



## Samenwerken loont • deel 3

In een wereld waarin alles steeds grootschaliger wordt, kan het interessant zijn om dingen samen met anderen te gaan doen.

In deze reeks willen we in een achttal bijdragen op diverse aspecten van het coöperatief werken ingaan.

© TWAN WIJERMANS

# Samenwerken is de toekomst, maar het komt niet vanzelf

In een coöperatie ben je nooit alleen. Dat is heel waardevol, maar niet altijd even gemakkelijk. Hoe kunnen wij succesvol samenwerken? “Samenwerken is verdomd moeilijk”, zegt Veerle Opstaele van de Arteveldehogeschool. Zij geeft wat meer achtergrond bij het onderwerp en tips om het uitdagende topic dat samenwerking is optimaal te kunnen aanpakken. Voorts leert ze ons een model kennen om de samenwerkingsverbanden in jouw coöperatie te analyseren en vooral te verbeteren.

Liesbet Corthout

“De rode draad in onze samenleving is dat we op een of andere manier moeten samenwerken. De complexiteit wordt te groot, alleen kunnen we het niet meer aan. Ook het beleid vereist steeds meer een aanpak via samenwerkingsverbanden in diverse branches.” Ook in de land- en

tuinbouw liggen er opportuniteiten in samenwerking. “Maar er wordt ook wel eens vergeten dat samenwerking niet het antwoord is op alle vragen. Samenwerken is een middel om iets anders te bereiken. Maar wat betekent het als we kiezen voor een samenwerking? Wat zijn de consequenties?”

“Men gaat er te veel van uit dat het iets is dat zomaar komt: als je kiest voor een samenwerking, verloopt dat vlot. Maar samenwerkingsprocessen opzetten en verduurzamen is een heel complex verhaal. Anderzijds is samenwerken de toekomst, en dat betekent dat er meer en meer mensen zullen worden meegenomen in dat proces. Toen we aan de Arteveldehogeschool begonnen met onderzoek rond dat topic, bleek dat er heel veel vragen leefden: hoe kunnen we ons samenwerkingsproces verbeteren, hoe kunnen we zorgen dat het wel werkt? Er is niets zo frustrerend als heel veel tijd investeren in het opbouwen van een samenwerkingsverband en dan zien dat het niet werkt. Dat zal iedereen wel herkennen.”

## Arrow-Rootsmodel

“Een goede samenwerking is heel complex, het is een stiel. Dat is niet iets dat je tussen pot en pint doet. Om dat goed te begeleiden, ontwikkelden wij het Arrow-Rootsmodel. Arrow staat voor: ambitie en belangen hanteren; realisaties, doelen en projecten afbakenen; relaties en samenwerkingsklimaat opbouwen; organisatie en coördinatie op punt stellen; weg uitstippelen.

**Ambitie en belangen** hanteren is cruciaal. Het werken aan een gedeelde ambitie is essentieel. Waar willen we naartoe, wat willen we bereiken? Die gedeelde droom waar je naartoe wil, is belangrijk. Maar het mag niet enkel bij mooie woorden blijven. Je moet ook tot daden komen.

Het werken aan een gedeelde ambitie is niet zo'n eenvoudig verhaal. Dé uitdaging bij samenwerken is om alle belangen inzichtelijk te maken en te zorgen dat de betrokken partijen een oprechte interesse krijgen in elkaars belangen. We hebben soms de neiging om 'belangen' een vies woord te vinden, maar als er geen belangen zijn, waarom zouden we dan samenwerken? We zijn niet zo gewoon om hierover te praten, om dat te durven bespreken. Maar doe dat, ga daarmee aan de slag. Blijf ook niet stilstaan bij de ambitie. Denk verder: wat gaan we nu **realiseren**? Hoe zetten we die ambitie om in concrete projecten? Die vertaalslag is soms een moeilijk verhaal. We slagen er niet altijd in om elkaar goed te verstaan. We gebruiken dezelfde woorden, maar interpreteren die anders. Blijf permanent werken aan betekenis geven. Wees hier alert voor, zeker ook wanneer er nieuwe mensen in de samenwerking komen. Betrek hen bij het verhaal.

