

---

# De magie van (interorganisationele) netwerken

Stijn Suijs

Steunpunt Intercultureel Onderwijs (Universiteit Gent)

## *Inhoud*

1. Netwerken in maten en soorten
  - 1.1. Netwerken van organisaties: twee benaderingen
  - 1.2. Samenwerking en samenwerking is twee
    - 1.2.1. Informatie-uitwisseling, formele adviesorganen, ...: voorbeelden van de marktstructuur
    - 1.2.2. Ad-hoc samenwerking en afstemming van programma's als voorbeelden van de coalitiestructuur
    - 1.2.3. De federatieve structuur
    - 1.2.4. De eenheidsstructuur
    - 1.2.5. Fusie
  - 1.3. Netwerken in de enge betekenis van het woord
    - 1.3.1. Een definitie
    - 1.3.2. Noodzakelijke voorwaarden om over een 'netwerk' te kunnen spreken
2. Geen toverformules voor netwerkvorming
  - 2.1. Centrale opdrachten
  - 2.2. Circulaire, zoekende processen
  - 2.3. Het ontstaan van netwerken
  - 2.4. De taakdimensie: plannen in een moeilijk voorspelbare omgeving
  - 2.5. De relatiedimensie: de partnerdans
  - 2.6. De groeidimensie: netwerken als paradox
3. Netwerken als magische sleutels?

Wie actief is in het welzijnsveld (in de brede betekenis van het woord), is geen eenzame fietser. Hoe langer hoe meer wordt het gebied bevolkt door allerhande vormen van samenwerkingsverbanden tussen groepen, organisaties, instellingen. In een steeds complexer wordende maatschappij worden we hoe langer hoe meer met elkaar geconfronteerd. Als medestander of als tegenstander. In voortdurend wisselende samenstellingen. Sociale en bestuurlijke vernieuwing brengen nieuwe actoren, nieuwe verkeers-

regels (eenrichtingsstraten worden plots toegankelijk) en gewijzigde verhoudingen. 'Netwerken zijn zowel een kenmerk als een product van de moderne tijd', stelt Oosterwijk (1995, p 28)

Het magische woord is gevallen. Het begrip 'netwerken' is in. We surfen op het net. Ook de rijkswacht is nieuwe netwerken op het spoor. Geen SIF-plan zonder netwerkvorming. En onze buurtwerker beweert dat hij sociale netwerken moet herstellen. Het feit dat het netwerkbegrip in vele en verschillende contexten gebruikt wordt, verklaart voor een deel de populariteit ervan, maar bevordert geenszins de duidelijkheid. VIBOSO maakte van juli '97 tot eind '98 middelen vrij om de mist wat op te klaren. Verschillende samenwerkingsverbanden tussen opbouwwerkinstellingen en andere organisaties (prive of openbaar) uit het brede welzijnsveld werden onder de loep genomen. Op basis van dit onderzoek (Suijs, 1999) wil ik twee oproepen lanceren. Ten eerste pleit ik voor een striktere omschrijving van het begrip 'interorganisationele netwerken' als een bepaald type samenwerkingsverband. Dit organisatie-model wordt nogal eens naar voren geschoven als ideaalmodel voor de aanpak van complexe sociale problemen. Ten tweede pleit ik voor een gezond realisme en zelfs scepticisme tegenover deze tendens. Netwerkvorming vertoont immers een zodanige complexiteit en dynamiek dat de uitkomsten van dit specifieke type samenwerkingsverbanden zelden op voorhand voorspelbaar zijn.

'Netwerken zijn onvermijdelijk en onontkoombaar. De vraag is niet of we met netwerken om willen gaan, maar hoe we ermee willen omgaan' (Oosterwijk, 1995, p. 28). Welzijnswerkers worden onvermijdelijk gevat in een netwerk van afhankelijkheden ten opzichte van andere actoren (netwerk in de brede betekenis van het woord). Hoe langer hoe meer kiezen actoren voor specifieke samenwerkingsverbanden als antwoord op deze afhankelijkheden (netwerk in de enge betekenis van het woord). Deze samenwerkingsvormen zijn niet de magische sleutel die toegang verschaft tot de oplossing van complexer wordende problemen. Doelstellingen worden niet noodzakelijk meer en beter bereikbaar. Maar zonder samenwerking zijn ze dikwijls gewoon niet haalbaar.

## 1. NETWERKEN IN MATEN EN SOORTEN

Elke omschrijving van een netwerk duidt op onderlinge relaties en verbindingen. Naargelang de spreker of het artikel gaat het om verbindingen tussen materiële voorwerpen, tussen individuen of tussen organisaties.

Een netwerk van materiële voorwerpen? Het World Wide Web verbindt verschillende computers. Courant is ook de verwijzing naar infrastructuurnetwerken: gasleidingen,

elektriciteit, telefoon, kabeltelevisie, netwerken van wegen Van Hove & Nieuwinckel (1996) hebben het lyrisch over de 'netwerkstad'. Dit web van materiële verbindingen is in zekere mate voorwaardenscheppend voor 'netwerken' in de engere betekenis van het woord (sociale en interorganisationele netwerken worden in belangrijke mate in standgehouden via de telefoon of sinds kort via e-mailverbindingen, om maar een voorbeeld te noemen).

Je hoort ook dikwijls praten over sociale netwerken. Een netwerk is dan een verbinding tussen personen die een zekere affiniteit met elkaar delen: onze vrienden, familieleden en burens bijvoorbeeld. Maar ook lobbyisten beschikken over een netwerk van relaties waarmee ze niet noodzakelijk bevriend zijn. Als onze dokter ons doorverwijst naar zijn netwerk van collega-specialisten, gaat het toch hoofdzakelijk over professionele relaties. Een professioneel relatienetwerk als het ware.

In deze bijdrage focussen we op samenwerkingsverbanden tussen organisaties. De samenwerking tussen collega's van samenwerkende organisaties leidt natuurlijk evengoed tot informele sociale netwerken (in positieve of negatieve zin) of tot een uitbreiding van het professionele relatienetwerk. Onze invalshoek is echter het organisatieverband.

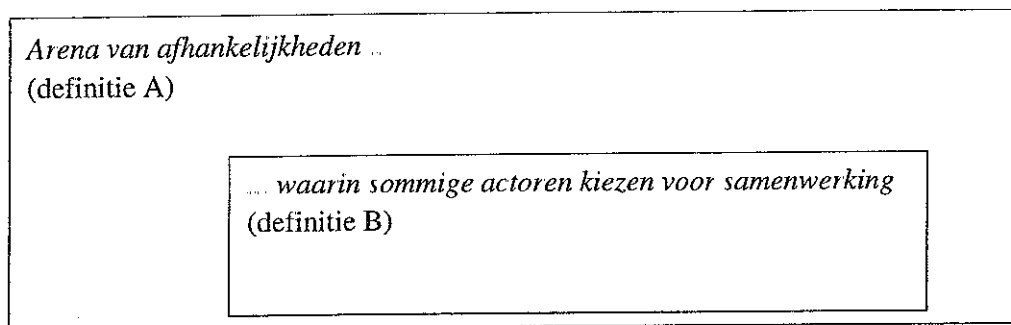
### **1.1. Netwerken van organisaties: twee benaderingen**

Op een gegeven moment duikt de term 'netwerken' op wanneer het gaat over relaties tussen organisaties of hun vertegenwoordigers. Wat is dan een interorganisationeel netwerk? Zowat elke spreker lijkt naar een andere realiteit te verwijzen. De kakofonie van bestaande definities is volgens Storme (1997) te herleiden tot twee grote benaderingen. Definities van het type A leggen de nadruk op afhankelijkheidsrelaties. Definities van het type B leggen de nadruk op samenwerkingsrelaties.

