

Leren werken in netwerken

Edwin Kaats, Wilfrid Opheij, Nikki Willems en Ruben van Wendel de Joode

Netwerken hebben de toekomst. Ze worden gepresenteerd als een alternatief voor traditionele organisatiemodellen en worden gezien als een wijze van organiseren om in een dynamische economie dingen tot stand te brengen. Netwerken zijn hip, maar geen hype.^{1,2} Netwerken leiden tot begripsverwarring en een aantal hardnekkige organiseerproblemen. Je mag het vooral niet organiseren, wordt er wel gezegd. Wij houden een pleidooi voor een nuchtere benadering van netwerken en reiken instrumentarium aan die kunnen helpen bij het vormen van vitale netwerken.

Rondom netwerken heeft zich het beeld ontwikkeld dat ze zichzelf organiseren, dat ze zich niet laten organiseren. Netwerken zijn natuurlijk niet zomaar maakbaar. Verschillende interpretaties, de confrontatie van belangen, afhankelijkheid van afspraken, persoonlijke voorkeuren en relationele fit³ zijn daar oorzaak en bewijs van.

Netwerken komen in een grote verscheidenheid voor. Van zelf organiserend tot zeer georganiseerd. In alle gevallen is er de mogelijkheid om netwerken te beïnvloeden, te organiseren en soms zelfs te ontwerpen. Netwerken laten zich tot op enige hoogte vormen.

Het vormen van een netwerk is de professionele inspanning om individuen, organisaties en instituties op basis van een gemeene deler (identiteit) met elkaar te verbinden om daarmee de kans te vergroten dat zij tezamen of in kleinere coalities onderwerpen adresseren, kennis delen, problemen oplossen, kansen verzilveren of resultaten boeken, en zo samen meer (maatschappelijke) waarde creëren dan ieder apart.

In dit artikel gaan we eerst in op een aantal veelvoorkomende paradoxen in netwerken. Die paradoxen kunnen we bijeenbrengen in vijf bouwstenen die in ieder vitaal netwerk aandacht behoeven. Op die bouwstenen gaan we in. Tot slot gaan we in op het Netwerk Canvas dat ondersteunt bij het ontwikkelen van netwerken.

Veelvoorkomende paradoxen in netwerken

In ons werk in netwerken komen we een aantal paradoxale vraagstukken tegen. Bij paradoxale vraagstukken gaat het niet om het kiezen, maar juist om het balanceren.⁴ We stippen hier een aantal veelvoorkomende paradoxen aan.

Verbinden op inhoud – verbinden op relatie

Strakke inhoudelijke doelstellingen maken en/of een gevoel van verwantschap benutten?

Een van de belangrijke vraagstukken in netwerken is wat partijen in een netwerk verbindt. Werken in netwerken is mensenwerk, een goede relatie is dus van groot belang. Het gaat ook om verbinding in relatie. Daarom is allereerst een verbindende identiteit nodig. Tegelijkertijd zien we dat die relatie op

Netwerken leiden tot begripsverwarring en een aantal hardnekkige organiseerproblemen

zichzelf niet voldoende houvast biedt.

Als reactie op de wat losse setting van netwerken wordt de oplossing vaak gezocht in het maken van strakke inhoudelijke afspraken, voortkomend uit de wens zicht te hebben op concrete resultaten. Als een netwerk kan bogen op gezamenlijk bereikte resultaten kan dat het gevoel van verwantschap en gezamenlijke identiteit versterken; het biedt een concrete uiting van de verwantschap binnen het netwerk naar de buitenwereld en stakeholders, en legitimeert het netwerk. Concrete resultaten alleen bieden echter onvoldoende basis voor verbinding; het gaat om inhoud én relatie.

Alles samen – werken in coalities
Moet iedereen overal bij betrokken zijn, zelfs

aan alles meedoen en/of kiest ieder het werk dat hem past?

Als een netwerk verbindt op basis van identiteit, in hoeverre is het dan nodig dat iedereen concreet aan dezelfde doelen bijdraagt? Onze ervaring is dat dat niet noodzakelijk is. Sterker nog, het helpt als partijen de ruimte krijgen. De vraag is dan hoeveel ruimte en vrijheidsgraden de partijen elkaar gunnen: hoeveel variatie mag er zijn? En wat wil een ieder wel echt samen doen?

