

Samenwerken in opgavenetwerken

Samen sturen, werken en leren voor maatschappelijke opgaven

Manon de Caluwé | Edwin Kaats



Inhoud

Maatschappelijke opgaven die samenwerking vereisen 4

Uitbreiding van perspectief 5

Het shareholderperspectief op samenwerken 5

Het stakeholderperspectief op samenwerken 5

Het ecosysteemperspectief op samenwerken 6

Opgavennetwerken nader bezien 6

Werkende principes van opgavennetwerken 7

Inclusie en diversiteit 7

Relaties en interacties tussen mensen 8

Structuren die decentraal eigenaarschap mogelijk maken 9

Een gedefinieerde gezamenlijke opgave of visie 9

Verandering doordat partijen zelf participeren 10

Domeinen van interveniëren voor opgavennetwerken 11

Drie soorten motieven 13

Vier functies in opgavennetwerken 15

Geen kant-en-klaar recept 16

Bronnen 18



Samenwerken in opgavenetwerken

Samen sturen, werken en leren voor maatschappelijke opgaven

Samenwerken is steeds meer gemeengoed geworden. Waar slechts enkele decennia geleden 'samenwerken' nog een relatief nieuw fenomeen was, zien we nu dat de belangrijkste maatschappelijke opgaven worden toevertrouwd aan netwerken, simpelweg omdat samenwerking één van de sleutels is voor het aanpakken van die opgaven. En dat veel (maatschappelijke) organisaties niet zelden deel uitmaken van tiental(len) netwerken of meer. In de afgelopen jaren heeft het repertoire aan samenwerkingsverbanden zich sterk verrijkt. Waar het veelal begon met overzichtelijke partnerships van twee of drie partijen, zien we nu netwerken die tientallen en meer spelers verenigen. Denk aan netwerken rondom de energietransitie of gezondheidsbevordering in een regio. Hoe kunnen we deze ontwikkeling naar deze nieuwe verschijningsvorm van samenwerken duiden? Wat is dan kenmerkend aan deze zogeheten opgavenetwerken? Welke aanknopingspunten geeft ons dit om opgavenetwerken succesvol te ondersteunen? We verkennen het in dit artikel.

In dit artikel positioneren we opgavenetwerken in een ontwikkeling in de tijd en in een breder spectrum aan verschijningsvormen van samenwerken. We verdiepen ons vervolgens in datgene dat kenmerkend is aan deze verschijningsvormen, en in het bijzonder aan opgavenetwerken, om daarna toe te gaan naar handelingsrepertoire om opgavenetwerken te ontwikkelen en te ondersteunen. Het artikel is gebaseerd op het boek ‘Samenwerken aan maatschappelijke opgaven’ dat in 2023 verscheen en de OOA/Sioo ‘Boek van het jaar’ prijs won.

Maatschappelijke opgaven die samenwerking vereisen

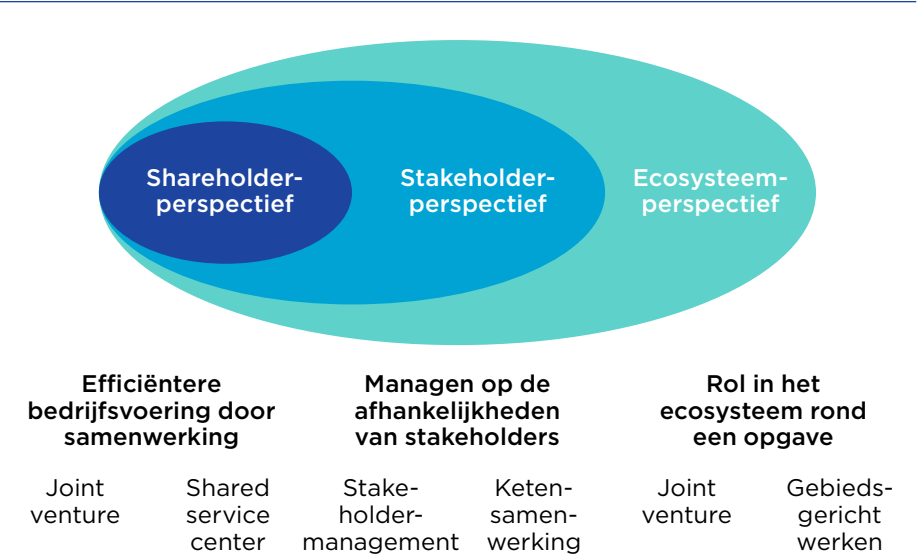
Onze samenleving is een dynamisch geheel van mensen, organisaties, sectoren en gebieden die meer of minder met elkaar in verbinding staan. In een mensenleven komt een mens de nodige instanties, organisaties en instellingen tegen. Dit stelt organisaties voor een continue opdracht, namelijk dat ze samenwerken, met elkaar en met de gemeenschap. Dat gaat niet altijd goed. Niet zelden ontstaan er juist maatschappelijke problemen doordat partijen langs elkaar heen werken. We zien dat bijvoorbeeld in situaties rondom armoedebelief: waar een woningcorporatie — vanuit haar perspectief terecht — het beleid voerde om voor de toekenning van een sociale huurwoning een structureel inkomen te vereisen, hanteerde de gemeente de regel dat een vast woonadres noodzakelijk was om een uitkering te kunnen verstrekken. Niet zelden betekende dit voor de meest kwetsbare inwoners dat zij van het kastje naar de muur werden gestuurd, waarbij zij langer dan nodig afhankelijk bleven van publieke voorzieningen. Beter samenwerken tussen deze instanties en met de inwoner leidt dan tot sneller beterschap.

