

versterken

Line Windey
Yves Larock
Emilie Van Daele
Luc De Droogh
Gunter Gehre
Jon Goubin
Hugo Callens
Gie Van den Eeckhaut
Bea Elksens
Fred Dhont

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

socius
steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk





HEFBOOM 5

Partners in vernieuwing

Situering

In deze hefboom gaan we op zoek naar de beweging en de krachten die samenwerkende organisaties in gang kunnen zetten om maatschappelijk te innoveren. We vertrekken daarbij van de vooronderstelling dat samenwerking tussen organisaties een innoverend potentieel heeft.

Goed om weten

De hoofdreden om aan samenwerking te denken, heeft vooral te maken met de aard van maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen waarmee we vandaag af te rekenen hebben. Die vraagstukken en uitdagingen lijken steeds vaker complex te zijn. Juist omwille van die complexiteit is een benadering vanuit één enkele invalshoek niet langer werkzaam. Interdisciplinariteit, interdependentie en geïntegreerde aanpak zijn de sleutelwoorden waarmee je vandaag zogenaamde 'wicked problems' te lijf gaat. Sociaal-culturele organisaties krijgen vaak te maken met dit soort van problemen en uitdagingen. Daarom loont het de moeite te verkennen wat samenwerkingsverbanden daarin kunnen betekenen. Maatschappelijke verandering is immers voor veel organisaties uit de sector de kern van hun werk.

Nieuwe ideeën, nieuwe oplossingen voor problemen komen niet tot stand in de eenzaamheid van studiekamers of labo's, maar tijdens de contacten die mensen met elkaar hebben over persoonlijke observaties of inzichten. Steven Johnson spreekt in een TED-conferentie[23] over de oorsprong van goede ideeën: verbinden van ideeën van verschillende individuen, onverwachte ontmoetingen of open innovatieve systemen. Hij spreekt over een vloeibaar netwerk als de plaats waar innovatie tot stand kan komen. Hard wetenschappelijk bewijs kan je het niet noemen, maar de kracht van interactie, van verschil in kijken of van inspirerende omgevingen hebben velen al aan den lijve ondervonden en toegepast om tot nieuwe ideeën te komen.

Samenwerken bevat de elementen 'samen' en 'werken'. Het 'werken' verwijst naar de taak die voorligt of het plan dat moet gerealiseerd worden. Het 'samen' verwijst dan weer naar een relationeel gegeven. Als het gaat om interorganisationele samenwerking, komt ook het aspect groei tevoorschijn. We lichten deze drie elementen kort toe. (Gehre, 1997)

→ Met de taakdimensie bedoelen we het omschrijven van de probleemstelling, het bepalen van doelstellingen (en missie), het plannen en het uitvoeren van dat plan.

→ De relatiedimensie draait vooral om de uitbouw van het samenwerkingsverband. Daarbij horen wederzijdse kennismaking, het in kaart brengen van interdependenties en de bevraging daarvan, maar ook het expliciteren van referentiekaders en het uitklaren van (machts)verhoudingen. Samenwerking moet resulteren in een vorm van integratie van verschillende organisatieperspectieven en coalitievorming om het gezamenlijke project te realiseren.

→ Bij de groeidimensie zien we processen die te maken hebben met de binding tussen het 'gemeenschappe-

[23] Johnson, S. (2010). *Waar goede ideeën vandaan komen* [Video file]. http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html, geraadpleegd op 25/10/2013.

lijke' en het 'aparte'. Organisaties die zich in een netwerk engageren stellen zich voortdurend de vraag 'What's in it for us?' Worden we van dit engagement beter? Bevordert dit de realisatie van onze missie? Is onze manier van werken, van kijken, van organiseren, voldoende in overeenstemming met wat zich in het samenwerkingsverband ontwikkelt? In dit verband is de terugkoppeling van de betrokken personen naar de eigen organisatie belangrijk.

Deze drie processen verlopen gelijktijdig en beïnvloeden elkaar voortdurend. Zorgzaamheid voor 'het' proces betekent dus ook zorgzaamheid voor de processen op de drie dimensies.

Het tijdsperspectief, het gevoerde beleid en de organisatie zelf maken de context uit waarin samenwerking tot stand komt. Samenwerking heeft vanuit het tijdsperspectief steeds een voorgeschiedenis. Organisaties en individuen hebben eerdere ervaringen met samenwerking (in het algemeen of met een specifieke partner). Die ervaring heeft een positieve of negatieve invloed op de houding ten aanzien van samenwerking.

Het beleid kan samenwerking aanmoedigen of ontraden. Beleidsactoren (overheid en/of de organisatie) bepalen de contouren waarin samenwerking tot stand kan komen. Organisaties zijn al dan niet aanspreekbaar voor samenwerking en beschikken al dan niet over een infrastructuur (hulpmiddelen, besluitvormingsstructuren, organisatiestructuur) om in te spelen op samenwerkingsvoorstellen.

Bij het uittekenen van onze zoektocht naar hoe samenwerking maatschappelijk innoveren kan ondersteunen, houden we rekening met de processen en de context waarmee samenwerkende organisaties te maken hebben.

Beschrijving van proces en werkvormen

HOE IS DEZE HEFBOOM TOT STAND GEKOMEN?

