

## 117 PRONET maakt samenwerking tussen organisaties succesvoller!

*Veerle Opstaele, Karijn Bonne, Brecht De Schepper, Linda Naert*

*De onderzoekers van PRONET zijn verbonden aan de Arteveldehogeschool en gespecialiseerd in diverse thema's op het vlak van personeels- en organisatieontwikkeling.*

### 117.1 PRONET: Onderzoek naar de professionalisering van netwerken

Vanuit de vaststelling dat samenwerkingsverbanden tussen organisaties in belang toenemen en dat er behoefte is aan onderbouwd praktijkmateriaal startte de Arteveldehogeschool met praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek over dit topic.

Met PRONET gingen we op zoek naar *kritische succesfactoren* bij het opzetten en onderhouden van professionele samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Meer aandacht voor de professionalisering van de leden van samenwerkingsverbanden kan benoemd worden als een van die factoren. In dit onderzoek is er dan ook gekozen om de focus te leggen op het perspectief van de *individuele actoren*. De samenwerking tussen organisaties is een complex samenspel van diverse krachten en processen. Om tot een goed draaiend samenwerkingsverband te komen moet men een bepaalde manier van samenwerken realiseren die in rollen wordt vertaald. Door te focussen op het verhogen van de professionalisering van de betrokken actoren wordt een bijdrage geleverd aan de realisatie van succesvollere samenwerking.

Het onderzoek richtte zich op *netwerken* als specifieke samenwerkingsvorm. Samenwerking is daarbij geen doel op zich, maar een middel om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Betekenisvolle samenwerking bestaat erin dat verschillende actoren zich verzamelen rond gedeelde en parallelle doelen die een belangrijk aspect van de eigen werking(en) uitmaken, maar die uitsluitend in samenwerking met anderen kunnen worden gerealiseerd.<sup>1</sup> Een gemeenschappelijk doel realiseren is dan ook het kernelement van samenwerking. Provan en Kenis (2007) omschrijven een netwerk als volgt: "A group of three or more organizations connected in ways that facilitate achievement, not only of their own goals but also of a common goal of the network as a whole."

De onderzoeksvraag van PRONET was dan ook de volgende: *Welke constante en specifieke rollen moeten actoren in netwerken opnemen om te komen tot succesvolle samenwerking?* Om die vraag te beantwoorden werd gebruikgemaakt van kwalitatief

---

1. l'Enfant, 2008.

onderzoek door middel van diepte-interviews en focusgroepen. Een zestigtal leidinggevenden en medewerkers met ervaring en expertise in het opstarten, ontwikkelen en uitvoeren van netwerken uit diverse sectoren (lokale en provinciale besturen, social profit, sociale economie, onderwijs, culturele sector, gezondheidszorg...) werkten actief mee aan het onderzoek.

In deze bijdrage worden aan de hand van de onderzoeksresultaten inzichten en instrumenten aangereikt voor de praktijk.

## **117.2 Samenwerking tussen organisaties in dynamische en complexe contexten**

Organisaties bewegen zich in een steeds veranderende context. Nieuwe trends, economische en maatschappelijke evoluties dagen organisaties uit om effectief, efficiënt en innovatief te werken. Het aangaan van samenwerkingsverbanden is een van de manieren waarop organisaties daar een antwoord op proberen te geven. Deze samenwerking ontstaat niet alleen spontaan of uit noodzaak, maar wordt ook meer en meer gestimuleerd en/of opgelegd door de overheid. Denk maar aan de integrale jeugdhulpverlening, het lokaal sociaal beleid, de scholengemeenschappen, het lokaal gezondheidsoverleg, de ontwikkelingen in de geestelijke gezondheidszorg en de sociale economie.

In de praktijk bestaat er een enorme verscheidenheid in de groei en ontwikkeling van deze samenwerkingsverbanden. Sommige zijn zeer succesvol en slagen erin om een duidelijke meerwaarde te realiseren. Andere werken stroef, zijn eerder passief en bereiken weinig resultaten. Er is dikwijls goede wil aanwezig, maar toch ontstaan er snel problemen.

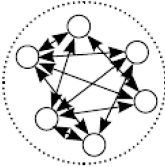
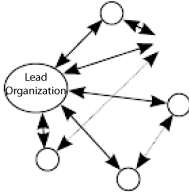
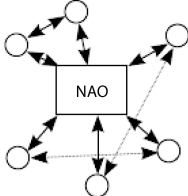
In dit artikel worden de volgende elementen rond netwerksamenwerking bekeken:

- netwerken zijn divers op het vlak van types;
- netwerken zijn een complex samenspel tussen organisaties, het individu en het netwerk zelf;
- professionele samenwerking in netwerken vergt generieke competenties bij alle leden;
- professionele samenwerking in netwerken vergt een invulling van netwerkrollen door leden met specifieke competenties.