Een ander vraagstuk waar samenwerking essentieel is, is dat van langer thuis wonen. Onze bevolking is sterk aan het vergrijzen, terwijl de capaciteit van de verpleegzorg niet zal toenemen. Mensen willen zo

lang als mogelijk thuis blijven en actief meedoen in de maatschappij. Zij hebben hiervoor wel een woning nodig die past bij de behoeften van senioren en ouderen. Het is prettig wanneer de buurt en wijk voorzieningen heeft en een samenlevingscultuur die thuis wonen ondersteunt. En dat er professionele zorg thuis beschikbaar is wanneer dat nodig is, ondanks dat dit inmiddels een schaars goed is geworden. Dit alles vraagt om een nauwgezet samenspel tussen de senioren en hun sociale netwerk, woningaanbieders en -ontwikkelaars, zorgorganisaties, welzijnspartijen in de wijk, gemeenten en ga zo maar door. Hoe beter wonen, zorg, de leefomgeving in de wijk op elkaar zijn afgestemd, hoe beter het langer thuis wonen zal slagen.

En wat te denken van de uitdaging die we hebben op gebied van de energietransitie. Alleen al de infrastructurele ingrepen in het fysieke domein vragen om de samenwerking tussen een waaier van organi-

FIGUUR 1 *Shareholder-, stakeholder- en ecosysteemperspectief op samenwerken (van Bekkum, 2022)*



saties: gemeentelijke beheerders, vastgoedbeheerders, energiebedrijven, netwerkbedrijven. Hun samenwerking moet een toekomstbestendige energievoorziening faciliteren en voorkomen dat de stapeling van fysieke ingrepen de lokale en regionale economieën letterlijk stil legt. Deze partijen staan voor de omvangrijke taak om de voorwaarden te creëren voor de volgende uitdaging, namelijk toekomstbestendig energiegebruik. Want een toekomstbestendige energietransitie valt of staat met de bereidheid van organisaties, instellingen en inwoners om andere keuzes te maken in hun energiegebruik. En daarmee het vraagstuk van energierechtvaardigheid, want deze verandering raakt ook de wijken en buurten waar inwoners zich de extra investeringen die dit vraagt niet zomaar kunnen permitteren. Het zal van inwoners, gemeenten, woningcorporaties, en lokale instellingen ook de nodige betrokkenheid en samenwerking vragen.

Uitbreiding van perspectief

Samenwerken krijgt een steeds maatschappelijker kleur. Dat is zeker niet altijd zo geweest. Tibor van Bekkum (2022) beschrijft hoe verschillende perspectieven op samenwerken zich in de loop der tijd hebben opgevolgd. In het *shareholderperspectief* staan de revenuen voor de shareholder, de samenwerkingspartner als eigenaar centraal. In de vorm van winst, kostenefficiëntie of reputatie. Het *stakeholderperspectief* draait om het bewustzijn van organisaties dat zij er voor complexe taken die meervoudige expertisen vragen goed aan doen om deze samen met anderen — andere organisaties met andere expertisen — uit te voeren. Voor de inwoner, cliënt of patiënt betekent dat meer kwaliteit. En voor de betrokken organisaties een interessante samenwerking waar zij weer van kunnen leren of die hun organisaties en dienstverlening versterkt. Het *ecosysteemperspectief* tot slot laat zien dat verbinding met anderen niet alleen aan de orde is bij specifieke complexe taken, maar dat die verbinding er voortdurend is en moet zijn. Dit voorkomt dat partijen langs elkaar heen werken, dat ze

geïsoleerd beleidskeuzes maken met de nodige gevolgen van dien. In de volgende paragrafen gaan we verder in op de drie perspectieven op samenwerken.

Het shareholderperspectief op samenwerken

Het vakgebied samenwerkingskunde kent een oorsprong in de bedrijfskundige hoek. Veel van de eerste publicaties en onderzoeken keken naar samenwerking door de bril van de business case. De samenwerking moet efficiëntie opleveren, bijvoorbeeld bij de inrichting van shared service centers voor bedrijfsvoeringstaken, of het innovatievermogen versterken, zoals bij de ‘moeder der samenwerkingsverbanden’, de Senseo, de succesvolle joint venture van Douwe Egberts en Philips. Ook pps-constructies, bijvoorbeeld in de infra- en mobiliteitswereld hadden het doel taken van de betrokken partners efficiënter en innovatiever uit te voeren. In dit domein van samenwerken staat het perspectief van de *shareholder* centraal. De samenwerkingspartners opereren als ‘eigenaren’ van hun samenwerkingsverband, starten het samenwerkingsverband vanwege de positieve business case en toetsen de waarde van de samenwerking aan de revenuen die eruit voort vloeien zoals reputatie, kostenverlaging of omzetvergroting. Het zijn deze revenuen die de samenwerking legitimeren.

Het stakeholderperspectief op samenwerken

Maar het samenwerkingsrepertoire is breder. Waar samenwerkingsverbanden voor het shareholderperspectief draaien om het vergroten van de winstgevendheid of versterken van de prestaties van de organisatie, ontstaat er een heel spectrum aan samenwerkingsverbanden vanuit het bewustzijn van organisaties dat zij bepaalde doelen of taken niet kunnen behalen, zonder dat zij daarvoor afstemmen en samenwerken met anderen: het *stakeholderperspectief* op samenwerken. Of anders gezegd, voor het behalen van bepaalde doelen, of het goed uitvoeren van bepaalde taken, meestal wat complexere taken, zijn deze organisaties (wederzijds) afhankelijk van anderen.

Zo is er in de geriatrie revalidatiezorg een nauwgezet samenspel tussen bijvoorbeeld ziekenhuis, huisarts en thuiszorgorganisatie, die ieder een stukje van de zorg oppakken voor een patiënt die na een ziekenhuisopname weer naar huis komt. Partijen werken voor dit soort complexere taken als het ware als een keten. Ook regio-overstijgende samenwerkingen bij de behandeling van complexe kankersoorten zijn hier een voorbeeld van. De gezamenlijke opdracht of ambitie om dit type zorg, deze taak, optimaal uit te voeren voor inwoners, cliënten en patiënten, vormt de motor van de samenwerking. Belangenmanagement is een relevant begrip binnen dit perspectief. Doordat partijen samenwerken op die taak, leveren zij ook een stuk autonomie in. Dit is aantrekkelijk wanneer er een voldoende aantrekkelijke 'what's in it for me' zit in de samenwerking, wanneer de partners er aantoonbaar belang bij hebben en meerwaarde uit halen. Bijvoorbeeld de mogelijkheid om in contact te komen met nieuwe cliënten door de samenwerking, de mogelijkheid tot uitbreiding van dienstverlening of zich met bepaalde expertise te kunnen profileren. Ook mogen belangen niet geschaad worden. De mutual gains methode biedt handvatten voor het inrichten van een gebalanceerde samenwerking waarin recht wordt gedaan aan belangen.