Bij een gebrek aan vrijheidsgraden voelen partners zich soms 'gevangen' in een net van gezamenlijkheid. De 'zichzelf opgelegde drang tot gelijkgerichtheid brengt de partijen ertoe dat ze zich volledig met hun hele organisatie en exclusief aan dat samenwerkingsverband menen te moeten committeren. Er wordt 'lucht' gecreëerd in het netwerk door de klem van 'alles en iedereen met elkaar samen' ervan af te halen en meer variatie en differentiatie toe te laten. Die klem vormt een bedreiging voor het netwerk. Tegelijkertijd zijn er activiteiten die echt wezenlijk zijn voor het versterken van de identiteit van het netwerk. Dat vraagt ook gezamenlijkheid en een minimale betrokkenheid van alle partijen.

Loslaten – organiseren

Werkt het netwerk juist doordat je het vanuit regiooogpunt loslaat en laat gebeuren en/of vraagt een netwerk afspraken, werkverdeling en regie?

Het gaat om vertrouwen, persoonlijke verbinding, mensen met passie voor het onderwerp. Vaak professionals die een hekel hebben aan 'bazen, beleid en bureaucratie'. In netwerken is het juist de kunst om los te laten. Als de goede mensen bij elkaar zijn rond

het goede onderwerp loopt het vanzelf. Tegelijkertijd bestaat ook binnen een netwerk de noodzaak tot organiseren.

We zien dat partijen netwerken associëren met 'organisatie-loosheid'. Maar dat kan ook vrijblijvendheid in de hand werken, zoals we zien bij *free riders*. Een paar normerende uitgangspunten zijn noodzakelijk, bijvoorbeeld wie er wel en niet horen bij het netwerk, wie wat doet en wat er voor ieder van belang is in het netwerk.⁵ Overigens goed om hier te vermelden dat er ook talrijke voorbeelden zijn van netwerken die zichzelf overorganiseren en daarmee alle ruimte wegnemen voor variatie en creatie.

Strak sturen – kanaliseren van goede initiatieven

Is het netwerk geholpen als er ook een herkenbaar mens met gegund en verbindend leiderschap stuurt en/of gaat leiderschap om de totale groep waarbij initiatieven hun weg kunnen vinden?

Leiderschap is een belangrijk thema in netwerken. Wie mag er leiden, wat betekent dat leiden dan, hoe verhoudt het zich tot de autonomie van de deelnemers, wat wordt er van ieder van de partijen en deelnemers op dit gebied verwacht?

Als iemand het leiderschap claimt wordt het vaak ingewikkeld. Er moet sprake zijn van 'gegund leiderschap'. Tegelijkertijd moet iedereen ook verantwoordelijkheid nemen voor het functioneren van het netwerk en is er dus echt sprake van gedeeld en verbindend leiderschap. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld met spelregels maar ook door tijd te nemen om goede gesprekken te voeren.

Organiseren en beïnvloeden van netwerken

Terug naar de kernvraag van dit artikel: Wat omhelst die professionele inspanning om netwerken te ontwikkelen, welke beïnvloedingsmogelijkheden hebben we daarbij ter beschikking, en welk instrumentarium kan ons daarbij ondersteunen? De hierboven genoemde paradoxen kunnen we bijeenbrengen in vijf bouwstenen die in ieder vitaal netwerk aandacht behoeven.

Bouwsteen 1: De centrale rol van identiteit

De kern van elk netwerk is zijn identiteit. Mensen en organisaties nemen deel aan netwerken omdat ze zich ermee willen en kunnen identificeren. Ze voelen zich betrokken bij het ideaal of de ambities van een netwerk, onderschrijven de noodzaak van dat netwerk om een specifiek effect te sorteren of voelen zich verwant met de professionele identiteit en de waarden en normen van een netwerk. Om een identiteit te ontdekken moeten we diep gaan; waarom zien we de kenmerken en/of omstandigheden die we zien? Waarom acteren mensen of groepen zoals ze doen? Die identiteit is het resultaat van gedrag van deelnemers aan het netwerk en hun onderlinge afspraken. Tegelijkertijd is het de identiteit die bepaalt wie er bij het netwerk aansluiten, welke spelregels worden gehanteerd en hoe het netwerk zich organiseert en opereert. Voor elke professional die een netwerk wil vormen of beïnvloeden is de speurtocht naar de identiteit van het netwerk – het hart van het netwerk – daarmee de eerste stap. De essentiële vraag die bij de identiteit van het netwerk aan de orde is en die aandacht behoeft is deze: Wat verbindt ons?