## **117.3 Diverse netwerktypes**

Er bestaan vele types van netwerken. Provan en Kenis (2007) hebben een drietal types afgebakend: het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatienetwerk en het

netwerk administratieve organisatie. Bij het onderzoek werden deelnemers betrokken die ervaring hadden in één of meerdere van deze types.

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

**Figuur 1: types netwerken volgens Provan en Kenis (2007)**

De sturing verloopt zeer verscheiden in de verschillende soorten netwerken. In het zelfregulerende netwerk wordt gewerkt met gedeelde besluitvorming. Bij het leiderorganisatienetwerk wordt de verantwoordelijkheid van de netwerksturing bij één organisatie gelegd die deel uitmaakt van het netwerk. In het netwerk administratieve organisatie wordt een aparte entiteit opgericht die instaat voor de coördinatie van het netwerk.

#### **117.4 Netwerksamenwerking is een complex samenspel (van belangen) tussen organisatie, individu en netwerk**

Uit het PRONET-onderzoek van de rollen die actoren opnemen blijkt de noodzaak om permanent rekening te houden met de volgende drie perspectieven: de organisatie, het individu en het netwerk. Het is niet voldoende te bekijken wat er in het netwerk zelf moet gebeuren. Er is immers een voortdurende interactie tussen deze drie perspectieven: ze beïnvloeden elkaar, hebben elk hun eigen belangen en zijn interafhankelijk. Het zijn drie radars die permanent met elkaar in interactie zijn en die er samen voor zorgen dat niet alleen individuele en organisatie-, maar ook gemeenschappelijke doelen van het netwerk worden bereikt.

### 117.4.1 De organisatie: bezint eer ge begint

De organisatie vormt het fundament van de samenwerking. Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat de basis van een goede netwerksamenwerking begint in de organisatie zelf. Het is vanuit de organisatie dat een individu een mandaat opneemt om deel uit te maken van een samenwerkingsverband. Dat impliceert echter dat het engagement ook gedragen moet worden door de organisatie, niet alleen door het individu te laten participeren aan het netwerk, maar ook door een effectief beleid rond samenwerking in de organisatie te ontwikkelen. Het is dan ook belangrijk om na te denken over de volgende elementen.

- Wat is de *visie* van onze organisatie op het vlak van samenwerking? Behoort dit tot de manier waarop wij als organisatie onze doelstellingen willen bereiken? Is dat een expliciete keuze? Zit dat ingebakken in onze werking?
- Hebben wij als organisatie *ervaring* op het vlak van samenwerking? Hebben we zicht op de complexiteit die dat met zich meebrengt? Zijn we bereid om veel tijd en energie in de samenwerking te investeren? Hoe zullen we omgaan met verschillende belangen en conflicten die kunnen optreden? Zijn we bereid om voor een deel ons eigen organisatiebelang los te laten?
- Zijn onze leidinggevenden bewust bezig met de *medewerkers* die participeren in netwerken? Hoe worden zij geselecteerd? Worden zij gecoacht en opgevolgd? Is hun mandaat duidelijk? Is er ruimte voor feedback?

### 117.4.2 Een generiek profiel: noodzakelijke competenties voor alle leden

Een organisatie engageert zich om deel te nemen aan een netwerk, maar het is altijd een persoon die dit concreet opneemt. Deze persoon vertegenwoordigt het belang van zijn organisatie, maar heeft ook eigen belangen, individuele ambities en verwachtingen. Uit het onderzoek blijkt echter dat er weinig wordt stilgestaan bij de keuze en selectie van de deelnemers aan het netwerk. Ook op het vlak van verwachtingen wordt weinig gecommuniceerd. Toch zijn dit twee cruciale elementen bij het opzetten van samenwerkingsverbanden en het mandateren van medewerkers.

Participeren in samenwerkingsverbanden betekent voor medewerkers instappen in een context met vele onbekenden. Enerzijds is er het *inhoudelijke* verhaal. Niet alleen moet de vraag gesteld worden: ‘Waar willen we als netwerk naartoe?’, ook de zoektocht naar wat het gemeenschappelijke doel nu juist is, loopt niet altijd van een leien dakje.

