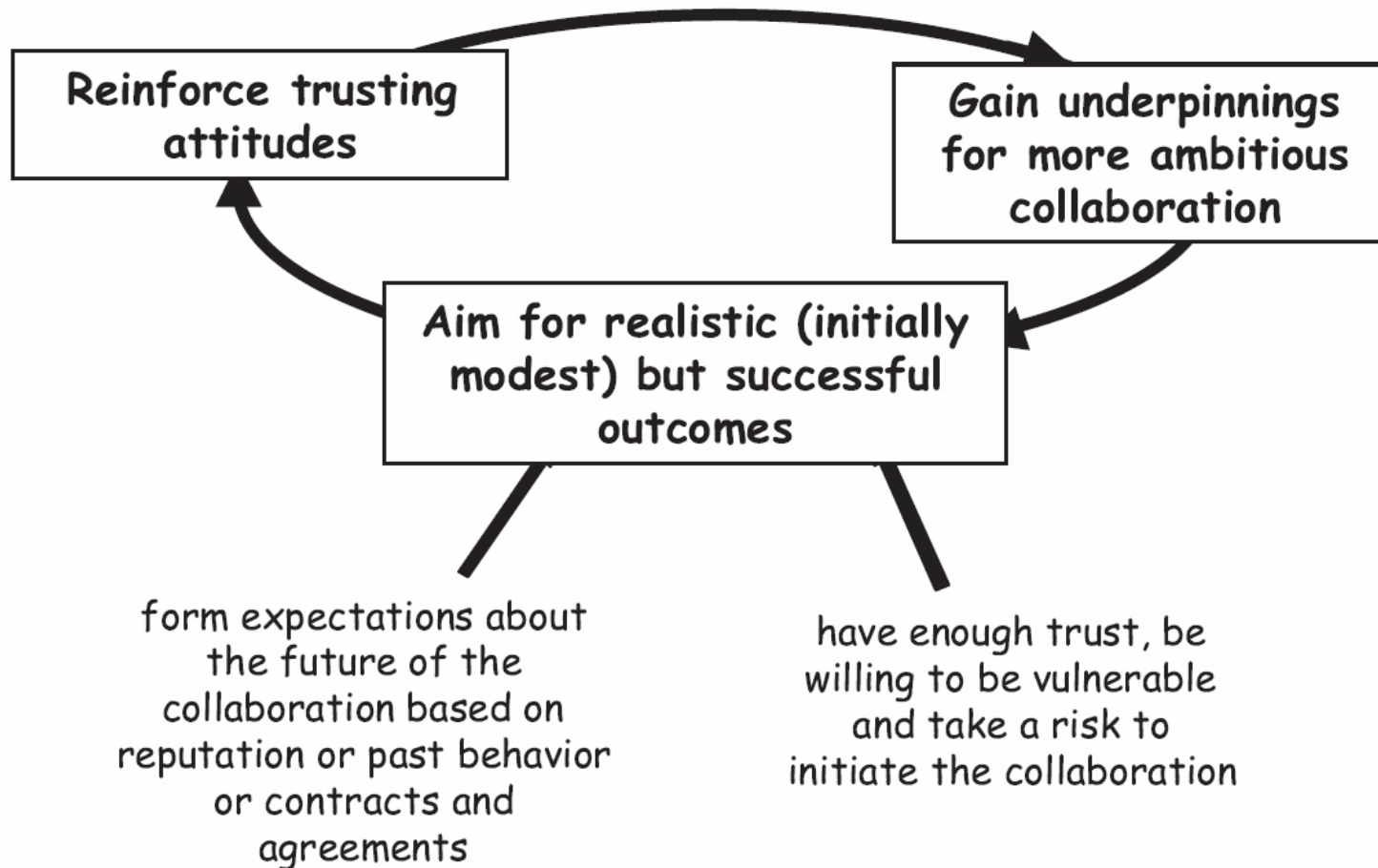


FIGURE 2: The Cyclical Trust-Building Loop

Quick wins



- Bekend maken van aanbod via de eigen kanalen
- Uitnodigen voor evenementen, recepties, overleg
- Contacten doorgeven
- Toegang geven tot bepaalde informatie, gegevens
- Infrastructuur/ materiaal gebruiken
- Good practices voorstellen aan elkaar
- ...