Het ecosysteemperspectief op samenwerking

Het stakeholdersperspectief maakt organisaties bewust van het feit dat zij niet solitair opereren en dat door samen te werken aan bepaalde complexe taken voor de inwoner, patiënt of cliënt beter kunnen worden uitgevoerd. Het **ecosysteemperspectief** stelt dat de verbondenheid tussen organisaties zich niet mag beperken tot deze specifieke complexe taak(en) alleen. De samenwerking, het samen deel uitmaken van een groter geheel, moet voortdurend en voor de langere termijn aan de orde zijn. Immers, het samenwerken aan een bepaalde vooraf gedefinieerde taak veronderstelt dat deze organisaties weten op welke taken de samenwerking de meeste meerwaarde

biedt. Het risico bestaat dat organisaties dan alsnog in een bepaalde bubbel opereren, omdat zij zelf de taak en werkwijze bepalen. Voor complexe maatschappelijke opgaven, zoals armoedebestrijding of gezondheidsbevordering, is er meer nodig. Nodig is dat organisaties zich opstellen als verantwoordelijk lid van een ecosysteem of netwerk van organisaties en actoren die allen een rol vervullen. Doordat zij nauw verbonden werken, en daardoor hun dienstverlening, rollen en taken structureel op elkaar afstemmen, gaan zij als een integraal, lerend en opgabegericht netwerk opereren. Voor moeilijke vraagstukken is dat nodig, simpelweg omdat 'dé oplossing', 'hét plan van aanpak', 'de veranderstrategie' nu eenmaal niet bestaat. Voor het oplossen van armoede is nu eenmaal geen recept voorhanden. Hetzelfde geldt voor de transitie naar duurzame bronnen van energie. Niemand weet wat er precies nodig is om dat te realiseren en wat voor uitdagingen partijen op de weg tegenkomen. Dit soort vraagstukken vragen vaak om transformatie van bestaande werkwijzen. Samenwerkingsverbanden die zich hier op richten zijn we ook wel opgavennetwerken gaan noemen. Vaak zijn het divers samengestelde en lange termijn gerichte netwerken met een nadrukkelijke rol voor inwoner, cliënt en patiënt zelf, omdat zij mede de sleutel van de transformatie in handen hebben.

Opgavennetwerken nader bezien

Netwerken bieden partijen de infrastructuur die zij nodig hebben voor zo'n op de lange termijn en op verandering gerichte samenwerking. We kunnen netwerken zien als een infrastructuur die de condities creëert voor het leer-, transformatie- en samenwerkingsproces. Sommige sectoren kennen al een lange traditie in netwerksamenwerking. Rondom complexe ziektebeelden zoals dementie of infectieziektenbestrijding bestaan professionele netwerken voor kennisuitwisseling en leren. Maar ook in de visserij of wegenbouw bestaan er leer- en innovatienetwerken.

Steeds meer echter zien we ook netwerken die zich niet beperken tot een ‘leeropdracht’, maar die een maatschappelijke opgave omarmen. Ofwel: opgavenetwerken. Denk bijvoorbeeld aan regionale netwerken van partijen uit zorg en welzijn in het kader van het Integraal Zorgakkoord; Kansrijke Start netwerken die de zorg en ondersteuning van het jongste kind verbeteren; of netwerken die doelen nastreven op het gebied van duurzame energie opwek en -gebruik zoals het netwerk Nieuwe Energie Overijssel. In opgavenetwerken wordt gewerkt aan een duurzame ondersteunende samenwerkingsinfrastructuur met een op verandering gerichte gedeelde visie of identiteit. In het vertrouwen, de verwachting en de ervaring dat binnen die infrastructuur samenwerkingsinitiatieven en -coalities ontstaan. Van daaruit ontstaat een waar portfolio van experimenten en initiatieven — van individuele partners of in coalities — voor een bepaalde transformatie.

De netwerksturing of -facilitering richt zich dan op het helpen aanjagen van die initiatieven, partijen samenbrengen, en de inzichten en resultaten doen stromen in het netwerk. Voor iedere partij is de ‘what’s in it for me’ nog steeds aan de orde, wat verklaart waarom sommige initiatieven of coalities meer floreren dan de andere. Maar in een netwerk geldt in feite het ‘koplopers’ principe: het netwerk biedt de condities, de partijen grijpen ze aan. In het netwerk wordt niet zozeer gewerkt volgens concurrentie- of efficiëntieprincipes in termen van vooraf keuzes maken, in- of exclusie van partijen of van ‘goedkeuring’ van initiatieven. Wie zou dat in het netwerk immers moeten doen? Geen van de partijen is in de positie om ‘over de ander te gaan’. Netwerken werken juist vanuit gelijkwaardigheid, eigen initiatief daar waar energie is. Een beetje overlap tussen wat partijen aan initiatief ondernemen is niet erg, het kan juist het leereffect versterken. En het netwerk zorgt zelf voor een soort van natuurlijke selectie: als het netwerk goed functioneert vinden interessante initiatieven vanzelf steun, podium en navolging.