De opzet was om in een simulatie van een samenwerkingsproces, een groep van beroepskrachten uit verschillende sociaal-culturele organisaties een vernieuwend maatschappelijk project te laten uitdenken. Dat project diende vanuit hun gedrevenheid (missie van de organisaties en persoonlijke aspiraties), in partnership uitgewerkt te worden met als tijdshorizon 2025, zeg maar twee beleidsperiodes verder. Vervolgens zouden we vanaf die deadline terugrekenen en kijken welke stappen er moesten gezet worden om dit project in samenwerking te realiseren.

Acht sociaal-culturele professionals uit drie verenigingen, drie volkshogescholen, één etnisch-culturele federatie en één niet-erkende organisatie schreven zich in voor een eerste plannings- en toelichtingsbijeenkomst. In de periode juli-november 2013 waren er vier bijeenkomsten waarin het simulatieproces liep.

Tijdens een eerste processtap zochten we met behulp van de KanDoe-werkvorm[24] naar de formulering van een gezamenlijk project. Dit leverde als projectdoel op:

'Initiatieven van onderuit faciliteren' met als basiswaarde 'diversiteit is een feit' en waarbij we 'methodes en werkvormen moderniseren en actualiseren, doelgroepgericht in het kader van de sociaal-culturele methodiek.'

Ter voorbereiding van de volgende stap noteerden we trefwoorden die de aanwezigen hiermee verbonden en die we ter inspiratie doorgaven aan de begeleider van de brainstorm in de volgende sessie.

[24] KanDoe is een werkvorm om vanuit een waarderende houding met een groep aan de slag te gaan. Er wordt gewerkt met een kansen- en/of problemencirkel. Wij werkten enkel met de kansencirkel. Zie ook: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/kandoe-2.

Tijdens de tweede stap bouwden we verder aan ons samenwerkingsproject. In de voormiddag gebruikten we het materiaal van de vorige sessie als input voor een uitgebreide brainstorm onder leiding van een creatief agoog. Dit had de formulering van een 'krachtig statement' of gemeenschappelijke missie voor het project als resultaat:

"Hartig samen leven bevorderen. Duurzame en verrassende ontmoetingen in de publieke ruimte mogelijk maken. Kwaliteiten en creatieve initiatieven verbinden en stimuleren."

In de namiddag zochten we naar de stappen die dienden gezet te worden tot in 2025. Dit kan je zien als het afspreken van strategische tussendoelen op weg naar de realisatie van de projectmissie.

"Tussen 2015 en 2025 realiseren we met het samenwerkingsverband de volgende aspecten in deze welbepaalde volgorde:

1. Er is een systeem waarbij bewoners zichtbaar maken dat ze aanspreekbaar zijn en initiatieven ondersteunen.

2. Het aantal verbindingen tussen sociale initiatieven en verenigingen is merkbaar gestegen.

3. Er zijn thema's gemobiliseerd om 'aanhaken' mogelijk te maken.

4. De rol van sociaal-cultureel volwassenenwerk is duidelijk en gekend. Gemeentes faciliteren de weg naar wat we doen.

5. Een diversiteit aan nieuwe werkvormen en methodes is ontwikkeld.

6. Het aantal spontane buurtinitiatieven is merkbaar gestegen.

7. Er zijn meer vrijplaatsen, publieke ruimtes in steden, gemeentes en wijken multifunctioneel inzetbaar."

Vervolgens vulde iedere deelnemende partner een fiche in met daarin antwoorden op de volgende vragen: 'Wat denk jij en je organisatie in te kunnen brengen?' en 'Wat verwacht je van de hier aanwezige organisaties?'

Tijdens de uitwisseling van deze verwachtingen bleek dat de deelnemers eigenlijk de werking en de mogelijkheden van de andere organisaties onvoldoende kenden. Nadien werden



de mogelijkheden en opportuniteiten, ook buiten het simulatieverband, wel gezien.

De derde stap stond in het teken van "en nu concreet". Er moesten acties geformuleerd worden bij de geformuleerde doelen. Ook wilden we weten wie (en zijn organisatie) wat zou inbrengen. Deze vraag was vooraf aan de deelnemers bezorgd zodat ze hun achterban konden raadplegen. Om dit te bevorderen was de opdracht als volgt geformuleerd: *"Mogen we je vragen na te gaan hoeveel jouw organisatie zou bereid zijn bij te dragen tot deze samenwerking in de veronderstelling dat een externe instantie één euro zou bijleggen voor elke euro die het samenwerkingsverband inzet. Wat staat er op de 'cheque' die je meebrengt: een bedrag in euro, een aantal VTE arbeidskrachten (minstens 10% VTE), vrijwilligersinzet, andere ondersteunende middelen zoals infrastructuur, secretariaat, enz."*

Hier bleek een grote verscheidenheid aan concrete inzet vanuit de organisaties, soms in tegenstelling tot de motivatie van de aanwezige medewerker.

Tot slot werd een 'commitment walk'[25] gehouden. De posities liepen sterk uiteen. Na toelichting bij de individuele posities en het gesprek, was er een lichte toenadering van de laagste positie. Een belangrijke kwestie bleek de strakke beleidsplanning van de betrokken organisaties te zijn.

[25] Betrokkenheid en akkoord met wat is beslist, worden aanschouwelijk voorgesteld door op een bepaalde plaats in de ruimte te gaan staan. Iedereen kan verantwoorden waarom hij op een bepaalde plaats staat. Na toelichting van ieders positie, kan men nog van plaats veranderen.
Zie ook: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/commitment-walk.

