

# MET DE OPGAVE VERBONDEN

Handelingsperspectief voor samenwerken aan  
maatschappelijke opgaven



Manon de Caluwé en Edwin Kaats • 15 mei 2018

# Inhoud

Voorwoord	5
Symptomen van verwondering	4
Kenmerkend aan het huidige tijdperk	6
Naar een nieuw maatschappelijk paradigma	7
Nieuw ijkpunt van verbinding	8
Opgavegerichte benadering van denken en organiseren	10
Opgavegericht samenwerken versus institutioneel samenwerken	11
Opgavegevoeligheid ontwikkelen	13
Netwerken vullen instituties aan	13
Vindplaatsen van de toekomst	15
Contouren van handelingsrepertoire	17
• bereidheid en vaardigheid om te verbinden	17
• agenderen van opgaven	18
• persoonlijke betrokkenheid van actoren	19
• verbinden van partijen met de opgave	20
• de opgave leidend maken	20
De kracht van netwerken	21
Reflecties	23
Meer dan we kunnen overzien	25
Bronnen	26
Over de auteurs	30





---

# Voorwoord

We merken dat ons vak aan het veranderen is. Als procesbegeleiders en praktijkonderzoekers zijn we steeds vaker betrokken bij samenwerkingsprocessen die plaatsvinden rond grote maatschappelijke vraagstukken. Dat daagt ons uit om niet alleen na te denken over hoe partijen met elkaar tot een goede samenwerking komen, maar ook hoe die samenwerking van maatschappelijk nut kan zijn. Ons vertrouwde repertoire helpt ons uitstekend bij dat eerste, maar we merken regelmatig dat het ons ontbreekt aan bewezen effectief repertoire om ook voor dat tweede aspect de juiste voorwaarden te creëren.

Dat zette ons ertoe om op onderzoek uit te gaan naar de betekenis van ‘samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken’. Het was een interessante, soms verwarrende zoektocht die ons heen en weer slingerde tussen oorzaak en gevolg, tussen oorsprong en manifestatie. Het uitgangspunt was onze fascinatie voor de werking van netwerken, een organiseervorm in opmars met een aantal bijzondere kenmerken. Denk aan de mogelijkheid om grote aantallen partijen in een losser verband te verbinden. Het maakte ons nieuwsgierig naar de oorsprong van netwerken, naar datgene wat ten grondslag ligt aan deze flexibele, multidisciplinaire verbanden. We wilden weten wat de aard en kenmerken zijn van de maatschappelijke vraagstukken die we tegenkomen, en waarom netwerken als organiseervorm dan zo geschikt zijn. Dit bracht ons op het spoor van een handelingsrepertoire dat niet zozeer netwerken centraal stelt, maar het maatschappelijke vraagstuk zelf en de condities en methoden die nodig zijn om dat vraagstuk te adresseren.

Opgavegericht samenwerken is een andere aanpak dan de institutionele benadering van samenwerken die ons zo vertrouwd is. Het vraagt om nieuw handelingsrepertoire dat we nog niet helemaal overzien. Met het onderzoeken van de kenmerken van netwerken zijn we eigenlijk begonnen bij de staart van het vraagstuk, bij het instrumentarium dat een dieperliggend doel dient en dat aanknopingspunten opleverde voor onze zoektocht. Dit essay is de weergave van die zoektocht. Het geeft handvatten aan mensen en organisaties die effectiever willen worden in samenwerken aan maatschappelijke opgaven.

*Manon de Caluwé en Edwin Kaats*



# MET DE OPGAVE VERBONDEN

## Handelingsperspectief voor samenwerken aan maatschappelijke opgaven

Veel actuele maatschappelijke vraagstukken vragen van partijen dat zij de krachten bundelen. Dat daagt hen uit om zich met elkaar te verbinden rondom opgaven die zij delen met andere organisaties. Organisaties worden zich steeds meer bewust van de noodzaak maatschappelijke opgaven centraal te stellen in hun handelen en de implicaties hiervan te aanvaarden. We zien een breed palet aan netwerkachtige organiseervormen waarmee mensen en organisaties experimenteren om opgavegericht en in het verlengde hiervan meer gefocust, wendbaar en onderling verbonden te zijn. Maar wat ligt nu ten grondslag aan de opgavegerichte benadering? Hoe komt het dat maatschappelijke opgaven een steeds belangrijker plek innemen? Daar gaan we in dit essay op in. We verkennen de symptomen, oorsprong, essentie en implicaties van opgavegericht samenwerken. En vertalen de inzichten naar een handelingsrepertoire waar mensen en organisaties die hier effectiever in willen worden uit kunnen putten.

In het eerste deel van dit essay verkennen we de symptomen van een veranderende samenleving en beschrijven we zowel de krachten als de kwetsbaarheden van de manier waarop onze huidige maatschappij is georganiseerd. We gaan hierbij in op de paradigma's die ten grondslag liggen aan hoe onze samenleving evolueert. In het tweede deel lichten we toe waarom de nieuwe behoeften die daaruit voortkomen ons uitnodigen om ons meer in netwerken te organiseren. We gaan in op de kracht van netwerken, maar onderzoeken vooral wat er zo specifiek is aan die nieuwe behoeften. Het blijken opgaven die grens- en domeinoverstijgend zijn. Daarmee stellen ze specifieke eisen aan het handelingsrepertoire. In het derde en laatste deel beschrijven we de betekenis van opgavegericht samenwerken en welke consequenties dat heeft voor mensen en organisaties die aan maatschappelijke opgaven

willen werken. We beschrijven de uitdagingen, introduceren de term opgavegevoeligheid en vinden handelingsperspectief in vindplaatsen waarin wordt geëxperimenteerd met concrete handvatten.

### SYMPTOMEN VAN VERWONDERING

Samenlevingen zijn altijd in beweging. Dat is een proces dat zich voor het grootste deel aan het bewustzijn onttrekt. Wie na vijftig jaar terugkijkt op hoe het vroeger was, ziet dan pas de omvang van de verandering die is doorgemaakt. Soms lijkt het alsof veranderingen in een stroomversnelling komen, alsof ontwikkelingen of trends zich relatief snel opvolgen en als bijzonder impactvol worden ervaren. Ons huidig tijdsbeeld schetst mogelijk zo'n beeld. De afgelopen decennia heeft de westerse wereld omvangrijke technologische en sociale ontwikkelingen doorgemaakt. We communiceren, handelen en opereren al lang niet

meer op enkel lokale of regionale schaal. Afstanden zijn dankzij fysieke en digitale middelen steeds beter overbrugbaar en daarmee verschuift ons perspectief. Wereldwijde handelsbetrekkingen, internationaal onderzoek of vriendschappen in het buitenland: we vinden het normaal. Meer dan ooit vormen we regionale, nationale en internationale gemeenschappen (Castells, 1996 en 2000). Technologische ontwikkelingen en sociale media maken de wereld klein. Dat resulteert ook in een verdichting van relaties rondom kansen en vraagstukken. De relatie tussen ontwikkeling en communicatie is minder onderhevig aan de factor afstand. Dat creëert kansen in de vorm van nieuwe partners en inbreng van andere en nieuwe culturen. Maar het brengt ook bedreigingen met zich mee in de vorm van onverwachte concurrenten en een overdaad aan mogelijkheden en informatie.

Recente maatschappelijke ontwikkelingen worden vaak gelinkt aan het begrip complexiteit: het gegeven of het idee dat vraagstukken in toenemende mate complex worden, dat oorzaak en gevolg met elkaar verbonden zijn en dat interventies op het ene domein (onbedoelde) gevolgen hebben op het andere. Er is veel aandacht voor het begrip complexiteit. Dat thema wordt regelmatig in verband gebracht met recente sociologische, organisatiekundige en veranderkundige inzichten die schetsen dat de huidige wijzen van samenwerken en organiseren niet meer toereikend zijn. Wat deze inzichten gemeen hebben is de wens om terug te gaan naar 'de bedoeling', de essentie van waarom organisaties en organiseervormen in het leven zijn geroepen. Om die wens te verwezenlijken is een rijk palet aan nieuwe organiseervormen ontwikkeld. Zelfsturende teams is een sprekend voorbeeld, net als de opkomst van meer flexibele organiseervormen zoals netwerken en netwerkorganisaties. Veel organisaties verruilen een bureaucratische wijze van organiseren, waar procedures en regels het handelen bepalen, voor een organisatiefilosofie waarin burgers, cliënten en consumenten meer

centraal staan. Een hype is het zeer zeker niet, we zien deze beweging in vrijwel alle sectoren en in zowel private als publieke organisaties.

Ook zien we dat burgers zich op andere manieren verhouden tot instellingen en autoriteiten. Het handelen van de overheid of politiek als autoriteit

Steeds luider klinkt het pleidooi voor een kleinschaligere en meer integrale aanpak, dichterbij de bedoeling, meer gericht op de leefwereld van burgers, cliënten en consumenten en minder op de systeemwereld van organisaties en instituties.

wordt steeds vaker ter discussie gesteld en bestuurders en politici worden door burgers tot verantwoording geroepen. Er wordt gezocht naar nieuwe werkwijzen die directe democratische inbreng van burgers mogelijk maakt. Ook de onafhankelijke positie van media en wetenschap wordt betwist. En de diensten van zorginstellingen, veiligheidsdiensten en andere (semi)publieke instellingen hebben te maken met een kritische blik van diegenen die zij uiteindelijk bedienen. Zelfvoorzienendheid wordt een steeds belangrijker waarde voor burgers. Zij verenigen zich in platforms en sociale verbanden waarmee zij samen in bepaalde levensbehoeften voorzien. Steeds luider klinkt het pleidooi voor een kleinschaligere en meer integrale aanpak, dichterbij de bedoeling, meer gericht op de leefwereld van burgers, cliënten en consumenten en minder op de systeemwereld van organisaties en instituties. De technische en sociale mogelijkheden waarover we beschikken, bieden niet per definitie voldoende perspectief. We ervaren dat de samenleving die zo zorgvuldig is ingericht zo zijn kwetsbaarheden kent

en dat dat diep ingesleten patronen zijn. Dat heeft iets paradoxaals: de mogelijkheden zijn nog nooit zo talrijk en verstrekkend geweest en tegelijkertijd lijken ze ontoereikend. Zonder dat we precies kunnen duiden waarom of waardoor. Dat leidt in zekere zin tot verwarring en maakt klaarblijkelijk onrustig of ontevreden; het bestaande handelingsrepertoire lijkt niet meer toereikend, zonder dat er een duidelijk beeld is van hoe toekomstige inrichtingen eruit moeten zien.

### KENMERKEND AAN HET HUIDIGE TIJDPERK

De vraag naar ander een repertoire dan de instituties<sup>1</sup> die we hebben ontwikkeld kunnen bieden (Levin, 2012), is volgens veel auteurs en onderzoekers niet geheel verwonderlijk gezien de kenmerken van onze huidige samenleving. Die laat zich beschrijven als een stevig institutioneel bouwwerk waarbinnen een vrije markteconomie functioneert (Mazzucato, 2014). De instituties en autoriteiten die we kennen zijn in het leven geroepen om collectieve waarden als rechtvaardigheid en rechtmatigheid te beschermen. Ze zijn daarin uitermate succesvol gebleken en hebben in ieder geval in Nederland geleid tot een krachtige overheids- en verzorgingsstaat waarin alle mensen een betekenisvol, veilig en gezond bestaan kunnen leiden. Robuuste institutionele structuren bieden ons de duidelijkheid en continuïteit die daarvoor nodig zijn. We weten waar we moeten zijn voor onze vragen en ook waar we moeten zijn als we ons recht willen halen. Betrokkenheid bij besluitvorming is in democratische procedures geregeld. Dat geeft comfort en een stevig fundament voor het ontwikkelen van welvaart en rechtszekerheid. De ontwikkeling van de markteconomie heeft economische verscheidenheid opgeleverd en ondernemerschap aangewakkerd. Het heeft ontplooiing en opwaartse mobiliteit geleid. De eindgebruiker staat centraal, producerende en

dienstverlenende organisaties dingen om de gunst van de consument. Dankzij concurrentie wordt steeds meer kwaliteit tegen steeds lagere kosten geleverd. Het marktdenken zorgt ervoor dat nadelen van institutionalisering, zoals inefficiëntie, starheid en gebrek aan vernieuwing worden gecompenseerd.