Binnen definities van het type A behoren verschillende organisaties tot een netwerk wanneer ze in positieve of negatieve zin met elkaar worden geconfronteerd (brede betekenis van netwerken). Ze richten zich tot dezelfde doelgroepen of positioneren zich in dezelfde wijk. Ze gebruiken gelijkaardige werkmethodes of het delen dezelfde infrastructuur. Ze richten zich tot dezelfde subsidieverstrekkers of azen op een opdracht binnen hetzelfde beleidsprogramma. Een netwerk is 'een patroon van betrekkingen en verhoudingen, dat tussen organisaties en organisatieleden wordt opgeroepen door een toestand van *onderlinge afhankelijkheid*' (Oosterwijk, 1995, p. 42, eigen cursivering). Zoals de voorbeelden al aantonen, kunnen de issues van afhankelijkheid zeer veel terreinen beslaan, waardoor organisaties tegelijkertijd ook steeds in verschillende netwerken van afhankelijkheid worden gevat. Wat actoren gemeenschappelijk hebben, is

hun betrokkenheid op hetzelfde issue. Ook organisaties die geen enkele relatie met elkaar onderhouden of die met getrokken messen tegenover elkaar staan, vormen 'netwerken'. We kennen deze benadering in het opbouwwerk vooral uit de netwerkbenadering van Maarten Snel (1986). Snel stelt voor om een strategie van machtsverwerving te ontwikkelen op basis van een analyse van bestaande afhankelijkheidsrelaties. Hij presenteert een methodiek waarin je de hele arena van actoren in kaart brengt die een (positieve of negatieve) rol kunnen spelen bij de oplossing voor het probleem van een actor (de 'centrale actor'). De onderlinge belangen en posities van de betrokken organisaties kunnen zeer ver uit elkaar liggen. De Rynck & Verbelen (1996) vinden dan weer dat betrokkenheid op eenzelfde issue niet volstaat om over een netwerk te spreken. In hun definitie hebben we het pas over een netwerk wanneer deze betrokkenheid ook gepaard gaat met onderlinge interactie- en relatiepatronen. Opnieuw: deze interactie kan zowel gekleurd zijn door samenwerking als door conflict (veelzeggend is het gebruik van de term 'arena' als aanduiding voor het veld van gemeenschappelijke betrokkenheden).

*Schema 1: definities van 'interorganisationele netwerken'.*



Definities van het type B leggen de nadruk op samenwerkingsrelaties. 'Netwerken' in deze engere betekenis zijn samenwerkingsconstructies waarin actoren besluiten tot gezamenlijke activiteiten. Deze definities impliceren de vorige benadering, maar zetten een stap verder: organisaties besluiten maar tot samenwerking wanneer ze van elkaar afhankelijk zijn. Sommige auteurs (bijvoorbeeld Van der Ende in Vos, 1995, p. 46) leggen de nadruk op een gunstige kosten-batenanalyse: de samenwerking moet gunstige effecten hebben voor alle partijen (al was het maar in de vorm van het vermijden van bepaalde nadelen). Breda & Goyvaerts (1997) specificeren dat niet elke samenwerking een netwerk genoemd kan worden. De samenwerking moet voor de betrokken partijen belangrijke consequenties hebben, want heeft betrekking op 'centrale aspecten' van de organisatie (o.c., p. 3). Van Gils (geciteerd door Mast & Ten Brummeler, 1994, p. 7) definieert een netwerk als 'een cluster van interdependente organisaties die zich op enigerlei wijze gebundeld hebben om als collectiviteit een be-

paald doel te bereiken. Netwerken kenmerken zich derhalve door een bepaalde samenwerkings- en besluitvormingsstructuur die mede bepaald wordt door de opstelling van de individuele organisaties'. Het voorbehoud dat ik bij deze definitie maak, is de verwijzing naar 'gezamenlijke doelen'. Van der Ende (in Vos, 1985) wijst terecht op het gegeven dat soms niet eens sprake is van een bewust gemeenschappelijk nagestreefd doel. Gezamenlijke doelen ontstaan meestal pas binnen de evolutie van het samenwerkingsverband, zelden aan de start<sup>1</sup>.

Elke definitie is - per definitie - betwistbaar. Op het eerste gezicht lijkt de definitiestrijd een theoretische kwestie. Nochtans heeft elke omschrijving praktische gevolgen. In de literatuur vonden we op een gegeven moment een typologie van beleidsnetwerken waarin zowel het leger, een overheidsadministratie als de Vlaamse Onderwijsraad als voorbeelden van netwerken werden gegeven. Wie netwerken definieert als een geheel van afhankelijkheidsrelaties, zal zich waarschijnlijk ook terugvinden in deze voorbeelden. Maar een dergelijke inflatie van het begrip zorgt er wel voor dat je staat aan te kijken tegen onvatbare want allesomvattende abstracties. Elke omschrijving geeft bovendien impliciete hintjes over 'kijken naar de sociale realiteit' in de vorm van ideologische vooronderstellingen. Wie netwerken omschrijft als een arena van afhankelijkheidsrelaties, sluit naar mijn aanvoelen meer aan bij een conflictmodel. Als wij hier voorstellen netwerken veel strenger te definiëren als specifieke samenwerkingsvormen, sluiten we veel meer aan bij een consensus- en/of onderhandelingsmodel.

## 1.2. Samenwerking en samenwerking is twee

Een striktere omschrijving van wat waarmee bedoeld wordt, laat de werker bovendien toe zich beter te positioneren. Nog al te dikwijls worden verschillende vormen van interactiestrategieën tussen organisaties op een hoopje geveegd. Een vrijblijvend overleg vraagt nochtans een andere strategie dan een ad hoc samenwerking. Netwerkvorming in onze betekenis van het woord vraagt andere processen dan een fusie tussen organisaties. Afspraken maken over doorverwijzing is een ander engagement dan informatie uitwisselen. Personeel detacheren naar een gezamenlijk project impliceert een nauwere betrokkenheid op elkaar dan af en toe samen standpunten innemen.

Over welke samenwerkingsvorm het dan wel gaat, wordt duidelijker binnen de continua van Warren. Warren situeert samenwerking tussen organisaties binnen zes continua (Mast & Ten Brummeler, 1994):

- Binnen sommige samenwerkingsvormen hebben de deelnemers aan het overleg nauwelijks gemeenschappelijke belangen<sup>2</sup>. Aan het andere uiterste van het continuüm staan samenwerkingsverbanden waarbij de belangen van elke deelnemer afzonderlijk vrijwel samenvallen met de belangen van het geheel;

- In nogal wat samenwerkingsverbanden behouden lidactoren feitelijke autonomie. Aan de andere kant van de schaal staan samenwerkingsvormen waarbij de feitelijke besluitvorming m.b.t. het gemeenschappelijke issue volledig gemeenschappelijk gebeurt;
- Een gelijkaardig continuüm situeert de formele besluitvorming;
- Een vierde continuüm beschrijft de mate waarin hulp- en machtsbronnen met elkaar gedeeld worden. Oosterwijk (1995, p. 72-77) geeft elders een mooi overzicht van mogelijk betrokken hulp- en machtsbronnen. Hulpbronnen zijn bijvoorbeeld financiële middelen, infrastructuur of personeel. Mogelijke machtsbronnen zijn beschikbare kennis en vaardigheden, de relaties die een organisatie ontwikkeld heeft, de identiteit en het imago van een organisatie en/of het charisma van vertegenwoordigers van die organisatie;
- Binnen veel samenwerkingsverbanden engageren deelnemers zich enkel ten aanzien van de eigen organisatie. Binnen andere samenwerkingsvormen engageren deelnemers zich in verregaande mate ten aanzien van een gemeenschappelijk beslissingsorgaan;
- Ten slotte bestaan er heel wat samenwerkingsvormen waarbij lidactoren zich weinig of niet oriënteren op de samenwerking in haar geheel. Personeelsleden, beheerders of 'cliënten' van de organisatie die niet bij de gesprekken betrokken zijn, weten nauwelijks waarrond de samenwerking draait. Binnen andere samenwerkingsverbanden identificeren de partijen zich net zeer sterk met het geheel.

Schema 2: samenwerking tussen organisaties, gesitueerd binnen zes continua

Gemeenschappelijke belangen			100%
0%			
Feitelijke beslissing			samen
bij ind. actor			
Formele beslissing			samen
bij ind. actor			
Hulp- en machtsbronnen			gedeeld
niet gedeeld			volledig
Engagement			sterk
enkel t a v. eigen organisatie			t a v. samen
Identificatie/oriëntatie			sterk
enkel t a v. eigen organisatie			t a v. samen
Overleg	Ad hoc	Geïntegreerde	Fusie
Advies	samenwerking	buurtcentra	
	Preventie "netwerken"		
	Crisisinterventienetwerken		

Warren onderscheidt op basis van deze continua vier ideaaltypes van samenwerkingsverbanden: 'marktstructuren', 'coalitiestructuren', 'federatieve structuren' en 'eenheidsstructuren'. Voor de duidelijkheid voeg ik 'fusie' toe. Marktstructuren (aan de linkerkant van de schaal) kenmerken zich door een grote vrijblijvendheid van organisaties ten aanzien van elkaar. Aan de andere kant van de schaal staan de eenheidsstructuren en fusies waarbinnen partners zich in die mate ten aanzien van elkaar engageren dat de eigen identiteit van elke deelnemer naar de achtergrond verdwijnt. De situering van concrete samenwerkingsvormen van organisaties binnen deze ideaaltypes is relatief. Sommige samenwerkingsverbanden evolueren van overleg tot federatieve structuur, en van federatieve structuur weer tot overleg.