KRACHTEN DIE DOEN BEWEGEN

ZOEK EEN TREKKER!

Als we aan de deelnemende partners na afloop vroegen wat voor hen cruciale factoren zouden zijn voor het succes van het samenwerkingsverband en de uitgetekende doelen, wezen ze vooral op de noodzaak van een trekker van het proces. Wanneer het moet vooruitgaan, wanneer er een verbindende schakel moet zijn, wanneer er een behartiger van het samenwerkingsbelang moet zijn, dan moet er iemand aan de kar willen trekken. Een dergelijke trekker heeft verschillende rollen te vervullen.

1. Motor van het samenwerkingsverband

De trekker is diegene die het samenwerkingsverband in beweging zet. Hij[26] is de spil of de draaischijf. De trekker organiseert, coördineert, delegeert, centraliseert en verdeelt taken.

2. Ambassadeur van het samenwerkingsverband

De trekker is het gezicht en het aanspreekpunt van het samenwerkingsverband. Hij treedt op als vertegenwoordiger van het gemeenschappelijk project. Hij doet dit echter niet als enige. Ook de betrokken partners (zowel individuen als organisaties) hebben voor een deel deze ambassadeursrol te vervullen: in de eigen organisatie, maar ook om de 'trekker' legitimiteit te geven. Draagvlak en eigenaarschap zijn dus cruciaal om de ambassadeursrol het elan te geven dat nodig is.

3. Procesbegeleider

De trekker is ook de figuur die het scenario van de samenwerking bewaakt, (mee) ontwerpt en vervolgens in praktijk omzet. Concreet betekent dit dat hij zich profileert als gespreksbegeleider, als consensuszoeker, als bemiddelaar, als vormgever van de methoden en werkvormen. Het simulatie experiment wees uit dat voor dat laatste het aangewezen kan zijn extra expertise erbij te betrekken om de kwaliteit van een aantal processen te verzekeren.

Bij die trekkersrol zijn een aantal verwachtingen in verband met het profiel duidelijk geworden:

→ Het belang van een open houding.
→ Geen expliciet eigenbelang (dus geen belangen van een organisatie te behartigen).
→ Zelfcorrigerend en zelfrelativerend.
→ Sturend en bewakend: een samenwerking die te vrijblijvend is of teveel op vriendelijke omgang met elkaar steunt, leidt vaak tot zwakke engagementen. De trekker moet engagementen aanmoedigen en partners er ook op kunnen aanspreken.
→ Inspirator om voor continuïteit te zorgen.

VERZORG DE METHODISCHE AANPAK

Van sociaal-cultureel werkers verwachten we dat ze deskundig zijn in het begeleiden van agogische processen. Toch is dat in samenwerking met collega's veel minder een vanzelfsprekendheid. Het methodisch bezig zijn wordt dan vaak beperkt tot 'vergaderen met een agenda en een voorzitter'. Deze beperkte methodische benadering biedt weinig garanties om tot een dynamiserende, energie-ontwikkelende aanpak te komen. Integendeel, indien samenwerking met innoverende ambities wordt geassocieerd met een saaie vergadering, zijn de slaagkansen gering.

In de simulatieoefening probeerden we de samenkomsten methodisch sterk te maken en de deelnemers konden dit waarderen. De methodische aanpak was op drie niveaus waarneembaar.

→ De opbouw over drie bijeenkomsten heen (1 halve, 2 volle dagen).
→ De opbouw per bijeenkomst: een methodische opbouw helpt om gedurende een hele dag spankracht te behouden.
→ Binnen het programma hanteerden we werkvormen die waar mogelijk ook gematerialiseerd werden (taakjes, invuloefeningen, …).

Een methodische aanpak is essentieel omdat:

1. methodisch werken het procesmatig werken ondersteunt

Er is geen eenzijdige focus op de resultaten of uitkomsten, maar begeleiders dragen ook zorg voor de kwaliteit en de aanpak van de verschillende stappen of fasen die tot een resultaat (zouden moeten) leiden. Methodisch werken veronderstelt ook een zekere intentionaliteit of doelgerichtheid. Je denkt na over de stappen die moeten gezet worden, ook al is het doel nog niet helemaal duidelijk. Dat laatste wijst

[26] Om de leesbaarheid te bevorderen gebruiken we in deze publicatie de hij-vorm wanneer we spreken over professionals of praktijkwerkers en niet de dubbele hij/zij of zijn/haar-vorm. In de praktijk worden deze functies echter door zowel mannen als vrouwen uitgeoefend.

ook op een systematiek of een bewust kiezen voor welbepaalde interventies (bijv. vergaderingen met verslag leiden tot bespreking van verslag, rapportage, presentatie,…) .

2. methodisch werken een participatieve, democratische aanpak stimuleert

Door aan de slag te gaan met werkvormen en technieken wordt 'de trekker' een begeleider in plaats van een voorzitter van de groep. Het proces sturen betekent in die zin meer de betrokkenheid en de inbreng van alle deelnemers faciliteren; mogelijkheden voor convergentie zoeken; de tijd bewaken. De klemtoon ligt dus minder op de strategische rol om tot besluiten te komen en het nastreven van commitment ten aanzien van deze besluiten.

