

Vakantieparticipatie inspireert! In gesprek met Marianne Schapmans en Frank Lambrechts

Soms moet een mens eens uit zijn kot. Om even vanop afstand te kunnen beschouwen. Om inspiratie te vinden in gesprek met een ander. Want nieuwe invalshoeken op datgene waar je dag na dag gedreven aan bouwt, maken het pad naar morgen beter zichtbaar. **Marianne Schapmans**, directeur van Vakantieparticipatie bij Toerisme Vlaanderen, trok onlangs de deur van haar bureau voor een halve dag dicht, en die van **Professor Dr. Frank Lambrechts** (Universiteit Hasselt) open.

Frank is bijzonder geïnteresseerd in hoe mensen in organisaties en stakeholdersgroepen samenwerken, hoe netwerken succesvol kunnen zijn en welke belofte voor duurzaam ondernemerschap in de bredere context van de samenleving daarin schuilt.



Frank en Marianne spreken elkaar voor het eerst. Drie uur na de eerste handdruk wordt er verbaasd op de horloges gekeken. Of het al zo laat is? Drie uur gesprek laat zich niet samenvatten in een artikel van één pagina, tenzij de grove borstel alle nuances wegveegt. Dat zou jammer zijn. Daarom: een artikel in drie delen.

Opgetekend door Griet Bouwen, september 2015

Straf netwerk maakt 'iedereen verdient vakantie' concreet – DEEL 1 – 25/09/2015

600 toeristische ondernemers, 1550 sociale organisaties en 10 medewerkers vormen samen Vakantieparticipatie: een netwerk dat op jaarbasis 123.000 mensen in armoede bereikt. En het blijft groeien: méér aanbieders, meer sociale organisaties, meer vakantiegangers. Bovendien kreeg het steunpunt van de minister van Toerisme de opdracht om ook voor andere doelgroepen vakantiedrempels weg te nemen. De uitdagingen zijn niet gering. Een goed begrip van de sterkten van het netwerk helpt die uitdagingen verstandig aan te pakken.

Marianne Schapmans, directeur Vakantieparticipatie spreekt erover met Professor Dr. Frank Lambrechts. Frank is verbonden aan de Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen van de Universiteit Hasselt. Zijn bijzondere interesse gaat uit naar innovatieve samenwerkingsverbanden in en tussen ondernemingen en organisaties. In dialoog onderzoeken Marianne en Frank de kracht van Vakantieparticipatie. Wat maakt dat het zo stevig werkt? En hoe vrijwaren we die kracht voor de toekomst?

Een netwerk tussen sociale organisaties en ondernemingen: straf

Marianne: 'Aan de ene kant zijn er de hoteluitbaters, pretparken, musea. Die zijn fier op hun locatie en hun aanbod en geven uit eigen budget korting aan mensen in armoede. Aan de andere kant zijn er sociale organisaties als welzijnsschakels, buurtwerk, jeugdbescherming. Die staan dicht bij mensen in armoede. Ons team brengt dat samen, bemiddelt, promoot. Korting alleen werkt niet, want dan komt het aanbod niet bij mensen in armoede. Begeleiding alleen, zonder een betaalbaar aanbod van verblijven en attracties, werkt ook niet. We hebben allebei die partners nodig. En dan zijn er nog andere actoren die een verschil kunnen maken. De Lijn en sociale restaurants bijvoorbeeld, zij helpen ook om vakantie haalbaar te maken voor mensen met een beperkt budget.'

Frank: 'Knap is dat jullie er in slagen om heel verschillende actoren bijeen te brengen op een manier die werkt. Dat zien we in de praktijk eigenlijk bijzonder weinig. Veel netwerken lopen vast op verwachtingen die botsen, op realiteiten die heel verschillend zijn.'

Marianne: 'Het is niet zo vanzelfsprekend om die verschillende partners met mekaar te verbinden. We doen daar wel van alles voor. We maken ontmoeting mogelijk. We stimuleren partnerschappen tussen toeristische bedrijven en sociale organisaties. We proberen iedereen te laten blinken in wat die bijdraagt. We houden de aandacht bij sterkten die onze partners in het netwerk inbrengen. Trouwens: in het begin kwamen de ondernemers nog niet graag naar buiten met hun engagement voor mensen in armoede. Dat is nu veranderd. Ze willen nu wél dat het gezien wordt, wellicht omdat ze ontdekten dat de Vlaming daar gevoeliger voor geworden is.'

