

Communicatie en/in samenwerking

In organisatienetwerken en leerecosystemen

Ditte Kimps & Bart Cambré

IDEA 
CONSULT thinking ahead
member of
IDEA GROUP

AMC Antwerp
Management
School

Leerecosystemen – waarom?

Lage participatiegraad levenslang leren en ontbreken van een leercultuur en goesting om te leren in Vlaanderen

- Leren wordt nog te vaak uitsluitend gekoppeld aan of geassocieerd met formele leercontexten.
- Nood aan een grotere diversiteit aan contexten waarin mensen kunnen leren en groeien. Naast formele leercontexten, leren we ook in levensechte contexten (in de dagelijkse realiteit van burgers).
 - We leren allemaal op een andere manier. Verschillende contexten lenen zich **voor verschillende manieren van leren**.
 - Diverse contexten voor leren, dienen **diverse doelen**.
 - Wie het meest baat heeft bij leren, vindt zijn weg niet naar de (doorgaans formele) leercontexten oww een samenspel aan **drempels**.



Medegefinancierd door
de Europese Unie

LEERECOSYSTEMEN



Agenda

1. Over het onderzoek
2. Theorie van samenwerking en communicatie in organisatienetwerken
 - ▷ Q&A
3. Samenwerking en communicatie in de praktijk bij Limburgse leerecosystemen
 - ▷ Q&A



Over het onderzoek: context en doelstelling



Context: pilootprogramma leerecosystemen

1. **ESF-oproep 545:** 5 leerecosystemen
2. **Begeleidende opdracht:** consortium (Tweeperenboom (2PB), Architecture Workroom Brussels (AWB) en Global Education Futures (GEF) voor **begeleiding in** stakeholdersidentificatie, coalitievorming, bepaling gezamenlijke visie, opvolging leerprocessen
3. **Onderzoeksopdracht** (IDEA en AMS)



Doelstellingen onderzoek

1. **Leren** over veranderingsprocessen en ondersteuningsnoden van diverse stakeholders
2. **Kennisopbouw:** Beter begrip van wat leerecosystemen zijn, wat werkt, wanneer en voor wie
3. **Relevantie en effectiviteit nagaan:** in welke mate de beoogde resultaten v.d. oproep zijn behaald
4. **Mobiliseren en inspireren** van diverse actoren

Onderzoeksbenadering: inductief, pragmatisch, want:

- Leerecosystemen zijn in opstart/experimenteel
- Leren is vaak spontaan/informeel: moeilijk te meten
- Onvoorspelbaarheid in uitkomsten door inzet van meerdere strategieën om doelstellingen te bereiken