### *1.2.1. Informatie-uitwisseling, formele adviesorganen, ... voorbeelden van de marktstructuur*

Binnen het eerste ideaaltype wordt het gedrag van de actoren ten opzichte van elkaar enkel gevoed door de belangen van de eigen organisatie. Eventueel worden er wel samen beslissingen genomen, maar die beslissingen hebben geen invloed op de eigen autonomie/eigenheid van de betrokken organisaties. Binnen het brede welzijnsveld zie je dit type 'samenwerkingsverbanden' dikwijls verschijnen als overlegvergaderingen: een tweemaandelijks welzijnsoverleg waar informatie wordt uitgewisseld of waar knelpunten worden gesignaleerd, een koepeloverleg, een regionaal overleg, ... De 'marktstructuur' vind je ook dikwijls terug in formele adviesorganen zoals een jeugdraad, een cultuurraad, en in nieuwere types van officiële beleidsparticipatie zoals stuur- en beleidsgroepen SIF, stedelijk wijkoverleg, enzovoort. Nogal wat welzijnsorganisaties hebben formele zitjes in elkaars algemene vergaderingen, raden van bestuur of stuurgroepen. Ook dit soort 'samenwerking' vertoont meestal de kenmerken van de marktstructuur: de beslissingen die genomen worden, hebben geen wezenlijke invloed op de eigen organisatie<sup>3</sup>.

### *1.2.1 Ad-hoc samenwerking en afstemming van programma's als voorbeelden van de coalitiestructuur*

In een coalitie leiden overlappende belangen (overlappende doelen, overlappende doelgroepen, een overlappend territorium, ...) tot gemeenschappelijke acties. Typevoorbeelden van deze vorm van samenwerking zijn gemeenschappelijke initiatieven. Verschillende organisaties organiseren samen een studiedag, beleggen samen een persconferentie, werken samen aan een gemeenschappelijk straatfeest, ... Eventueel leiden deze gemeenschappelijke acties tot een bezinning over de eigen opdrachten en inzet van middelen, maar een dergelijke bezinning is een intern-organisatorische kwestie die buiten de samenwerking valt. Andere voorbeelden van 'coalities' vinden

we terug in de afstemming van het aanbod van verschillende organisaties op elkaar. Een dergelijke afstemming wordt dikwijls formeel bekrachtigd, bijvoorbeeld door een samenwerkingsprotocol te ondertekenen. Voorbeelden zijn afspraken over trajectbegeleiding, afspraken over crisisinterventie, intersectorale samenwerking in de drugspreventie, enzovoort. Ondanks eventuele aanpassingen van het eigen aanbod (bijvoorbeeld herziening van openingsuren), blijft de autonomie van de partners overeind.

### *1.2.3 De federatieve structuur*

Partners van een federatieve structuur hebben zowel individuele als gemeenschappelijke belangen. Naast de autonoom verder functionerende organisaties ontstaat een gemeenschappelijke entiteit (meestal te herkennen aan een eigen naam) die de gemeenschappelijke belangen behartigt. Deelnemende actoren delegeren een aantal van hun hulp- en machtsbronnen (bijvoorbeeld personeel) naar de gemeenschappelijke entiteit, waar ze ook het voorwerp van gemeenschappelijke besluitvorming worden. Let op voor verwarring met het gebruik van het woord 'federaties' in het Nederlands. Sommige federaties zijn wel degelijk opgebouwd naar het model van federatieve structuren. Vanuit het oogpunt van autonomie en eigenheid van de partners in het geheel beantwoorden de meeste federaties toch veeleer aan het model van de marktstructuur: aangesloten organisaties zetelen weliswaar samen in een algemene vergadering, maar beslissingen over de organisatie hebben nauwelijks invloed op de eigen werkingen. Het enige hulpmiddel dat meestal gedelegeerd wordt, is een jaarlijkse lidgeldbijdrage. Je kan federatieve structuren beter vergelijken met onze staatsstructuur. De gewest- en gemeenschapsregeringen hebben grote pakketten van eigen bevoegdheden en ontwikkelen daarbinnen een eigen identiteit en autonomie. Sommige bevoegdheden worden echter herkend als gemeenschappelijk belang en worden behartigd door de federale structuur. Onze staatsstructuur zou echter pas helemaal aan Warrens invulling van een 'federatieve structuur' beantwoorden op het moment dat het de gewest- of gemeenschapsstructuren zelf zouden zijn die samen over de federatieve materies beslissen (in onze structuur gaat het immers over een afzonderlijk federaal parlement).

### *1.2.4 De eenheidsstructuur*

In een eenheidsstructuur offeren de deelnemende actoren zowat hun hele autonomie op ten aanzien van het gemeenschappelijke belang. Hoewel de deelnemende organisaties formeel onafhankelijk blijven en een eigen identificeerbare identiteit behouden, wordt de besluitvorming formeel gecentraliseerd. De hulp- en machtsbronnen worden afgestemd op de gemeenschappelijke entiteit. Het geïntegreerd buurtcentrum Posthof in Berchem is een mooi voorbeeld van een dergelijke eenheidsstructuur. Alle deelnemende actoren (onder andere opbouwwerkprojecten, buurtwerk, tewerkstellings- en

opleidingsprojecten, kinderopvang, een lokaal integratiecentrum, ... ) differentiëren zich door een eigen activiteiten aanbod met een specifieke doelgroep en eigen doelstellingen. Tegelijkertijd hebben deze actoren eenzelfde beslissingsorgaan. Alle actoren worden gestuurd vanuit dezelfde groep mensen. Hulp- en machtsbronnen zijn in belangrijke mate gemeenschappelijk. De organisaties delen dezelfde infrastructuur, waarbij alle partijen mee de gezamenlijke onthaalfunctie opnemen.

### *1.2.5. Fusie*

Warren maakt een typologie van samenwerkingsvormen. Strikt genomen is een fusie al geen samenwerkingsvorm meer omdat de gefusioneerde organisaties geen eigen entiteit meer vormen. De recente opgelegde fusies in het algemeen welzijnswerk (de vorming van polyvalente welzijnscentra) en binnen de integratiesector (de fusie van verschillende lokale integratiecentra tot een lokaal integratiecentrum) tonen nochtans aan dat het onderscheid met de eenheids- en federatieve structuur niet altijd even scherp te maken is. Ook gefusioneerde organisaties kunnen immers met duidelijk onderscheiden 'filialen' werken die een zekere mate van eigenheid en autonomie behouden.

## **1.3. Netwerken in de enge betekenis van het woord**

Ik stel voor om de term (interorganisatieel) 'netwerk' strikt voor te behouden voor dit type samenwerking: een samenwerkingsverband waarbinnen partners een aanzienlijk deel van hun eigen werking delen met het geheel, zonder volledig in elkaar op te gaan (zoals bij een fusie). De deelnemende organisaties blijven hun eigen doelstellingen hanteren. Toch beïnvloedt de samenwerking rond gemeenschappelijke en/of complementaire belangen substantieel de eigen strategieën en methodieken. Ook de inzet van personeel, infrastructuur, kennis en financiële middelen wordt beïnvloed door het partnerschap. Meestal krijgt het 'kind' ook een eigen naam. Netwerken zijn dan het type samenwerkingsverbanden die in de lay-out van schema 2 een grijs raster hebben meegekregen.

### *1.3.1. Een definitie*

Een netwerk is een specifieke vorm van samenwerking tussen meerdere organisaties of sleutelfiguren. We spreken over een netwerk als de deelnemende actoren op basis van onderlinge afhankelijkheid ten aanzien van een bepaald issue op vrijwillige basis besluiten tot gezamenlijke activiteiten om bepaalde voordelen te bereiken of om bepaalde nadelen te vermijden voor de eigen organisatie of voor het geheel. De gemeenschappelijke activiteiten hebben betrekking op de centrale aspecten van de eigen werking. Of de samenwerking een tijdelijk dan wel een duurzaam karakter zal krijgen, is

afhankelijk van de duurtijd van wederzijdse afhankelijkheid ten aanzien van het issue, en ook van de kosten/baten die de samenwerking oplevert voor de deelnemende actoren afzonderlijk of voor het geheel.