De opbouw van een **samenwerkingsklimaat** is een cruciale factor. We weten het wel, maar het is niet zo tastbaar, dus het is een moeilijk element. Je moet daar dus tijd in investeren. Je kan kwaliteits-

volle relaties enkel opbouwen door elkaar te leren kennen en samen dingen te doen. Ook belangrijk is vertrouwen. Werk daaraan, wees jezelf er bewust van en ga ermee aan de slag.

Een volgend element heeft te maken met het op punt stellen van **organisatie en coördinatie**. Hoe organiseer je je? De hiërarchische logica kennen we. Die logica wordt nog in veel organisaties gebruikt. Maar in samenwerkingsmodellen werkt dit niet. Hier geldt het principe van gelijkwaardigheid. Daar mag je niet van afwijken.



Ten slotte zit er een fasering in de samenwerking: de **weg uitstippelen**. Er worden soms heel veel stappen overgeslagen. We gaan graag snel naar de uitvoering. Maar eigenlijk moet het uitvoeren pas op het einde staan van je proces. Focus dus niet op het uitvoeren, maar op alle stappen ervoor. Verkennen blijft cruciaal. Luister naar elkaar met een open vizier, zonder al te interpreteren of te snel conclusies te trekken, om dan in een volgende stap te kunnen gaan naar delen. We kijken naar ieders belangen. En we blijven dat doen met een open blik. De volgende fase is die van overeenkomen. Op een bepaald moment moet er onderhandeld worden. Uit die vele ambities en interessegebieden, met daartegenover te weinig mogelijkheden, moet er een keuze worden gemaakt. Waar gaan we naartoe, en hoe komen we overeen? Dan komt de fase van vormgeven, waarin de afspraken worden vastgelegd. En pas in een laatste fase gaan we effectief aan de uitvoering beginnen. Vooral die eerste fasen van verkenning en delen mogen we zeker niet vergeten.”

## De wortels van de samenwerking

Hoe je dat precies doet, vind je in vijf puntjes, die overeenkomen met de vijf letters van het woordje 'roots'. Niet toevallig Engels voor wortels, hier zit het fundament van een goede samenwerking. “Rollen en competenties regisseren; omgaan

met verschillen; ontwikkeling en collectief leren stimuleren; trio in balans en samenwerkingspartners selecteren en motiveren. Iedereen weet dat er in een samenwerking bepaalde functies of rollen zijn. Die zijn nodig om een goede samenwerking te kunnen realiseren. Samenwerkingen zijn sowieso heel complexe processen, en daarbij komen de grote onderlinge verschillen. Als je die verschillen positief kan inzetten, maakt het je samenwerking zelfs sterker. Het is een investering, je moet er moeite voor doen, maar het loont. In een lerend netwerk is het de bedoeling dat wie deelneemt, er iets van opsteekt. Maar ook in een ander samenwerkingsverband kan collectief leren heel interessant zijn. Het komt niet spontaan, maar je kan wel samen bekijken wat je al geleerd hebt, welke oplossingen je samen hebt gevonden. Dat geeft je kapstokken om iets in de toekomst op een andere manier aan te pakken. Trio in balans verwijst naar de verschillende perspectieven van alle personen in het samenwerkingsmodel: het samenspel tussen individu, organisatie en netwerk moet in evenwicht zijn. En natuurlijk is het belangrijk om goed na te denken over met wie je in zee gaat en waarom. Samenwerkingspartners selecteren en motiveren zijn essentieel. Het is ook niet erg dat onderweg partijen besluiten dat de samenwerking toch niets voor hen is. Net daarvoor dient het uitgebreide voorbereidingsproces.” ■

**“Het mag niet enkel bij mooie woorden blijven.”**

Dit artikel is gebaseerd op een uiteenzetting van Veerle Opstaele tijdens het Cera Coop Event. Wil je zelf via een quick scan ontdekken waar de werkpunten liggen in jouw organisatie? Surf naar [sites.arteveldhogeschool.be/pronet/pronet-quickscan](https://sites.arteveldhogeschool.be/pronet/pronet-quickscan) en doe de test.