Scope van onderzoek

1. 5 leerecosystemen

- Genk
- Borgloon
- Beringen
- Ieper
- Poperinge

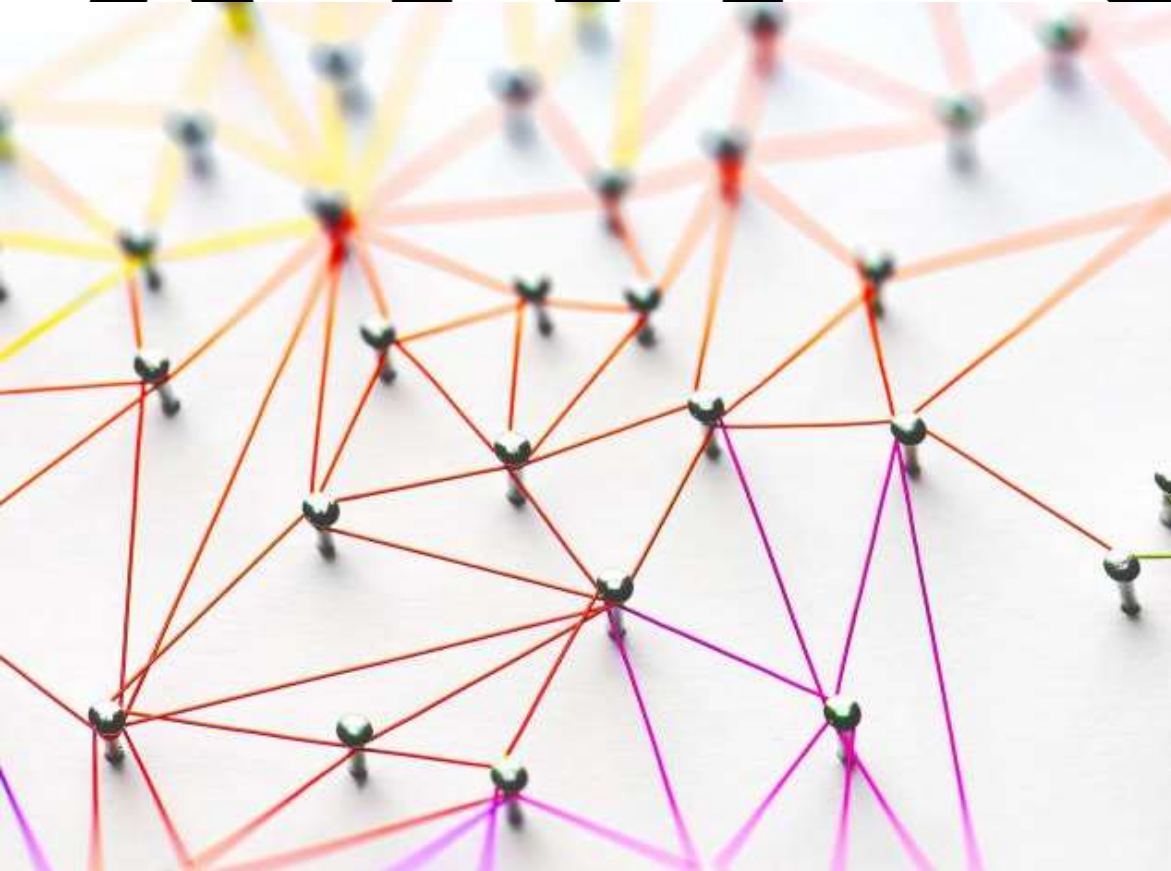


Voorlopige lessen

2. 3 luiken

- Werking/ondersteuning vanuit Europa WSE
- Partnerschappen (maturiteit, visie, coalitievorming, governance, samenwerking)
- Aanbod, wegwerken drempels en effecten bij burgers

AMSC



Communicatie en/in samenwerking

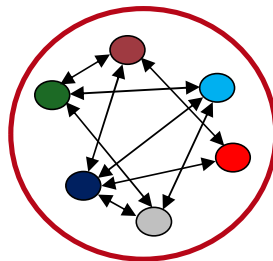
Bart Cambré

2024

Antwerp Management School

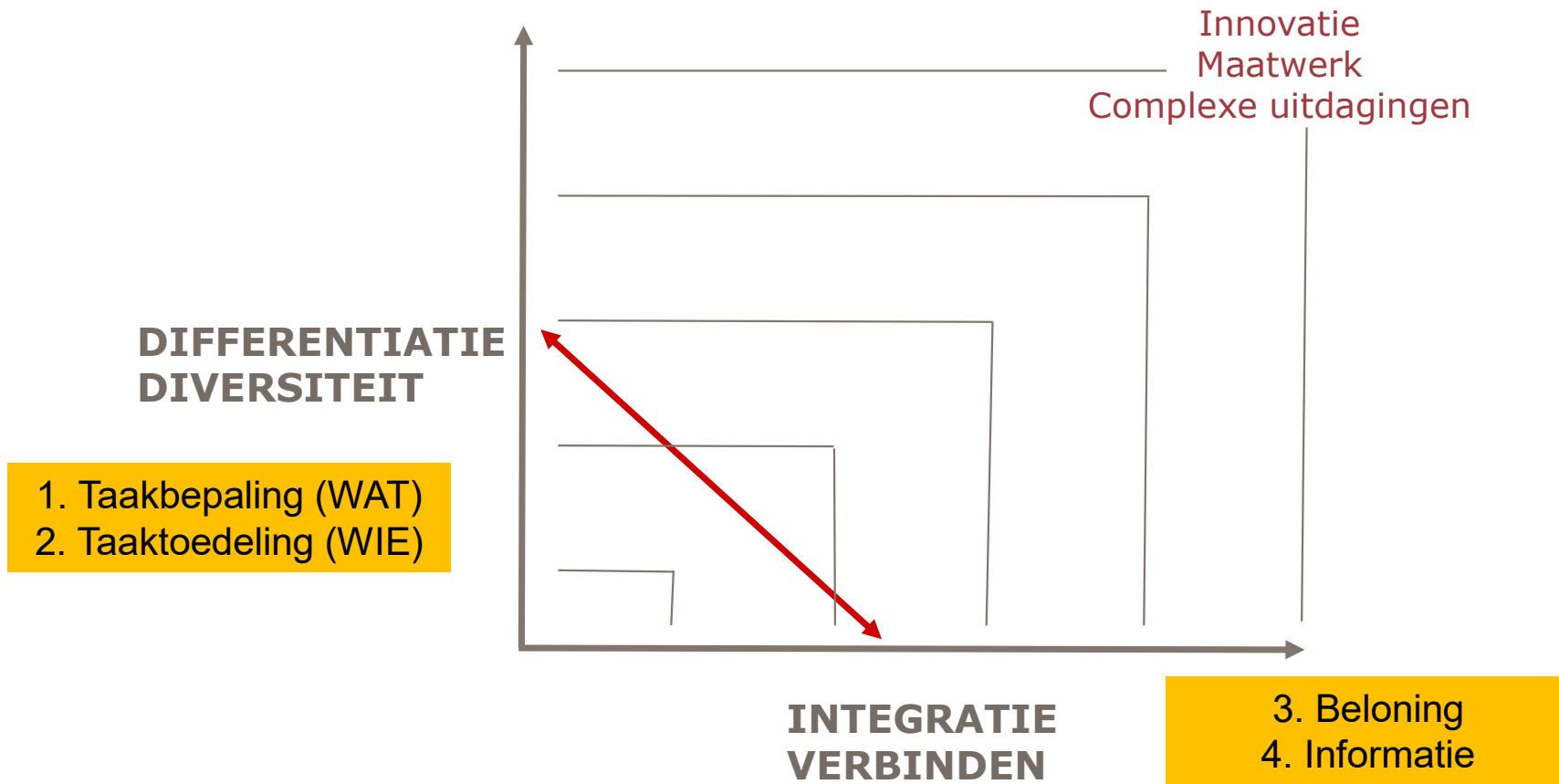
Visie

Een **gedeelde visie** en missie is cruciaal in het bouwen van een netwerk. Als de partners het niet minstens eens zijn over deze bouwsteen (de 'why', dus waarom dit netwerk) dan kan een netwerk nooit effectief zijn. De 'R' van Resultaat moet dus gedeeld zijn.