Institutionele structuren zijn voor degenen die ermee zijn opgegroeid nog nauwelijks zichtbaar. Ze zijn het resultaat van een lange ontwikkeling en hebben ons een indrukwekkende publieke sector opgeleverd, die een groot aantal collectieve vraagstukken het hoofd biedt, en een markteconomie die middelen en mogelijkheden beschikbaar stelt die welvaart en welbehagen vergroten. Maar een sterke oriëntatie op institutionele structuren en ruimte voor marktdenken bij de organisatie van onze samenleving, leidt tot nieuwe en andere vraagstukken. Instituties zijn zich immers gaan inrichten op manieren die waarborgen dat ze deze publieke rol waardig zijn, dat zij kunnen legitimeren dat hun handelen bijdraagt aan de collectieve belangen. Zorgvuldig gecreëerde institutionele kaders, procedures en afbakeningen zijn hierdoor belangrijk geworden en leveren bureaucratieën op die hun aandacht hier sterk op richten. Het leidt tot versnippering en traagheid, die uitmonden in een verdeling van verantwoordelijkheden. Marktdenken leidt tot een grote mate van vrijheid van handelen, veel variatie en een sterke nadruk op de economische waarde van het dagelijkse verkeer. Maar het levert tegelijkertijd bedrijven op die enorm bedreven zijn geraakt in de realisatie van hun belangen. Dat leidt tot een explosie van belangen, die nadelig kunnen zijn voor de gemeenschap en zelfs schadelijk voor onderdelen daarvan.

Als gevolg hiervan zijn er vraagstukken 'verweesd' geraakt, vraagstukken waarvoor niet één probleemeigenaar valt aan te wijzen of die

<sup>1</sup> Onder instituties verstaan wij in dit essay structurerende elementen in onze maatschappij, zoals wetten, territoriale, bestuurskundige of sectorale indelingen, regels en procedures. Er zijn wetenschappelijke stromingen die een bredere definitie van het begrip institutie hanteren, bijvoorbeeld informele instituties als waarden en normen hierin meenemen, maar voor de begrijpelijkheid van dit essay hebben wij gekozen voor een engere benadering van het begrip.

buiten de focus, taken en verantwoordelijkheden van de instituties en ondernemingen vallen. Er zijn weliswaar tal van interdisciplinaire en interorganisatorische samenwerkingsverbanden gecreëerd, maar de effectiviteit ervan blijkt sterk afhankelijk van de mate waarin de individuele deelnemende organisaties de zelfstandige procedures en werkwijzen kunnen verruilen voor effectieve collectieve werkwijzen (Boogers et al., 2015). Een ander gevolg van de huidige maatschappij is dat collectieve vraagstukken in zekere zin onttrokken zijn aan de gemeenschap. Instituties hebben passende oplossingen en diensten ontwikkeld, maar daarmee doet men een verminderd beroep op gemeenschapszin. Wetenschappers wijzen op het risico van individualisering.

### NAAR EEN NIEUW MAATSCHAPPELIJK PARADIGMA

We ervaren meer dan voorheen de ongemakken van de manier waarop we onze samenleving hebben ingericht en de wijze waarop deze functioneert. De paragraaf hierboven geeft daar een aantal voorbeelden van. De institutionele en markteconomische samenleving heeft veel welvaart gebracht, maar is ook kwetsbaar wanneer stringente structuren en institutionele belangen belangrijker worden dan de maatschappelijke vragen en behoeftes waarvoor ze ooit in het leven zijn geroepen. Onze samenleving kent haar krachten en kwetsbaarheden en het gevoel groeit dat de krachten niet langer opwegen tegen de kwetsbaarheden. Er ontstaan nieuwe behoeftes en we zitten in een overgang naar een nieuwe fase van organiseren. We zoeken naar nieuwe vormen van verbinding in onze samenleving (Mintzberg, 2015; Rotmans, 2017).

Om deze overgangsfase te begrijpen biedt het werk van David Ronfeldt (1996) aanknopingspunten. Ronfeldt plaatst zichzelf in de denktraditie van de sociale evolutie en hield zich de afgelopen

jaren bezig met de bestudering van tribale gemeenschappen in het Midden-Oosten en Centraal Azië. In zijn essay 'In search of how societies work (Ronfeldt, 2007) komt hij met een aantal beschouwingen over de manier waarop samenlevingen zich organiseren. Zijn observatie is dat westerse samenlevingen te maken hebben gekregen met drie grondvormen van organiseren: van 'tribale gemeenschappen' naar 'hiërarchische instituties' naar 'markten'. Ieder paradigma heeft een logische oorsprong in het licht van de tijd waarin het zijn intrede deed. En iedere grondvorm kent zijn krachten en kwetsbaarheden. Ronfeldt benadrukt dat de verschillende paradigma's elkaar niet zozeer vervangen, maar elkaar aanvullen en het palet voor handelen en organiseren steeds rijker maken (Keast et al., 2006).

Door de eeuwen heen zoeken we naar steeds nieuwe vormen van verbinding (Sennett, 2016). We leefden in tribale gemeenschappen waarin

Er ontstaan nieuwe behoeftes en we zitten in een overgang naar een nieuwe fase van organiseren. We zoeken naar nieuwe vormen van verbinding.

het verbindende principe gebaseerd was op familierelaties, verwantschap en de stam. Daarmee gaven we invulling aan onze behoefte tot sociale veiligheid, een plek van zorg voor elkaar. In die tijd was de *tribe* – je familie, je sociale status, je beroep – het primaire bindmiddel. Met de ontwikkeling van de landbouw en de behoefte aan meer efficiënte en grootschaliger vormen van het organiseren van publieke goederen en diensten zijn we ons gaan organiseren in formele verbanden. Vanaf die tijd zien we dat autoriteit en invloed zich concentreren in instituties zoals bestuursorganen,

publieke instellingen, politieke partijen of vakbonden – resulterend in een staatsvorm met allerlei vertakkingen in robuuste institutionele structuren. Die formele verbanden vormen een verzorgingsstaat waarin waarden als sociale gelijkheid en andere collectieve belangen als veiligheid, duurzaamheid en sociaaleconomisch welbevinden worden geborgd. Later wordt het marktdenken steeds dominant; onder meer herkenbaar door privatisering, de intrede van marktwerking in publieke domeinen en de toenemende omvang en machtspositie van bedrijven en ondernemingen. Ook dit paradigma vaart wel bij het installeren van robuuste organiseervormen en -structuren, omdat het mogelijkheden biedt om effectief en efficiënt te organiseren.

Instituties en organisaties zijn de afgelopen tijd steeds bepalender geworden. Ze hebben welvaart gebracht, maar lijken nu nieuwe vraagstukken op te roepen: de menselijke maat lijkt zoek, de kloof tussen arm en rijk groeit en er ontstaat een zekere verstarring als gevolg van de toenemende institutionalisering in de vorm van wetten, regels en systemen. In reactie gaat de samenleving op zoek naar nieuwe stabiliteit en laat een tegengeluid horen (Mintzberg, 2015; Rotmans, 2017). De stem van burgers, verenigingen en collectieven, die zich klaarblijkelijk onvoldoende gehoord en gefaciliteerd voelden, is luider te horen. Dit uit zich in mondige klanten en burgers, initiatieven van onderop, lokale coöperaties, nieuwe vormen van interactie tussen burgers en instituties. Maar ook in protesten tegen de zogeheten gevestigde orde. De samenleving gaat op zoek naar herstel van balans.

Volgens Ronfeldt doet in moderne samenlevingen sinds enkele jaren een behoefte naar nieuwe organiseervormen haar intrede. Ondanks het feit dat Ronfeldt zegt het nieuwe paradigma nog niet te doorgronden, ziet hij in de opkomst ervan de tekenen van een meer mens- en netwerkgeoriënteerde samenleving. Er dienen zich

organiseervormen aan die voorzien in een actuele maatschappelijke behoefte aan andere, meer vloeibare en dynamische vormen van verbinding (Bauman, 2000; Borgatti en Foster, 2003). Die nieuwe organiseervormen zijn niet in termen van tribe, hiërarchie of markt te omschrijven. Identiteit of verwantschap kan, maar hoeft niet de primaire reden te zijn voor verbinding. Ronfeldt is niet zo specifiek over wat dan wel de nieuwe grondslag is van verbinding, maar ziet netwerken als een uiting ervan. IJkpunt van verbinding valt in het nieuwe paradigma niet meer vanzelfsprekend samen met de tribe, de staat of de bedrijfskolom, maar krijgt volgens Ronfeldt vorm in netwerken.

#### NIEUW IJKPUNT VAN VERBINDING

Ronfeldt zet ons op het spoor van netwerken, maar geeft daarmee eerder een oplossing dan een antwoord op de vraag wat nu dat nieuwe ijkpunt van verbinding daadwerkelijk is. Als netwerken de verschijningsvorm zijn van een nieuwe basis voor verbinding, staat daarmee de vraag open wat de onderliggende verbindende factor onder netwerken nu daadwerkelijk is.

Om deze vraag te beantwoorden is de ‘law of the requisite variety’ van Ashby (1958) van betekenis. Die stelt dat gevarieerdheid slechts beheerst kan worden met gevarieerdheid. Toegepast op organiseervormen betekent dit dat die minstens evenveel variatiemogelijkheden moeten hebben als variaties in de omgeving waarop ze zijn gericht. Naarmate de omgeving veranderlijker of complexer wordt, moet de flexibiliteit van de organiseervorm evenredig toenemen. In de confrontatie met processen die bestaande structuren ontstijgen, meer variabelen kennen en inhoudelijk en sociaal complex zijn (Rittel en Webber, 1973), zijn de organiseervormen uit de voorgaande paradigma’s van Ronfeldt ontoereikend. En dat vindt zijn oorsprong in specifieke kenmerken van waarop die organiseervormen gericht zijn, ofwel in de opgaven waar onze samenleving mee te maken



heeft. Die dagen uit tot nieuwe, meer flexibele organiseervormen. Daarmee zijn het de opgaven zélf die zich ontwikkelen tot het nieuwe ijkpunt van verbinding. De netwerken die daaromheen ontstaan, zijn een poging om de flexibiliteit en meervoudigheid te organiseren die nodig is om de complexiteit van de opgaven te beantwoorden.

De maatschappelijke paradigma's uit het verleden hebben nieuwe vraagstukken aan het licht gebracht. Onvolkomenheden van de institutionele periode en de markt bepalen de aard ervan. Als gevolg van de uitgebreide overheids- en verzorgingsstaat zijn collectieve vraagstukken uitbesteed aan over het algemeen goed functionerende instituties. Er zijn ruimte en mogelijkheden ontstaan voor individuele ontplooiing. De structuren en belangen van organisaties zijn daardoor in toenemende mate bepalend geworden. Daarmee ontbreekt het aan platforms om vraagstukken te adresseren die de

## Het gaat niet zozeer over netwerken als verschijnsel, maar over de vraag hoe we effectiever collectieve vraagstukken kunnen oplossen.

belangen, taken en verantwoordelijkheden van afzonderlijke organisaties overstijgen. We zijn in het vormingsproces van een nieuw paradigma op zoek naar vormen van verbinding die dit soort vraagstukken benoemen. Het netwerk als verschijnsel is een uiting van pogingen om die verbinding aan te brengen. Zij is het platform van handelen, zoals in voorgaande perioden. Het paradigma dat we nu betreden gaat niet zozeer over netwerken als verschijnsel, maar

over de vraag hoe we effectiever collectieve vraagstukken kunnen oplossen. Opgaven die met de bestaande instituties, indelingen en structuren uit de hiërarchische en economische samenlevingsparadigma's onvoldoende geadresseerd kunnen worden. De aard van die opgaven maakt een collectieve oriëntatie nodig. Het platform daarvoor is niet de staat, de organisatie of de onderneming<sup>2</sup>, maar arrangementen tussen deze partijen. En niet alleen arrangementen tussen organisaties, maar ook tussen burgers, belangengroepen, verenigingen, enzovoort.