### *1.3.2 Noodzakelijke voorwaarden om over een 'netwerk' te kunnen spreken*

*Een specifieke vorm van samenwerking tussen meerdere organisaties of sleutelfiguren*  
De samenwerking situeert zich in de typologie van Warren binnen federatieve of eenheidsstructuren. Leden van een netwerk worden in de praktijk aangeduid met minstens drie termen (Oosterwijk, 1995). Er wordt gesproken over leden van een netwerk wanneer de spreker focust op de gemeenschappelijke taak van het samenwerkingsverband. Spreekt men van partners, dan focust men op de onderlinge relatie. Valt het woord 'partijen', dan wordt duidelijk dat de verschillende belangen van actoren ook tegenstrijdig kunnen zijn. Actoren is dan weer de meest afstandelijke benadering. Actoren zijn alle organisaties, sleutelfiguren of publieke figuren die op hetzelfde issue betrokken zijn, die met andere woorden op een of andere manier van elkaar afhankelijk zijn. Niet alle actoren die van elkaar afhankelijk zijn, kiezen echter voor samenwerking. We moeten dus een onderscheid maken tussen actoren die opgenomen worden in het netwerk (lidactoren) en actoren die daarbuiten blijven. Onze focus mag dan wel de organisatie zijn, het is duidelijk dat organisaties gedragen worden door individuen. In sommige gevallen hebben die niet per se een organisatie achter zich. De Rynck & Verbelen (1996) verwijzen bijvoorbeeld naar politici in hun publieke rol: een individu treedt dan op als aparte actor. Maar ook organisaties worden vertegenwoordigd door individuen. De onderlinge (groepsdynamische) verhoudingen bepalen in niet geringe mate het succes van de samenwerking. We bekijken deze onderlinge relaties echter steeds vanuit het oogpunt dat het gaat over mensen die organisatorische posities innemen en rolgedrag vertonen dat verbonden is met die positie.

### *Onderlinge afhankelijkheid ten aanzien van een bepaald issue*

Actoren besluiten tot samenwerking omdat ze van elkaars hulp- en machtsbronnen afhankelijk zijn. Deze afhankelijkheid is niet noodzakelijk evenredig verdeeld over de verschillende actoren. Sommige organisaties vullen elkaar aan door samen in zee te gaan (symbiotische interdependentie). Andere organisaties besluiten net tot netwerkvorming omwille van erg gelijklopende activiteiten (competitieve interdependentie). Sommige actoren hebben meer in de samenwerking in te brengen dan anderen (asymmetrische afhankelijkheid). De afhankelijkheid kan betrekking hebben op een of op meerdere issues, actoren kunnen van elkaar afhankelijk zijn met betrekking tot een of meerdere hulp- en machtsbronnen. Organisaties werken niet alleen samen omdat ze zich op eenzelfde (beleids)probleem richten. Actoren kunnen ook van elkaar afhankelijk zijn omdat ze gelijkaardige belangen delen, omdat ze binnen eenzelfde territorium

werken, omdat ze zich tot een gelijkaardige doelgroep richten, enzovoort. Het is alleszins een hardnekkig misverstand dat organisaties die samen in een netwerk stappen, dezelfde doelstellingen hanteren (dat gaat namelijk enkel op voor organisaties die met elkaar in concurrentie staan en die, liever dan elkaar dood te concurreren, besluiten om samen in zee te gaan). Het is pas naarmate de samenwerking vordert dat binnen het netwerk gezamenlijke belangen en doelstellingen ontstaan, die overigens nogal kunnen afwijken van het initiële belang dat de actor voor ogen had bij toetreding tot het netwerk. Een al even hardnekkig misverstand gaat ervan uit dat een netwerk steeds gekenmerkt wordt door gelijkwaardige relaties. Het onevenwicht in afhankelijkheden maakt direct duidelijk dat de meeste organisaties de facto in een machtsonevenwicht ten opzichte van elkaar staan. Je hebt steeds voorlopers en meelopers, organisaties die zwaar investeren en andere die de kat uit de boom kijken. Wel is de ontwikkeling van gelijkwaardigheid in de beslissingen over het geheel meestal een voorwaarde voor de gunstige ontwikkeling van het netwerk.

#### *Samenwerking op vrijwillige basis*

De nadruk die we leggen op het afhankelijkheidsaspect, maakt duidelijk dat vrijwilligheid een relatief gegeven is. Maatschappelijke ontwikkelingen en/of financiële beperkingen maar ook rechtstreekse impulsen van de subsidiegever (bijvoorbeeld in het kader van het SIF) geven sommige netwerken een 'dwingend karakter'.

#### *Samenwerking om bepaalde voordelen te bereiken of bepaalde nadelen te vermijden*

Ondanks alle idealistische of normatieve verwachtingen die men soms van netwerken heeft, vormen de belangen van elk van de deelnemende organisaties steeds de oorsprong van dit type samenwerkingsverbanden. Netwerken plaatsen hun deelnemende actoren echter voor een paradoxale situatie. Hoewel actoren aanvankelijk omwille van het eigen belang aan dit type samenwerkingsverband participeren, heeft de constructie maar kans op slagen binnen een gemeenschappelijk belang dat de eigen belangen overstijgt. Onze definitie maakt met andere woorden een momentopname. We maken een foto van de startfase van het netwerk, waarin organisaties vooral het eigen belang in het oog houden. Later zal het netwerkbelang - het belang van het samenwerkingsverband als eigen entiteit - meer naar voren komen.

#### *Er staat wat op het spel. Samenwerking is niet vrijblijvend*

De gezamenlijke activiteiten waarover het gaat, moeten meer zijn dan informatie-uitwisseling of afstemming van het beleid van verschillende organisaties op elkaar. Het begrip 'centrale aspecten' ontleen we aan Breda & Goyvaerts (1997). Zij bedoelen dat de gezamenlijke actie betrekking moet hebben op het 'primaire proces' van de organisatie (de kernactiviteiten) of op activiteiten die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Dat betekent niet dat de samenwerking betrekking heeft

op alle activiteiten van de betrokken organisaties, maar wel dat er 'wat op het spel staat'. Een 'netwerk' dwingt deelnemende actoren tot een ernstige heroriëntatie van het eigen organisatiebeleid. Gezien de verschillende afhankelijkheden kan van de ene organisatie een grotere heroriëntatie gevraagd worden dan van een andere, maar vaststaat dat deelname aan 'netwerken' voor een organisatie nooit vrijblijvend is. Deelname aan een netwerk betekent anderzijds niet dat de deelnemende actoren hun autonomie zouden verliezen. De onderlinge binding heeft zelden betrekking op alle activiteiten van de betrokken organisaties. De actoren behouden op zijn minst een zekere eigenheid, al kan die van actor tot actor verschillen.

## **2. GEEN TOVERFORMULES VOOR NETWERKVORMING**

Wie gehoopt had uit onze analyse van zes samenwerkingsverbanden in de sfeer van het opbouwwerk (Suijs, 1999) 'Algemene Wetten met betrekking tot de Netwerkvorming' af te leiden, komt bedrogen uit. Netwerken worden bij uitstek gekenmerkt door een complexiteit en een dynamiek die zich niet laten reduceren tot voorspelbare wetmatigheden. Anderzijds plaatsen netwerken hun samenstellende actoren steevast voor een aantal gelijkaardige uitdagingen. We kunnen wel proberen deze hindernissen in kaart te brengen.

### **2.1. Centrale opdrachten**

Steevast duiken de volgende opdrachten op:

- Je moet het met je partners (organisaties of sleutelfiguren) min of meer eens geraken over het issue waarrond de samenwerking groeit. Dezelfde doelstellingen nastreven, zich richten tot dezelfde doelgroepen of gemeenschappelijke tegenstrevers zijn geen a priori voorwaarden voor samenwerking. Maar het is wel noodzakelijk duidelijk te weten hoe de verschillende actoren rond de tafel naar die doelstellingen, doelgroep of tegenstander kijken;
- Samenwerkingsverbanden ontwikkelen zich niet steeds rond gemeenschappelijke doelstellingen. Sommige samenwerkingsverbanden vormen zich bijvoorbeeld rond het delen van een infrastructuur of baseren zich op de vaststelling dat gelijkaardige doelgroepen van het wederzijdse aanbod gebruikmaken. Als een gemeenschappelijke doelstelling niet het uitgangspunt van samenwerking is, dan zullen de partners vroeg of laat toch op zoek gaan naar een gemeenschappelijke finaliteit;
- Elk netwerk zal op een gegeven moment ook moeten beslissen welke partners tot de 'club' behoren en welke niet. Dat kan nogal variëren in de tijd. Sommige netwerken beslissen slechts na verloop van tijd om extra partners te zoeken. Binnen andere samenwerkingsverbanden is iedereen er vanaf het begin bij. Sommige organisaties blijven de hele levensduur van het netwerk op de samenwerking betrokken; andere