Werkende principes van opgavenetwerken

Dat netwerken dus vooral bedoeld zijn om samenwerking te faciliteren, betekent niet dat er niets georganiseerd of ingericht hoeft te worden. Integendeel. Literatuur, onderzoek én ervaring met netwerken bewijst dat het inrichten en ondersteunen van netwerken een vak is op zichzelf. Het is geen sinecure om deze dynamische, omvangrijke en divers samengestelde arena’s goed te doen werken. In een volgende paragraaf zullen we een zestal domeinen van interveniëren presenteren die van belang zijn voor goed werkende opgavenetwerken. Het is wel interessant om deze eerst in het daglicht te plaatsen van een aantal werkende principes van netwerken zoals die centraal staan in de netwerktheorie. Deze principes zijn de werkende mechanismen van netwerken, de bouwstenen waar netwerken op drijven. We noemen er vijf:

Inclusie en diversiteit

Netwerken zijn inclusieve organiseervormen, in die zin dat ze plaats bieden aan in principe alle partijen die een bijdrage kunnen leveren aan het vraagstuk dat het netwerk verbindt. Anders dan organisaties hebben netwerken open grenzen. Niet iedereen is natuurlijk even intensief betrokken. Vaak zien we een groep sleutelspelers — partijen in het hart van het netwerk — met daaromheen allerlei partijen in verschillende ‘ringen’ van betrokkenheid. Netwerken accommoderen daardoor een grote diversiteit aan partijen of zijn daartoe in staat. Doordat netwerken een connectieve samenwerkingsvorm zijn — partijen hoeven niet te werken volgens de (stringente) regels van consensus en alles in overeenstemming met elkaar te doen —, kunnen zij ook een grote diversiteit aan spelers accommoderen. Hoewel we het hier hebben over organisatienetwerken, bieden opgavenetwerken nadrukkelijk plaats voor ook inwoners, ondernemers en informele spelers die een bijdrage te leveren



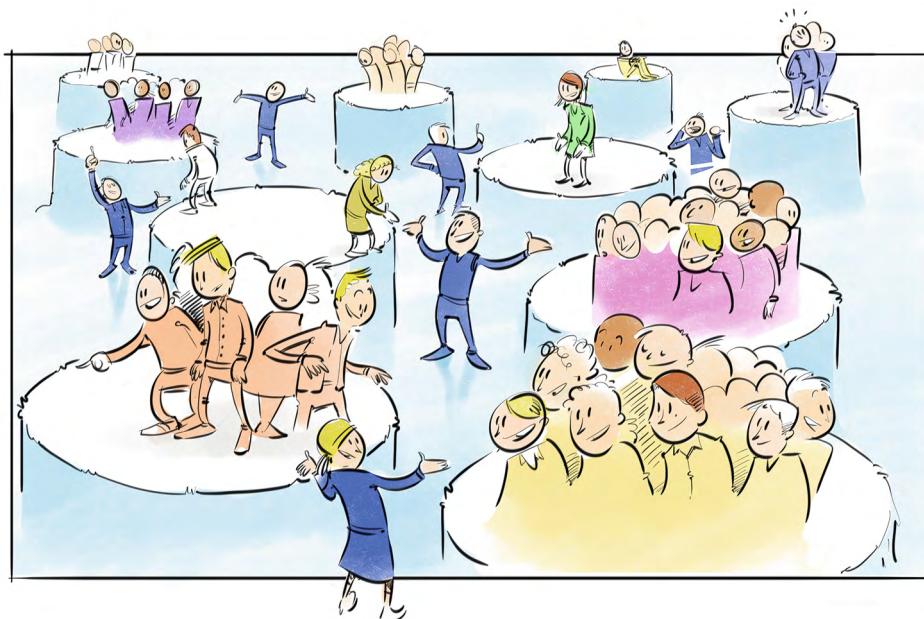
hebben aan de gedeelde opgave. Langer thuis wonen is bijvoorbeeld niet mogelijk zonder goed werkende wijk- en buurtgemeenschappen. En ook voor de energietransitie of de mobiliteitstransitie is de actieve deelname van inwoners, huishoudens en mobilisten onmisbaar.

Relaties en interacties tussen mensen

Netwerken bestaan bovenal uit relaties, verbindingen en interacties tussen mensen, die op hun beurt verbonden zijn aan de deelnemende partijen in het netwerk. Vertrouwen is een eerste vitaal element binnen deze relaties. Zonder vertrouwen zullen de contacten gekleurd zijn door waakzaamheid of zelfs vermijding. Voor de ontwikkeling van vertrouwen is persoonlijke interactie nodig tussen partijen: contact, positieve ervaringen opdoen met elkaar, elkaar leren kennen. Beïnvloeding is een ander werkend mechanisme dat plaatsvindt in de interactie tus-

sen mensen en dat van betekenis is voor opgavenetwerken. Partijen in een netwerk oefenen voortdurend bewust en onbewust invloed uit op anderen en dragen hiermee bij aan beweging in het netwerk. Dat kan directe beïnvloeding zijn — goed voorbeeld doet volgen doordat bepaalde initiatieven navolging krijgen, of door invloedrijke leiders die uitdragen wat belangrijk is — maar ook indirecter is beïnvloeding aan de orde. En dan is er nog het principe van wederkerigheid, wat keer op keer laat zien dat steun, hulp of inspiratie van de ene partij, kan rekenen op hetzelfde vice versa. Deze verbindingen tussen partijen zorgen voor een gedeeld referentiekader, ofwel een gedeeld discours: een gezamenlijke basis van ideeën, overtuigingen, normen en waarden voor hoe we samenwerken. Die stellen norm voor wenselijke gedragingen, initiatieven en veranderingen in en door het netwerk.