3. methodisch werken convergentie bewerkstelligt

De deelnemers in deze simulatieoefening stapten in het experiment met de bedoeling te verkennen hoe samenwerken tot maatschappelijk innoveren zou kunnen bijdragen. Het vertrekpunt voor een dergelijke praktijk dient dus 'iets gemeenschappelijk' te zijn. We vertrokken van individuele aspiraties om via de KanDoe-werkvorm tot gemeenschappelijke aspiraties te komen. In de tweede sessie werd via de brainstormsessie op creatief-agogische wijze een gemeenschappelijke missie geformuleerd die vervolgens werd omgezet naar een aantal strategische doelen. Ook in de volgende stappen streefden we ernaar het gemeenschappelijke naar boven te halen. Werkvormen en opdrachten hielpen daarbij om telkens de eigen organisatie wat los te laten en op zoek te gaan naar verbindende, convergerende elementen. Betekende dit dat de eigen organisatie volledig op de achtergrond verdween? Neen. De deelnemers hielden wel degelijk in de gaten dat er een congruentie bleef bestaan met de contouren en inhoudelijke opties van de eigen organisatie: Kan ik dit verzoenen met wat we in de eigen organisatie doen? Kan ik dit in de eigen organisatie 'verkocht' krijgen? De aard van de organisatie, het 'mandaat' van de deelnemer en de persoonlijkheid van de deelnemers spelen hierbij een belangrijke rol. (zie verder)

4. methodische werken creativiteit faciliteert

Een voordeel van samenwerking om te innoveren is het omgaan met de diversiteit tussen organisaties. Deze diversiteit exploreren en exploiteren is cruciaal om tot creativiteit te komen. Heterogeniseren en interactie stimuleren, zijn twee ingrediënten die reflexiviteit stimuleren om constructief met verschil te kunnen omgaan (Verstraete, 2005). De mogelijkheden, de sterktes en de potenties van elke partner krijgen meer kansen om naar de oppervlakte te komen als daarvoor een geschikt methodisch kader wordt gecreëerd, dan wanneer rond een vergadertafel posities worden ingenomen en ideeën worden ontwikkeld waarvan niemand het eigenaarschap ten volle wil opnemen.

Een ander facet van dit element heeft te maken met de creatief-methodische aanpak. Het werken met de creatieve mogelijkheden van deelnemers (beelden, voorstellingen, associaties, …) doet hen hun standpunten overstijgen. Het stimuleert hen een bijdrage te leveren aan iets van de groep en daardoor hun (mentale en organisatorische) grenzen te verleggen. Die grenzen duiken later wel weer op, maar dan eerder 'achter' hen dan 'voor' hen.

5. methodisch werken eigenaarschap creëert

Zoals hierboven reeds aangegeven zorgt methodisch werken ervoor dat deelnemers betrokken worden bij een gemeenschappelijke zaak (oefening, opdracht, idee, …). Door bij te dragen aan dat idee, 'compromitteren' ze zich. Het wordt ook 'iets van hen', dat de moeite loont om voor te gaan of om te verdedigen. Dit is eigenaarschap. Van ideeën die gegroeid zijn 'in aanwezigheid van', maar zonder eigenaarschap kan iemand zich gemakkelijker distantiëren. Iedereen mee in de boot nemen is dus een belangrijke uitdaging voor samenwerking, ook al dienen 'mandaten' gerespecteerd te worden.

BEHOUD HET ELAN

Bij de tweede kracht (methodische aanpak) gaven we reeds aan dat een belangrijke zorg bij samenwerking het behoud van de spankracht is. Vaak hebben samenwerkingen met andere organisaties het statuut van 'extra', 'extern', 'er bovenop'. Samenwerking speelt zich eerder af in de periferie van de organisatie dan in de kern ervan. Ook al is samenwerking een belangrijke strategische overweging, een externe verplichting of een noodzaak, organisaties ontlenen er vooralsnog hun identiteit niet aan. Individuen die zich in samenwerkingsverbanden engageren kunnen hier beweging in brengen. Zij kunnen de samenwerking naar de kern van de organisatie halen, zeg maar 'op de directietafel leggen'. Dat kan echter maar gebeuren wanneer de deelnemers het zelf de moeite vinden en blijven vinden om het samenwerkingsverband en zijn projecten in eigen rangen te promoten. Voorwaarden hiervoor zijn dat de samenwerking blijft getuigen van dynamiek, aantrekkingskracht vertoont en innoverend is op een wijze die inspirerend en niet bedreigend wordt ervaren.

Om dit elan te behouden en te ontwikkelen, leidden we op basis van de simulatie een aantal aanbevelingen af.

1. Zorg voor een interessante balans tussen formele werkzaamheden en informele contacten.

Uitgaande van de keuze voor nieuwe, verrassende partnerships, zijn deelnemers zeker in de beginfase relatief onbekenden voor elkaar (idem dito wat hun respectievelijke organisaties betreft). Het gaat dus om 'blind dates'. Ook in samenwerkingsverbanden spelen persoonlijke relaties een belangrijke rol. Het is dan ook belangrijk dat die de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Die kans organiseren heeft met minstens drie elementen te maken.

→ **Tijd:** Zorg ervoor dat er voldoende tijd is waarbinnen een samenwerkingsverband zich kan ontwikkelen. Gedurende een volle dag beschikbaar zijn, zich kunnen oriënteren op de samenwerking, de tijd hebben om ideeën te laten groeien of ruimte hebben om elkaar te leren kennen, is essentieel. Ook de tijd om elkaar eerder informeel te leren kennen is belangrijk. Op die informele momenten worden persoonlijkheden verkend en is er ruimte om elkaars achtergronden te leren kennen (organisaties, werkzaamheden, expertises, contacten, interessevelden, ervaringen, …).