Netwerken zijn een behulpzaam instrument voor de aanvliegroute van handelen en organiseren. Ze hebben een aantal bijzondere en krachtige eigenschappen: ze doorbreken en 'ontschotten' bestaande indelingen, bieden flexibiliteit en diversiteit en daarmee ook snelheid van handelen. Zo doorbreken ze door middel van *communities* de ontstane etnische indeling in wijken. Maar ook doorbreken ze traditionele sectorale indelingen in de vorm van beleidsnetwerken en bestrijden kennisfragmentering met bedrijfsoverschrijdende innovatienetwerken. Netwerken bieden een beter coördinatiemechanisme voor gemeenschappelijke vraagstukken dan een organisatie – in de zin van een formele entiteit met een heldere grens en een duidelijke verantwoordelijkheid. Organisaties zijn een effectieve vorm om processen van productie, voorzieningen en infrastructuur te verzorgen, maar minder voor de identificatie, duiding en aanpak van maatschappelijke opgaven die door de muren van de organisatie grotendeels aan het oog worden onttrokken.

Netwerken hebben de potentie om bestaande institutionele grenzen te doorbreken en bieden uitzicht op een nieuwe vorm van gezamenlijk handelen.

<sup>2</sup> In 1956 schreef William Whyte *The Organization Man*, waarin hij observeert hoe de Amerikaanse samenleving – na een lange traditie van individualisme – een meer collectieve ethiek ontwikkelt, die zich vooral toespitst op de loyaliteit aan werk en organisatie (Whyte, William H. (1956). *The Organization Man*. Simon & Schuster, ISBN 978-0-671-54330-3). Hij identificeert de organisatie, de corporate als het centrale platform van denken, handelen en identiteit in de Amerikaanse samenleving. In zijn observaties klinkt zorg door over deze ontwikkeling, die niettemin de identiteit van westerse samenlevingen blijvend zou beïnvloeden.

Die is niet zozeer gebaseerd op familiale of institutionele verbondenheid, maar op verbondenheid met opgaven die met elkaar actoren gemeen hebben. Opgaven beperken zich niet tot de grenzen van één organisatie, taakveld of domein. Ze vragen om de inbreng van meerdere spelers – publiek, privaat of particulier uit verschillende domeinen en sectoren.

### OPGAVEGERICHTE BENADERING VAN DENKEN EN ORGANISEREN

Dit betekent dat we ons niet zozeer moeten verdiepen in hoe netwerken als verschijnsel functioneren, maar in datgene wat aan de oorsprong ligt van die netwerken. Dat zijn dus de gemeenschappelijke opgaven die vragen om verbinding en samenwerking over bestaande indelingen heen. Opgavegericht samenwerken betekent dat inhoudelijke opgaven het vertrekpunt zijn voor het handelen door organisaties en individuen. Opgavegericht samenwerken heeft wel consequenties. Het betekent dat per opgave die verbindingen worden gezocht die nuttig en nodig zijn om de opgave te adresseren. Wat men wil bereiken, welke activiteiten, verbindingen of organiseervormen nodig zijn en wat ieders rol daarin is, bepaalt een organisatie niet alleen, maar is een samenspel met netwerkpartners. Opgaven gaan dwars over de grenzen heen van bestuurslagen, institutionele indelingen, domeinen en taakvelden.

Opgavegericht samenwerken leidt ertoe dat de opgave wordt opgepakt op het schaalniveau dat nodig is en met de partners die nodig zijn. De opgave dicteert als het ware welke partners betrokken moeten worden om haar te adresseren. Die betrokkenheid beperkt zich niet tot één sector, een bepaald schaalniveau of één type actor. De samenstelling van de samenwerking volgt de logica van de opgave. En wanneer we vanuit de opgave redeneren, tekent zich een divers netwerk af van organisaties, ondernemers en burgers die zich al dan niet bewust met die opgave verbonden voelen. Een voorheen onsamenhangend of zelfs onzichtbaar

geheel transformeert zo in een collectief, een platform met potentie voor gecoördineerd gezamenlijk optreden.

Bovendien vraagt opgavegericht samenwerken een geïntegreerde benadering. Anders gezegd, de samenstelling, organiseervorm en de werkwijze volgt de opgave, in plaats van andersom. Bijvoorbeeld, om economische groei te stimuleren hebben we niet alleen een bevorderende ruimtelijk-infrastructurele omgeving nodig, maar moeten we tegelijkertijd investeren in passend arbeidsmarktbeleid en een gunstig en veilig leef- en vestigingsklimaat. Die brede blik is de meerwaarde van kijken vanuit de opgave als geheel, en niet alleen vanuit één specifiek taakveld of domein. En voorkomt dat opgaven worden gesimplificeerd of uiteengerfeld om ze in te passen in de structuur van de betrokken organisaties.

Om de opgave nader te kunnen duiden is het belangrijk waar de opgave haar oorsprong vindt en wat in essentie de grootste uitdaging is. Daarmee wordt helder welke partijen er nodig zijn om het vraagstuk te adresseren. Iedereen die nodig is voor de opgave heeft een plek in de samenwerking en dat kan uitmonden in een heel diverse groep partijen. Opgavegericht samenwerken betekent dat niet de institutionele rituelen, procedures, belangen en doelen leidend zijn voor het handelen, maar dat een organisatie zich verbindt aan maatschappelijke opgaven en daarmee aan de andere partijen die zich rond de opgave begeven. Een samenwerking is kansrijk wanneer partijen bereid zijn te redeneren vanuit een opgave, elkaar tegemoet treden vanuit die opgave en zich eraan te verbinden.

Het idee van netwerken rondom maatschappelijke opgaven vindt ook een grondslag in het werk van John Dewey, die al in 1927 'The public and its problems' schreef. Dewey introduceerde het concept van zogenaamde *publics* – samenkomsten van actoren – die zijn gevormd rondom specifieke issues. Actoren in deze *publics* zijn verenigd

door ontwikkelingen, beleid, maatregelen of een bepaalde actie en kunnen tegelijkertijd deel uitmaken van de verschillende *publics*. Deze sociale bewegingen schakelen zichzelf in en vormen op die manier een ‘publiek’ rondom een specifiek vraagstuk, met als doel om beslissers te beïnvloeden. Daarmee vormen ze wat we nu opgavegerichte netwerken zouden noemen (Asen, 2017).

### OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN VERSUS INSTITUTIONEEL SAMENWERKEN

Opgavegericht samenwerken vraagt om een wezenlijk andere samenwerkingsaanpak dan we gewend zijn. Het is niet alleen mentaal een andere aanvliegroute, maar ook professioneel en vakmatig. Zeker wanneer we de opgavegerichte benadering tegen het licht houden van de tot nu toe geaccepteerde methoden voor netwerk- en alliantievorming. In die methoden redeneren partijen bij een samenwerking in eerste instantie vanuit de ambities en belangen van hun individuele organisaties. De organisatie streeft doelen na en vraagt zich af: met wie kunnen we die het snelst of doeltreffendst bereiken en wat voor samenwerkingsafspraken zijn dan nodig? Verbinding tussen partijen komt tot stand wanneer partijen belang hebben bij samenwerking, wanneer er als het ware een wederzijdse

afhankelijkheidssituatie is voor de doelen die de betrokken organisaties willen behalen. Deze benadering neemt de voorkeuren, kansen of bedreigingen van de betrokken organisaties en individuen als uitgangspunt.

Instituten en organisaties ontvangen in de huidige paradigma's veel prikkels die verleiden om als eerste de eigen doelstellingen na te streven of belangen te beschermen (Ireland et al., 2002). Veel van de beschikbare instrumenten voor samenwerken (Cropper et al., 2008; Child et al., 2005) bieden niet vanzelfsprekend aanknopingspunten voor de maatschappelijke opgave. Veel instrumenten zijn ontwikkeld met als uitgangspunt een gegeven samenstelling van de samenwerkingstafel en het in verbinding brengen van de aanwezige partijen. Het instrumentarium heeft het karakter van procesaanpakken en hulpmiddelen om onderlinge relaties effectief te laten zijn en de belangen met elkaar in verbinding te brengen. Dat leidt wellicht tot optimale verbinding tussen de aanwezige partijen, het is de vraag of dit tot een effectieve oplossing voor een dringend vraagstuk leidt. Om het in de taal van de tabel 1 te formuleren: de samenwerking klopt wellicht van rechtswege en leidt mogelijk tot goede transacties, maar draagt deze ook bij aan de essentie van de opgave waarvoor we staan?

Tabel 1. Grondvormen en hun kenmerken

	Paradigma van identiteit	Paradigma van hiërarchie	Paradigma van economie	Paradigma van netwerk
Basisbehoefte	Verwantschap en sociale veiligheid	Rechtszekerheid en rechtvaardigheid	Welvaart en individuele ontplooiing	Effectiviteit van collectief handelen
Ijkpunt van verbinding	Identiteit	Rechtssysteem en procedures	Markt en transactie	Opgave
Platform van handelen	Stam	Staat en instituties	Onderneming	Netwerk

Vrij naar Ronfeldt (1996 en 2007)

Tabel 2. Institutioneel versus opgavegericht samenwerken

Institutioneel samenwerken	Opgavegericht samenwerken
Kenmerken:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De doelen en belangen van organisaties en instellingen zijn vertrekpunt van handelen</li> <li>• Het blikveld van individuele belanghebbenden vormen de contouren waarbinnen opgaven worden gedefinieerd</li> <li>• Functionele, transactionele benadering van opgaven</li> <li>• Inzet van organiseervormen en samenwerkingsmodellen die tegemoetkomen aan het streven naar continuïteit en risicobeheersing van individuele belanghebbenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectieve opgaven zijn vertrekpunt van handelen</li> <li>• Opgaven worden gedefinieerd vanuit een collectief perspectief en urgentiebesef</li> <li>• Integrale, holistische benadering van opgaven</li> <li>• Inzet van flexibele collectieve organiseervormen die de sensitiviteit hebben om nieuwe urgente opgaven te identificeren en te agenderen, en in staat zijn om de ontwikkeling van opgaven adaptief te volgen</li> <li>• Inzet van organiseervormen die in staat zijn om opgaven ook in de realisatiefase te behoeden voor versnippering in de institutionele infrastructuur</li> </ul>
Kracht:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duiding van opgaven vindt plaats daar waar ook de daad- en executiekracht beschikbaar is</li> <li>• Op veel plekken kunnen initiatieven worden ondernomen wat tot verrijking van de keuzemogelijkheden leidt</li> <li>• Geschikt voor eerste en tweede orde-vraagstukken binnen de context van bestaande institutionele infrastructuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgaven worden zoveel mogelijk in volledigheid en oorspronkelijke verschijningsvorm gedefinieerd</li> <li>• Het handelingsrepertoire is gericht op het duiden van en mobiliseren rondom urgente opgaven</li> <li>• Het handelingsrepertoire brengt verschillende invalshoeken en disciplines bij elkaar wat tot een fundamenteeler begrip van de opgave leidt</li> <li>• Gericht op 3e orde vraagstukken, waarbij bestaande stelsels een variabele factor zijn</li> </ul>
Kwetsbaarheid:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgaven worden te smal gedefinieerd; er vindt sub-optimalisatie plaats</li> <li>• Collectieve opgaven raken versnipperd in de institutionele verdeelmachine of zijn ondergeschikt aan individuele belangen</li> <li>• Ook in geval van schaarste en urgentie wordt energie versnipperd ingezet</li> <li>• Urgente collectieve opgaven worden niet tijdig gedefinieerd en geagendeerd</li> <li>• Alleen initiatieven die op het niveau van individuele spelers rendement opleveren maken kans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duiding van opgaven is afhankelijk van tijdelijke niet geïstitutionaliseerde organiseervormen</li> <li>• Duiding van opgaven vindt plaats op relatief grote afstand van daad- en executiekracht; deze moet expliciet worden gemobiliseerd, met mogelijk veel energieverlies</li> <li>• Handelingsrepertoire moet worden ontwikkeld en ontwikkelt zich niet vanzelfsprekend of snel genoeg binnen bestaande stelsels</li> <li>• Het mobiliseren van partijen die sterk worden gedreven door eigenbelang vergt grote inspanning</li> <li>• Collectieve actie vraagt een relatief grote coördinatie-inspanning</li> <li>• De regie op het proces van duiding en agendering van opgaven is niet vanzelfsprekend belegd en daarmee dreigt het ontstaan van verweesde vraagstukken</li> </ul>

Dit heeft op haar beurt weer te maken met het feit dat samenwerking veelal wordt *geframed* als een instrumenteel thema ('Het is geen doel op zich, maar een middel tot'). Het betekent dat we bestaande denkbeelden van institutioneel samenwerken moeten verrijken met een aanpak voor opgavegericht samenwerken gericht op collectieve maatschappelijke opgaven. De uitdaging is dan niet om een betekenisvolle opgave te verzinnen voor een homogene groep, maar een relevante heterogene groep te verzamelen rondom een gemeenschappelijke opgave (DiSalvo, 2009).