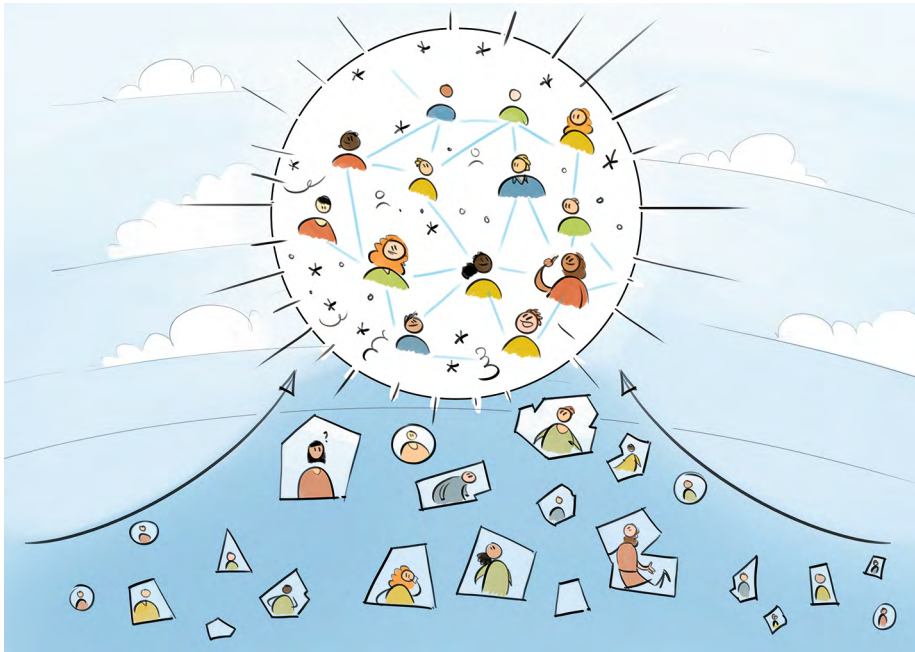
Structuren die decentraal eigenaarschap mogelijk maken

De menselijke interacties die aan de basis liggen van samenwerken worden in netwerken — net als in organisaties — ondersteund met structuren. In organisaties zorgen de structuren in essentie voor centraliteit — wat zijn de doelen voor de club, wie neemt de besluiten, hoe zetten we schaarse middelen optimaal in. De structuren in netwerken hebben een andere prioriteit. Ze zorgen als het ware juist voor decentraliteit door het mogelijk te maken om te werken in deelsamenstellingen aan deelonderwerpen. Deze hebben weliswaar verbinding met de gedeelde opgave, maar functioneren tegelijkertijd als vitale subsystemen waar het eigenaarschap van partijen zich kan manifesteren. Het stelt partijen in staat om voor de opgave initiatieven te ondernemen

die aansluiten bij hun rol(len) en verantwoordelijkheden. Daarmee kan er concreet commitment ontstaan. De netwerkstructuur heeft als doel het werken in deze initiatieven, in deze coalities, te ondersteunen. De netwerkstructuur bestaat dan bijvoorbeeld uit spelregels voor de samenwerking, werkafspraken voor hoe coalities tot stand komen en een gremium dat overzicht houdt of regie voert. Doordat die coalities en hun initiatieven nooit vanzelfsprekend zijn in netwerken — ze worden bewust en gericht ingericht door partijen die samen iets willen ondernemen — zijn ze doorgaans sterk doel- en resultaatgericht, wat dan weer een boost geeft aan het hele netwerk.

Een gedefinieerde gezamenlijke opgave of visie

Een gedeelde opgave of visie is als het ware het bindmiddel van het netwerk. Netwerken hebben als doel de inspanningen van partijen niet geïsoleerd te doen plaatsvinden, maar in samenhang gestalte te doen krijgen. Dit maakt dat in opgavenetwerken de inspanningen van partijen een bepaalde gelijkgerichtheid krijgen: alle inspanningen op het gebied van armoede werken volgens een gezamenlijke doorleefde aanpak of verandertheorie, of in een netwerk is een gezamenlijke focus afgesproken op bepaalde duurzame bronnen voor energie-opwekking zodat partijen zich daarop kunnen instellen. Inspanningen kunnen elkaar dan versterken. Dit vraagt dan wel dat netwerken die gelijkgerichtheid definiëren, zoals in de vorm van een gedeelde opgave of opdracht, een gezamenlijke missie of visie, een verandertheorie. In een organisatie krijgt dit vaak vorm door middel van een lineaire vertaling van visie naar strategie naar doelstellingen op het niveau van de organisatie, afdeling team en individu. In netwerken is hiervoor niet één recept, omdat de diversiteit tussen partijen doorgaans groot is, en de opgave complex. Een gedeelde visie of verandertheorie in een opgavenetwerk resulteert daarom uit een betekenisvol proces van interactie tussen de partners in het netwerk, en fungeert vervolgens als richtsnoer voor de samenwerking.



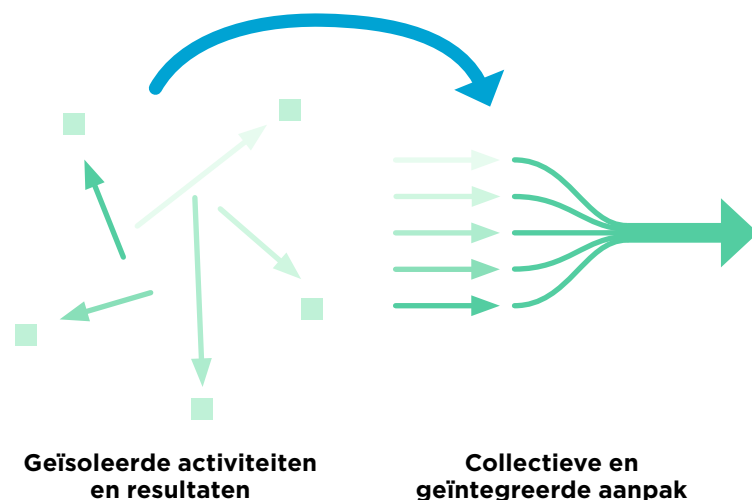
Verandering doordat partijen zelf participeren

Het belangrijkste veranderkundig principe van het doormaken en realiseren van veranderen is: actieve participatie en deelname van de bij de verandering betrokken actoren. Dit gaat uit van de gedachte dat verandering vrijwel altijd een sociaal proces omvat. Vrijwel nooit gaat een verandering alléén over technische structuren of systemen, het betreft altijd het gedrag, de eigen keuzes en commitment van mensen, teams, afdelingen en organisaties die de verandering realiseren, steunen en tot leven wekken. Veranderingen kunnen daarom nooit worden voorgeschreven of opgelegd, maar krijgen gestalte door actieve deelname, betekenisgeving en vertaling van de gezamenlijke veranderopdracht — de opgave — naar eigen keuzes en gedrag. Dat dit niet altijd eenvoud-

dig is, is daarbij een gegeven. Bijvoorbeeld als gevolg van institutionele structuren of belangen die andere prikkels uitlokken. Deze belemmeringen bespreekbaar maken en trachten hier handelingsrepertoire voor te vinden, is dan onderdeel van het werken in opgavenetwerken.