Bouwsteen 2: De structurerende rol van spelregels

Netwerken hebben, in vergelijking met zelfstandige organisaties, veel minder mogelijkheden om de samenwerking te structureren. Organisaties kennen over het algemeen meer hiërarchie, met een eenduidig centrum van besturing, afdelingen, taakomschrijvingen. Uiteraard zijn in deze tijd van 'vloeibare moderniteit' ook meer horizontale structuren aan de orde. 'Organiseren en structureren' blijft organisaties typeren.⁶

In netwerken zijn deze instrumenten niet zomaar voorhanden. Daarom heb je een alternatief nodig. Dat kan de vorm krijgen van spelregels. Spelregels zijn afspraken van de kernspelers van een netwerk en zijn afgeleid van de identiteit van het netwerk. Met spelregels leggen de deelnemers aan elkaar uit hoe zij met elkaar wensen om te gaan. Een essentiële vraag bij spelregels is: Hoe gaan we samen om met sleutelvraagstukken in het

Er zijn vijf bouwstenen die in ieder vitaal netwerk aandacht behoeven

We hebben geleerd dat in een netwerk 'alles samen doen' verlamt, vertraagt en tot oppositie leidt

functioneren van ons netwerk? Deze spelregels hebben betrekking op verschillende facetten van het functioneren in een netwerk.

Bouwsteen 3: Organisatie van het netwerk
Een derde bouwsteen is de organisatie van

het netwerk. De ervaring leert dat het aandacht geven aan de organiseerkant nodig blijft, zeker als het netwerk moet omgaan met zijn context of achterban. De achterbanen vragen vaak een bepaalde mate van betrouwbaarheid en resultaat. Er zit dynamiek in de organisatie van netwerken: het deelnemersbestand wisselt van tijd tot tijd, rollen veranderen, en de inrichting vraagt regelmatig om bijstelling. Dan zijn basiscondities nodig om betrouwbaar te kunnen werken en resultaten te boeken.