Het als bedrijf goed doen is verbonden met 'het goede doen' in de omgeving

Frank: 'De hele MVO-gedachte (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) heeft zijn weg naar de ondernemerswereld gevonden. Ondernemers beginnen te beseffen dat het *economisch goed doen* verbonden is met *het goede doen voor de gemeenschap*. Ik zit zelf vaak tussen ondernemers en hoor steeds meer verhalen in die richting. Vanuit het standpunt van de ondernemer gezien is MVO iets dat economisch belangrijker wordt.'

Marianne: 'Dat zien wij ook in ons netwerk. Onze toeristische partners zien het tegenwoordig wel zitten om hun engagement te tonen via een label. Zo'n label is er nog niet, maar ik hoor de vraag steeds vaker. Een paar jaar geleden was daar nog geen animo voor. Maar het gaat ook nog verder. Er zijn ondernemers die via hun engagement precies het type klanten wil aantrekken dat gevoelig voor is voor die maatschappelijke meerwaarde. In een rondvraag vertellen toeristische partners dat het economische niet primeert, maar wel het gemeenschappelijke doel 'iedereen verdient vakantie'.'

Betrouwbaar concept, complete service

Frank: 'Toch straf dat die ondernemers jullie rol aanvaarden. Want je zou ook kunnen denken dat ze het Steunpunt Vakantieparticipatie ervaren als een overheidsdienst die op hun terrein komt. Wat maakt dat ze jullie rol waarderen?'

Marianne: 'Ze krijgen er een betere bezetting van hun accommodatie voor natuurlijk. We proberen het hen ook gemakkelijk te maken om engagement te nemen, door alle mogelijke extra gedoe van hen over te nemen. De sociale organisaties screenen de vakantiegangers op de inkomensvoorwaarden. Daar hoeven de ondernemers zich niet mee bezig te houden, ze kunnen erop vertrouwen dat hun korting bij de juiste mensen terecht komt. Bij vragen of problemen kunnen ze ons meteen bellen. Wij adviseren en bemiddelen als het nodig is, zonder uitstel. We gaan ook mee op zoek naar mogelijkheden om kalme periodes in hun accommodatie in te vullen via het netwerk. Als we die services zouden wegnemen, is het gedaan met hun engagement. Die extra dingen zijn een geruststelling, en die trekt de vakantieverblijven en attracties over de streep om mee te doen.'

Netwerk groeit en wordt meer divers

Marianne: 'Trouwens, het netwerk wordt gaandeweg nog gevarieerder. Naast de partners die ik al noemde, zijn er de autocarbedrijven, gemeentelijke toeristische diensten en Vlaamse overheidsagentschappen zoals Natuur en Bos die met ons willen meedenken en zoeken naar wederzijdse versterking.'

'We bouwen ook aan een netwerk van Rap op Stap kantoren: kleine sociale reisbureautjes, vaak op initiatief van een OCMW of sociale organisatie en bemand door vrijwilligers en doelgroepmedewerkers. Ook zien we steeds meer provinciale toeristische diensten combinaties maken tussen hun aanbod en een breder welzijnsperspectief. De hertekening van de provincies doet hen naar manieren zoeken om via hun grondgebonden bevoegdheid toch nog impact te kunnen hebben op welzijn.

Frank: 'De effecten van overheidsbeslissingen zijn blijkbaar direct voelbaar zijn in jullie netwerk. Het toont aan hoe belangrijk het is om als overheid structureel te blijven denken en bestaande structuren te ondersteunen.'

Marianne: 'Ik vind de provincie Oost-Vlaanderen daar wel een mooi voorbeeld van. Zij gaan hun netwerk van plaatselijke Rap op Stap kantoren ferm uitbreiden. Ze geloven in het hefboomeffect ervan. Wij zijn daar heel blij mee, want we merken vaak dat als iemand zijn nek durft uitsteken en initiatief neemt, dat er dan nog meer volgt.