→ Resultaat

Kern van de zaak



Wanneer is een netwerk succesvol: 10 geboden

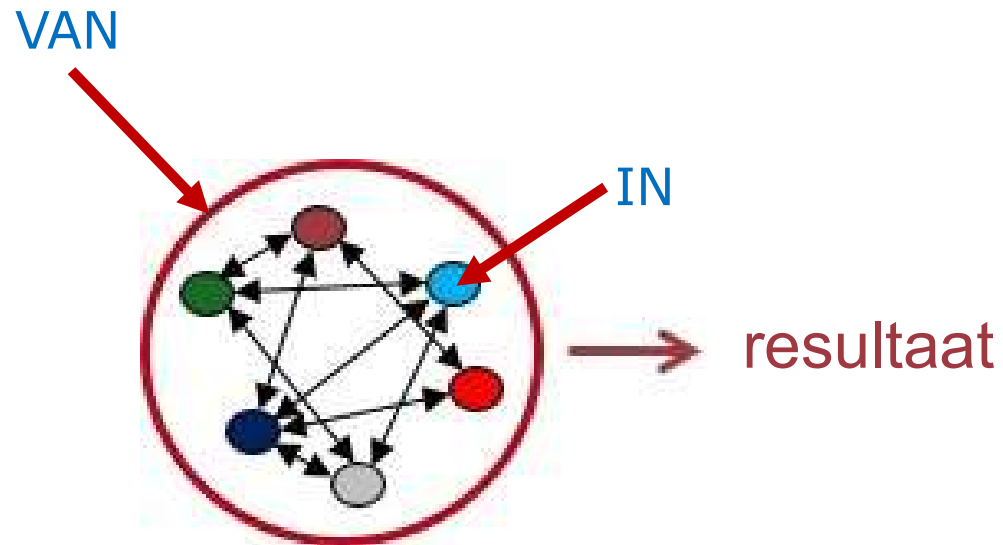
1. Meerwaarde voor elk van de betrokken partijen.
2. Vertrouwen/respect voor elkaar (elk in de eigen rol).
3. Elke partner focust zich op zijn kerncompetentie.
4. Juiste expertise: *“the right person on the right place”*.
5. **Transparantie. Deel verhalen om het onzichtbare zichtbaar te maken.**
6. Scope moet duidelijk afgelijnd en behapbaar blijven.
7. Voldoende aandacht voor het netwerk in de eigen organisatie en de eigen bijdrage.
8. **Kom samen naar buiten. Visibiliteit is belangrijk.**
9. Goede, neutrale regisseur.
10. Meten en opvolgen van de doelstellingen van het netwerk



Evaluatie netwerkcomponenten

Systeem element	Coördinatieaspecten		
	1. Volledigheid	2. Taakintegratie	3. Coöperatie
A. Middelen	Financiën	Verdeling	Draagvlak
B. Producten	Alle producten	Overgangen	Draagvlak
C. Cliënten	Alle types	Routing	Draagvlak
D. Interne informatie	Adequate interne informatie, gegeven R		
E. Externe informatie	Zeker naar cliënten: toegang, diensten, nut		

NOOD AAN INFORMERING VAN EN IN HET ORGANISATIENETWERK



Bron: Keith Provan & Patrick Kenis (2008) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

	Management rollen (taken) <u>van</u> het netwerk	Management rollen in het netwerk
accountability	Responsibilities, goal orientation, monitoring	Monitor org's involvement, resources, benefits, losses
legitimacy	Publicity, recognition, resources, integrity	Demonstrate value, legitimize role in network
conflict	Brokerage, shared decision process, conflict mgmt	Detect & solve conflicts, broker network-org
design structure (governance)	Design, implement, adapt structure	Loyal to governance & adapt organization (loss of control)
commitment	Inform, participative decision making, fairness.	Build org commitment, institutionalize involvement

(Milward & Provan, 2006; 2023)