→ **Ruimte:** Voorzie voor alle bijeenkomsten vergaderfaciliteiten in accommodaties die een soort van vrijplaats betekenen. Essentieel hierbij is dat deelnemers gedurende een dag beschikbaar zijn voor de samenwerking en niet worden opgeëist door de eigen organisaties.

→ **Vrijplaats:** Deelnemers dienen zich in een context te bevinden waarin ruimte is voor eerlijke en respectvolle uitwisseling.

2. Stel het organisatorisch-operationele zolang mogelijk uit.

Kies ervoor om in de aanpak te vertrekken van persoonlijke aspiraties (individueel/eigen organisatie), om daarna naar gemeenschappelijke aspiraties en vervolgens een gemeenschappelijke missie en strategische doelstellingen te gaan, om ten slotte bij meer operationele kwesties uit te komen. Eigenlijk is dit niets anders dan (een deel van) de 'koninklijke weg' van beleidsplanning. De facto betekent het dat kwesties zoals concrete doelstellingen, deadlines en taakverdelingen niet van bij het begin op de voorgrond staan. Eens er voldoende gemeenschappelijkheid, eigenaarschap en draagvlak ontstaan is, kunnen de organisatorisch-operationele aspecten op de voorgrond treden. Voorwaarde om dit te kunnen doen, is wel dat de respectievelijke moederorganisaties een 'Go!' hebben gegeven aan hun medewerkers. Het is dus zoeken naar een geschikt kantelmoment: een moment waarop het algemene voldoende wervend en dynamiserend is. Tegelijk moet het algemene voldoende concreet zijn zodat organisaties een antwoord kunnen krijgen op "What's in it for us?" en voor onze missie.

3. Blijf aandacht hebben voor 'bestaansviering'.

Partnerships, netwerkachtige constructies die succesvol (willen) zijn, gedragen zich na enige tijd als een soort deelorganisatie of hebben de neiging zich daarnaar te ontwikkelen. Het is dan ook belangrijk die status te bevestigen, niet alleen door het samenwerkingsverband af te rekenen op het bereiken van doelstellingen, maar ook het samenwerkingsverband op zich te waarderen en te bevestigen. Met andere woorden: resultaten moeten niet alleen gepubliceerd maar ook gevierd worden.

4. Zoek naar mogelijkheden om de moederorganisaties te "compromitteren" bij de samenwerking.

Samenwerking ontwikkelt zich doorgaans eerder in de periferie van een organisatie. Het samenwerkingsverband kan op zich naar een zekere 'eigenstandigheid' op zoek gaan. Soms is verzelfstandiging hiervan een logisch gevolg en misschien zelfs wenselijk. Het is belangrijk dat het samenwerken niet wordt gereduceerd tot een (deel)taak van één van de medewerkers waarover af en toe in de marge van een vergadering of jaarrapport wordt gerapporteerd. Het partnerschap moet regelmatig de samenwerking op de tafel van de moederorganisaties leggen. Niet alleen in functie van beslissingen en mandaten (inzet, middelen, …), maar ook in functie van het voeden van de inhoudelijke discussie over de doelstellingen of deelaspecten. Dit kan onder meer door (sommige) inhoudelijke kwesties niet alleen op de vergadertafel van het samenwerkingsverband te leggen maar ook op die van de respectievelijke organisaties.

ONTWIKKEL EEN WAARDERENDE VTO-CULTUUR

Maatschappelijk innoveren heeft tevens als consequentie dat vernieuwing en verandering in de organisatie een plaats krijgen. Organisaties profileren zich onder andere door een bepaald organisatieklimaat. In sommige gevallen is dat klimaat gericht op beheersing, in andere gevallen is het klimaat eerder gericht op verandering en flexibiliteit. Organisaties die

willen innoveren dienen een organisatieklimaat te ontwikkelen dat gericht is op de primaire doelen van de organisatie én op flexibiliteit. Zulke organisaties sturen hun medewerkers op verkenning buiten de organisatie en moedigen hen aan de buitenwereld te exploreren. Engagementen nemen in samenwerkingsverbanden met andere 'vreemde' organisaties is hiervan een uiting. Dergelijke organisaties gaan er dus vanuit dat er dynamiek van buiten de organisatie komt en dat medewerkers leeruitdagingen moeten opzoeken in de periferie van de organisatie. Deze benadering dient ook een vertaling te krijgen in de VTO-cultuur (Vorming, Training en Opleiding) van de organisatie. Zo kan bijvoorbeeld 'samenwerking' gezien worden als een opportuniteit voor de competentieontwikkeling van de eigen medewerkers.

WAARDEER EN RESPECTEER DE DEELNEMENDE ORGANISATIES IN HUN KRACHTEN EN BEPERKINGEN.

Een belangrijke vraag voor samenwerking is: 'Wanneer komen alle betrokken partners maximaal tot hun recht?'. Het is een vraag die in vele contexten kan gesteld worden. Een algemeen antwoord op deze vraag is: zorg ervoor dat de betrokkenen vanuit hun krachten kunnen werken en dat ze ondersteund worden bij het omgaan met hun beperkingen. Uit de simulatieoefening bleek dat deze twee elementen een belangrijk gegeven waren voor de deelnemers om hun positie en rol in het samenwerkingsverband positief in te schatten.