Vakantieparticipatie werkt door focus op sterkten en innovatie – DEEL 2 – 29/09/2015

'Iedereen verdient vakantie': één credo waarrond meer dan 2000 Vlaamse verenigingen, organisaties en private ondernemingen zich verbinden in een netwerk dat 'Vakantieparticipatie' heet. Het netwerk maakt vakantie haalbaar voor 123.000 mensen in armoede per jaar. Een stevig resultaat, dat bovendien jaar na jaar groeit. En toch lijkt het netwerk open en losjes georganiseerd, anders dan we van de meeste structuren gewend zijn. Traditioneel kijken naar organiseren werkt niet in dit netwerk. Het succes is op heel andere uitgangspunten gebaseerd. Maar welke zijn die dan? En hoe blijven we die herkennen en versterken?

Marianne Schapmans praat erover met Professor Dr. Frank Lambrechts van de Universiteit Hasselt. In deel 1 van dit gesprek verkenden we de unieke samenstelling van en motivaties binnen het netwerk. Nu focussen we op de werkende principes die van dit grote samenwerkingsverband een succes maken.

Sterkten zien en verbinden

Frank: ‘Het komt me voor, Marianne, dat het netwerk Vakantieparticipatie een heel complex netwerk is. Het lijkt me niet evident om zo’n brede schakering aan maatschappelijke sectoren te verbinden, in het bijzonder rond een thema als vakantie voor mensen in armoede.’

Marianne: ‘Het basisidee is simpel eigenlijk, maar de uitwerking ervan is wel complex, ja. Het vraagt constant focussen op wat iedereen vanuit zijn sterkten kan bijdragen. We zijn altijd in de weer om de onderlinge communicatie warm te houden. Wat ik bovendien wel boeiend vind: in dit netwerk ontstaan oplossingen waar organisaties op zichzelf nauwelijks antwoorden voor vinden.’

Het moeten niet allemaal armoede-specialisten zijn

Marianne: ‘Neem nu het Vlaamse verenigingsleven, en KVLV om een concreet voorbeeld te noemen. Zij worden geacht een stuk inclusiever te gaan werken. De overheid verwacht dat ze mensen in armoede bereiken. Meestal komen ze daar niet zo gemakkelijk uit, want ze hebben die traditie niet. Dan kijken wij samen naar wat wel mogelijk is. Dan vragen wij: ‘wat is jouw corebusiness? Waar hebben jullie bij uitstek verstand van en ervaring mee?’ Dat leggen we dan naast behoeften en ervaringen die elders in het netwerk leven. Op die manier ontstaan er nieuwe mogelijkheden, zoals een vakantieboek voor kleine budgetten. Toch knap? Een extra troef die ontstaat omdat mensen hun sterkten bijeen leggen. Iedereen tevreden.’

Overtuigen werkt niet. Openheid creëren des te meer

Frank: ‘Je zal wel werk hebben om je partners te blijven inspireren om hun assumpties over armoede in vraag te stellen. Waarschijnlijk bots je wel op vooroordelen kan ik me voorstellen. Samenwerken is een krachtige manier om die oordelen in vraag te durven stellen.’

Marianne: ‘Ja, zo werkt het. Overtuigen werkt niet, dus dat doen we niet. We nodigen uit om datgene bij te dragen waar je goed in bent. Ik geef nog een voorbeeld. Een reisorganisatie die avontuurlijke groepsreizen aanbiedt, signaleerde ons een opmerkelijke evolutie. Ze merkten dat veel kandidaat-vakantiegangers bij hen terecht kwamen na doorverwijzing. Vakantie blijkt vaak een onderdeel van een therapeutisch advies aan mensen die met psychische problemen kampen. Maar die reisorganisaties zijn daar niet echt op voorzien. In plaats van die dan te laten sukkelen of te stimuleren in een richting dat ze zelf niet willen, zetten we hen samen met organisaties die wel ervaring hebben met kwetsbare groepen. In die onderlinge kennismaking kunnen ze hun sterkten samenbrengen tot een nieuw aanbod. Inclusie van doelgroepen opdringen in een regulier aanbod doen we niet. Inclusie werkt soms wel, maar niet zonder meer. Openheid om naar oplossingen te zoeken is al een hele mooie stap.’

Focus op oplossingen

Frank: ‘Als je naar de rol van het steunpunt Vakantieparticipatie kijkt in het verbinden van die sterkten, wat werkt er volgens jou dan?’

Marianne: ‘Dat we iedere partner in zijn waarde laten en niet opdringen om iets anders te gaan doen, iets dat hun businessmodel zou ondergraven. We houden het doel – iedereen verdient vakantie – voor ogen en verbinden daarop. Het is wel wat schipperen, en zoeken.’