Informatieopdracht

Maatschappij en stakeholders

Netwerk

Bilaterale relatie tussen organisaties

Organisatie

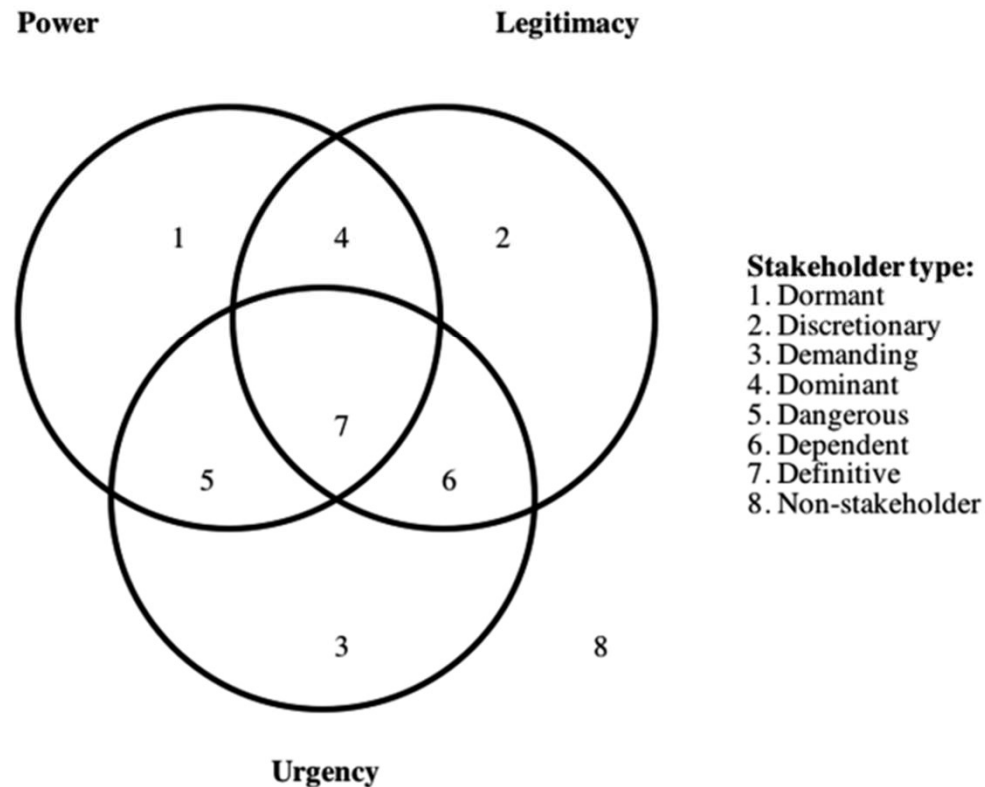
Afdeling/team

Individu

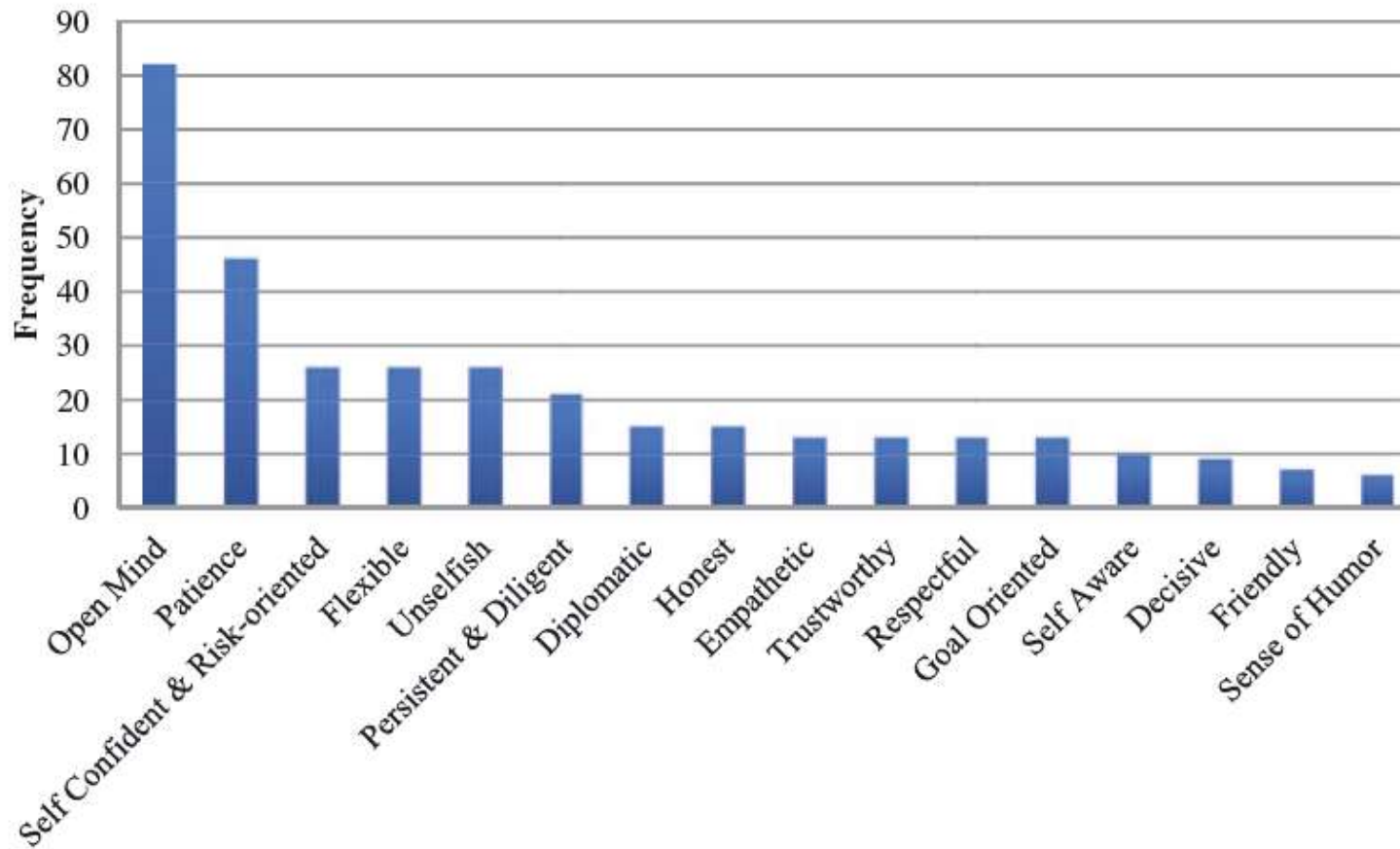


Verschillende aanpak naargelang de partner (alsof het nog niet moeilijk genoeg is)