Anderzijds is het eveneens een verhaal van *relaties* tussen mensen en het opbouwen van vertrouwen. Het samenbrengen van mensen uit organisaties met diverse organisatieculturen en persoonlijke achtergronden zorgt voor uitdagende en ongekende dynamieken. Daarbij ontstaan soms spanningen en conflicten. En hoe moet de medewerker de belangen van de organisatie, het individu en het netwerk met elkaar verzoenen?

Tijdens de diepte-interviews en focusgroepen werd grondig gepeild naar vaardigheden en houdingen die van *alle personen in het netwerk* verwacht worden om op een professionele manier te kunnen samenwerken. Op basis daarvan werd een generiek profiel opgesteld dat van elke deelnemer verwacht wordt.

## Generiek profiel: wordt van elke actor verwacht

- ▶ Kunnen balanceren en integreren van drie perspectieven: het individuele, de organisatie en het netwerk
- ▶ Communicatie  
(in het netwerk en eigen organisatie)
- ▶ Engagement
- ▶ Draagvlak creëren  
(in het netwerk en eigen organisatie)
- ▶ Respect
- ▶ Onderhandelen  
(in het netwerk en eigen organisatie)
- ▶ Een open en lerende opstelling

### – **Balanceren en integreren van verschillende perspectieven**

Als deelnemer kunnen balanceren tussen de drie perspectieven (netwerkbelangen, persoonlijke belangen en organisatiebelangen) is cruciaal. Een te eenzijdige benadering van één perspectief maakt de samenwerking moeilijk. Een te sterke individuele profilering en/of een te sterke focus op het eigen belang van de organisatie verstoren de voortgang van het netwerk. Ook wanneer het belang van het netwerk te sterk en te centraal staat, wordt het verloop van de samenwerking bemoeilijkt.

– **Communicatief, onderhandelingsvaardig en draagvlakken creëren**

Communicatieve en onderhandelingsvaardigheden zijn dan ook noodzakelijk om de samenwerking professioneler te laten verlopen. Medewerkers fungeren als belangrijke ambassadeurs van hun organisatie in het netwerk, maar vertegenwoordigen ook het netwerk in hun organisatie. Ze hebben een belangrijke verbindingfunctie. Op die manier kunnen ze ook werken aan de uitbouw van een intern draagvlak – een cruciaal element om het samenwerkingsverband te kunnen continueren.

– **Engagement, respect en een lerende houding**

Participeren in samenwerkingsverbanden betekent ook bereid zijn om in een onbekend proces te stappen. Engagement voor het netwerk en waar het naartoe wil is hierbij prioritair.

Respectvol met anderen kunnen omgaan en een permanente open en lerende houding zijn eveneens van groot belang om vanuit de diversiteit tot een gemeenschappelijk project te komen.

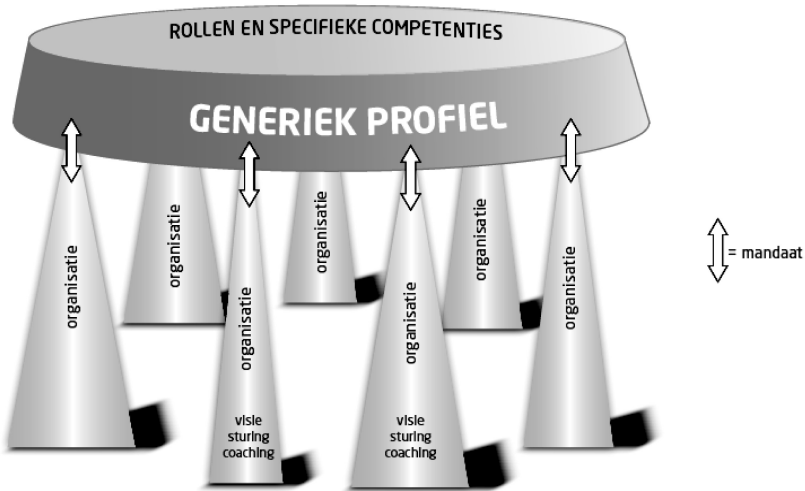
Het mag dan ook duidelijk zijn dat samenwerkingsverbanden zeer complex zijn en dat er deel van uitmaken specifieke competenties vereist. Om te komen tot dit generieke profiel is het dan ook noodzakelijk dat deelnemers inzicht verwerven in deze dynamiek en complexiteit.