Stellingen

- Vooraf
 - Geen enkele samenwerking is identiek (S1)
 - Maak uw huiswerk (S2)
- Proces
 - Elke samenwerking is eindig (S3)
 - Samenwerking is mensenwerk (S4)
- Randvoorwaarden
 - Streef naar eigenaarschap (S5)
 - Spreken is zilver (S6)
- Achteraf
 - De meerwaardezoeker heeft altijd gelijk (S7)
 - Zorg voor zichtbaarheid (S8)

Stelling 5



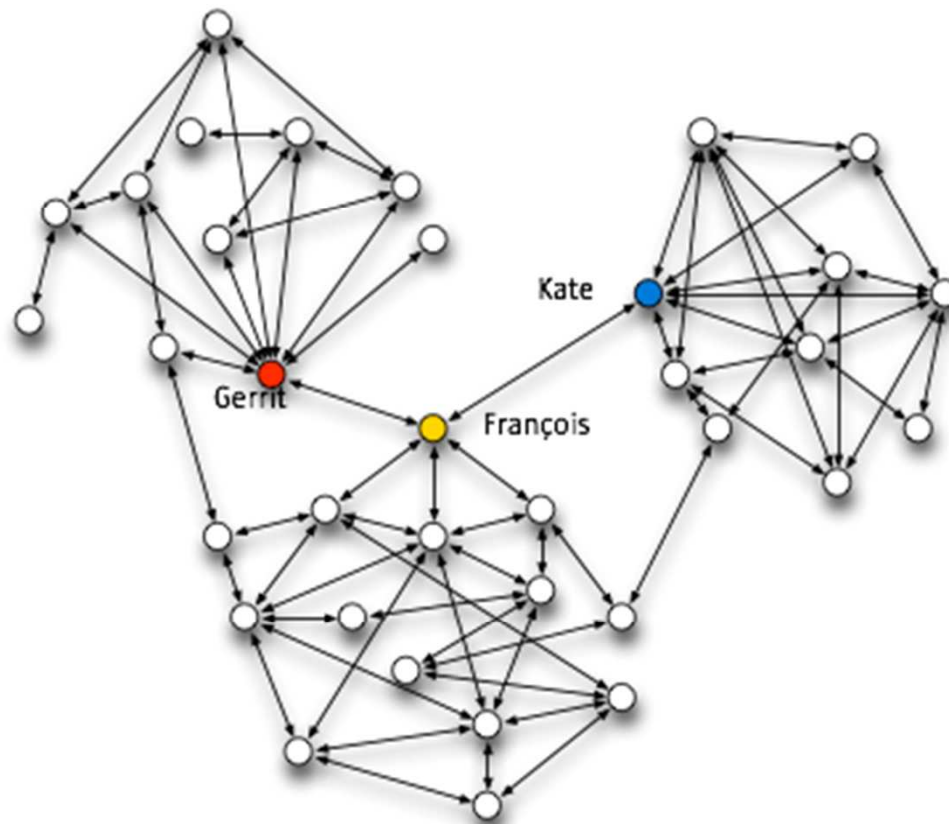
- Vraag naar coördinatie/ regie/ sturing/ ... in een samenwerking
- Wie moet/ kan deze rol dan opnemen
 - Legitimiteit/ draagvlak
 - Voldoende kennis m.b.t. het thema
 - Insider of relatieve buitenstaander?
 - 1 persoon of gedeeld?
- Witte raaf of Chinese vrijwilliger?
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Mensen uitspelen op hun kwaliteiten, interesses en vaardigheden
- Eigenaarschap geven



Rollen



Spotting Boundary Spanners



Because of his links to the central connectors in two other informal networks, François serves as the main conduit of information between the Amsterdam network and groups in Paris and London. He plays the role of boundary spanner.

- Amsterdam
- London
- Paris

**STRENGTH OF
WEAK TIES**

MANAGEMENT BY WALKING AROUND

Do it routinely

Do it impartially

Listen to everyone

ROLLEN & COMPETENTIES in samenwerkingsverbanden

Deze kaartjes zijn resultaat van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek aan de Artevelde Hogeschool (Meerle Opstaelle, Karlijn Bonne, Brecht, De Schepper, Linda Naert).