Figure 3. Stakeholder typology: one, two, or three attributes present
Source: Mitchell et al., 1997, p. 298

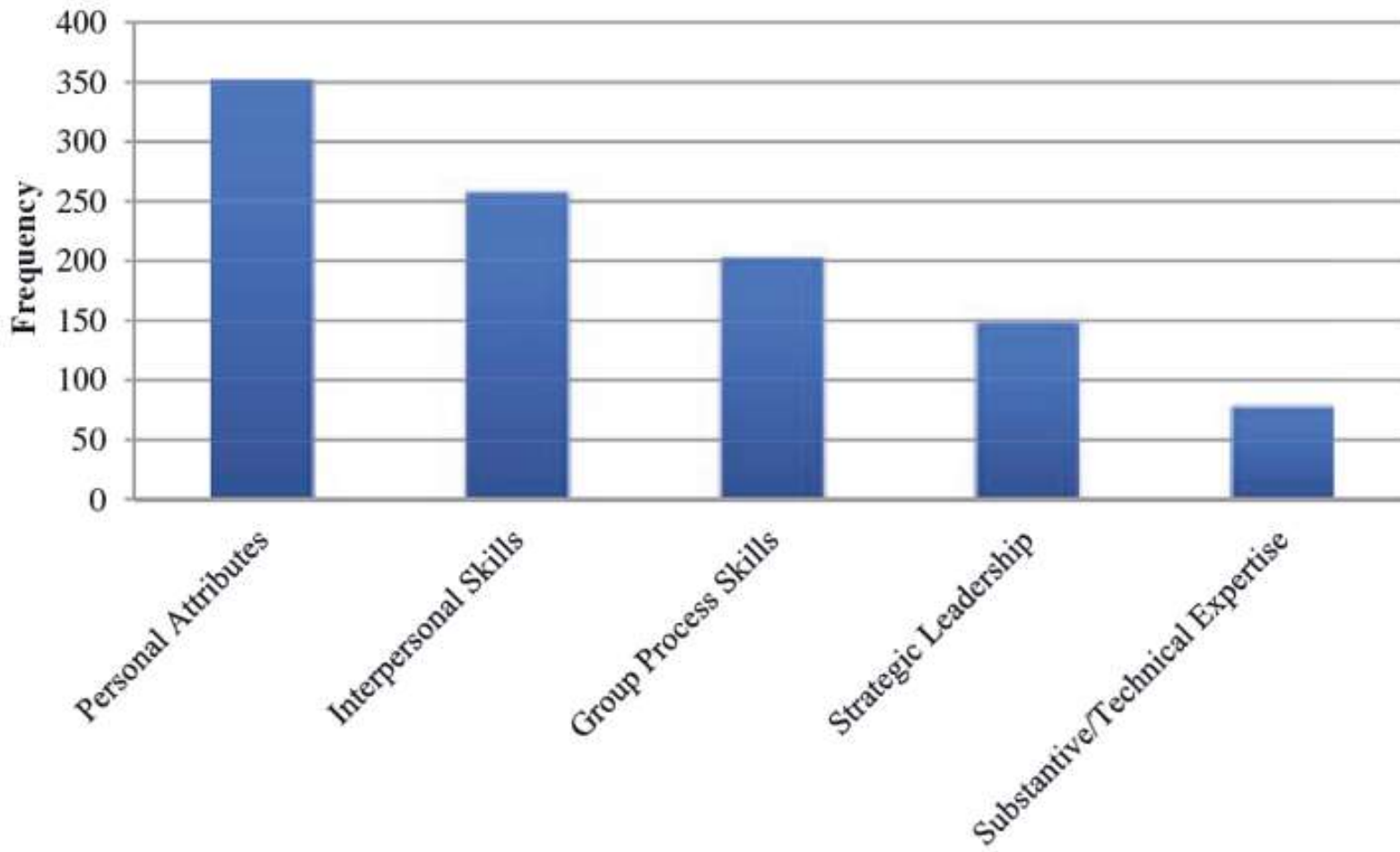


Succesvol netwerkleiderschap

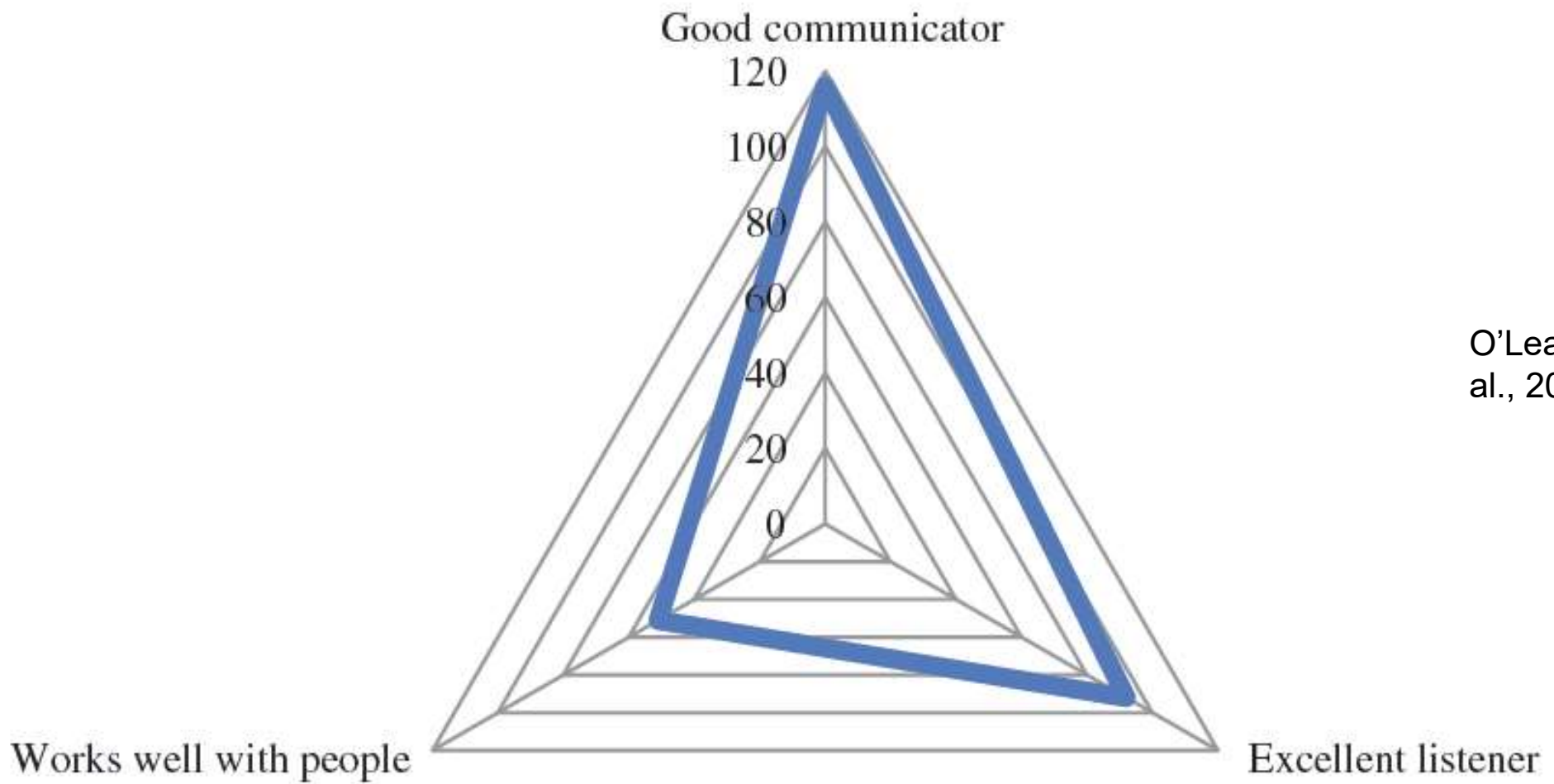


O'Leary et al., 2012
"Contrary to expectations, the federal executives most frequently mentioned **individual attributes and interpersonal skills** as essential for successful