→ Wanneer organisaties worden aangesproken op hun sterke kanten, op hun mogelijkheden, en op hun potentiële krachten in een samenwerkingsverband, dan wordt dit beschouwd als een teken van waardering en acceptatie. De vaststelling iets te kunnen bijdragen en aangesproken te worden op de positieve kenmerken van de eigen organisatie, geeft erkenning als partner. Je doet ertoe in het samenwerkingsverband.

→ Anderzijds kennen organisaties drempels en weerstanden. Het is niet altijd evident om datgene wat vanuit het samenwerkingsverband wordt verwacht, in de eigen organisatie beargumenteerd of geïmplementeerd te krijgen. Het is belangrijk om binnen het samenwerkingsverband deze drempels en weerstanden te kunnen expliciteren. Dit kan maar op basis van wederzijds respect en vanuit het besef van solidariteit. Een samenwerkingsverband kan haar sterkte maar tonen als er ook op moeilijke momenten sprake is van solidariteit. Samen nadenken en strategieën ontwikkelen om om te gaan met weerstand, fundamentele hindernissen en praktische problemen, is bepalend voor de collectieve kracht van het verband.

GEEF HET PROJECT EEN RUGGENGRAAT

Vele complexe structuren halen hun stevigheid uit een basisstructuur die dragend is voor het geheel. Dat geldt ook voor de samenwerkingsprojecten tussen verschillende partners die enige omvang hebben en dus niet op korte termijn realiseerbaar zijn. (noot: In de simulatie ging het om twee beleidsperiodes.) Een stevige kapstok is dus noodzakelijk, maar onvoldoende. Een samenwerkingsproject heeft meer nodig: een ruggengraat die het geheel niet alleen draagt maar ook laat bewegen. Een ruggengraat die schokken kan opvangen, maar ook het hele lichaam in staat stelt tot grote prestaties. Hoe deze ruggengraat er uitziet, hoe die tot stand komt en een vorm van harmonie bewerkstelligt in de verdere ontwikkeling van een project, is van belang. De opbouw van een dergelijke ruggengraat gebeurt het best via een traject van 'geconfirmeerde bakens'. Geconfirmeerde bakens zijn als het ware de mijlpalen in het samenwerkingstraject, de kwesties waarover consensus gevonden is en die dus een basis vormen om op verder te bouwen. We denken hier aan de gemeenschappelijke aspiraties, de missie van het samenwerkingsverband en de strategische doelen.

SUPERKRACHTEN

Financiële middelen

Geld. Volgens de deelnemers blijft dit één van de cruciale elementen om een samenwerking hoe dan ook kansen op slagen te geven. Samenwerken is een vorm van investering waarvoor organisaties middelen moeten beschikken. De eigen begrotingen worden in dit verband als ontoereikend beschouwd. Extra middelen zijn dus welkom om het innovatiespoor te kunnen trekken. Daarbij zijn enkele nuanceringen op hun plaats:

→ Sommige organisaties zijn bereid om personeelsmiddelen in te zetten om een project te realiseren. Men wil dus wel degelijk naar een meer operationele fase gaan. Inzet in de voorbereidende fase is dan geen probleem. In die context beschouwen organisaties overleg en contacten met andere organisaties als inherent aan het takenpakket van een medewerker. Deze inzet blijft

echter initieel beperkt tot een 'deelname' –modus, met een aantal gradaties. Een coördinatie- of trekkersrol wordt niet snel opgenomen. Zowel omwille van financiële als principiële redenen. (Zie kracht 1: 'Zoek een trekker')

→ In de beginfase van een samenwerkingsproject is er echter vooral behoefte aan een werkingsbudget en een personeelsondersteuning om de trekkersrol te vervullen. Het zijn twee budgetten die aansluiten bij allerlei vormen van projectsubsidies. Dit betekent wel dat er moet nagedacht worden over een financiering via reguliere of alternatieve kanalen vanaf het begin.

→ De personeelsinzet die organisaties willen voorzien is zeker niet alleen onvoorwaardelijk (win-win), maar ook algemeen. Groeiende organisaties blijken meer bereid tot investeren dan organisaties die in besparingsmodus staan of met krimpscenario's aan de slag zijn.

Open beleidsplanning

Om in open samenwerkingswerkingsverbanden te kunnen instappen zijn een aantal vrijheidsgraden nodig. Ook is het belangrijk dat er ruimte is voor experiment en voor mislukking. Voor de bedrijfswereld is research & development, onderzoek en ontwikkeling, één van de belangrijke hefbomen om tot innovatie te komen. Sociaal-cultureel werk claimt al decennialang de rol van maatschappelijk laboratorium, maar blijkt anderzijds, sinds de invoering van beleidsplanning, sterk gevat te worden door het realiseren van het eigen plan (het zo nauwkeurig mogelijk omschreven to-do lijstje waarop men wordt afgerekend). Deelnemers in onze simulatie bepleitten daarom nadrukkelijk 'witruimtes'.

→ Witruimtes in beleidsplannen zijn te vinden bij doelstellingen die met vernieuwing en samenwerking te maken hebben. Ze zijn ad hoc invulbaar en verantwoordbaar. Het gaat dus niet om tijd en middelen die vrij besteedbaar zijn, maar om tijd en middelen die dienen gebruikt te worden voor vernieuwing met partners.