Het verwerven van deze competenties is een gedeelde verantwoordelijkheid van het individu, de organisatie van waaruit het individu vertrekt en het samenwerkingsverband zelf.

Dit illustreert nogmaals de waarde van een uitgesproken visie en beleid rond netwerksamenwerking in de organisatie. Leidinggevendenden hebben dan ook een belangrijke rol om dit concreet te vertalen naar het personeelsbeleid. Het bewust omgaan met de selectie van medewerkers op engagement en talenten, het werken met duidelijke mandaten, het sturen en coachen van medewerkers die deelnemen aan netwerken en het bieden van groeimogelijkheden kunnen hierbij belangrijke keuzes zijn. Deze aandacht voor de professionaliteit van participeren in samenwerkingsverbanden zal de ontwikkeling, interactie en realisatie van het gemeenschappelijke netwerkdoel bevorderen.

Daarenboven draagt ook het netwerk zelf een belangrijke verantwoordelijkheid om leren als een expliciet element op te nemen. Een vervolgonderzoek op PRONET focust zich momenteel op *collectief en verbindend leren* in samenwerkingsverbanden.

# PRONET



Realsatie: Karlijn Bonne, Brecht De Schepper, Linda Naert, Veerie Opstaele  
v.l.: veerie.opstaele@arteveldhs.be



**Figuur 2: Samenwerkingsverbanden leggen verbindingen tussen verschillende organisaties. De vertegenwoordigers van die organisaties nemen netwerkrollen op die specifieke competenties vereisen, maar van iedereen worden een aantal generieke competenties verwacht.**

### 117.4.3 Leden van netwerken nemen verschillende rollen op

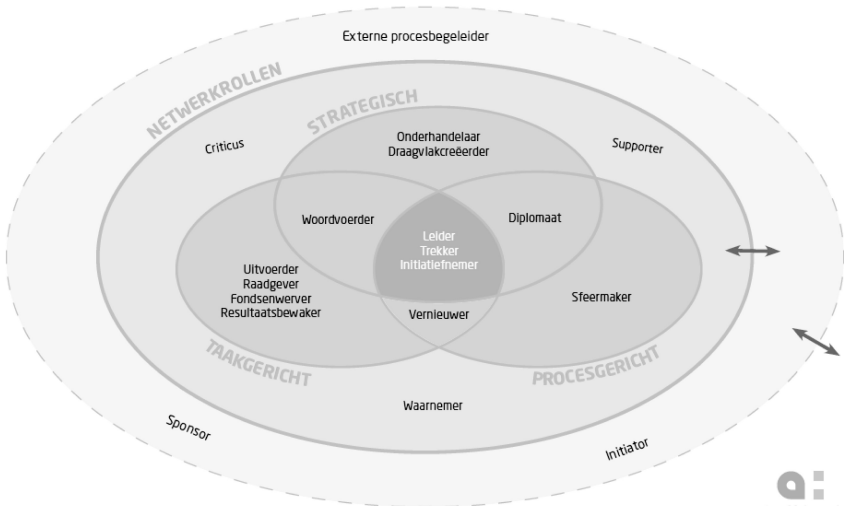
Tijdens het onderzoek werd eveneens intens ingegaan op de rollen die op het niveau van het netwerk opgenomen moeten worden om tot succesvolle samenwerking te komen. Op basis van de analyse van de resultaten werden *vijftien actieve rollen* geformuleerd. Bij elke rol werd een rolomschrijving met specifieke competenties en indicatoren uitgewerkt. Hieronder volgt een beschrijving van de rollen met hun rolomschrijving.

- **Initiatiefnemer:** Neemt het initiatief om het netwerk op te starten door de juiste organisaties bijeen te brengen die samen voor een gemeenschappelijk doel willen gaan.
- **Trekker:** Coördineert, bewaakt en stimuleert het verloop van het netwerk in functie van de doelstellingen.
- **Leider:** Stuurt het netwerk aan door samen de doelstellingen en de realisatie te bepalen en creëert hierbij een klimaat van samenwerking.
- **Vernieuwer:** Brengt nieuwe initiatieven, concepten, pistes... binnen in het netwerk en zoekt naar mogelijkheden om deze te realiseren.
- **Diplomaat:** Bouwt bruggen en bemiddelt in functie van constructieve samenwerking en relatievorming.