Marianne: ‘Het is ook focussen op de oplossingen en niet zozeer op de drempels. Armoede is er een hele belangrijke drempel, waar al veel oplossingen rond zijn ontstaan. Onze minister wil dat we nu een stap verder gaan en ook andere drempels aanpakken. Dan gaat het om mensen die omwille van bijvoorbeeld gezinsgrootte, zorg voor een huisdier, een voedselallergie of een bepaalde fobie niet met vakantie kunnen. We hebben dat serieus onderzocht, diepgaande gesprekken gevoerd met tal

van mensen die drempels ervaren. En dan blijkt: focussen op de drempel zal ons niet verder helpen, want die zijn vaak persoonsgebonden en daardoor enorm divers. We moeten voor oplossingen gaan. Het blijkt dat veel oplossingen voor die mensen ontstaan als ze een netwerk hebben waarop ze kunnen terugvallen. De oplossingen ontstaan in relaties tussen mensen.

Innovatie aanmoedigen zonder zakken geld in de aanbieding

Frank: 'Je lijkt op die manier sociale innovatie te ondersteunen. Als ik dat vanuit de helikopter bekijk, dan zie ik dat je altijd nieuwe combinaties maakt van mensen die elkaar anders niet zouden ontmoeten. Dan wordt die ontmoeting eigenlijk de essentiële hefboom van sociale vernieuwing.'

Marianne: 'Ja, en er zijn niet altijd bergen geld nodig om iets in beweging te krijgen. Die zijn er trouwens ook niet, en dus moeten we wat anders proberen. Sociale organisaties –en dat is zeker geen verwijt – zijn vaak jarenlang gewend om de realisatie van nieuwe ideeën af te laten hangen van extra middelen. Voor hen is het een ontdekking dat net in de verbinding met andere organisaties en door gebruik te maken van bestaande mogelijkheden nieuwe opportuniteiten ontstaan. Schoon voorbeeld van wat er dan kan vind ik bijvoorbeeld een Vlaams woonzorgcentrum, dat samenwerkt met een jeugdherberg en een vakantie-uitwisseling gaat opzetten met een gelijkaardige organisatie in Italië. Onze taak is die ontmoeting faciliteren en kruisbestuiving mogelijk maken.'

Multi-actor samenwerking is actuele uitdaging. Vakantieparticipatie inspireert – DEEL 3 – 02/10/2015

De maatschappelijke uitdagingen van vandaag zijn vaak van zo'n complexiteit dat één organisatie of beleidsdomein niet de kennis, kracht of het netwerk heeft om oplossingen te vinden. Duurzame stappen inzake armoedebestrijding, educatie, ouderenzorg, klimaatbeheersing - om er maar enkele te noemen – vragen dat vele invalshoeken met elkaar verbonden worden. 'Multi-actor samenwerking', noemt Professor Dr. Frank Lambrechts dat. Zijn wetenschappelijke interesse is gewekt wanneer hij kennis maakt met het Netwerk Vakantieparticipatie.

In dit derde en laatste artikel naar aanleiding van een diepgaand gesprek tussen Marianne en Frank, ontstaat een beeld van wat nodig is om beter te begrijpen hoe multi-actor samenwerking echt oplossingsgericht kan werken. Boeiend, want samenwerken tussen verschillende partners mag dan wel noodzakelijk zijn, makkelijk is het niet. 'Als veel verschillende perspectieven van mensen samenkomen, dan dreigt vaak één logica het over te nemen. Dan beginnen andere partijen zich aan te passen en gaan de verschillen verloren. Of spat de samenwerking uit mekaar', zegt Frank.

Multi-actor samenwerking gaat verder dan win-win logica

Frank: 'Marianne, je snijdt heel veel verhalen aan die – vanuit mijn wetenschappelijke bril – echt de moeite zijn om expliciet te maken. Op een of andere manier zijn jullie in staat om verschillende expertises samen te brengen zodat die elkaar beginnen versterken. Iedereen lijkt zijn eigen logica mee te kunnen nemen en toch ontstaat er een nieuwe logica. Dat gaat veel verder dan klassiek denken in win-win relaties, want die botsen uiteindelijk nog heel vaak op die logica's. Waarop werkt dat dan eigenlijk?'

Marianne: 'Make It Happen, zeggen we in ons team: waarderen van wat mensen doen, laten zijn wat en wie ze zijn en niemand forceren.'