→ Witruimte kan ook voorzien worden bij de globale inzet van medewerkers. De organisatie dient over een tijdsbudget te beschikken, uitgedrukt in voltijds equivalenten, dat kan gebruikt worden om te vernieuwen en om engagementen op te nemen in samenwerkingsverbanden. Dit tijdsbudget is uiteraard gelinkt aan de eventuele witruimte in het beleidsplan. De organisatie kan zelf beslissen hoe en waar dit tijdsbudget wordt ingezet. Ook hier geldt dat vernieuwing en partnerschap de criteria moeten zijn.

→ Witruimte kan evenzeer binnen de takenpakketten van de medewerkers zitten. Elke medewerker dient in dit geval over een afgebakend tijdsbudget te beschikken dat ingezet kan worden om zich te engageren voor vernieuwing en partnerschap. Volumes kunnen variëren. De organisatie moet echter wel duidelijk maken dat dit engagement er niet 'bovenop' komt en inherent is aan de taakinhoud van de medewerker. Het is duidelijk dat hier koppelingen met professionaliseringsmogelijkheden kunnen ingebouwd worden.

VERHOOG DE SLAAGKANSEN

Naast de krachten die het samenwerkingsverband zelf kan hanteren om de samenwerking tot een goed einde te bewegen, identificeerden we nog enkele voorwaarden die de slaagkansen mee beïnvloeden. Deze voorwaarden zijn geen omstandigheden die in de context van het samenwerkingsverband 'gegeven' zijn. Het zijn als het ware ontwikkelingsvoorwaarden of aandachtspunten voor alle betrokkenen om in een gunstige 'flow' terecht te komen.

START VAN EEN LEGE TAFEL

Meestal worden organisaties aangesproken om tot een samenwerkingsverband toe te treden op basis van een vooraf – vaak door een derde partij – geformuleerd doel. Organisaties worden dan aangesproken op basis van de hun toegeschreven expertise, hun contacten met de doelgroep of hun faciliteiten. Vaak is er sprake van een vorm van aanmoediging om partners over de brug te krijgen.

In de simulatie werd gestart van een lege tafel. Organisaties waren bereid om naar een gemeenschappelijke missie te zoeken en vervolgens de krachten om die missie te realiseren, te exploreren. Dit lijkt essentieel om tot innovatie te kunnen komen. Samenwerking die start vanuit een reeds ingevulde doelstelling, doet eerder appel op bekende recepten. De kans om tot innovatie te komen lijkt hierbij kleiner omdat eerder op de inzet van bekende expertise en capaciteiten gerekend wordt.

WEES BEREID OM ASPIRATIES TE DELEN

Een gezamenlijke missie formuleren, betekent dat de neuzen in dezelfde richting moeten staan alvorens er gedacht kan worden aan gedragen strategische doelen. Een missie gaat over een gedeeld toekomstbeeld. Werken aan de toekomst gebeurt steeds vanuit eigen verlangens en dromen en de discrepantie tussen het huidige en het wenselijke. Uit die discrepantie ontstaan aspiraties: dat wat we willen bereiken of wat we willen nastreven. Die aspiraties vertellen ons iets over de motivatie en drijfveren die voor een organisatie meespelen bij de engagementen die ze opnemen. Ze geven bovendien richting aan die engagementen. Het komt er dus op aan deze aspiraties met elkaar te delen en ze expliciet te maken. Wanneer ze impliciet blijven, sturen ze het proces hoe dan ook, maar blijft het 'rationele' ervan onzichtbaar, onbruikbaar en misschien wel contraproductief. Aspiraties verkennen, afwegen en verbinden is dus belangrijk in de verkenningsfase van het proces.

ZOEK EEN GEDEELDE MISSIE

Een missie is verbindend op verschillende manieren. Ze motiveert, ze informeert en ze integreert. Organisaties moeten dus een gemeenschappelijk referentiepunt vinden waaraan de eigen aspiraties kunnen vastgehaakt worden (integratie). Wanneer de eigen aspiraties kunnen gerealiseerd worden door het streven naar een dergelijke missie, brengt de missie het samenwerkingsverband ook in beweging en zorgt ze voor inspiratie (motivatie). Een missie geeft duidelijkheid over waarvoor de krachten worden ingezet (informatie), maar blijft slechts overeind als ze bij de betrokkenen een draagvlak vindt en door diezelfde betrokkenen als noodzakelijk wordt beschouwd. Ze houdt de actoren in een samenwerking dus samen, binnen een arena die door hen zelf is afgebakend.

LEER JE PARTNERS KENNEN

Een lege tafel betekent ook dat het vooraf onduidelijk is wie er aan de tafel wordt uitgenodigd. Sterker, de uitnodiging is open. Wie op de uitnodiging ingaat, begeeft zich op braakliggend terrein en moet bereidt zijn dat terrein mee te ontginnen. Je onderneemt dus eigenlijk een ontdekkingsreis met een (quasi) onbekend gezelschap. Het is logisch dat je dat gezelschap wil leren kennen voordat je de tocht aanvat én dat je tijdens de tocht elke kans grijpt om elkaar nog beter te leren kennen. Sterke partnerschappen groeien niet op basis van vooroordelen en vage beeldvorming, maar juist door een intensieve kennismaking. Personen en organisaties voelen zich gewaardeerd en erkend wanneer interacties en samenwerking verlopen op basis van authentieke kennismaking in plaats van op clichématige inschattingen. Via die authentieke kennismaking krijgen potentiële krachten de kans om zich te tonen én ontstaat er ruimte om beperkingen en drempels te erkennen en te duiden.