collaboration, followed by group process skills, strategic leadership skills, and substantive/technical expertise" (p.570)

N=305



O'Leary et al., 2012



O'Leary et al., 2012

AMS



Bedankt!

Bart.cambre@ams.ac.be

Antwerp Management School
Opening minds to impact the world



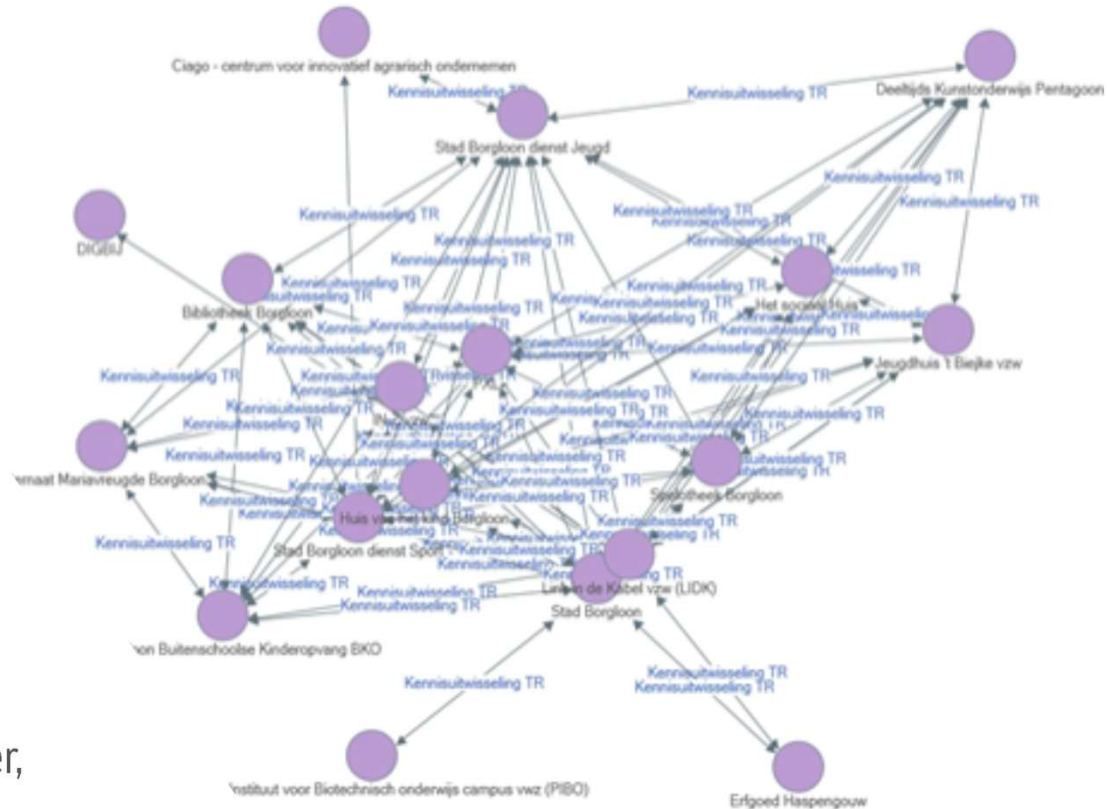
Samenwerking en communicatie in de praktijk bij 3 Limburgse leerecosystemen