Bovenstaande principes zijn een grofmazige bundeling van werkende principes uit een zeer uitgebreid kennisveld, maar vatten wel de belangrijke kenmerken van opgavenetwerken samen. Vervolgens kunnen we dit vertalen naar domeinen van interveniëren voor netwerken die specifiek willen functioneren als opgavenetwerken, ofwel voor het werken aan een gedeelde maatschappelijke opgave waarvoor samenwerking de sleutel is, en die vraagt om verandering in bestaande methoden, werkwijzen en aanpakken. Een aantal voorbeelden beschreven we eerder al.



FIGUUR 2 *Gelijkgericht werken in opgavenetwerken (Molleman, 2019)*

Domeinen van interveniëren voor opgavenetwerken

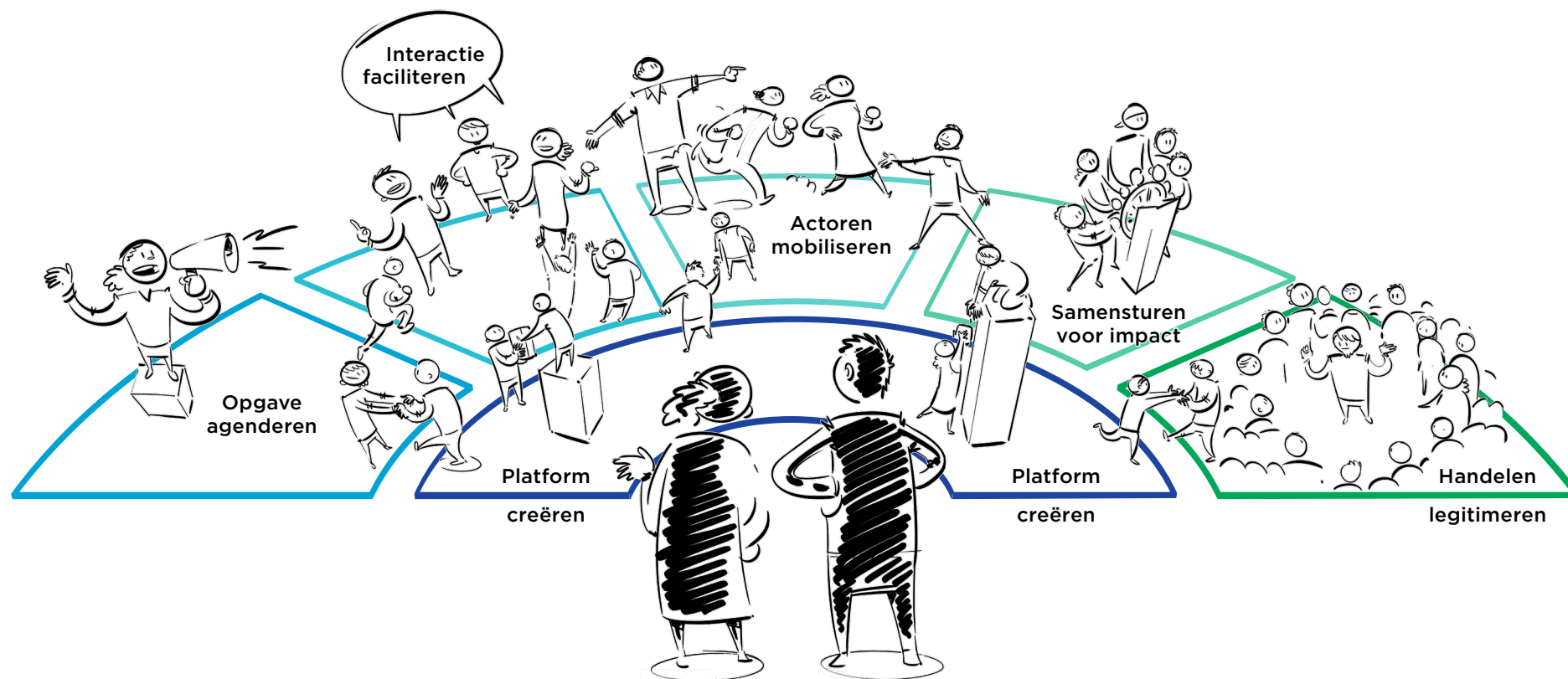
Opgavenetwerken zijn netwerken met de specifieke opdracht om samen aan te slag te zijn voor een gedeelde maatschappelijke opgave. Die netwerken hebben dus een samenwerkingsdoelstelling die niet alleen gericht is op meerwaarde voor de participerende partners zelf, maar nadrukkelijk maatschappelijke meerwaarde en verandering beoogt. Dankzij het netwerk als organiseervorm, kunnen die zaken vaak hand in hand gaan. Het netwerk helpt met het aanbrengen van gelijkgerichtheid in de inspanningen tussen partners, faciliteert het leer- en evaluatieproces en door sociale mechanismen als wederkerigheid en beïnvloeding ontstaan er normen voor de gewenste verandering. In engere, meer partnergerichte samenwerkingsvormen als allianties zijn

die kenmerken minder aanwezig. De coalities die binnen de opgavenetwerken mogelijk zijn, helpen partijen vervolgens om initiatieven te ontplooiën die passen bij hun specifieke rol, taken en doelen, en die dus ook voor hen relevant en van waarde zullen zijn. Zo staat er als het ware een portfolio aan potentieel transformatieve initiatieven die elkaar kruisbestuiven in een netwerk van partijen die met en van elkaar leren.