- **Sfeermaker:** Heeft extra aandacht voor de goede sfeer in het netwerk.
- **Woordvoerder:** Verzorgt de schriftelijke en mondelinge communicatie vanuit het netwerk, zowel ad rem als op het vlak van pr.
- **Uitvoerder:** Onderneemt acties en initiatieven.
- **Raadgever:** Adviseert het netwerk op basis van de eigen domeinspecifieke kennis.
- **Fondsenwerver:** zoekt middelen en financiële ondersteuning om de doelstellingen te realiseren.
- **Resultaatsbewaker:** waakt erover dat het gemeenschappelijke doel bereikt wordt.
- **Onderhandelaar:** Onderhandelt in het belang van het netwerk met externen.
- **Draagvlakcreëerder:** Creëert een draagvlak voor het netwerk.
- **Criticus:** Kijkt kritisch naar het werk binnen het netwerk, herinnert de leden aan gemaakte afspraken en het vooropgestelde resultaat.
- **Supporter:** Is enthousiast over en betrokken bij het netwerk, ongeacht zijn functie of positie en draagt deze positieve houding over aan anderen.

## ROLLEN EN SPECIFIEKE COMPETENTIES

## PRONET



Realisatie: Karlijn Bonne, Brecht De Schepper, Linda Naert, Veerle Opstaele  
 v.u.: veerle.opstaele@arteveldehs.be



**Figuur 3: Overzicht van de netwerkrollen en rollen die zich rond het netwerk situeren.**

Een aantal rollen werden geclusterd vanwege hun specifieke karakter. Zo kunnen de meeste rollen in drie clusters geplaatst worden. Het belang van resultaat en concrete voortgang is een belangrijk element in het bevorderen van de samenwerking. Deze rollen werden in een *taakgerichte cluster* geplaatst. De eigenheid van samenwerking in netwerken vergt eveneens veel aandacht voor het klimaat waarin wordt samen-



gewerkt en de onderlinge relaties tussen de leden. Deze rollen werden in een *procesgerichte cluster* geplaatst. Strategisch handelen is eveneens belangrijk in de ontwikkeling en doelrealisatie van het netwerk. Zo werd een cluster gemaakt met *strategisch gerichte* rollen. De rollen van criticus en supporter bevinden zich ook op het netwerkniveau: ze zijn noodzakelijke en belangrijke rollen, maar werden niet ondergebracht bij de taakgerichte, strategische of procesgerichte cluster.

Uit het onderzoek komt de waarnemer naar voren als een passieve rol. De sponsor, initiator en externe procesbegeleider zijn rollen die rond het netwerk te situeren zijn.

#### 117.4.3.1 Hoe omgaan met de rollen?

De grote diversiteit onder de deelnemers aan het PRONET-onderzoek was belangrijk om te komen tot rollen met een algemene en brede toepassing. De manier waarop er naar de rollen wordt gekeken en hoe ermee wordt omgegaan is cruciaal. Hieronder volgen een aantal belangrijke elementen.

##### – **Rollen in netwerken zijn dynamisch**

Uit het onderzoek komt naar voren dat de invulling van de rollen sterk kan variëren.

Zo kan *één rol door verschillende actoren* tegelijkertijd opgenomen worden. Bovendien is het ook mogelijk dat *één actor verschillende rollen* tegelijkertijd opneemt. Gedurende het proces kunnen rollen ook *gewisseld* worden, en kunnen actoren evolueren in de manier waarop ze rollen opnemen.

Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat de wissel van rollen dikwijls heel interessant is en de ontwikkeling van het netwerk sterk kan bevorderen. Daar heel bewust en actief mee omgaan kan en mag.

##### – **Rollen in netwerken zijn contextgebonden**

De diversiteit aan netwerken en de context waar ze deel van uitmaken zorgt er ook voor dat de manier waarop rollen worden ingevuld *contextafhankelijk* is. Zo zullen de rollen in een netwerk met drie organisaties en drie deelnemers op een andere manier opgenomen worden dan in een netwerk met twaalf organisaties en twaalf deelnemers. De invulling van de rollen in de beginfase van een netwerk zal verschillen van die tijdens de fase van uitvoering. In een zelfregulerend netwerk worden rollen anders ingevuld dan in een netwerk administratieve organisatie. In om het even welke constructie is het belangrijk ze allemaal op te nemen.

##### – **Initiatiefnemer, leider en trekker vormen de leidende kern**

Het is vanzelfsprekend dat netwerken en samenwerkingsverbanden niet uit de lucht komen vallen. Niet alleen is er de permanente aandacht voor het bereiken van het gemeenschappelijke doel, er moet ook veel ondernomen worden om dit doel te bereiken. De initiatiefnemer, leider en trekker zijn hierbij dan ook cruciale rollen. Het samenspel tussen deze drie rollen vormt de 'cockpit' van samenwerkingsverbanden. Hun inbreng is zowel strategisch, procesgericht als taakgericht.