Naam	Regina Mundi Genk & Labiomista	Talentenstad Beringen	Klooz Borgloon en Zuid-Limburg
Wie	Stad Genk, Genkse Academie voor Muziek, Woord & Dans, Academie voor Beeldende Kunst & Media, Labiomista	Stad Beringen en Arktos vzw, in samenwerking met Gody Boyon	Stad Borgloon, Link in de Kabel vzw, Jeugdhuis 't Biejke vzw en PIBO Campus vzw
Waar	Site Kattenberg-Regina Mundi in Genk & Labiomista	Site Sint-Lutgart in Beringen	Brigittijnenklooster in Borgloon
Doelgroep	Elke Genkenaar, met focus op (kwetsbare) kinderen	Elke Beringenaar; jong en oud, focus op kwetsbare doelgroepen	Inwoners van Borgloon, Zuid-Limburg, focus op kwetsbare doelgroepen
Doelstelling	<p>Motor voor innovatieve talentontwikkeling door aanbieden van individuele leer- en groeipaden</p> <p>Focus op talentdetectie en -ontwikkeling in vier domeinen: het artistieke, sportieve, sociale en technologische zien doen – samen doen – zelf doen</p>	<p>Onderbenutte talenten aanboren en inzetten.</p> <p>Verder bouwen en verbinden van bestaande initiatieven, en nieuwe projecten creëren rond wetenschap en techniek, zorg en welzijn, ondernemen, beleven en ontwerpen.</p>	<p>Bijdragen tot zinnvolle zelfontplooiing en ondernemerschap.</p> <p>Van Zuid-Limburg welvarende en gelukkige durf-regio maken waar goesting om te leren en te experimenten aangewakkerd, gevoed en gefaciliteerd wordt.</p> <p>Rond 5 hubs: creatief, leerplek, vrijetijdseconomie, duurzaam toerisme en innovatieve fruitteelt</p>



Hoe zien de netwerken eruit?

- ▶ Algemeen:
 - ▷ Organisch
 - ▷ Groeiend – dynamisch
 - ▷ Divers
 - ▷ Behoorlijk groot: +25 partners
 - ▷ Alle 3 een kerngroep en brede partners
- ▶ Per LES:
 - ▷ LES Genk: complex en multidisciplinair netwerk, verspreid over 2 kernen
 - ▷ LES Borgloon: complex en divers netwerk, georganiseerd rond thematische hubs
 - ▷ LES Beringen: gefocuste kerngroep en kleinschaliger, maar ook divers



Redenen om deel te nemen aan het netwerk (5/6 hebben te maken met samenwerking)

Om kennis en expertise op te bouwen door te leren van andere partners

De missie sluit aan bij of helpt de missie van de organisatie (of persoonlijke overtuigingen)

Om een grotere impact te verwezenlijken dan waar de persoon of organisatie alleen niet toe in staat zou zijn

Om nieuwe doelgroepen te bereiken

Om zich te verbinden in lokale partnerschappen

Om toegang te hebben tot middelen, materiaal of infrastructuur



Uitwisseling van allerlei resources in de 3 LES

- ▶ Informatie: Er wordt kennis en informatie gedeeld.
- ▶ Competenties: Deskundigheid op gebieden zoals pedagogische expertise en bereik van jongeren/moeilijke doelgroepen wordt gedeeld.
- ▶ Materiële middelen: Materiaal voor de activiteiten, bv. boeken, spelletjes, geluidsinstallaties, artistiek materiaal...
- ▶ Financiële middelen: Tussen verschillende partners worden er financiële middelen gedeeld.
- ▶ Infrastructuur: Verschillende locaties, zoals de sites, worden gedeeld.
- ▶ Doelgroepen: Bepaalde doelgroepen worden toegeleid naar andere organisaties.