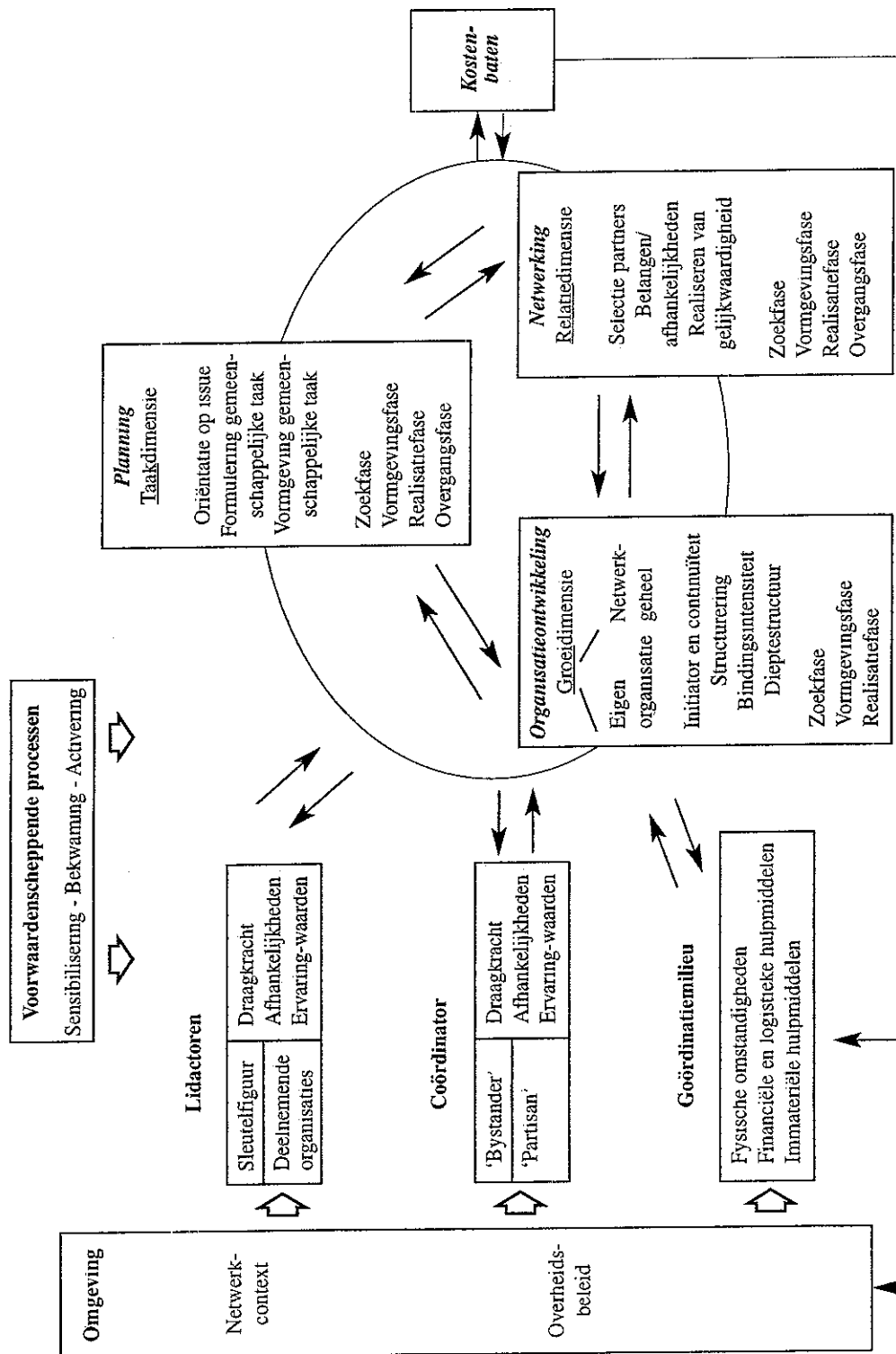
haken vrij snel af;

- Actoren (organisaties en sleutelfiguren) binnen een netwerk zullen voortdurend balanceren tussen het eigen en het 'gemeenschappelijk' belang;
- Elk netwerk worstelt met onderlinge machtsverhoudingen. Organisaties en sleutelfiguren die in een samenwerkingsrelatie stappen, staan nooit neutraal tegenover elkaar. Er zal steeds een onevenwicht bestaan tussen wat organisatie X te bieden heeft in vergelijking met de inbreng van organisatie Y of sleutelfiguur Z. Niet iedereen kan of wil dezelfde inbreng doen. Een netwerk heeft nochtans grotere overlevingskansen wanneer de partners - ondanks feitelijke onevenwichten - erin slagen een zekere gelijkwaardigheid in de beslissingen ten aanzien van het geheel tot stand te brengen;
- Netwerken gaan zich ontwikkelen tot een eigen entiteit die nogal wat karakteristieken deelt met een 'gewone' organisatie. Net zoals binnen een 'gewone' organisatie ontwikkelen zich binnen het netwerk een eigen cultuur, een eigen beslissingsstructuur, eigen uitgesproken en onuitgesproken regels;
- De samenwerking dwingt haar deelnemers meestal ook tot kleine of grotere veranderingsprocessen binnen de eigen organisatie.

Verschillende van deze opdrachten zijn uitdagingen waarvoor ook gewone organisaties staan. Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel auteurs zich voor hun analyse en/of theorievorming rond netwerken baseren op de 'traditionele' organisatiekunde. De verschillen met een 'netwerk' liggen vooral op het gebied van de hiërarchische boven- en onderschikking en op het vlak van de gelijkwaardigheidsdimensie. Netwerken functioneren maar als netwerk wanneer het samenwerkingsverband erin slaagt een zekere mate van gelijkwaardigheid tussen de samenstellende actoren te realiseren. Een ander belangrijk verschilpunt is de plaats die de doelstellingen in het geheel innemen. Wanneer een organisatie op de tekentafel ontworpen wordt, dan wordt bij wijze van spreken eerst het doel van de organisatie vastgelegd. Strategische overwegingen, inzet van middelen, verdeling van taken, structuur van de organisatie, enzovoort, worden als het ware afgeleid uit de missie en de doelstellingen van de organisatie. Bij een netwerk ligt deze volgorde net niet van tevoren vast (Oosterwijk, 1995, p. 133). Sommige netwerken zijn in de aanvangsfase veel meer geïnteresseerd in het delen van hulpbronnen (informatie, infrastructuur, deskundigheid, personeel, ...) dan in het delen van doelstellingen. De discussie over gemeenschappelijke doelstellingen komt dan pas later aan bod<sup>4</sup>.

Processen die zich afspelen binnen netwerken kan men ook vergelijken met groepsdynamische processen. Gehre (1996) baseert zich op deze gelijkenissen voor de ontwikkeling van een netwerkleermodel. Dit model werd geïnspireerd door het Open Procesmodel van Leirman (1984), waarin een analyse wordt gemaakt van de taak-, groei- en relatiedimensies in een vormingsproces. Het netwerkleermodel bood ons een analysekader waarbinnen de centrale opdrachten voor elk netwerk duidelijker gesitueerd kunnen worden.

Schema 3: netwerkleermodel bis, naar Gehre, 1996 en Mast & ten Brummeler, 1994



Op basis van dit model kunnen we een onderscheid maken tussen vier te onderscheiden aspecten in netwerkontwikkeling (en netwerkmanagement):

- Het *omgevingsaspect*: de externe factoren die mee de evolutie van het netwerk bepalen. Hoewel een netwerkmanager weinig of geen rechtstreekse invloed heeft op deze omgevingsfactoren op zich, kan hij wel een bepalende rol spelen in de perceptie door netwerkactoren van deze omgeving (de voorwaardenscheppende processen);
- Het *structurele aspect* (het 'skelet'): hoe worden door wie wat voor soort beslissingen genomen? Welke partners worden bij de samenwerking betrokken?
- Het *inhoudelijke aspect* (de 'ziel'): het aspect dat in het netwerkleermodel vooral in de taakdimensie wordt gevat (doelstellingen, uitgangspunten, gespreksonderwerpen van het overleg, ...);
- Het *procesmatig aspect*: ontwikkelingen in onderlinge verhoudingen, toegroeien naar eenheid, ontstaan van betrokkenheid, ... (ontwikkelt zich vooral in de relatiedimensie).