Meer info:
projecten.arteveldehogeschool.be/pronet

©2018 | Artevelde Hogeschool |
Hoogpoort 15 | 9000 Gent

 **PRONET**

Legende

Rol = een bepaalde manier van samenwerken om tot een goed draaiend samenwerkingsverband te komen, afpraak over welk gedrag men in een bepaalde situatie vertoont.

- Een rol kan door verschillende actoren worden opgenomen
- Een actor kan verschillende rollen opnemen
- Wissel van rollen kan en mag
- De context bepaalt mee de manier waarop de rollen worden ingevuld (grootte, type, fase...)
- Initiatiefnemer, leider en trekker vormen de leidende kern

WERKWIJZE 1

[bij opstart]

- Welke van deze rollen zetten je in je kracht en in welke rollen ben je minder goed?
- Welke rollen wil je graag opnemen in dit samenwerkingsverband en welke niet?
- Gesprek

 **PRONET**

WERKWIJZE 2

[BESTAAND NETWERK]
2 VARIANTEN

- Orden de rollen voor jezelf, welke neem je vaak en gemakkelijk op, welke nu en dan, en welke zelden of nooit?
- Probeer elke rol toe te wijzen aan één of meerdere leden van het samenwerkingsverband (wie neemt meestal deze rol op?)
- Bespreking

 **PRONET**

INITIATIEFNEMER



Omschrijving

Neemt het initiatief om het netwerk op te starten door de juiste organisaties bijeen te brengen die samen voor een gemeenschappelijk doel willen gaan.

Competenties

- Stakeholders managen
- Betrokkenheid creëren
- Ondernemen

 **PRONET**

LEIDER



Omschrijving

Stuurt het netwerk aan door samen de doelstellingen en de realisatie te bepalen en creëert hierbij een klimaat van samenwerking.

Competenties

- Regisseren
- Strategisch handelen
- Een klimaat van samenwerking creëren

 **PRONET**

TREKKER



Omschrijving

Coördineert, bewaakt en stimuleert het verloop van het netwerk in functie van de doelstellingen.

Competenties

- Coördineren
- Stimuleren
- Flexibel handelen

 **PRONET**

UITVOERDER



Omschrijving

Ondernemt acties en initiatieven.

Competenties

- Uitvoeren

 **PRONET**

RAADGEVER



Omschrijving

Adviseert het netwerk op basis van de eigen domein-specifieke kennis.

Competenties

- Deskundig zijn
- Adviseren

 **PRONET**

FONDSENWERVER



Omschrijving

Zoekt middelen en financiële ondersteuning om de doelstellingen te realiseren.

Competenties

- Middelen verwerven

 **PRONET**

RESULTAATS- BEWAKER



Omschrijving
Zorgt ervoor dat het resultaat bereikt wordt.

Competenties
• Bewaken van het resultaat



ONDERHANDELAAR



Omschrijving
Onderhandelt in het belang van het netwerk met externen.

Competenties
• Onderhandelen



DIPLOMAAT



Omschrijving
Bouwt bruggen en bemiddelt in functie van constructieve samenwerking en relatievorming.

Competenties
• Bruggen bouwen
• Bemiddelen



WOORDVOERDER

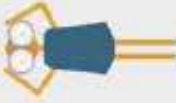


Omschrijving
Verzorgt de schriftelijke en mondelinge communicatie vanuit het netwerk zowel ad rem als op het vlak van PR.

Competenties
• Communiceren



WAARNEMER



Competenties
• Vervult eerder een passieve rol
• Kan belangrijk zijn voor draagvlak en middelen
• Stimuleren om een actieve rol op te nemen

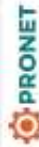


SFERMAKER

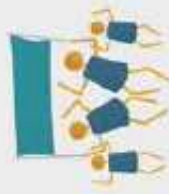


Omschrijving
Heeft extra aandacht voor de goede sfeer in het netwerk.

Competenties
• Sfeer creëren



DRAAGVLAK- CREËERDER



Omschrijving
Creëert een draagvlak voor het netwerk.

Competenties
• Creëren van een draagvlak voor het netwerk



VERNIEUWER



Omschrijving
Brengh nieuwe initiatieven, concepten, pistes, ... binnen in het netwerk en zoekt naar mogelijkheden om deze te realiseren.