WAARDEER VERSCHIL OF 'ONGEMEENSCHAPPELIJKHEID'

Omgaan met verschil en dit verschil een plaats geven, is de kwestie waarom het hier draait. Verstraete (2005. Op basis van Ernalsteen, 2001) stelt dat heterogenisering en interactie belangrijke parameters zijn om reflexiviteit tot stand te brengen. Reflexiviteit omschrijft hij onder meer als het besef dat ook andere perspectieven waardevol zijn. Als samenwerking een bron voor innovatie moet zijn, is reflexiviteit in deze betekenis noodzakelijk. Zelfreferentie is met ander woorden te vermijden. 'Ongemeenschappelijkheid' is essentieel. Organisaties treden toe tot dit soort samenwerkingsverbanden vanuit de vaststelling dat de eigen benadering van een probleem zijn beperkingen heeft. Er moet dus een ingesteldheid zijn, waarbij het geloof aanwezig is dat andere benaderingen van een vraagstuk kunnen bijdragen tot de oplossing ervan. De erkenning van de talenten en potenties bij de andere partners zorgt bovendien ervoor dat die partners zich gewaardeerd voelen in hun eigenheid. Ze moeten zich dus niet voortdurend verantwoorden voor hun 'anders zijn'. (Zie ook kracht 5:'Waardeer verschil')

NEEM DE TIJD OM 'GEZAMENLIJKHEID' TE LATEN GROEIEN

Uit 'ongemeenschappelijkheid' moet 'gezamenlijkheid' groeien (o.a. via een missie). Dat proces heeft tijd nodig. Deze tijd is niet vast te leggen. Het gaat namelijk om de tijd die nodig is om binnen het samenwerkingsverband elkaars aspiraties te leren kennen, om elkaars potenties en 'bugs' te verkennen en om de ambities van het samenwerkingsverband te aligneren met de diverse organisatieagenda's. Deze zoekfase kan gefaciliteerd worden door passende methodische interventies (zie kracht 2: 'Verzorg de methodische aanpak'), maar kan niet versneld worden. De voorzichtigheid waarmee dit proces wordt aangepakt en de tijd die hierin wordt geïnvesteerd, rendeert met zekerheid in de volgende periode.

BEHOUD DE LINK MET DE MOEDERORGANISATIE

Het draagvlak voor een samenwerkingsverband komt niet alleen van de personen die de constructie gestalte geven. Uiteindelijk kunnen ook zij maar functioneren bij de gratie van de organisaties waarvan ze deel uitmaken. De organisatie bepaalt de vrijheidsgraden waarmee hun medewerkers kunnen bewegen. De moederorganisatie verbinden met het samenwerkingsverband is dus een belangrijke uitdaging. Die aansluiting gebeurt natuurlijk in de eerste plaats door concrete personen met een ruim mandaat. Daarnaast spelen personen met een beperkt of geen mandaat een verkennende rol. Naarmate de samenwerking intenser wordt (en de loyaliteit van de medewerker misschien twee richtingen uitgaat), dient de zorg voor de link met de moederorganisatie te vergroten en breder te worden (andere medewerkers, management, bestuur, vrijwilligers).

Extra links en nuttige tips

Literatuur

Ernalsteen, V. (2001). De ICO-mobiel. *Handreiking voor een interculturaliseringsproject.* Gent: Steunpunt Intercultureel Onderwijs. Universiteit Gent.

Gehre, G. (1997). Een netwerkleermodel voor de volwasseneneducatie. *Sociale Interventie*, 6 (3), 147-157

Gehre, G. (2005). Sociaal-cultureel netwerken. In Y. Larock e.a. *Spoor zoeken. Handboek voor sociaal-cultureel werk met volwassenen* (pp. 467-487). Gent: Academia Press.

Johnson, S. (2010). Waar goede ideeën vandaan komen [Video file]. http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html, geraadpleegd op 25/10/2013.

L'Enfant, R. (2013). *Samenwerking begint met een keuze*. http://www.socius.be/tiki-read_article.php?articleId=1233&highlight=rita%20l'enfant, geraadpleegd op 03/07/2013.

Verstraete, G. (2005). *Diversiteit en sociaal-cultureel werk.* In Y. Larock e.a. *Spoor zoeken. Handboek voor sociaal-cultureel werk met volwassenen* (pp. 391-415). Gent: Academia Press.

Werkvormen:

Brainstorming: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/brainstorme

Commitment walk: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/commitment-walk

KanDoe: http://blogs.scw.be/beleidsplanning/kandoe-2

Met dank aan

Auteur

Gunter Gehre (KHLeuven) en Jon Goubin (Socius)

Begeleiding

Dominique Schellemans (Howest), Gunter Gehre (KHLeuven) en Jon Goubin (Socius)

Werkten mee aan deze hefboom

Marjan Blokland (Vormingplus Antwerpen), Piet Elsen (Okra), Wim Erkelbout (Vormingplus Oost-Brabant), Nadia Tahon (Velt), Isolde Vandemoortele (Flora), Leen Vandijck (Neos), Michèle Van Elslander (Minderheden Forum), Johny Wijnants (Vormingplus Limburg).