## 2.2. Circulaire, zoekende processen

De ontwikkeling van een netwerk doorloopt verschillende fasen (Gehre, 1996; Mast & ten Brummeler, 1994; De Rynck & Verbelen, 1996):

- Een *zoekfase*. De actoren oriënteren zich op het gemeenschappelijke issue (taakdimensie). Deelnemende actoren nemen een voorlopig engagement ten aanzien van elkaar binnen een klimaat van wederzijdse erkenning (relatiedimensie). Stilaan ontstaat er een uitgeklaard besef van de verhouding tussen het eigen organisatiebelang en het potentieel gemeenschappelijk netwerkbelang (groeidimensie). Mast & ten Brummeler hebben het over de introductiefase. Bij De Rynck & Verbelen (1996) gaat het om de nulfase, de expressiefase en de studiefase;
- Een *vormgevingsfase*. Vanuit de oriëntatie op het issue volgt - al dan niet expliciet geformuleerd - een gemeenschappelijke formulering van gemeenschappelijke doelstellingen en een werkplan (taakdimensie). De verhouding tussen de verschillende actoren klaart verder uit (relatiedimensie) en het netwerk als geheel begint zich als een zelfstandige entiteit te ontwikkelen met een eigen netwerkstructuur en -cultuur (groeidimensie). Mast & ten Brummeler hebben het over de groeifase. De Rynck & Verbelen spreken over de productiefase: 'doelstellingen worden vooruitgeschoven, er komen onderhandelingen, de toon wordt scherper, er wordt over termijnen gesproken en eerste ramingen van kosten komen op tafel' (taak). Actoren balanceren tussen autonomie en afhankelijkheid, en interpreteren de doelstellingen vanuit deze balans: wat hebben we eraan, wat zijn voor ons de kosten en de baten op korte en lange termijn (groei);
- Een *realisatiefase*. Het werkplan wordt uitgevoerd (taakdimensie). De onderlinge netwerkverhoudingen worden geconsolideerd binnen een klimaat van gelijkwaardigheid (relatiedimensie). Organisatiebelangen en netwerkbelangen worden op elkaar

- afgestemd (groeidimensie) De Rynck en Verbelen hebben het over de uitvoeringsfase en waarschuwen ervoor dat ook in deze fase nog veel zal moeten worden bijgestuurd 'want vaak blijkt pas in de uitvoeringsfase dat de actoren de afspraken toch verschillend interpreteren'. Mast & ten Brummeler hebben het over de rijpheidsfase;
- Een *overgangsfase*. In tegenstelling tot de andere auteurs, onderscheiden Mast & ten Brummeler ten slotte ook nog een teruggangsfase. Zij gaan niet uitputtend op dit begrip in. Naar mijn aanvoelen zou het kunnen gaan over de fase waarin het netwerkdoel zijn einde nadert (taak), waardoor de actoren m.b.t. dit doel niet langer van elkaar afhankelijk zijn (relatie), en/of waarin het netwerk op zoek gaat naar een nieuwe structurele vormgeving waarin de oorspronkelijke samenstellende actoren naar de achtergrond verdwijnen (groei).

De verleiding is groot om deze fasen als een rechtlijnig proces van zoekfase naar overgangsfase te beschouwen. Tot op zekere hoogte is dat het geval. Het afronden van het ene deelproces is de voorwaarde om naar het andere deelproces over te gaan. Mast & ten Brummeler vergelijken 'netwerken' met bouwwerken, waarbij de opeenvolgende fasen elkaars fundament vormen. Anderzijds herhalen netwerkprocessen zich, zodat er sprake kan zijn van een cyclisch en iteratief verloop (Gehre, 1996). Een gewijzigde omgeving leidt bijvoorbeeld tot de perceptie van afhankelijkheden ten aanzien van nieuwe actoren. Met deze nieuwe actoren wordt opnieuw gezocht naar gemeenschappelijkheden. Een toetreding leidt tot een nieuwe taakstelling, enzovoort.

Taak-, relatie- en groeidimensie doorlopen bovendien meestal niet dezelfde fasen. Een van de actoren presenteert bijvoorbeeld al een uitgebreid samenwerkingsprotocol (taakdimensie in de vormgevingsfase), terwijl de partners nog nauwelijks vertrouwd zijn met elkaar (relatie- en groeidimensie in de zoekfase). Of je vindt voorbeelden van organisaties die graag nauwer willen samenwerken (relatiedimensie in de vormgevingsfase) en die daarom een gezamenlijke personeelsspool creëren (groeidimensie in de realisatiefase), nog voor uitgeklaard is waaruit het gezamenlijke product zal bestaan (taakdimensie in de zoekfase).

### 2.3. Het ontstaan van netwerken

Meestal hebben de partners al een voorgeschiedenis van uitgebreide contacten. Ze hebben dezelfde wortels (ontstonden bijvoorbeeld vanuit een moederorganisatie) of kwamen elkaar zeer geregeld tegen (bijvoorbeeld binnen overleg over gelijklopende belangen). Een grote verwantschap biedt geen garantie op een goede samenwerking. Soms zet ze juist inhoudelijke discussiepunten zwaar in de verf. Aan de andere kant kunnen ook actoren met sterk uitgesproken visieverschillen het toch met elkaar vinden, als er ondanks de verschillen voldoende gemeenschappelijke of complementaire belangen zijn. Een lange voorgeschiedenis van contacten is dus geen noodzakelijke

noch een voldoende voorwaarde om als partner in een netwerk (h)erkend te worden. Dikwijls duiken ook relatief onbekende partners op.

Het kernelement van 'netwerken' is de wederzijdse afhankelijkheid tegenover eenzelfde issue (doelgroep, territorium, doelstelling, problematiek, ...). Toch is ook deze voorwaarde alleen niet voldoende. Een netwerk komt maar tot stand wanneer het gemeenschappelijke issue op de voorgrond treedt als een belangrijk issue voor de eigen organisatie. De algemene tijdgeest en/of beleidsontwikkelingen leiden er dikwijls toe dat actoren op hetzelfde moment het centrale issue (h)erkennen. Een derde mogelijke voorwaarde voor een netwerk zijn de concrete (meestal netwerkexterne) katalysatoren: een infrastructuur die ter beschikking komt, de voorwaarden die een subsidieverstrekker stelt, een studiedag, of een organisatie die voorzichtig begint te polsen: 'als we nu eens ...'

De drie bovenstaande voorwaarden zijn maar een proloog. Ze beschrijven hooguit de voedingsbodem waarbinnen een netwerk zich kan ontwikkelen. Of in deze voedingsbodem ook vruchtbare netwerken ontkiemen, is vooral afhankelijk van de organisatiebelangen van de deelnemende partijen. Pragmatische overwegingen geven de toon aan. Soms zijn mensen zelf gemotiveerd om in een netwerk te stappen. Buurtgebonden organisaties die geïntegreerd werken hoog in hun vaandel voeren (als doel en/of als strategie), werken pas efficiënt wanneer ze hun krachten bundelen. Een samenwerkingsverband, bijvoorbeeld in de vorm van een geïntegreerd wijkcentrum, wordt dan een essentiële voorwaarde om de eigen doelstellingen te realiseren. Andere organisaties worden veeleer tegen wil en dank geconfronteerd met netwerken. Ze kiezen voor samenwerking omdat ze eigenlijk niet anders (meer) kunnen. Ofwel onder druk van de overheid, ofwel omdat hun eigen doelstellingen niet haalbaar zijn zonder samenwerking. Zowel interne als externe motivaties om aan een netwerk deel te nemen worden gevoed door het eigen organisatiebelang. Onze samenleving is dusdanig geëvolueerd dat veel van die belangen in de sociale sector niet langer solo gerealiseerd kunnen worden. De wederzijdse afhankelijkheden zijn zo groot geworden dat elke organisatie in het veld zich ooit op zijn mede- of tegenspelers zal moeten oriënteren. In een aantal gevallen leidt dat tot 'netwerken'. In heel wat andere gevallen (nog) niet. Bepalend hiervoor zijn de inschatting van de wederzijdse afhankelijkheid en het 'nut en nadeel' van een samenwerkingsconstructie.

#### **2.4. De taakdimensie: plannen in een moeilijk voor spelbare omgeving**

Netwerken vertonen zelden een rationeel en logisch verloop. Ideaaltypisch zou je misschien verwachten dat organisaties eerst samen beslissen hoe hun samenwerking eruit zal gaan zien voor ze in het samenwerkingsbootje stappen. De beweging is meestal an-

dersom: organisaties stappen in het bootje en halverwege volgt de discussie over welke kant op te varen. Dat heeft alles te maken met de ontstaansgeschiedenis van samenwerkingsverbanden. Hoe langer hoe meer zijn organisaties van elkaar afhankelijk, maar die afhankelijkheden situeren zich niet noodzakelijk op hetzelfde terrein. Organisatie A is van B afhankelijk voor hulpbron X. B is op haar beurt van A afhankelijk voor hulpbron Y. Organisaties die wel op hetzelfde terrein betrokken zijn - en met andere woorden wel gemeenschappelijke belangen hebben - zijn meestal verwickeld in onderlinge visie-, concurrentie- of profileringsdiscussies. In de literatuur spreekt men nogal vlug over gemeenschappelijke belangen. Dat 'gemeenschappelijk belang' is dikwijls slechts een doorsnede van individuele organisatiebelangen. Partners moeten daarom overeenstemming bereiken over het issue waarrond samenwerking groeit. Dat klinkt evident, maar is het in de praktijk niet, net omdat afhankelijkheden op diverse terreinen liggen. Afhankelijkheden zijn bovendien geen statische gegevens. Onze samenleving evolueert, waardoor nieuwe samenlevingsproblemen of herdefiniëringen van oude problemen dominant naar voren schuiven. Doelgroepen evolueren en/of beleidsactoren herdefiniëren de opdrachten van actoren ten aanzien van deze doelgroepen. Organisaties herformuleren hun opdrachten of worden daar door hun subsidiërende overheid toe gedwongen. Netwerken bieden daarom hardnekkig weerstand tegen al te rechtlijnige planningsmodellen. De 'inhoud' van de samenwerking is immers voortdurend in beweging.