Frank: 'Dat komt heel dicht bij de ideeën van Edgar Schein en zijn 'Humble Inquiry'. Hij schrijft: probeer goed te luisteren en zo helpend mogelijk te zijn, verbindingen te blijven zoeken en goed te blijven kijken wat er nodig is.'

Marianne: 'Het is heel los. En toch ook niet. De focus ligt altijd op hoe wat we doen echt bijdraagt aan het recht op vakantie.'

Frank: 'Voor mij is een verhaal zoals dat van jou echt heel nieuw. Dit is een echte samenwerking tussen heel verschillende actoren met heel verschillende perspectieven, belangen en assumpties. De onderhandelingslogica die we wél goed kennen, kan niet werken in een netwerk als dit. Het is een heel sterk en tegelijk zeldzaam voorbeeld van hoe multi-actor samenwerking in de praktijk vorm krijgt.'

Niet alleen praten, maar ook echt dingen doen

Marianne: 'Maar het begint pas te werken als er gepraat wordt en als mensen echt samen iets kunnen ondernemen. Zoals bijvoorbeeld in Lier, nog zo'n schoon voorbeeld. Daar ontstond het toeristisch programma 'Lier voor iedereen' uit de wens van iemand van de stedelijke dienst voor Toerisme. Die man betrok er vervolgens een ervaringsdeskundige in armoede bij die heel enthousiast haar schouders eronder wilde zetten. En van daaraf is die cirkel groter geworden: nieuwe ideeën, nieuwe mensen die iets extra wilden doen. Als die eerste beweging niet gemaakt wordt, gebeurt er niets. Het is die eerste zet die de omslag maakt.'

Frank: 'En ook belangrijk denk ik, is dat die eerste 'move' oprecht is, onverdacht. Dat de agenda op tafel ligt, duidelijk voor iedereen.'

Durven 'niet weten', open staan om te leren

Marianne: 'Ja, en dat er in die ontmoeting leerkansen zitten voor iedereen. Dat er openheid is om van de ander te leren, en vertrouwen dat precies de verschillen iets extra bijbrengen.'

Frank: 'Dat jullie krachten verbinden met elkaar, dat is de essentie. Dat maakt dat het werkt. Wat ook straf is: dat je iedereen in zijn waarde laat. Ik denk dat net dat een van de belangrijke dingen is die maakt dat samenwerking echt kan werken. Zeker als je toelaat dat uit die samenwerking onverwachte dingen kunnen komen. Het is bouwen aan de toekomst, op een organische manier. En toch ook heel daadkrachtig.'

Behoeftte aan inzicht en een methodische taal voor netwerkontwikkeling

Marianne: 'Juist. Maar hoe leg je dat dan uit in een wereld die vol is van managementlogica gebaseerd op sturing, beheersing en kwantificering van resultaat? De succesfactor in dit netwerk lijkt net omgekeerd: niet sturend maar faciliterend. Niet van bovenuit georganiseerd maar vanuit het netwerk zelf gegroeid. Het is niet evident om van daaruit de brug te slaan naar meer mainstream aannames over organiseren en externe communicatie.'

Frank: 'Je bedient je van een ander methodisch kader, een andere filosofie, een andere woordenschat. Woorden als 'faciliteren', 'procesbegeleiding', 'van onderop' klinken in onze economische context soft. Maar het is heel complex en heel daadkrachtig wat je doet.'

Marianne: 'We hebben taal nodig om die brug te slaan. Dat is een hele grote uitdaging. Als ik taal kies uit mainstream management-jargon, dan verandert geleidelijk de inhoud en de manier van werken, en daar wil ik heel voorzichtig mee zijn. We moeten de dingen kunnen noemen zoals ze zijn. We

hebben dus onderbouwde inzichten en woorden nodig die dicht bij de essentie blijven. Want met de woorden die we gebruiken ontstaat ook gaandeweg een nieuwe werkelijkheid.'

Franks wetenschappelijke interesse is gewekt. Er is – ook in de wetenschap - behoefte aan meer inzicht in hoe heel verschillende partners toch effectief en wederzijds respectvol kunnen samenwerken. 'Hier zit een onderzoekskans', vindt Frank. Een multi-partijsamenwerking, zeg maar, tussen een heel divers netwerk van Vlaamse toeristische ondernemingen, sociale organisaties en een universiteit.

Je hoort er nog van.