### OPGAVEGEVOELIGHEID ONTWIKKELEN

Bij de opgavegerichte benadering gaat het in de eerste plaats om verbinding te creëren tussen partijen en de opgave. De opgave verbindt partijen vervolgens aan elkaar. Ook speelt de mate waarin partijen zich verbonden voelen met de maatschappelijke opgave een rol. Sommige partijen kunnen zich van nature identificeren met de opgave, bijvoorbeeld omdat het vraagstuk dicht raakt aan de kernactiviteiten van de organisatie. Het is ook mogelijk dat er partijen nodig zijn die niet van nature een verbinding voelen met de gedefinieerde opgave. Dit is het geval wanneer de opgave ver weg staat van de primaire belangen van een organisatie. Verbinding met de opgave is geen vervanging van verbinding met het eigen belang. Het komt erbij en wanneer het voldoende betekenisvol is, kan het helpen eigen belangen te relativeren of zich gericht op de opgave te richten.

Verbinding voelen met de opgave alleen is echter niet voldoende. Om een zekere opgavegevoeligheid te ontwikkelen, moeten organisaties ook de verleiding weerstaan de maatschappelijke opgave op te knippen in delen die weliswaar aansluiten op de bestaande organisatiestructuren, maar te weinig recht doen aan de complexiteit van de opgave. De verleiding is groot om vraagstukken te reduceren tot eenvoudige uitdagingen, omdat dat het perspectief lijkt te bieden voor een eenvoudige oplossing; een

oplossing die zonder veel gedoe, met overzienbare middelen, binnen bestaande structuren en binnen een bepaalde beleidstermijn kan worden gerealiseerd. Effectief handelen daagt eerder uit om het vraagstuk of de kans in volle omvang te willen zien.

De competentie van organisaties om vraagstukken zoals ze zich voordoen te omarmen, in combinatie met de verbondenheid die een organisatie ervaart met de maatschappelijke opgave, kunnen we duiden met de term 'opgavegevoeligheid'. Organisaties kunnen dus in meer of mindere mate opgavegevoelig zijn, waarbij deze opgavegevoeligheid in onze ogen geen statisch gegeven is. Het is een competentie die te ontwikkelen valt.

### NETWERKEN VULLEN INSTITUTIES AAN

Een aantal kenmerken maakt netwerken in het bijzonder geschikt voor het adresseren van complexe opgaven (Castells, 1996 en 2000). Het vermogen om actoren uit verschillende geledingen bij elkaar te brengen, maakt de kans groter dat een opgave in haar geheel wordt begrepen en creëert mogelijkheden om een opgave vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. De kracht van het netwerk zit ook in het multidisciplinaire karakter van de samenstelling. Iets dat de kans op originele oplossingen vergroot. Ten slotte biedt het inclusieve karakter van netwerken ook de mogelijkheid om actoren te betrekken die in de eerdere grondvormen nog niet zo zichtbaar waren, bijvoorbeeld andere doelgroepen. Denk bijvoorbeeld aan 'de burger'. Veel van de sociale vraagstukken die we nu zien, zijn tot stand gekomen als product van institutie en markt. Vaak voelt de burger zich daarbij buitenspel staan; zelfs binnen de bestaande democratische instrumenten. Veel van die democratische instrumenten reduceren de burger tot 'een stem', en maken daarmee geen of onvoldoende gebruik van het probleemoplossend vermogen van burgers, zeker wanneer deze hun krachten bundelen. Netwerken doen dat wel.

De kracht van netwerken zit in het hokjes-ontstijgende karakter, de kans op diversiteit en multidisciplinariteit, de relatieve afwezigheid van hiërarchie, de interactie tussen probleemduiding en de ontwikkeling van oplossingen, de betrokkenheid van burgers, en niet in de laatste plaats de wet van het getal; twee bedenken meer dan één, en een massa heeft meer impact dan een verzameling individuen. Netwerken zijn in staat om barrières te doorbreken. In onze versnipperde wereld is dat een heel krachtig en noodzakelijk instrument. Netwerken zijn inclusief doordat ze de mogelijkheid bieden om veel en diverse deelnemers te accommoderen. Dat maakt het mogelijk om een enorme rijkheid aan invalshoeken, disciplines en vaardigheden bij elkaar te brengen. Daarmee is het ideaal platform voor het leren en voor het agenderen en adresseren van lastige opgaven. Netwerken zijn relatief licht en beweeglijk. Ze laten zich snel organiseren en ze zijn gevoelig voor actualiteit. Ook heel passend bij het tempo van onze maatschappij.

## Netwerken zijn krachtig en relevant doordat ze organisaties niet zozeer vervangen, maar doordat ze de executiekracht van organisaties benutten en versterken.

Eén van de krachtige eigenschappen van het netwerk is dat ze de deelnemers de mogelijkheid bieden om op meerdere paarden te wedden, en zo de kans te vergroten op nuttige inzichten, een betere analyse of een snellere doorbraak naar een werkbare oplossing. Anders dan in een exclusieve alliantie richten netwerken zich niet zozeer op één gezamenlijke ambitie, doel of resultaat, maar bieden netwerken de mogelijkheid om tijd, energie en denkkraft te richten op meerdere ambities, doelen en resultaten tegelijkertijd, waardoor de kans op een hoger gezamenlijk rendement

groter wordt. Bij een opgave waar veel kanten aan zitten helpt een netwerk de deelnemers het werk te verdelen en in daadkrachtige kleinere coalities verschillende aspecten van de opgave te onderzoeken.

Dit alles maakt netwerken zeer geschikt voor het ontwikkelen van oplossingen voor complexe opgaven, maar daarin schuilt tegelijkertijd de beperking. Netwerken hebben macht of kunnen dat ontwikkelen (McCarthy et al., 2004), ze kunnen beïnvloeden en een koers uitzetten. Voor daadkracht en concrete actie leunen ze op de executiekracht van instituties en organisaties. Middelen liggen veelal bij instituties en organisaties: dat is hun onderscheidende kracht, hun bestaansrecht zelfs. Anders gezegd: organisaties en instituties zijn de cellen waarin besluitvorming en implementatie kunnen worden gerealiseerd en zijn ook in het nieuwe paradigma onmisbaar.

Netwerken zijn zo krachtig en relevant doordat ze organisaties niet zozeer vervangen, maar doordat ze de executiekracht van organisaties benutten en versterken (Burris et al., 2005). Netwerken vullen instituties aan op die gebieden waar instituties tekortkomen als gevolg van dwingende structuren en reflexen. Die zijn weliswaar minder geschikt voor een geïntegreerde duiding en probleemoplossing van opgaven, maar vervullen een belangrijke functie in het waarborgen van de executiekracht en de realisatie van de ontwikkelde oplossingen. Beide typen arrangementen – organisaties en netwerken – zijn nodig en het is de uitdaging ze beide te benutten: de institutionele arrangementen in voorwaardenscheppende zin en de opgavegerichte arrangementen in probleemoplossende zin (Hajer et al., 2004). Instituties hebben en behouden een belangrijke rol. Alleen niet meer als centrum van redeneren, maar als een van de betekenisvolle actoren in de collectieve actie. Dat heeft zeker gevolgen

voor de inrichting en werkwijze van instituties en organisaties, maar dat tast hun bestaansrecht niet aan. Het is raadzaam niet toe te geven aan de populaire gedachte dat netwerken instituties en organisaties vervangen, maar in plaats daarvan te proberen opgavegevoeligheid en een opgavegerichte denk- en werkwijze te ontwikkelen. En daarbij ook ruimte te reserveren voor de inbreng van de burger, het individu, zoals de *social movement* dat doet.

### VINDPLAATSEN VAN DE TOEKOMST

We zien inmiddels de contouren van een meer opgavegerichte benadering van handelen en organiseren, maar hebben nog weinig zicht op de precieze kenmerken en condities die daarbij behulpzaam zijn. We verdiepen ons daarvoor in aanknopingspunten in het hier en nu – experimenten, ontwikkelingen en organiseervormen die voortekenen lijken te vormen. Als losse ontwikkelingen of trends vallen ze niet echt op, maar bij elkaar opgeteld laten dit soort ontwikkelingen zien dat we op zoek zijn naar nieuw repertoire dat ons dichterbij de kern van de opgaven brengt.

Allereerst zien we in de geschetste ontwikkelingen een herwaardering van sociale verbanden. Burgerinitiatieven, coöperaties, initiatieven van onderop: ze zijn *hot and happening* (Hoog et al., 2014 Bokhorst et al., 2015). De *social movement* blijkt uitermate effectief, zo bewijzen bijvoorbeeld de vele lokale coöperaties in zorg en energie. Waarom ze zo effectief zijn, lijkt logisch verklaarbaar: de coöperaties hebben een duidelijke gedeelde ambitie, er is slag- en daadkracht doordat dingen eenvoudig worden georganiseerd en wat er zoal wordt ontwikkeld is direct toegankelijk en toepasbaar; dicht bij de gebruiker. Bovendien zijn ze in staat om massa te maken door grote groepen mensen te bereiken. Social media speelt hierbij een belangrijke rol. Sociale verbanden zijn effectieve organiseervormen die in

staat zijn om institutionele barrières te doorbreken, gestolde situaties los te maken en buiten de kluwen van de bureaucratie te blijven. Hiermee hangt een herwaardering van de handelende mens samen, die niet alleen maar wordt gezien als een schakel in de institutionele keten, maar ook buiten institutioneel verband opereert. Er lijkt meer ruimte en invloed voor de burger die zich verbindt met gelijkgeoriënteerde burgers, gebaseerd op betrokkenheid bij een vraagstuk of een opgave (Houwelingen et al., 2014).

Ook organisaties verschuiven hun aandacht in de richting van maatschappelijke opgaven. Veel organisaties proberen af te rekenen met de dominantie van de systeemwereld met richtlijnen, procedures en regelreflexen die eerder belemmerend dan bevorderend werken. Het paradoxale is dat de systeemwereld een zekere veiligheid biedt: zolang je de regels volgt, kan niemand je aanspreken. Maar voor veel organisaties betekent het dat ze de opgave onbedoeld uit het zicht verliezen, of dat ze genoodzaakt zijn opgaven op te knippen of te vereenvoudigen, zodat ze passen binnen de bestaande organisatiestructuren. We zien steeds meer ruimte en aandacht voor maatwerk, minder ‘regelgeleidheid’, meer ontbureaucratisering. De wens leeft om vaste belemmerende structuren los te laten. In essentie is dit de wens om terug naar ‘de bedoeling’ te gaan. Dat leidt ertoe dat organisaties meer netwerkachtige vormen en karaktereigenschappen aannemen (McCarthy et al., 2004). We zien de opkomst van meer flexibele en adaptieve vormen van werken en organiseren. In het verlengde hiervan worden nieuwe organisatiekundige concepten verkend. Recent gaat veel aandacht uit naar het gedachtegoed van *ambidextrous organiseren* (Tushman en O’Reilly, 1996). Dit betekent het ontwikkelen van competenties en werkwijzen die een organisatie in staat stellen om beheersmatige routinetaken uit te voeren en parallel daaraan

ontwikkelgericht te werken aan complexere vraagstukken. Ook project- en programmatisch werken – zelforganiserende teams, *agile en scrum* – blijken behulpzame methoden. Het zijn pogingen om institutionele indelingen los te laten of op zijn minst aan te vullen met meer adaptieve – of opgavegerichte – werkwijzen. We zien tekenen dat deze benadering aan terrein wint en interpreteren dat als een voorteken van een nieuwe fase.