### **2.5. De relatiedimensie: de partnerdans**

Waarom worden mensen verliefd op elkaar? Naargelang de biologische, psychologische en/of psychoanalytische, sociologische of zelfs economische invalshoek, krijg je sterk uiteenlopende verklaringen. In de meeste van deze theorieën wordt een logica gezocht in een 'realiteit' die door de betrokkenen zelf niet bepaald als 'logisch' of rationeel wordt ervaren. Je kiest niet op wie je verliefd wordt op basis van logisch-consistente redenen. Je kunt niet verliefd worden op basis van bewust overdachte, inhoudelijke redenen. En je wordt soms verliefd op mensen die helemaal niet rijmen met je eigen (bewuste of onbewuste) zelfbeeld.

Iets gelijkaardigs geldt voor netwerken. Omwille van sterke inhoudelijke argumentaties kan je misschien wel wensen dat bepaalde organisaties met je eigen organisatie in zee willen gaan, maar of het 'klikt' heb je nauwelijks in de hand. En je gaat soms samenwerkingsverbanden aan met organisaties waarvoor de redenen moeilijk benoembaar zijn. Organisaties zijn immers, evenmin als mensen, entiteiten die hun handelen louter en alleen oriënteren op strakke logische en rationele schema's. Logische en rationele argumentaties ontstaan in heel wat gevallen pas als legitimering (of explicitering van vooraf eerder onbewuste factoren) *na* de initiële aantrekkingskracht. Je vindt

nogal wat verrassende combinaties binnen netwerken van partners die je op basis van louter inhoudelijke criteria niet samen zou verwachten. Of je ziet netwerken waarin ogenschijnlijk voor de hand liggende partners toch niet vertegenwoordigd zijn

Waarom houden relaties stand? Of wat doet relaties ontbinden?

Opnieuw zullen verschillende mensen heel uiteenlopende verklaringen geven. Maar naar verluidt is verliefdheid iets dat je schijnbaar *overkomt*, voor een relatie *kies* je (al blijven de redenen voor de keuze niet altijd even 'vatbaar')

Iets gelijkaardigs geldt voor netwerken. De factoren die ervoor zorgen dat je bepaalde organisaties in je vizier krijgt als interessante partners, heb je misschien niet zo in de hand. De keuze om met die partner effectief een relatie aan te gaan ligt al meer binnen de eigen mogelijkheden. Toch zijn er ook bij netwerken tal van factoren die deze keuze bepalen en die je niet noodzakelijk in de hand kan houden.

Duurzame relaties tussen organisaties worden volgens Gehre (1996) beïnvloed of belemmerd door drie soorten factoren: organisatie-interne factoren, netwerk-interne factoren en externe factoren. Organisatie-interne factoren omvatten zowel cultuur- als structuurfactoren. De missie, het doel, de eigenheid en de autonomietendensen van partners kunnen in de sector van de samenlevingsopbouw ver uit elkaar liggen. Zo is een werking die zich tot een bepaalde buurt richt, anders ingesteld dan een organisatie die bijvoorbeeld met migranten werkt. Ook de middelen, het personeel en de tijd van de deelnemende actoren kunnen van doorslaggevend belang zijn voor de relatie. Netwerk-interne factoren slaan vooral op de communicatie en de interactie binnen het netwerk. Welke informatie hebben de partners over elkaar? Welk beeld bestaat er uit vroegere contacten en hoe evolueert dit beeld? Hebben de partners een traditie van samenwerking? Hoe groot is hun bereidheid tot samenwerking? Zijn de actoren veeleer extern of veeleer intern gemotiveerd om samen te werken? Het zijn de vertegenwoordigers van de diverse organisaties - in hun interne interactie - die hier een sleutelrol spelen. Zij zijn het die informatie over de andere organisatie(s) binnenbrengen en zo bijdragen tot de beeldvorming. Groepsdynamische processen spelen hier een niet te onderschatten rol, net als het gegeven dat sleutelfiguren steeds moeten balanceren tussen drie evoluerende referentiekaders: hun eigen opvattingen als persoon, het referentiekader van de organisatie die ze geacht worden te vertegenwoordigen, en het referentiekader van de gemeenschappelijke entiteit die zich ontwikkelt. Ten slotte bepalen ook externe factoren de netwerkrelaties. Marktfactoren als terreinafbakening, onderlinge concurrentie of overlevingsdrang maken een wezenlijk onderdeel uit van de keuze van de partners of het voortzetten van een relatie. Beleidsfactoren als incentives (middelen om een coördinator te betalen bijvoorbeeld), wettelijke mogelijkheden en praktische bezwaren kunnen samenwerkingsverbanden versterken of zwaar hypothekeren.

Gehre (1996) onderscheidt kern-, context-, verankerings- en omkaderingsactoren. Kernactoren zijn de organisaties die - het woord zegt het zelf - de kern uitmaken van de eigenlijke samenwerking. Contextactoren zijn organisaties die af en toe bij het overleg betrokken worden, maar die geen centrale betekenis hebben voor het geheel. Verankeringsactoren zijn actoren die het samenwerkingsverband een zekere legitimiteit kunnen geven via bijvoorbeeld de politieke bekrachtiging van plannen, sociale controle, het stimuleren van het publiek debat over het centrale issue van de samenwerking, enzovoort. Omkaderingsactoren zijn organisaties of personen die het geheel ondersteunen en begeleiden (meestal de organisatie die het geheel coördineert).

Vooraf de kern- en omkaderingsactoren van het netwerk zijn voortdurend bezig elkaar af te tasten en wegen de eigen belangen en afhankelijkheden af tegenover de voordelen van samenwerking. Afhankelijkheden zijn niet gelijk gespreid. Sommige actoren zullen vanuit hun afhankelijkheidsrelatie meer baat hebben bij samenwerking dan anderen. Oosterwijk (1995) besteedt een heel hoofdstuk aan het thema macht en netwerken. Macht en afhankelijkheid zijn volgens hem immers sleutelbegrippen in het nadenken over netwerken. Macht verwijst naar de mogelijkheid van actor A om het gedrag van B te beïnvloeden. Die definitie bevat drie belangrijke componenten:

- De effectieve mogelijkheid van A om het gedrag van B te beïnvloeden. A moet kunnen beschikken over machts- en hulpbronnen en moet deze machts- of hulpbronnen ook kunnen gebruiken. De machtsbalans wordt enerzijds in evenwicht gehouden door de aanwezigheid van machts- en hulpbronnen en anderzijds door de vaardigheden van de partijen om deze bronnen effectief in te zetten;
- De onderlinge afhankelijkheidsrelatie van A en B. Opnieuw duikt het belang van perceptie op. Afhankelijkheid is niet enkel gebaseerd op een effectief overwicht van een andere actor, maar ook en misschien vooral op de perceptie van die andere actor. B is bereid om een stukje van zijn eigen beslissingsvrijheid op te geven, niet noodzakelijk omdat A daadwerkelijk meer macht zou bezitten, maar omdat B die macht toedicht aan A. Zoals gezegd kan deze afhankelijkheid ook verschuiven naar gelang andere hulp- en machtsbronnen in het spel komen. In netwerken, stelt Oosterwijk, zal er altijd sprake zijn van onderlinge afhankelijkheid;
- De beslissingsvrijheid van B over zijn eigen gedrag: hoe hard heeft B de hulp- en machtsbronnen van A nodig? Naarmate de afhankelijkheid van B groter is ten opzichte van A, zal A ook meer macht krijgen om in de onderlinge relatie het gedrag van B te beïnvloeden.

Sommige auteurs gaan ervan uit dat netwerken steeds gekenmerkt worden door gelijkwaardige relaties. In de praktijk is dat zelden het geval. Wel is de ontwikkeling van gelijkwaardigheid in de besluitvorming meestal een voorwaarde voor een gunstige ontwikkeling van de samenwerking. Het spreekt vanzelf dat deze opdracht niet vrij is van conflictstof.