Gelijkenissen in samenwerking

Erkennen waarde van samenwerking versus individuele of geïsoleerde pogingen

- De drie LES hebben een gedeelde visie voor samenwerking als een cruciale strategie voor gemeenschapsontwikkeling en empowerment.
- Dit blijkt uit hun aanpak van samenwerking en de inspanningen om gezamenlijk doelen te bereiken die anders moeilijk te realiseren zouden zijn.
- De verschillen die er zijn tussen de LES liggen voornamelijk in de dynamiek van de samenwerking.

Zien samenwerking als manier om:

- ❖ Creatieve oplossingen te genereren
- ❖ Synergiën te creëren
- ❖ Kennis en middelen te delen
- ❖ Netwerken en steunstructuren te versterken
- ❖ Capaciteitsopbouw te bevorderen
- ❖ Gelijkwaardigheid en inclusiviteit te bevorderen

Partners binnen de 3 LES geven hoge mate van vertrouwen in elkaar aan



Communicatie en monitoren

In 3 LES wordt er aangegeven wat er goed en minder loopt.

Er is over het algemeen een open feedbackcultuur, maar niet in elke LES even sterk.

	% van de antwoorden
De partners geven duidelijk aan wat werkt én wat niet goed werkt. Op die manier leren we van elkaar	1 14 7 5
Er is een open feedbackcultuur tussen de partners waar ik mee samenwerk. We kunnen openlijk over elkaars sterktes en zwaktes spreken en daarmee aan de slag aan	1 3 11 6 6
Samen met partners volgen we de voortgang van het project of experiment voldoende op en evalueren we wat goed en wat minder goed loopt	2 2 13 4 6
We hebben voldoende instrumenten om de effecten van ons experiment(en) te meten bij de burgers	4 7 6 10

■ Helemaal niet akkoord
 ■ Niet akkoord
 ■ Neutraal
 ■ Akkoord
 ■ Helemaal akkoord
 ■ Geen zicht op

N 27

Communicatie en monitoren

	% van de antwoorden
De partners geven duidelijk aan wat werkt én wat niet goed werkt. Op die manier leren we van elkaar	1 14 7 5
Er is een open feedbackcultuur tussen de partners waar ik mee samenwerk. We kunnen openlijk over elkaars sterktes en zwaktes spreken en daarmee aan de slag aan	1 3 11 6 6
Samen met partners volgen we de voortgang van het project of experiment voldoende op en evalueren we wat goed en wat minder goed loopt	2 2 13 4 6
We hebben voldoende instrumenten om de effecten van ons experiment(en) te meten bij de burgers	4 7 6 10

■ Helemaal niet akkoord
 ■ Niet akkoord
 ■ Neutraal
 ■ Akkoord
 ■ Helemaal akkoord
 ■ Geen zicht op

N 27

↑

Nog niet voldoende instrumenten om de effecten te meten.

- ❖ 3 LES erkennen belang van reflectie en bijleren als essentiële onderdelen van hun werking.
- ❖ Er is herkenbare inzet om tijd vrij te maken voor reflectie en bijleren, hoewel methodes kunnen verschillen.
- ❖ Kunnen uitproberen en experimenteren is voor 3 LES een belangrijk aspect.



Communicatie als rol van organisaties binnen de 3 LES

	Aantal	% van de antwoorden	%
Uitvoering van één / meerdere experimenten	18		49%
Opvolgen en/of evalueren van het leerecosysteemproject of van één/meerdere experimenten	16		43%
Signaleren van leernoden binnen het project	15		41%
Trekker/verantwoordelijke van het leerecosysteemproject	12		32%
Selecteren van nieuwe experimenten	12		32%
Trekker/verantwoordelijke van één / meerdere experimenten	11		30%
Communicatie tussen partners verzorgen	10		27%
Connecteren van partners en burgers	10		27%
Dagelijks beheer – administratie	8		22%
Werving van nieuwe partners	8		22%
Identificeren van leernoden bij burgers	7		19%
Andere, namelijk:	5		14%
Geen	5		14%

N 37



Manieren van kennisdeling met partners binnen het leerecosysteem

	Aantal	% van de antwoorden	%
Tijdens een bijeenkomst met partners (fysiek of digitaal)	24		86%
Via mail	22		79%
Via telefoon	15		54%
Via documenten (bv. visiedocumenten, sjablonen voor experimenten, verslagen ...)	14		50%
Via sociale media (inclusief WhatsApp)	9		32%
Via een online platform (bv. sharepoint)	8		29%
Via een nieuwsbrief	4		14%
Andere, namelijk:	2		7%

N 28

Via website of persoonlijk contact



Visievorming en -deling



Visievorming

Kernpartners in 3 LES sterk betrokken bij visievorming
In elke LES via collaboratief proces tussen kernpartners,
naar bredere partners eerder top-down doorgegeven
Geïnterpreteerd en geïmplementeerd door de partners
bij het uitwerken van het aanbod



Visiedeling

Er is een duidelijk verschil in het delen van de visie
tussen kernpartners en bredere partners.
In elke LES is de visie wel gekend bij brede partners,
maar er wordt aangegeven dat communicatie over de
visie niet voor iedereen regelmatig genoeg is.

IDEA 

CONSULT thinking ahead

member of

IDEAGROUP