Toenemende *corporate social responsibility* is een uiting van een groeiend verantwoordelijkheidsbesef van organisaties voor opgaven die de traditionele en historisch aanvaarde grenzen en verantwoordelijkheden van de eigen organisatie overstijgen. We zien dat organisaties in toenemende mate oog ontwikkelen voor maatschappelijke opgaven vanuit het besef dat een antwoord op deze vraagstukken niet alleen het economisch en maatschappelijk welzijn van de samenleving dient, maar ook goed is voor de concurrentiepositie en het bestaansrecht van individuele organisaties (McWilliams en Siegel, 2011). Een automotieve branche die niet investeert in duurzame mobiliteit of nieuwe vormen van vervoer loopt immers het risico op termijn relevantie te verliezen. Een agrarische sector die geen rem zet op haar CO<sub>2</sub>-footprint loopt op enig moment tegen de eigen grenzen aan of wordt door externe druk daartoe gedwongen. En anderzijds, een hightechproducent die oog heeft voor de onderwijs- en arbeidsmarkt in zijn omgeving voorkomt dat hij op enig moment zonder gekwalificeerde arbeidskrachten komt te zitten. Steeds meer organisaties herkennen de opgaven en zien dat gezamenlijk handelen direct verband houdt met eigen succes en legitimiteit. Aanvankelijk werd Corporate Social Responsibility (CSR) vooral als compensatie gezien (Bakan, 2012; Haynes, 2007; Aguinis en Glavas, 2012). Vanuit het oogmerk van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ stimuleerden organisaties hun medewerkers om anders te werken, te eten of te reizen of creëerde

men dienstverbanden voor kwetsbare mensen in de samenleving. Maar van verandering in producten en diensten was nauwelijks sprake. Met de opkomst van sociaal ondernemerschap zette men een volgende stap van sociale betrokkenheid als ‘parallele werkelijkheid naast de feitelijke business’ naar een ‘*businesscase* in zichzelf’. Vaak betekende dit dat zowel de ondernemer als de betrokken wetgever op zoek moest naar creatieve

Steeds meer organisaties herkennen de opgaven en zien dat gezamenlijk handelen direct verband houdt met eigen succes en legitimiteit.

oplossingen om zo’n businessmodel mogelijk te maken. Concepten als *strategic corporate social responsibility* en *value management* vormen de meest recente ontwikkelingen in dit domein en positioneren de strategische waarde voor organisatie en maatschappij als even belangrijk. Deze stroming betoogt dat het voor organisaties om strategische doelen te behalen nuttig én nodig is om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Het één is als het ware de randvoorwaarde voor het ander.

Daarmee zijn we ook beter gaan beseffen dat samenwerking nodig is om opgaven adequaat te adresseren. Eerder verwezen we al naar de opmars van het verschijnsel ‘netwerken als organiseervorm’ rondom die opgaven. Ook in het denken over de manier waarop we collectieve besluitvorming organiseren (Hajer et al., 2004), spelen netwerken een rol. Op dit terrein wordt intensief geëxperimenteerd. Het gaat dan over het zoeken van manieren om burgers, organisaties en instellingen te betrekken bij de opgaven die hen samen aangaan. En dat ook vorm te geven in nieuwe vormen van oordeels- en besluitvorming



(*civic engagement* (Holms, 2011), *community oriented decision making*, *deep democracy* (Mindell, 1989), *monitory democracy* (Keane, 2008)). Deze experimenten schuren soms met de bestaande bestuurlijke en staatsrechtelijke routines, omdat de opgaven zich op een andere schaal manifesteren dan de schaalniveaus waarop we gewoonlijk collectieve besluiten nemen. Maar ook op dat terrein blijkt al meer mogelijk dan vooraf aangenomen.

Een vindplaats is ook het denken over en het invullen van leiderschap. Vanaf de jaren negentig komen we begrippen als verbindend leiderschap en netwerkleiderschap tegen (Peters en Striip, 2011). Organisaties worden zich steeds bewuster van het feit dat zij zelfstandig onvoldoende in staat zijn om complexe opgaven aan te gaan. Men denkt en handelt steeds meer vanuit het perspectief van samenwerken en in het verlengde hiervan de leiderschapsstijlen die dit faciliteren. In het denken over leiderschap wordt de vanzelfsprekende verbinding met de leider als individu steeds meer losgelaten. Leiderschap wordt in toenemende mate gezien als een kenmerk van een persoon in relatie tot zijn omgeving of zelfs als een kenmerk van een groep of een team. Het is een antwoord op de vraag hoe we buiten institutionele kaders om (of ertussendoor) gezamenlijk initiatief kunnen nemen en collectieve daadkracht kunnen ontwikkelen. Het relationele en sociale karakter van leiderschap krijgt meer aandacht (Uhl-Bien en Ospina, 2012; Vangen en Huxham, 2003; Mandell en Keast, 2008). Netwerken kennen dan ook geen hiërarchische vorm van leiderschap, en leiders zijn niet duidelijk aan te wijzen. In netwerken spreken we van gedeeld leiderschap. Iedere deelnemer in het netwerk vervult een leiderschapsrol doordat hij actief participeert, richting geeft, invloed uitoefent en mensen bindt – aan zichzelf, aan het netwerk en aan initiatieven in het netwerk, aan de opgave. Leiderschap is niet zozeer toe te wijzen aan de posities van mensen, maar volgt uit een sociaal

proces van wederzijdse beïnvloeding. Deze vindplaatsen zijn een voorbode van een beweging naar opgabegericht samenwerken. We interpreteren ze als pogingen om daaraan inhoud en betekenis te geven. Daartoe reiken de vindplaatsen al een aantal aanknopingspunten aan. Wat ze gemeenschappelijk hebben, is dat ze alle de opgave proberen recht te doen. Ze zetten niet zozeer de belangen van individuele actoren centraal, maar sturen op identificatie met de opgave, en zoeken manieren en vormen die dat blijvend (maar flexibel) faciliteren.

### CONTOUREN VAN HANDELINGSREPERTOIRE

Vervolgens is de vraag welk handelingsrepertoire van toepassing is bij opgabegericht samenwerken. Daarvoor moeten we ons verplaatsen in handelingsrepertoire dat weliswaar nog geen gemeengoed is, en dat voor een belangrijk deel nog moet worden ontdekt, maar waarvan de contouren zich langzaam openbaren. De uitdagingen en vindplaatsen leren ons welke strategieën mogelijk nuttig zijn om gegeven de institutionele context, zo effectief mogelijk te opereren. Anders gezegd, we kunnen in algemene zin duiden wat we van handelingsrepertoire verwachten en wat we ermee hopen te bereiken.

### Bereidheid en vaardigheid om te verbinden

Een opgabegerichte benadering vraagt (en veronderstelt) dat actoren de bereidheid en vaardigheid hebben om samen te werken en verbindingen aan te gaan. Elk aspect van opgabegericht samenwerken in elke fase in het proces – van het signaleren van een opgaven tot en met het realiseren van oplossingen voor een opgave – is een collectieve aangelegenheid. Dit stelt minimale eisen aan het repertoire van partijen: zij moeten in staat zijn om zich te verbinden met andere partijen, in zekere zin samenwerkingsvaardig zijn, relaties kunnen aangaan en onderhouden. Samenwerken als principe is niet meer weg te denken in zowel het

publieke als het private domein. De vraag is echter in hoeverre ook de vaardigheden gemeengoed zijn (Bardach, 1998; Weber et al., 2007). Samenwerken is voor velen een wens en een waarde, maar lang niet altijd de praktijk. We zien dat prikkels in de institutionele context lang niet altijd behulpzaam zijn. Aandacht voor samenwerkingsvaardigheden is dan een belangrijke eerste stap en deze vaardigheden vormen een basispakket voor opgavegericht samenwerken. Maar er is meer nodig; om te beginnen het vermogen om opgaven te signaleren en te agenderen.

### Agenderen van opgaven

Het tijdig en volledig duiden van een opgave lijkt op het eerste gezicht niet teveel gevraagd, maar hier gaat 'Miles' law' ('where you stand depends on where you sit') op (Miles, 1978). De grenzen van instituties en organisaties werken als het ware als een frame of een filter. Je blikveld is beperkt als gevolg van de bril die je draagt, het kader van waaruit je naar de wereld kijkt. Het is dan ook niet moeilijk voor te stellen dat meer partijen met verschillende achtergronden, rollen en perspectieven een rijker en meer integraal beeld van de opgave kunnen schetsen dan ieder dat individueel kan.

Belangrijk gegeven voor het handelingsrepertoire bij het duiden en agenderen van de opgave is daarom de aanvaarding dat een opgave in beginsel een sociale constructie is. Karl E. Weick introduceerde in 1979 hiervoor de term *sensemaking*. Weick stelt dat *sensemaking* zinvolle interpretaties en omgevingen creëert doordat een vraagstuk als ware in de schijnwerpers wordt geplaatst. Doordat ze erover spreken, bestaat het vraagstuk en krijgt het een duiding, een interpretatie. Anders gezegd, wanneer het vraagstuk geen onderwerp is van discours, bestaat het in feite ook niet. De werkelijkheid zoals die door partijen wordt geaccepteerd is een sociale constructie, een product van een

gezamenlijk proces van betekenisgeving. Ook een opgave is geen objectief gegeven, maar wordt vormgegeven in een sociaal proces. Dit geldt evenzeer voor de aard van ideeën en oplossingen (Burt, 2003). Dit uitgangspunt is bepalend voor het handelingsrepertoire bij opgavegericht samenwerken, omdat we te maken hebben met complexe vraagstukken (Rittel, 1973). Dat vraagt in de eerste plaats dat we manieren vinden om

Belangrijk gegeven voor het handelingsrepertoire bij het duiden en agenderen van de opgave is daarom de aanvaarding dat een opgave in beginsel een sociale constructie is.

collectief een opgave volledig te duiden; een strategie om dat te doen is meervoudig kijken. Het is hierbij behulpzaam om te zorgen voor meer diversiteit aan tafel.

Het duiden van een opgave is een collectieve handeling; een opgave is pas een opgave in de zin van opgavegericht samenwerken wanneer deze gedragen wordt door voldoende relevante en daadkrachtige actoren. Een onderdeel van het handelingsrepertoire is daarom het agenderen van de opgave. Agendasetting (McCombes, 2005) gaat uit van de gedachte dat de aandacht voor een vraagstuk of opgave een bepaalde 'drempelwaarde' kent. Actoren die onderwerpen willen agenderen strijden om de aandacht van organisaties, instellingen en het publiek (Huxham en Vangen, 1999). Het leidt tot een gevecht om aandacht, waarbij veel gebruik gemaakt wordt van (sociale) media. Maatschappelijke urgentie wordt veelvuldig ingezet voor het verbinden van actoren (Huxham en Vangen, 2005). Een instrument dat daarbij veel wordt gebruikt is *framing* (Lakoff, 2004; Benford en Snow, 2000; De Bruijn, 2014):de

inspanningen om de aandacht bewust te richten op een onderwerp of een specifieke interpretatie van een onderwerp of situatie (Weaver, 2007). Om urgentie te creëren omtrent een opgave kan het nodig zijn om actoren samen te brengen door middel van joint fact finding. Gezamenlijke waarheidsvinding is gebaseerd op de gedachte dat overeenstemming over de feiten, overeenstemming over oplossingen dichterbij brengt (Susskind en Wallace, 2007). Het is daarmee een manier om een gezamenlijk vertrekpunt te organiseren. Het duiden en benutten van zogenaamde policy windows (Kingdon, 2003) die daarmee verwant zijn gaat eveneens uit van de gedachte dat overeenstemming over het probleem de kans op overeenstemming over de oplossing vergroot.