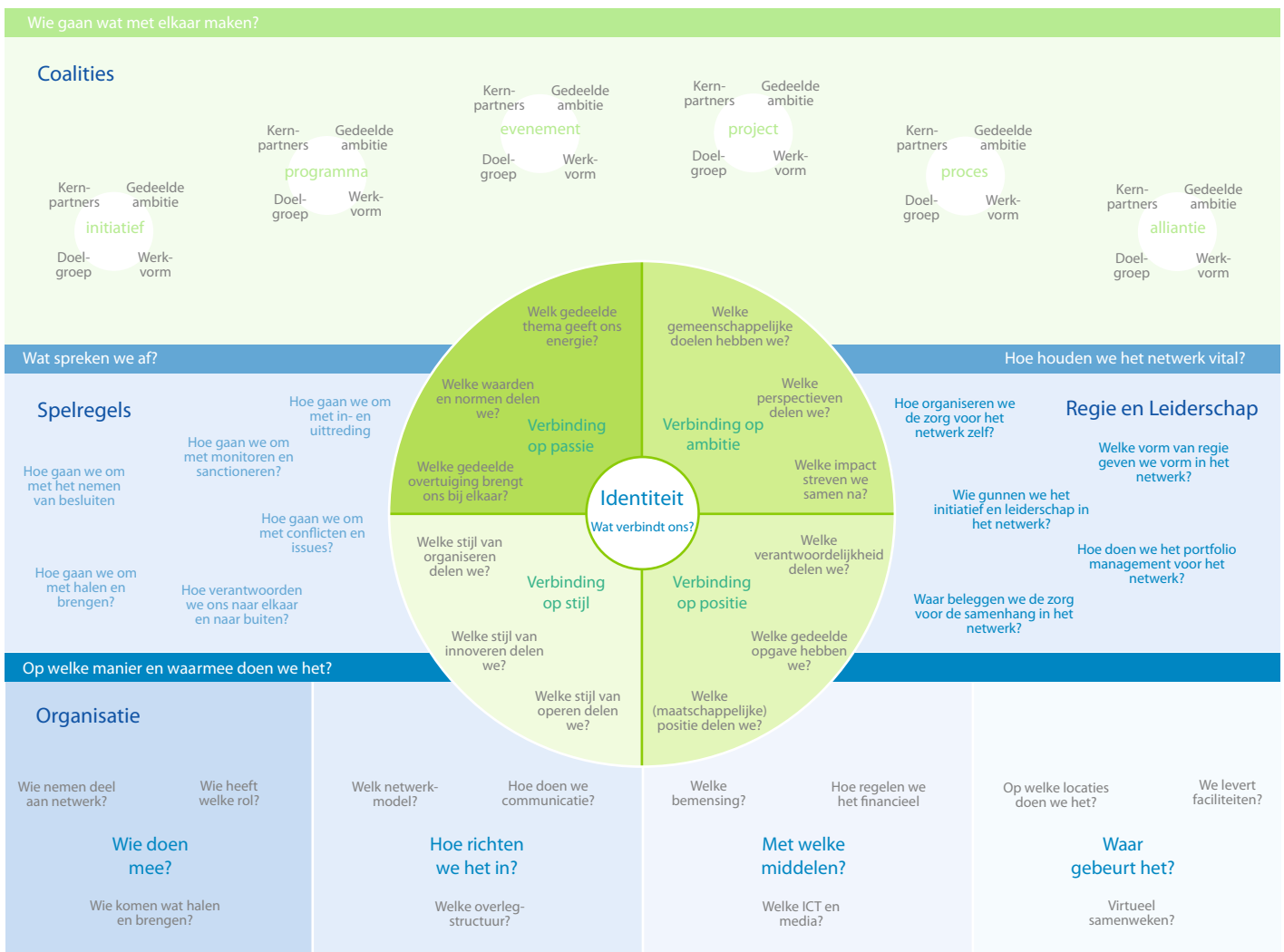
Een essentiële vraag bij de organisatie van het netwerk is: Welke infrastructuur hebben we minimaal nodig om samen te bereiken wat we willen? Wie doen er mee en wat betekent dat als het gaat om inrichting, middelen, fysieke

en virtuele plekken? Hoe blijft iedereen geïnformeerd, betrokken, aan boord en actief? Wat betekent dat qua inzet van mensen en middelen? Hoe richten we het netwerk in en met welke middelen ondersteunen we het netwerk? En hoe en waar treffen en ontmoeten we elkaar, fysiek en virtueel?

Bouwsteen 4: Regie en verbindend leiderschap van het netwerk: de zorg voor het geheel

Regie en leiderschap zijn essentiële vraagstukken bij het borgen van verbinding op relatie en op inhoud. Een kenmerk van een netwerk is dat het is gevormd door verschillende, individuele deelnemers, zonder dat er een deelnemer 'de baas' is. De gezamenlijke iden-

Het Network Canvas



titeit geeft richting aan de initiatieven die voortkomen uit het netwerk, zowel op de korte als de wat langere termijn. De organisatiegraad van netwerken mag dan over het algemeen wat lager zijn, congruentie is wel een succesfactor in netwerken. Het helpt als partijen het geheel met elkaar overzien. In onze ervaring is daar een bepaalde mate van regie voor nodig, een persoon of organisatie die het netwerk bijeenhoudt. Let wel, gegunde regie of gegund leiderschap.

Bouwsteen 5: De boegbeelden van het netwerk: tijdelijke coalities

De essentiële vraag hier is aan welke betekenisvolle vraagstukken en kansen de netwerkpartners samenwerken, en in welke constellaties. Wie doen wat? En wat doen ze dan? Dat kunnen activiteiten zijn waarin alle partners in het netwerk deelnemen, maar dat is niet noodzakelijk. Integendeel, we hebben geleerd dat in een netwerk 'alles samen doen' juist verlamt, vertraagt en tot oppositie leidt. In een netwerk werkt het anders. Het is de kunst om met elkaar te komen tot vitale coalities rond de voor het netwerk echt betekenisvolle vraagstukken. Dat kunnen ook deelverzamelingen zijn van de deelnemende partners; het is zelfs mogelijk dat partijen deelnemen in de tijdelijke coalities die verder niet participeren in het netwerk. Deze dynamiek vraagt wel spelregels rond het meedoen aan coalities en de condities waaronder deelname plaatsvindt. De variatie in tijdelijke coalities heeft niet alleen betrekking op de betrokken partners maar ook op het karakter van deze initiatieven: dat kunnen herkenbare en tastbare resultaten zijn die de partners samen realiseren, maar kunnen ook initiatieven zijn tot het delen van kennis.