In het boek 'Samenwerken aan maatschappelijke opgaven' (2023) beschreven we zes domeinen van interveniëren waarop actoren — deelnemers van opgavenetwerken, netwerkregisseurs en/of initiatiefnemers — actief kunnen zijn om opgavenetwerken te vormen en te ondersteunen. Ieder domein bevat een rijk palet aan interventiemogelijkheden, en in samenhang kunnen ze helpen bij de vorming en versterking van opgavenetwerken. We vatten de domeinen van interveniëren hier kort samen:

- 1 **OPGAVE AGENDEREN** Essentie hierbij is om te komen tot voor alle partijen herkenbare en gedeeld ervaren opgavedefinitie. Dat dit niet vanzelfsprekend is werd duidelijk bij de vorming van regionale IZA-netwerken. Veel zorgpartijen frameden de noodzaak van het netwerk sterk vanuit hun eigen 'eenzijdige' zorgperspectief: samenwerking met het sociaal domein is nodig om het medische domein te ontlasten. Er werd zelfs met onderzoek geschermd: zeker 30% van de dienstverlening in de huisartsenpraktijk hoort thuis in het sociaal wijkteam. Het sociaal domein, dat in veel gevallen pas later aanhaakte op het IZA, en ook kampt met sterke financiële en personele tekorten, reageerde niet bepaald enthousiast: moeten wij komen opdruiven als vangnet, of beter gezegd afvoerputje, voor een sector die al jaren heeft kunnen rekenen op alleen meer in plaats van minder budget? Een proces van collectieve agendasetting leidde uiteindelijk tot een meer gedeeld en maatschappelijk georiënteerd frame: op alle fronten in onze samenleving is preventie nodig, zowel in termen van gezondheid, als sociaal welzijn en welbevinden.

FIGUUR 3 Domeinen van interveniëren in opgavenetwerken



Hier konden alle partijen zich in herkennen, en bood aanknopingspunten voor het vraagstuk en de strategie. Het agenderen van de opgave is dus een proces in zichzelf dat aandacht vraagt.

2 INTERACTIE FACILITEREN Netwerken zijn geen ‘technische’ organiseervormen. Ze komen tot leven door verbindingen tussen partijen met elkaar en met hun gedeelde opgave. Dat weefsel, dat cement, komt tot stand door interactie tussen partners. Interactie

komt in allerlei vormen en maten, maar in feite gaat het om de intensiteit en de kwaliteit van de contacten die partijen in een netwerk met elkaar hebben. Dat zijn niet zozeer relationele interacties — koetjes en kalfjes — maar betekenisvolle interacties in het licht van hun gedeelde opgave. In interactie ontwikkelen partijen relaties, brengen ze verdieping aan in de opgave, wisselen ervaringen uit, komen elkaar tegen rondom gezamenlijke deeltaken, kennen gezamenlijke doelgroepen, cliënten of patiënten, maken gebruik

van dezelfde kennis- of inspiratiebronnen. Al dit soort contacten en verbindingen leiden tot een gedeeld discours over de opgave, en dus ook een nader doorleefd beeld van het vraagstuk en welke verandering er nodig is. Een ontluikende verandertheorie, als het ware. Het loont dus om veelvuldig te investeren in allerlei betekenisvolle contacten, ontmoetingen, gesprekken en uitwisselingen in het netwerk. Overigens hoeft niet iedereen evenveel met elkaar in verbinding te staan. Netwerken hebben baat bij zowel intensieve als minder intensieve verbinders. De intensieve verbinders zorgen voor coherentie, waar de minder intensieve verbinders vaak nieuwe informatie of partijen introduceren.