### **Persoonlijke betrokkenheid van actoren**

Het proces van agendering en framing kan echter niet op gang komen zonder dat iemand de eerste stap zet. We hebben zogenaamde gangmakers nodig die de moed hebben, de vaardigheid bezitten of in de positie verkeren om een opgave (of de eerste signalen daarvan) te zien en uit te spreken. We hebben opinieleiders nodig, zij blijken effectieve beïnvloeders als het gaat om maatschappelijke vraagstukken en vraagstukken die om gedragsverandering vragen (Nisbitt en Kotcher, 2009). Er zijn echter opinieleiders in alle soorten en maten (Katz en Lazarsfeld, 1957). Wat zij gemeenschappelijk hebben, is dat ze zich actief profileren en differentiëren van de massa, en (media)aandacht opzoeken om hun ideeën te verspreiden (Chan en Misra, 2013). Door hun inspiratie- en overtuigingskracht weten zij anderen mee te krijgen en te overtuigen om zich ook publiek te uiten of hun gedrag aan te passen (Friedkin en Johnsen, 1999). Het doel van deze opinieleiders is om massa te creëren, of anders gezegd om aan te sturen op het bereiken van *tipping points* waardoor een bepaalde opvatting op enig moment geaccepteerd is. Dit doen zij op zo'n manier dat zij doordringen tot

de institutionele contexten. Contexten waarin verandering doorgaans lastiger tot stand komt (Gladwell, 2001). Voor opgavegericht samenwerken is daarom een belangrijke rol weggelegd voor de netwerkleiders, de *boundary spanners* (Williams, 2001), de personen die zich niet beperken tot een organisatie, domein of sector, maar zich steeds over die institutionele grenzen bewegen.

Eerder gaven we aan dat in opgavegerichte omgevingen de samenstelling van de tafel wordt bepaald door de aard van de opgave. De deelnemers aan zo'n tafel kunnen ook actoren zijn als burgers, verenigingen, enzovoort (Goodin, 2007). Dit zijn dikwijls de vergeten actoren, die buiten het institutionele gezichtsveld vallen. Zoals we bij de vindplaatsen voor de toekomst al aanstipten, is de burger bezig zichzelf te mobiliseren. Interessant in dit verband is het initiatief G1000 in België (Van Reybrouck, 2013; Caluwaerts en Reuchamps, 2014), waar men heeft geprobeerd vorm te geven aan de wens om burgers in het voorbereidende proces van beleidsontwikkeling en besluitvorming een stem te geven. Er zijn zelfs ideeën om dit ook op globale schaal toe te passen (Dryzek et al., 2011; Keane, 2003). Sinds 1945 is het aantal instrumenten die een aanvulling zijn op de traditionele periodieke verkiezingen en de zogenaamde representatieve democratie sterk toegenomen. Ze hebben tot doel om frequenter, directer en veelal gekoppeld aan specifieke opgaven aan oordeelsvorming te doen (Keane, 2016). In opgavegerichte netwerken spreken we actoren niet zozeer aan op hun institutionele positie, maar op hun persoonlijke bijdrage aan het benoemen van de opgave (Holms, 2011); zonder overigens het belang van hun eventuele institutionele positie uit het oog te verliezen.

En wellicht nog principiëler: wellicht moeten we meer gebruik maken van de 'mens achter de functionaris'. Wanneer we netwerken en denktanks

mobiliseren om complexe opgaven te benoemen, zoeken we naar omstandigheden waarin we zo min mogelijk belast zijn met institutionele beperkingen of remmingen. Ligt het dan niet voor de hand dat we dan niet alleen een beroep doen op de verantwoordelijkheid van de functionaris, maar evenzeer op de mens achter de functionaris? Het is in de praktijk vooral de motivatie en inspiratie van individuen die zich betrokken en verantwoordelijk voelen voor de opgaven waarover we spreken. Daardoor vinden zij het de moeite waard om hun tijd en energie erin te stoppen, zich uit te spreken, anderen te mobiliseren en te beïnvloeden. Vervolgens is de factor 'mens' wellicht de meest effectieve hefboom om instituties te mobiliseren in collectieve acties. Daar zit mogelijk interessant potentieel.

#### **Verbinden van partijen met de opgave**

Het mobiliseren van partijen begint bij het signaleren van de voortekenen van een opgave en het agenderen van de opgave. De scheiding tussen agenderen en mobiliseren is daarmee kunstmatig. Een geagendeerde opgave is nog geen onderhanden opgave. Minstens zo belangrijk in dit verband is het besef dat we in het kader

dat we hele sterke verbindingen maken die weinig maatschappelijk nut opleveren. Om het maatschappelijk nut te vergroten is de verbinding van partners met een collectieve opgave een belangrijk onderdeel van opgavegericht samenwerken.

Het verbinden van actoren aan een opgave kan zich op verschillende manieren manifesteren: een opgave kan raken aan de kernactiviteiten van een organisatie of actor of een organisatie kan belang hebben bij de opgave. Maar de organisatie kan ook solidariteit voelen voor andere partners en actoren. Of de opgave biedt kansen op het gebied van reputatie. Wat ook meespeelt is of er sprake is van externe druk, bijvoorbeeld in de vorm van wet- en regelgeving. Er is een zekere hiërarchie te zien in de aard van de verbondenheid. Drijfveren die een meer intrinsieke oorsprong hebben, leiden tot een duurzamer verbondenheid dan wanneer er bijvoorbeeld alleen sprake is van externe druk of risico op reputatieschade. De vraag is wat er nodig is om de verbinding met de opgave te bewerkstelligen, op zo'n manier dat het logisch, wenselijk en legitiem is om het speelveld van de opgave te betreden. Verbinding met de opgave is geen vaststaand gegeven, het valt te ontwikkelen.

#### **De opgave leidend maken**

In het gedachtegoed van samenwerking en alliantie management spelen belangen een bepalende rol. De gedachte is dat belangen dicteren of partijen deelnemen aan een samenwerking of overeenkomst, en op welke manier zij zich opstellen in de samenwerking. Aan de samenwerkingstafel geeft de analyse van de belangen houvast om te onderzoeken of een verbinding tussen deze partijen te realiseren valt. Het geeft antwoord op de vraag of er een *common ground* is om een gedeelde ambitie te formuleren en op welke manier. De grote verdienste van belangenmanagement is dat het actoren helpt om zich te verplaatsen in

De vraag is wat er nodig is om de verbinding met de opgave te bewerkstelligen, op zo'n manier dat het logisch, wenselijk en legitiem is om het speelveld van de opgave te betreden.

van opgavegericht samenwerken niet zozeer geïnteresseerd zijn in de verbinding tussen partijen, maar dat we in de eerste plaats moeten borgen dat de partijen verbonden zijn met de opgave. Samenwerken en verbinden is niet per definitie het streefbeeld; het is goed denkbaar

de belangen van andere actoren. Dat draagt vervolgens bij aan het leggen van verbindingen en het ontwikkelen van gezamenlijke oplossingen. Het biedt Haarlemmerolie voor het verbinden van actoren, en geeft mogelijkheden om gestolde belangentegenstellingen wat losser te maken, werkbare compromissen of zelfs win-winoplossingen te ontwikkelen.

Een te sterke focus op belangen kan de kans op samenwerking echter verkleinen, doordat in het proces het accent sterk komt te liggen op de verschillen tussen de partijen en deze partijen niet worden uitgedaagd om hun eigen belang te relativeren ten behoeve van de gemeenschappelijkheid. Een eenzijdig accent op belangen leidt mogelijk tot afspraken die voor de partijen aan een samenwerkingstafel aanvaardbaar zijn, maar belemmerend zijn voor het ontwikkelen van oplossingen die de maatschappelijke opgave doeltreffend adresseren. Dat geldt vooral voor opgaven die de bestaande tafelschikking geheel of ten dele ter discussie stellen; de zogenaamde derde orde opgaven (De Witte en Jonker, 2014). Meer focus op de opgave biedt mogelijkheden om de aandacht te verleggen naar potentiële gemeenschappelijkheid, wat de partijen mogelijk meer verleidt tot het rekbaar omgaan met hun eigen belangen. In zo'n context bepaalt de opgave welke partijen aan tafel zitten; namelijk die partijen die een rol kunnen spelen bij het duiden, definiëren, analyseren en benoemen van opgaven. De opgave dicteert de tafel, de gemeenschap, het netwerk. Het criterium om mee te doen is niet zozeer de positie of status, maar de toegevoegde waarde van partijen voor de opgave. Daaraan zit ook nog een geografische en sectorale dimensie. Wanneer we de stelling 'de opgave dicteert de samenstelling van de tafel' serieus nemen, moet er ook ruimte bestaan om over territoriale en sectorale grenzen heen opgavegerichte netwerken samen te stellen (Amelung en Baumgarten, 2017; Chilvers en Kearnes, 2016). In zo'n context zijn

belangen niet zozeer het vertrekpunt voor het samenwerkingsproces, maar een criterium om partijen uit te nodigen en vervolgens te toetsen op de mate van hun betrokkenheid.

Een behulpzaam devies bij opgavegericht samenwerken is de opgave als consistent geheel zo lang mogelijk in samenhang te conserveren. Een opgave kent een levenscyclus – duiden van de opgave, mobiliseren van partijen rondom de opgave, het realiseren van oplossingsrichtingen – en bij het doorlopen van die levenscyclus zijn er allerlei situaties die ertoe kunnen leiden dat een opgave 'versnipperd' raakt. Zo kan er onenigheid ontstaan over de duiding van de opgave of partijen kunnen afhaken. Een opgave kan een nieuwe gedaante aannemen of zich anders manifesteren. Daarnaast betrekken we partners bij de opgave uit de bestaande institutionele wereld, die gewend zijn opgaven beheersbaar en hanteerbaar te maken door ze in hapklare brokken te ontleden die logisch aansluiten bij de organisatorische indeling. Het gaat er dus om de opgave zo lang mogelijk intact te houden voor deze de institutie ingaat en dreigt te worden versnipperd in deelopgaven die geen recht doen aan de complexiteit. Om de opgave 'heel' te houden, kan de neiging bestaan om het netwerk rondom de opgave te institutionaliseren, maar dat staat op gespannen voet met de aard van complexe opgaven, die zich immers steeds ontwikkelen en een nieuwe scope aannemen en daardoor de betrokkenheid van steeds nieuwe partijen vragen. De uitdaging is de organisatie rondom de opgave open en adaptief te houden voor nieuwe invalshoeken, nieuwe interpretaties, nieuwe spelers en nieuwe spelregels.

## DE KRACHT VAN NETWERKEN

We zien voor netwerken een belangrijke rol weggelegd bij het analyseren en adresseren van sociale opgaven. Zeker voor opgaven met een complex karakter en met een grote impact op de institutionele wereld zelf kan het nodig zijn om

actoren uit die institutionele wereld te lokken en ze te verleiden om in omgevingen zonder last of ruggenspraak bijeen te brengen om zo op een onbelaste en onbevangen manier opgaven te bespreken (Weber en Khademian, 2008). En om vervolgens oplossingsrichtingen te ontwikkelen die binnen die institutionele omgeving nooit zouden zijn ontwikkeld (Rischar, 2010). Om het netwerk als instrument maximaal te benutten is het dan van belang om in de eerste plaats te weten wanneer je het instrument 'netwerk' inzet, zodat je vervolgens ook effectief gebruik kunt maken van de werking van netwerken. Het is zeker voor oudere generaties verleidelijk om het handelingsrepertoire waarin we zijn opgevoed en getraind achteloos in te zetten, maar in netwerken gelden andere wetmatigheden. En deze wetmatigheden bieden krachtige aanknopingspunten. Naast de eerdergenoemde eigenschappen als het hokjesontstijgende karakter, de kans op diversiteit en multidisciplinariteit en de relatieve afwezigheid van hiërarchie zouden we hier in het bijzonder de aandacht willen vestigen op twee eigenschappen.