Het werken met het Netwerk Canvas biedt een belangrijke kans voor ieder te organiseren netwerk

Het Netwerk Canvas

Om het vormen en ontwikkelen van een netwerk te faciliteren, introduceren we het Netwerk Canvas. Het canvas helpt bij de gemeenschappelijke beeldvorming, faciliteert de communicatie, helpt de deelnemers met elkaar en in hun eigen organisatie in gesprek te gaan. Geïnspireerd op het business model canvas brengt het de genoemde bouwstenen in beeld om een netwerk te ontwerpen, te organiseren en te beïnvloeden.⁷ Het instrument geeft handvatten aan netwerken om verder te vormen, om zo op basis van een gemeene deler de verbinding te zoeken en gezamenlijk of in kleinere coalities aan de slag te gaan. Het zorgt voor minder spraakverwarring en ambiguïteit in het netwerk, want vaak is het vraagstuk van die spraakverwarring groter dan de verwarring over inhoudelijke vraagstukken. Het Netwerk Canvas kan worden ingezet voor alle netwerken waarvoor een ontwerp- of structureervraag min of meer aan de orde is, en biedt zowel in de opstartfase als later mogelijkheden bij het ontwikkelen van het netwerk.

Tot slot

Het werken met het Netwerk Canvas biedt een belangrijke kans voor elk te organiseren netwerk. Maar partijen kunnen nog zoveel afspreken, uiteindelijk draait het om het gedrag in het veld. Het echte werk gebeurt buiten, en voornamelijk door partijen binnen de (tijdelijke) coalities. De resultaten die we daar zien vormen het hart van het netwerk.

Noten

1. Rotmans, J. (2014), *Verandering van tijdperk, Nederland kantelt*, Aeneas.
2. Wierdsma, A. (2015), *Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken*, Universiteit Nyenrode.
3. Kaats, E. en W. Opheij (2012), *Leren samenwerken tussen organisaties*, Kluwer.
4. Meer valt te lezen in L. de Caluwé de (2015), *Spannend veranderen, over spanningen bij veranderen en adviseren* (p. 52-55), Vakmedianet.
5. Hirschhorn, L. en T. Gilmore (1992), 'The New Boundaries of the "Boundaryless" Company', *Harvard Business Review* (May-June), p. 4-16.
6. Wierdsma, A. (2015), *Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken*, Universiteit Nyenrode.
7. Osterwalder, A., Y. Pigneur en A. Smith (2010), *Business Model Generation*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons. NL-editie: *Business Model Generatie* (2014), Vakmedianet.

Edwin Kaats, Wilfrid Opheij, Nikki Willems en Ruben van Wendel de Joode zijn allen werkzaam bij Common Eye als partner resp. adviseur op het gebied van samenwerking tussen organisaties. Common Eye is een adviesbureau, gespecialiseerd in samenwerken in allianties, ketens en netwerken (www.commoneye.nl).

Deze publicatie is tot stand gekomen door intensieve uitwisseling van de collega's van Common Eye en een aantal van haar netwerkpartners. De auteurs hebben de gedachtewisselingen en inzichten in verschillende stadia vertaald naar deze bijdrage.

Edwin@commoneye.nl; Wilfrid@commoneye.nl; Nikki@commoneye.nl; Ruben@commoneye.nl

Verdieping: overmanagement.nl
artikelcode: 0194

Een uitgebreide versie van dit artikel kunt u vinden in de Management Executive Database (overmanagement.nl) van 'Management Executive'. In dat artikel gaan we nader in op de paradoxen in netwerken, werken we een aantal illustratieve voorbeelden uit en geven een meer uitgebreide beschrijving van de bouwstenen en het Netwerk Canvas.