### 117.4.3.2 Rollen en specifieke competenties

Om de rollen goed te kunnen uitvoeren zijn specifieke competenties nodig. Voor iedere rol werden die uitgewerkt. Er werden ook indicatoren ontwikkeld die de competentie zichtbaar maken. Hieronder volgt een voorbeeld van de uitwerking van de rol van de initiatiefnemer.

## 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:**  
**Op een strategische manier cruciale sleutelfiguren en/of organisaties detecteren, selecteren en engageren.**

**Indicatoren:**

- ▮ Onderscheidt op een doordachte manier sleutelfiguren naar functie, sterktes en mandaat (beslissers, uitvoerders, beïnvloeders, experts)
- ▮ Zorgt voor complementariteit onder de stakeholders
- ▮ Heeft een goed zicht op de onderlinge relaties van de spelers op het domein
- ▮ Toont t.a.v. de verschillende sleutelfiguren de potentiële win-winsituaties van samenwerking aan

**BETROKKENHEID CREËREN:**  
**Zorgt ervoor dat de sleutelfiguren bereid zijn zich te engageren.**

**Indicatoren:**


- ▮ Spreekt mensen persoonlijk aan en soigneert ze
- ▮ Doet mensen goesting krijgen om te participeren
- ▮ Communiceert transparant over de ambities van het netwerk
- ▮ Verbindt de sleutelfiguren op persoonlijk en inhoudelijk vlak
- ▮ Zorgt voor dynamiek en voortgang

**ONDERNEMEN:**  
**Zet ideeën om in daden.**

**Indicatoren:**

- ▮ Ziet opportuniteiten
- ▮ Kan intensief netwerken
- ▮ Neemt risico, neemt tijd zonder te weten wat het gaat opleveren
- ▮ Handelt proactief
- ▮ Neemt initiatieven

PRONET



arteveldehogeschool  
 DE WEG NAAR KWALITEIT EN VERBETERING

**Figuur 4: De initiatiefnemer. De rol van initiatiefnemer is een belangrijke rol die zich situeert in het prille begin van het netwerk. Om deze rol goed te kunnen vervullen zijn specifieke competenties vereist.**

## 117.5 Ter afsluiting

Samenwerking tussen organisaties is niet meer weg te denken. PRONET legt de focus op de individuele actoren in die netwerksamenwerking. De groei en het stijgende belang van deze vorm van organiseren vergt immers meer en meer professionalisering. Organisaties worden dan ook uitgedaagd tot visieontwikkeling en beleidskeuzes. Expliciete aandacht voor de persoon in het netwerk, met voldoende coaching en ondersteuning, maakt het participeren aan netwerken interessanter en bevordert de kwaliteit van de samenwerking. Actief omgaan met de invulling van de netwerkrollen biedt vele perspectieven om tot een goed draaiend samenwerkingsverband te komen.

Voor meer info over PRONET of het onderzoek naar collectief en verbindend leren in samenwerkingsverbanden, contacteer [veerle.opstaele@arteveldes.be](mailto:veerle.opstaele@arteveldes.be).

## 117.6 Interessante literatuur

Heen, H., "One size does not fit all. Variations in local networks and their management", in: *Public Management Review*, 236-252, Works research institute, Oslo, Norway, 2009.

Kaats, E. & Opheij, W., *Leren samenwerken tussen organisaties*, Kluwer, Deventer, 2012.

Kenis, P. & Provan, K., "Het network-governanceperspectief", in: *Business Performance Management*, 297-312, Lemma, Boom, 2008.

L'Enfant, R., "Samenwerking tussen organisaties: handvaten voor een praktijk van netwerkvorming", in: *Handboek Samenlevingsopbouw in Vlaanderen*, 617-630, Brugge, die Keure, 2008.

Roose, H., *Managen van een netwerkorganisatie*, Antwerpen, Garant, 2002.

Van Tomme, N., Voets, J. & Verhoest, K., *Samenwerking in ketens en netwerken: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector*, Brussel, Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2011.

Verbanck, J., "Over draken en prinsessen. Samenwerken en netwerken van organisaties", in: *Samen ondernemer in welzijn*, 177-189, Tielt, Lannoo, 2013.