In de eerste plaats is het binnen een netwerk mogelijk om condities te creëren waardoor we niet met z'n allen werken aan één oplossing, maar de kracht van meerdere gelijktijdige initiatieven benutten. Dat maakt netwerken geschikt voor het adresseren van complexe opgaven. Met z'n allen werken aan één oplossing, in één gestructureerd proces maakt de kansen op het vinden van relevante oplossingen kleiner. Bovendien is het gezien de diversiteit van de betrokken actoren lastig om hen in één proces te verbinden. Actoren kunnen verschillende bijdragen leveren – van groot tot klein – en die laten zich niet zomaar samenbrengen tot één organiseervorm voor collectieve actie. Kansrijker is het denken in parallelle initiatieven. Dat biedt ook betere mogelijkheden om aan te sluiten bij bestaande netwerken en initiatieven, zoals de burgercoöperaties waar we eerder over

spraken. Aansluiten bij bestaande netwerken is een vaardigheid op zich, omdat veel organisaties maar moeilijk de verleiding kunnen weerstaan om alle initiatieven in beeld te brengen en zichzelf de rol toebedelen om coördinatie uit te voeren over al die initiatieven.

In veel werkwijzen wordt actie en beweging ontwikkeld, wanneer de taak of het probleem helder is gedefinieerd. Er vindt een scheiding plaats van duiding en analyse aan de ene kant en oplossing en implementatie aan de andere

Met z'n allen werken aan één oplossing, in één gestructureerd proces maakt de kansen op het vinden van relevante oplossingen kleiner.

kant. Het cognitieve proces van *problem solving* wordt opgeknipt en gevat in een lineair proces (Conklin, 2005), dat al in een vroegtijdig stadium oplossingsmogelijkheden uitfiltert en daarmee de kans op een rijker gamma van oplossingen verkleint. Instituten en organisaties kennen een hiërarchie, waardoor probleemoplossing vaak plaatsvindt binnen de kaders van een hogere managementlaag, het is echter maar de vraag is of managers beschikken over de kennis, kunde en inventiviteit om tot effectieve oplossingen te komen. Experimenten op het gebied van problem solving maken duidelijk dat mensen die werken aan complexe opgaven in de eerste plaats samen denken en werken, en daarnaast niet vanzelfsprekend opereren volgens de wet 'eerst de probleemanalyse, dan de oplossing', maar voortdurend heen en weer bewegen tussen het domein van de analyse en het domein van de oplossing. Bij complexe opgaven is het juist de simultane verkenning van deze domeinen die de

kans op relevante oplossingen vergroot: 'You don't understand the problem until you have developed a solution' (Rittel en Webber, 1973). Netwerken bieden vrije ruimte waarin dit dogma van (volg) ordelijkheid kan worden vermeden (Gasson, 2006). In netwerken kan problem solving worden vormgegeven als een leerproces. Bovendien is er de mogelijkheid om een 'meta taal' te ontwikkelen die de deelnemers aan het netwerk met elkaar verbindt en hen in staat stelt om samen effectief problemen te analyseren en oplossingen te ontwikkelen (Mandell et al., 2009). Netwerken faciliteren daarmee gezamenlijk leren (Weber en Khademian, 2008; Horn en Weber, 2008), en dat vergroot onze kansen op het ontwikkelen van strategieën om opgaven te adresseren.

## REFLECTIES

Opgavegericht samenwerken roept veel associaties op en bij veel mensen vrijwel onmiddellijke herkenning. Toch is het in de praktijk nog geen gemeengoed en zien we dat er een belangrijke ontwikkeling plaatsvindt. De vraag dringt zich op wat er nu anders is aan opgavegericht samenwerken. Is het niet gewoon een wat steviger accent in de samenwerkingsprocessen waarin organisaties al langer verwickeld zijn? Is het niet gewoon een verder doorgevoerde vorm van 'ontschotting'? Is het niet gewoon een poging om bestaande besluitvormingsprocessen soepeler te laten verlopen of zijn het niet pogingen om de burger beter bij beleid en besluitvorming te betrekken? Het antwoord op al deze vragen is 'ja', maar opgavegericht samenwerken is meer dan deze onderdelen.

*Het is meer dan het 'ontschotten' van bestaande stelsels en het oprekken van de 'planhorizon'.* Opgavegericht samenwerken vraagt van ons dat we met een groter schaalbereik opereren. De opgaven waarvoor we staan hebben een groter geografisch bereik, en als we ons daarop aanpassen kunnen we ons beter oriënteren op

de opgave. Dat gaat voorbij aan het gegeven dat het kiezen van het gewenste schaalbereik juist iets is wat instituties met een vaste territoriale oriëntatie niet gemakkelijk doen. Het vraagstuk van schaal is exemplarisch voor de wens om meer te 'ontschotten'. Met het 'ontschotten' van domeinen tussen en binnen instituties en organisaties, creëren we als het ware de voorwaarden voor opgavegericht samenwerken. We zijn dan beter in staat om de opgave als geheel te zien en te benoemen, en we slechten barrières om ons te verbinden rondom opgaven. Dit helpt zeker, maar we houden daarmee het principe van institutionele barrières in stand. We zetten ze alleen ergens anders neer. Zeker gezien het gegeven dat opgaven – zeker de complexe opgaven – steeds andere vormen aannemen, andere partners raken en ook in de tijd beweeglijk zijn, hebben we dan nog steeds het oude probleem.

Veel opgaven worden gereduceerd tot vraagstukken die binnen een bestuurlijk ambtstermijn kunnen worden gerealiseerd. Dat heeft tot gevolg dat sommige grote opgaven niet worden geadresseerd en vooruit worden geschoven. Het oprekken van de ambtstermijnen leidt echter niet zonder meer tot een opgavegerichte benadering. Die gaat uit van de aanvaarding van het principe dat een opgave zich in de loop van de tijd ontwikkelt, en niet op enig moment kan worden 'bevroren' om er planmatige acties op los te laten. Dat vraagt om een benadering die de opgave beziet als een dynamische constructie die tot stand komt en zich ontwikkelt op basis van interactie van actoren.

*Het is meer dan beter samenwerken en het ontwikkelen van netwerken.* In de huidige samenwerkingspraktijk zien we dat effectieve samenwerking nog niet zo vanzelfsprekend is, en – als het dat wel is – ook nog de gevestigde belangen uitgangspunt zijn voor verbinding. Dan is het maar zeer de vraag of de gedeelde ambitie

van die samenwerking recht doet aan de opgave waarvoor we staan. Verbinden om het verbinden is in het licht van de opgaven waarvoor we staan gewoon niet goed genoeg.

Ondanks dat er nog veel valt te ontdekken over de aard en werking van netwerken, hun spelregels en effectieve handelingsrepertoire, ligt de essentie van opgavegericht samenwerken niet zozeer daar. Een grotere uitdaging bij opgavegericht samenwerken is de vraag hoe we verbinding maken tussen de analyse en oordeels- en beleidsvorming waaraan netwerken kunnen bijdragen, en de realisatie- en implementatiekracht van instituties en organisaties. Daar ligt de grote puzzel. Het is wellicht verleidelijk om de opkomst van netwerken te vertalen naar de stelling dat netwerken de traditionele organisatie verdringt, maar een constructieve weg voorwaarts is het vinden van een balans tussen de kracht en kwetsbaarheid van beide organiseermodellen.

*Het is meer dan het toepassen van vertrouwd repertoire in een nieuwe setting.* Een belangrijke sleutel ligt bij de erkenning dat opgavegerichte netwerken echt anders werken dan organisaties of zelfs gesloten allianties tussen organisaties. Voor de *organization man* (Whyte, 1956) voelt het gebruik van informele, intuïtieve en speculatieve oplossingsstrategieën waarschijnlijk veel minder vertrouwd aan dan de watervalstrategieën die in traditionele omgevingen worden gebruikt. Ook zal de gedachte dat we door parallelle zoeksporen de kans op oplossingen vergroten bij de *organization man* een gevoel van verspilling en inefficiëntie oproepen. Daarnaast zal de coördinatielast die in netwerken ontstaat (doordat meervoudig kijken vogels van diverse pluimage bij elkaar brengt) eerder zorgen baren dan geruststellend zijn. Toch ligt daar de kracht van netwerken en als we die willen benutten moeten we ons daarin bekwamen.

In de verdere ontwikkeling van het democratische bestel wordt driftig geëxperimenteerd


met manieren om op andere manieren de beleidsvorming en besluitvorming van de overheid te monitoren (Keane, 2008). Maar de deelname van individuen aan netwerken lijkt onderdeel te zijn van een grotere beweging. In de eerste plaats gaat het niet zozeer alleen om toetsing achteraf, maar ook en vooral om het leveren van een bijdrage aan de

De uitdaging ligt in de vraag hoe we verbinding maken tussen de analyse en oordeels- en beleidsvorming waaraan netwerken kunnen bijdragen, en de realisatie- en implementatiekracht van instituties en organisaties.

totstandkoming van beleid en besluitvorming. En ook niet eens zozeer gericht op het voorbereiden van besluitvorming, maar in de eerste plaats om de opgave te duiden en te analyseren en er relevante oplossingen voor te ontwikkelen en te realiseren. Het gaat niet zozeer om het verkrijgen van instemming of het legitimeren van besluiten, maar om het daadwerkelijk aanboren van het creatieve oplossend vermogen van individuen, vooral wanneer zij hun denk- en handelingskracht bundelen. Dat vraagt erkenning van die kwaliteit en vaardigheden van organisaties en overheden om ruimte te bieden aan dergelijke initiatieven.

*Het is meer dan een aanpak voor grootse en meeslepende vraagstukken.* Opgavegericht samenwerken lijkt zich het gemakkelijkst te laten legitimeren bij omvangrijke opgaven van wereldschaal. Een groter schaalbereik kunnen we ons vooralsnog niet voorstellen en betreft het opgaven die in hun aard van samengestelde complexiteit zijn (Teisman, 2007); opgebouwd uit ingewikkelde interacties en inmengingen van actoren (individuen, organisaties, instituties),





waarbij geen duidelijke grenzen van het systeem herkenbaar zijn en waarvan de hoofdlijnen van werking naar hun aard niet of moeilijk kenbaar zijn. Ze worden gekenmerkt door processen als toeval, emergentie en non-lineaire ontwikkelingen. Toch hebben globale vraagstukken zoals het klimaat, de energietransitie of waterschaarste niet het monopolie op deze eigenschappen. Ook op meso- en microniveau komen opgaven voor die vergelijkbare eigenschappen hebben, en waarvoor binnen de bestaande institutionele hazenpaden geen vanzelfsprekend oog of gemakkelijk antwoord is. Denk aan de vraagstukken in de grote steden die soms moeilijk zijn te identificeren en te analyseren. Opgavegericht samenwerken is in beginsel schaalonafhankelijk; het is meer de aard van de opgave die het noodzakelijk maakt om onbevangen denkkraft bij elkaar te brengen.

### ... MEER DAN WE KUNNEN OVERZIEN

In dit essay hebben we verkend wat opgavegericht samenwerken is, waar het vandaan komt, waar we elementen ervan kunnen waarnemen, en wat het van ons vraagt. Dat levert een aardig beeld op van wat de ondergrens is van opgavegericht samenwerken, namelijk dat het meer is dan een paar toenemende verbeteringen van wat er al was. Het is daarnaast ook goed te bepalen wat de noodzaak en impact van opgavegericht samenwerken zijn. Tegelijkertijd moeten we constateren dat het meer is dan we nu helemaal kunnen overzien. Een uitdaging om dit onderwerp verder te onderzoeken!