Competenties
• Innoveren



CRITICUS



Omschrijving
Kijkt kritisch naar het werk binnen het netwerk, herinnert de leden aan gemaakte afspraken, het vooropgestelde resultaat.

Competenties
• Kritische zijn



SUPPORTER



Omschrijving
Is enthousiast over en betrokken bij het netwerk, ongeacht zijn functie of positie en draagt deze positieve houding over aan anderen.

Competenties
• Enthousiasmeren
• Promotien



Stelling 6



- Actief luisteren
- Tweerichtingsverkeer (1000 vs. 150)
- Verbaal en non-verbaal
- Inleven in doelen en leefwereld
- Marge creëren om tot elkaar te komen
 - Plan A vs. Plan B – C - ...



- Gericht vragen stellen
- Herformuleren/ samenvatten in eigen woorden



Tips om te communiceren

- Groepsgrootte
 - 5: grotere inbreng en ‘oneven’ dynamiek
 - Opsplitsen in kleinere werkgroepen
 - Activeren van ‘verdoken’ kennis of informatie vs. blijven praten over wat we al langer weten
- Communicatie-infrastructuur
 - Schriftelijk/ virtueel/ face to face
- Brainwriting vs. Brainstorming

Stellingen

- Vooraf
 - Geen enkele samenwerking is identiek (S1)
 - Maak uw huiswerk (S2)
- Proces
 - Elke samenwerking is eindig (S3)
 - Samenwerking is mensenwerk (S4)
- Randvoorwaarden
 - Streef naar eigenaarschap (S5)
 - Spreken is zilver (S6)
- Achteraf
 - De meerwaardezoeker heeft altijd gelijk (S7)
 - Zorg voor zichtbaarheid (S8)

Stelling 7

A stylized, 3D-rendered equation '1+1=3' in a bold, black font. The numbers and symbols are slightly offset from each other, giving it a sense of depth and movement. The equation is positioned to the right of the title 'Stelling 7'.

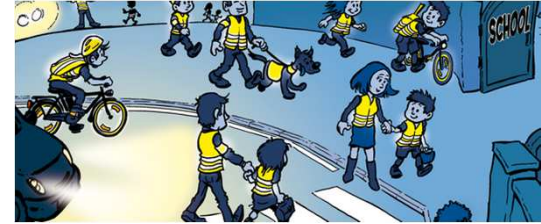
- Directe meerwaarde van samenwerking
 - Zie issue/ thema en doelstellingen
 - Middelen/ hulpbronnen verwerven
 - iets realiseren dat op individuele basis (nog) niet mogelijk was
- Indirecte meerwaarde van elke samenwerking
 - Op iets langere termijn
 - Minder ‘meetbaar’

Leerdimensie

- Kern van elke samenwerking = info delen
- Verschillende opvattingen/ ervaringen
- Netwerk als deeltjesversneller – geen neutrale zone
- Debat niet uit de weg gaan
- Constante zoektocht naar wat ons verbindt
- Openheid nodig
- Eigen logica's/ procedures/ ... bij te sturen
- Op niveau van individu + op niveau van de organisatie



Stelling 8



- Zet de resultaten en verwezenlijkingen van uw samenwerking voldoende in de verf (directe meerwaarde)
 - Gerichte communicatie
 - Opstap voor potentiële partners
- Maak uw eigen contacten voldoende zichtbaar
 - De echte kracht van elk netwerk zit vaak in de 2^{de} lijn



- Tips voor een ‘netwerkattitude’?

- Wat is doelpubliek van een evenement?
- Wat is het thema en wie zijn de sprekers?
- Met wie wil je zeker spreken en waarom?

- Korte introductie op wie ben je en wat je doet of hier zoekt

- Open vragen stellen i.p.v. gesloten vragen
- Onthouden van kerninformatie die met jou wordt gedeeld over achtergrond/interesses/ ...

- Niet noodzakelijk bij de eerste ontmoeting blijven hangen
- Afronden door mensen ook actief voorstellen aan andere personen uit jouw netwerk

Bedankt voor de aandacht

Nog vragen?

Joris.decorte@ugent.be