## 2.6. De groeidimensie: netwerken als paradox

'Netwerken' plaatsen hun deelnemers voor paradoxale situaties: hoewel de actoren uit eigen belang in het netwerk stappen, kan de samenwerking maar slagen wanneer het gemeenschappelijke belang (in feite de doorsnede van verschillende organisatiebelangen) het eigen belang overstijgt. Op een gegeven moment gaat het netwerk een eigen leven leiden. De samenwerkingsvorm krijgt een eigen autonomie met eigen werkings-rationaliteiten, die de autonomie en werkingscultuur van de deelnemers overstijgt. De afweging of het netwerk nog rendeert ten opzichte van het eigen organisatiebelang, is dan ook een van de centrale opdrachten voor de afzonderlijke partners (kosten-baten-analyse).

Naarmate samenwerkingsverbanden een eigen leven leiden, ontwikkelen ze op hun beurt pragmatische (overlevings)strategieën. Ook zij zijn immers afhankelijk en hebben belangen die gerealiseerd moeten worden in een veranderende context. Netwerken dwingen de actoren dus niet alleen om zich te positioneren tegenover elkaar, maar ook tegenover het netwerk zelf. Een netwerk leidt dus constant tot veranderingen bij de deelnemers eraan. Deze dynamiek maakt het complex en onvoorspelbaar. Iedere partner is immers tegelijkertijd subject en object van de verandering.

## 3. NETWERKEN ALS MAGISCHE SLEUTELS?

Netwerken van organisaties worden vanuit verschillende hoeken als het ideaalmodel voor de aanpak van complexe sociale problemen naar voren geschoven. Niet het minst door beleidsmakers die naar samenhang streven tussen voorzieningen, programma's en acties, en daarbij hun portemonnee in de gaten houden. Netwerken als antwoord op de nieuwe Onoverzichtelijkheid. Het geloof in de maakbaarheid van de samenleving wordt samen met Sociale en Bestuurlijke Vernieuwing weer even ingevoerd door netwerken te presenteren als de magische sleutel.

Dit beeld is zwaar overtrokken. Netwerken zijn niet het antwoord op een toenemende verwevenheid van risico's in onze samenleving. Samenwerkingsrelaties tussen organisaties zijn mee het gevolg van deze verwevenheid. De vraag is niet langer of we met andere actoren in de boot willen gaan en of deze boottocht ons wel naar de overkant brengt. Samenwerking is gewoon onvermijdelijk geworden.

Of samenwerking ook de gewenste meereffecten zal realiseren, is nog zeer de vraag. Netwerkvorming vertoont immers een zodanige complexiteit en dynamiek dat de uitkomst zelden op voorhand voorspelbaar wordt. Een rationeel verloop van een stu-

ringsproces van netwerken is zeer onwaarschijnlijk, schrijft Gehre (1996, p. 110). De kans is groot dat onvoorspelbaarheid en toeval de toon zetten. Gehre gebruikt 'netwerk' hier in de betekenis van een geheel van complexe afhankelijkheidsrelaties (definitie A). Onze invalshoek zijn netwerken als specifieke samenwerkingsvormen (definitie B). Eigen aan deze samenwerkingsvormen is dat ze herkenbaar worden als een eigen zelfstandige entiteit (opvallend kenmerk: ze krijgen een eigen naam). Een entiteit die veel overeenkomsten vertoont met gewone organisaties. Organisaties blijken - met alle nuances vandien - stuurbare dingen te zijn (zo niet is alle organisatieontwikkelingsliteratuur zonder meer overbodig). Een Algemene Handleiding ter Bevordering van Netwerkvorming kunnen we echter niet aanbieden. Onze ambitie kan hoogstens zijn om hindernissen in het parkoers aan te duiden. Hoe deze hindernissen genomen worden, blijft afhankelijk van de eigen leerprocessen

## BIBLIOGRAFIE

- BREDA, J. & GOYVAERTS, K., Netwerken van organisaties. Een theoretisch kader. Welzijnsgids, 1997, pp. 85-105.
- DE RYNCK, F. & VERBELEN, B., Beleidsnetwerken in het lokaal armoedebeleid. Concepten en analyse. In: BAERT, H (red.), Concepten voor planning en sturing in het SIF. Brussel, KBS, 1996, p. 37-48.
- GEHRE, G., Leren coördineren in de volwasseneneducatie. Een netwerkleermodel en een onderzoek in twee Vlaamse regio's. Leuven, Katholieke Universiteit, 1996, 363 pp. (doctoraatsproefschrift)
- GEHRE, G., Een netwerkleermodel voor de volwasseneneducatie. Sociale interventie, 1997, nr. 3, pp. 147-157.
- LEIRMAN, W., Vorming op weg naar solidaire zelfbepaling: een open procesmodel. In: LEIRMAN, W. & VANDEMEULEBROECKE, L., Vormingswerk en vormingswetenschap. Een agologisch handboek deel 2. Leuven, Acco, p. 9-54.
- MAST, W. & TEN BRUMMELER, L., Organisatienetwerken in de non-profitsector: de dynamiek van netwerken aan de hand van vijf relevante dimensies. Utrecht, Stichting Welzijnspublicaties, 1994, 94 pp.
- OOSTERWIJK, H., Netwerken voor organisaties. Utrecht, Lemma, 1995, 186 pp.
- SNEL, M., De netwerkbenadering: strategieën voor machtsverwerving. Amersfoort, De Horstink, 1986, 121 pp.
- STORME, A., Beleidsnetwerken: van eigen belangen naar gedeelde belangen?, Opbouwwerk Brussel, 1997, nr. 1, pp. 24-31.
- SUIJS, S., Netwerken: de dans der partners. Brussel, VIBOSO, 1999, 97 pp.
- VAN HOVE, E. & NIEUWINCKEL, S., Het BOMboek. Brussel, KBS, 1996
- VOS, K. e a., Netwerken: hun betekenis voor opbouwwerkpraktijken. Utrecht, SWP, 1985.

## NOTEN

- 1 Meestal wordt nog een onderscheid gemaakt tussen “beleidsnetwerken” en “professionele netwerken”. Interacties binnen “beleidsnetwerken” moeten volgens De Rynck betrekking hebben op beleidsdoelstellingen, waarmee hij de toekenning en de besteding van publieke middelen bedoeld (bijvoorbeeld de SIF-middelen). Andere auteurs verwijzen naar beleidsnetwerken als netwerken waaraan alleen overheidsinstanties deelnemen (ongeacht het thema van bespreking). Wij stellen voor beide invalshoeken met elkaar te combineren. Een “beleidsnetwerk” heeft dan betrekking op overheidsbeleid, maar we spreken pas over een beleidsnetwerk als openbare partners mee aan tafel zitten. Koepels van particuliere organisaties die gezamenlijk standpunten innemen over overheidsbeleid, vormen in ons voorstel van afbakening geen beleidsnetwerk, maar een professioneel netwerk. Anderzijds zitten openbare voorzieningen (bijvoorbeeld een OCMW-dienstencentrum, een gedecentraliseerde gemeentedienst, de politie, enz.) dikwijls met privé-partners aan tafel zonder dat grote beleidsopties besproken worden. Wanneer het onderwerp van samenwerking de uitvoering van dergelijke beleidsopties betreft, stellen we voor ook hier over een professioneel netwerk te spreken.
- 2 Warren zelf spreekt niet over belangen maar over doelstellingen. Organisaties werken nochtans niet alleen samen in functie van concrete doelstellingen. De meeste samenwerkingsverbanden hebben de eigen verschillende organisatiebelangen als vertrekpunt. Interactieprocessen tussen organisaties zijn steeds gericht op “het verwerven van hulpbronnen of op activiteiten die ondernomen worden door de actoren met het oog op de adequate toevoer van hulpmiddelen die voor de overleving van de organisatie van het grootste belang zijn”. (Gehre, 1996, p. 120)
- 3 Waarmee ik niet wil beweren dat elke deelname aan een RvB te vatten is in de marktstructuur. Organisaties kunnen ook besluiten om samen een organisatie op te richten waarin ze tijd, geld en personeel steken. In dat geval heeft deelname aan de RvB van deze nieuwe organisatie uiteraard wel degelijk consequenties voor de eigen praktijk.
- 4 Een andere mogelijkheid is natuurlijk dat de discussie over gemeenschappelijke doelstellingen gewoon niet ter sprake komt. In dat geval hebben we het terminologisch echter niet meer over netwerken. In onze definitie bepaalden we immers dat de samenwerking betrekking moet hebben op “centrale aspecten” van de organisatie. Beslissingen over die centrale aspecten hangen toch steeds samen met missie en doelstellingen van de individuele actoren en van het geheel.