# Bronnen

- Aguinis, H. en A. Glavas (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, *Journal of Management* 38 (4): 932-968.
- Amelung, N. en B. Baumgarten (2017). The Transnational Perspective of Political Participation: Linkages and Differences between Social Movement and Public Participation Studies, *Global Society* 31:1, 3-22.
- Asen, R. (2017). The Multiple Mr. Dewey: Multiple Publics and Permeable Borders in John Dewey's Theory of the Public Sphere, *Argumentation and Advocacy* 39:3, 174-188.
- Ashby, W.R. (1958). Requisite Variety and its implications for the control of complex systems, *Cybernetica* (Namur) vo1. 1, no. 2.
- Bakan, J. (2012). *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. Little, Brown Book Group.
- Bardach, E. (1998). Getting agencies to work together: *The practice and theory of managerial craftsmanship*. Washington, DC : Brookings Institution.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Benford, D. en A. Snow (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment, *Annual Review of Sociology* vol. 26:611-639.
- Bokhorst, M., J. Edelenbos, J. Koppenjan en M. Oude Vrielink (2015). Burgercoöperaties. Speler of speelbal in de nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving, *Bestuurskunde* themanummer 2.
- Boogers, M., B. Denters en M. Sanders (2015). *Effecten van regionaal bestuur*. Onderzoek door de Universiteit Twente in opdracht van het ministerie van BZK.
- Borgatti, S.P. en P. Foster (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, *Journal of Management* 29(6), 991-1013.
- Buijn, H. de (2014). *Framing*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Burris, S., P. Drahos en C. Shearing (2005). Nodal Governance, *Australian Journal of Legal Philosophy*, vol. 30, 30-58.
- Burt, R.S. (2003). *The Social Origin of Good Ideas*. University of Chicago.
- Caluwaerts, D. en M. Reuchamps (2014). The G1000: Facts, figures and some lessons from an experience of deliberative democracy in Belgium. In: D. Caluwaerts, M. Reuchamps, K. Jacobs, P. van Parijs en D. van Reybrouck. *The Malaise of Electoral Democracy and What to Do About It*. Brussel: Re-Bel, p. 10-33.
- Castells, M. *The Information Age. Economy, Society and Culture*. Oxford: Malden, MA: Blackwell, First Edition 1996-1998, Second Edition 2000-2004.
- Castells, M. (2008). The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 616 (1): 78-93.
- Chan K. en S. Misra (2013). Characteristics of the Opinion Leader: A New Dimension, *Journal of Advertising*, 19:3, 53-60.
- Child, J., D. Faulkner en S. Tallman (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.

- Chilvers, J. en M. Kearnes (2016). *Remaking Participation: Science, Environment and Emergent Publics*. Abingdon en New York: Routledge.
- Conklin, J. (2005). *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. Wiley.
- Cropper, S. et al. (2008). *The Oxford Handbook of inter-organizational relations*. Oxford University Press.
- Dewey, J. (1927). *The Public and its Problems*. New York: Holt Publishers.
- DiSalvo, C. (2009). Design and the Construction of Publics. *Design Issues* vol. 25 (1), 48-63.
- Dryzek, J., A. Bächtiger en K. Milewicz (2011). Toward a Deliberative Global Citizens' Assembly, *Global Policy* 2 (1): 33-42.
- Friedkin, N.E. en E.C. Johnsen (1999). Social influence networks and opinion change. *Advances in Group Processes* 16: 1-29.
- Garret et al. (2015). *Making Sense of Turbulent Contexts: Local perspectives on large-scale conflict*. Washington DC: World Vision.
- Gasson, S. (2006). *Emergence in Organizational 'Problem-solving': Theories of Social Cognition*.
- Geuijen, K., M. Moore, A. Cederquist, R. Ronning en M. van Twist (2017). Creating public value in global wicked problems, *Public Management Review* 19:5, 621-639.
- Gladwell, M. (2001). *The Tipping Point. How Little Things Can Make A Big Difference*. Little, Brown & Company.
- Goodin, R. (2007). *Enfranchising All Affected Interests, and Its Alternatives*, *Philosophy & Public Affairs* 35 (1): 40-68.
- Hajer, M.A., J.P.M. van Tatenhove en C. Laurent (2004). *Nieuwe vormen van Governance, een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. RIVM rapport 500013004/2004.
- Hajer, M. en H. Wagenaar (2003). *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Haynes, M. (2007). Rationality, morality and Joel Bakan's *The Corporation*, *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, vol. X, no. Y.
- Holms, B. (2011). *Citizens' engagement in policymaking and the design of public services*. Research paper no. 1, 2011-12. Parliament of Australia Department of Parliamentary Services.
- Hoog, J. M. de, M. van der Steen, M. Twist en K. van Oorschot (2014). *De herontdekking van de coöperatie. Voorbij publiek en privaat*. Working paper van de NSOB Denktank, Den Haag: NSOB.
- Horn, R.E. en R.P. Weber (2008). *New Tools For Resolving Wicked Problems Mess Mapping and Resolution Mapping Processes*.
- Houwelingen, P. van, A. Boele en P. Dekker (2014). *Burgermacht op eigen kracht? Een brede verkenning van ontwikkelingen in burgerparticipatie*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Huxham, C. en S. Vangen (1999). *Leadership In The Shaping And Implementation Of Collaboration Agendas: How Things Happen In A (Not Quite) Joined Up World*. Glasgow: University of Strathclyde.

- Huxham, C. en S. Vangen (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Ireland, R.D., M.A. Hitt en D. Vaidyanath (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management* 28 (2), 413-446.
- James, P. en P. van Seeters (2014). *Globalization and Politics*, vol. 2: *Global Social Movements and Global Civil Society*. London: Sage Publications. p. xi.
- Katz, E. en P.F. Lazarsfeld (1957). *Personal influence* (E. ed.). New York: Free Press.
- Lazarus, R.J. (2010). Super Wicked Problems and Climate Change: Restraining the Present to Liberate the Future, *Environmental law and policy annual review* 8-2010.
- Levin, K., B. Cashore, S. Bernstein en G. Auld (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems: Constraining our future selves to ameliorate global climate change, *Policy Sciences* 45(2), 123-152.
- Maffesoli, M. (2016). From society to tribal communities, *The Sociological Review* 64: 739-747. doi:10.1111/1467-954X.12434.
- Mandell, M. en R. Keast (2008). *A New Look at Leadership in Collaborative Networks*. Process Catalysts.
- Mandell, M., R.L. Keas ten K.A. Brown (2009). *The importance of a new kind of learning in collaborative networks*. Paper presented to EGPA 2009: European Group of Public Administration Conference: the Public Service: service delivery in the information age, Malta, 2-5 September.
- Mazzucato, M. (2014). *De ondernemende staat*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers
- McCarthy, H., P. Miller and P. Skidmore (2004). *Network Logic Who governs in an interconnected world?* London: Demos.
- McCombes (2005). A Look at agenda-setting: past, present and future, *Journalism Studies* vol. 6, no. 4, pp. 543-557.
- McWilliams, A. en D.S. Siegel (2011). Creating and Capturing Value, Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory and Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management* 37 (5), 1480-1495.
- Miles, R. (1978). The Origin and Meaning of Miles' Law, *Public Administration Review* 38(5), 399-403.
- Mindell, A. (1989). The Year 1: Global process work. *Community creation from global problems, tensions and myths*. London: Penguin Books (Arkana).
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018). *Adaptief Bestuur*.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society, radical renewal beyond left, right and center*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Nisbit, M.C. en J.E. Kotcher (2009). A Two-Step Flow of Influence? Opinion-Leader Campaigns on Climate Change, *Science Communication* March, 30: 341.
- Nyheim, D. (2015). *Early warning and response to violent conflict: Time for a rethink?* London: Saferworld.
- Peters, F. en I. Strijp (2011). *Leiderschap & strategische opgave: Een contextuele benadering van leiderschapseffectiviteit*. Tilburg.
- Reybrouck, D. van (2013). *Tegen verkiezingen*. De Bezige Bij.

- Rischard, J.F. (2003). *High Noon: 20 global problems, 20 years to solve them*. Ingram Publishing Services.
- Rischard, J.F. (2010). Global issues networks: Desperate times deserve innovative measures, *The Washington Quarterly* 26:1, 17-33.
- Rittel, H.W.J. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences* 4:2 June, p.155.
- Rittel, H. en M. Webber (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences* 4, Elsevier Scientific Publishing, Amsterdam.
- Ronfeldt, D. (1996). *Tribes, Institutions, Markets, Networks: A Framework About Societal Evolution*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Ronfeldt, D. (2007). *In search of how societies work: Tribes – The First and Forever Form*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk*. Amsterdam: Aeneas, Uitgeverij voor Vakinformatie
- Rotmans, J. (2017). *Omwenteling, een kantelende samenleving en economie*. Amsterdam: Singel Uitgevers.
- Sennett, R. (2016). *Samen, een pleidooi voor samenwerken en solidariteit*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Susskind, L. en K. Wallace (2007). A Dialogue, Not a Diatribe: Effective Integration of Science and Policy through Joint Fact Finding, *Environment* vol. 49, no. 1.
- Teisman, G.R. (2007). *Publiek management op de grens van chaos en orde*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Tushman, M.L. en C.A. O'Reilly (1996). Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review* 38 (4), 8-30.
- Uhl-Bien, M. en S. Ospina (2012). *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*. Scottsdale: Information Age Publishing.
- Vangen, S. en C. Huxham (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers, *British Journal of Management* 14, 61-76.
- Weaver, D.H. (2007). Thoughts on Agenda Setting, Framing, and Priming, *Journal of Communication*, 57.
- Weber, E.P., N.P. Lovrich, en M.J. Gaffney (2007). *Assessing Collaborative Capacity in a Multidimensional World*.
- Weber, E.P. en A.M. Khademian (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges and Collaborative Capacity Builders in Network Settings, *Public Administration Review* 68: 334-349.
- Whyte, W.H. (1956). *The Organization Man*. Simon & Schuster.
- Williams, P. (2001). *Special Agents: The Nature and Role of Boundary Spanners*. Paper to the ESRC Research Seminar Series – ‘Collaborative Futures: New Insights from Intra and Inter-Sectoral Collaborations’, University of Birmingham, February.
- Witte M. de en J. Jonker (2014). *De kunst van veranderen*. Deventer: Kluwer.

## Over de auteurs



**Manon de Caluwé** is als adviseur bij Common Eye gespecialiseerd in het begeleiden en adviseren van samenwerkingsverbanden en netwerken, en mensen en organisaties die in deze verbanden actief zijn. Voor Manon zich aansloot bij Common Eye werkte ze bij Twynstra Gudde en daarvoor bij Bex\*communicatie. Manon heeft een achtergrond in bedrijfswetenschappen (Radboud Universiteit Nijmegen) en communicatie (Universiteit van Tilburg). Naast advieswerk houdt Manon zich bezig met het ontwikkelen van praktische concepten en instrumenten die managers, professionals of procesbegeleiders kunnen toepassen in hun samenwerking. In het bijzonder is ze geïnteresseerd in samenwerkingsvraagstukken die relateren aan maatschappelijke opgaven en de wijze hoe mensen en organisaties hierin effectief kunnen optreden.



**Edwin Kaats** is gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken. Hij doet advieswerk in situaties waar mensen en organisaties impact willen hebben en elkaar daarbij nodig hebben. Hij werkt in uiteenlopende domeinen en bij voorkeur daar waar opgaven organisaties en mensen uit verschillende domeinen bij elkaar brengen. Naast zijn advieswerk doet Edwin onderzoek naar de betekenis en werking van samenwerking, en ontwikkelt hij praktische hulpmiddelen op het gebied van allianties, netwerken en netwerklederschap. Zijn boek 'Leren samenwerken tussen organisaties. Allianties, netwerken, ketens en partnerships' (Kaats en Opheij, 2012, Vakmedianet) was managementboek van het jaar in 2013. Edwin is partner en adviseur bij Common Eye, een adviesbureau gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken.

### Contact met de auteurs

Wil je meer weten over opgavegericht samenwerken en op de hoogte worden gehouden door de auteurs? Stuur dan een e-mail aan Manon de Caluwé ([manon@commoneye.nl](mailto:manon@commoneye.nl)) of Edwin Kaats ([edwin@commoneye.nl](mailto:edwin@commoneye.nl)).



Deze whitepaper wordt aangeboden door Manon de Caluwé en Edwin Kaats in samenwerking met Management Impact. Management Impact is dé kennisplek voor managers en organisatieprofessionals. Via de site, nieuwsbrief, boeken en events bieden wij toonaangevende content om u te inspireren, te verbinden en verder te brengen.

[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)