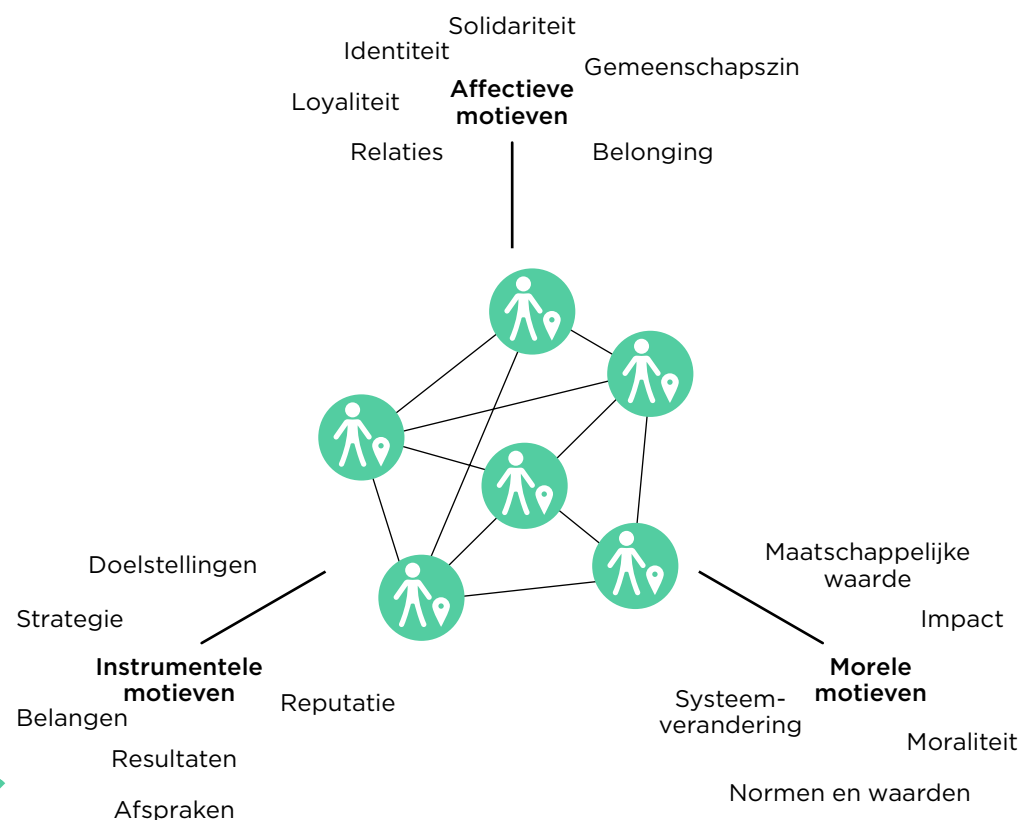
3 ACTOREN MOBILISEREN Een geagendeerde opgave is nog geen onderhanden opgave. Er zijn daadwerkelijke interventies nodig door partners in het netwerk die de gewenste verandering naderbij brengen. Die interventies zullen moeten komen van partijen in het netwerk zelf, eigenstandig of samen in coalities. Dit vereist dat partijen als het ware gemobiliseerd zijn tot actoren, tot handelende spelers, zich als 'koplopers' opwerpen. Ook dit is niet vanzelfsprekend. Netwerken kunnen soms zo dynamisch zijn en in zekere zin ongrijpbaar — er is meer niet dan wel vastgelegd — dat partijen het soms moeilijk vinden om hun bijdrage en rol vorm te geven. Ze volgen wat er gebeurt, maar vinden het lastig om in actie te komen. We denken dan soms al gauw, en vaak onterecht, dat een partij niet wil. Een volgend domein is dus partijen helpen om hun rol en bijdrage te formuleren. Dit noemen we het mobiliseren van actoren. Het is dan verleidelijk om vóór de partijen te bedenken wat zij kunnen bijdragen. Maar actoren zijn het meest duurzaam verbonden wanneer zij kunnen komen tot interventies die dicht liggen bij hun eigen rol en motieven. Partijen die te ver verwijderd raken van wat voor hen individueel relevant en belangrijk is, zullen het moeilijk vinden gecommiteerd te blijven. Beter een bescheiden, maar oprechte betrokkenheid, dan een groots en meeslepende belofte die partijen uiteindelijk niet waarmaken.

Drie soorten motieven

“Most people are not for or against anything; the first object of getting people together is to make them respond somehow, to overcome inertia” (Mary Parker Follett).

Het traditionele gedachtegoed over samenwerken heeft zich lange tijd gefocust op eigen belangen van deelnemende partijen als belangrijkste motivator. Een centrale vraag was: waar zit de 'what's in it for me'? Maar volgens de Amerikaanse sociologe, Rosabeth Moss Kanter,

FIGUUR 4 Drie typen motieven voor verbinding

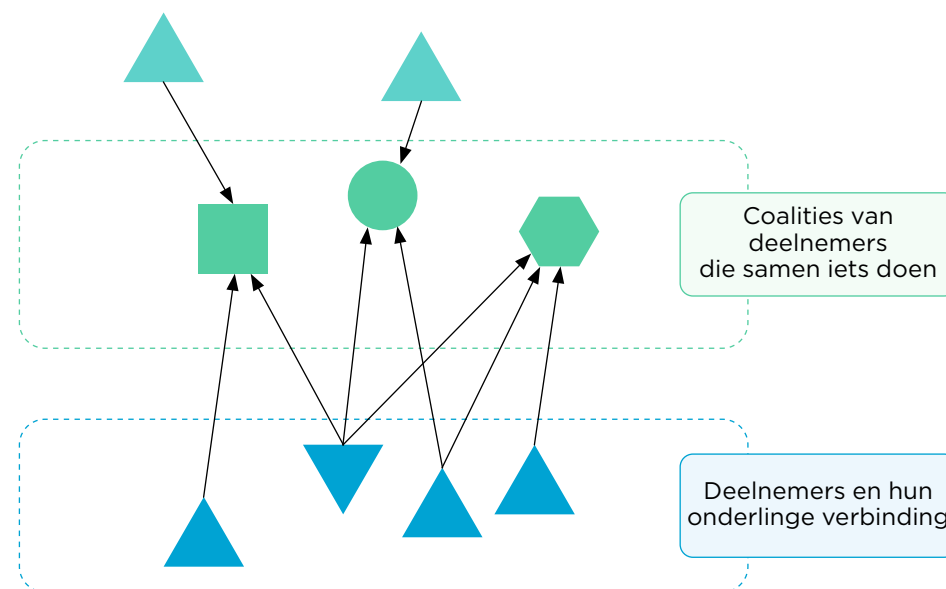


hoogleraar aan Harvard Business School, is het palet veel rijker. Zij identificeert drie leidende motieven voor deelname aan 'social systems'. Ook zij spreekt van **instrumentele motieven**, die ingaan op de kosten en baten van deelname aan een netwerk. Maar daarnaast gaat ze in op nog twee bepalende motieven. Bij de **morele motieven** gaat het om verbinding aan de maatschappelijke doelen, normen en waarden van het opgavenetwerk. En **affektieve motieven** worden aangesproken wanneer er een relationele en emotionele verbinding met de andere partners in het netwerk bestaat, een community. Hoe betekenisvoller die verschillende motieven aangeboord worden, hoe betekenisvoller ook de verbinding met het netwerk. Expliciteren van die motieven is dan wel de clou. Vaak zijn de verschillende motieven wel aanwezig, maar zijn ze 'bedolven' onder vele prikkels, prioriteiten en zaken die in de dagelijkse praktijk om aandacht vragen. Het is de kunst om motieven voor verbinding en samenwerking tot leven te wekken en betekenis te geven, in interactie met anderen. Tezamen vormen deze drie soorten motieven een sterke combinatie in het omgaan met dilemma's die horen bij opgavenetwerken.

4 PLATFORM CREËREN Waar we relaties en verbindingen kunnen zien als de meer 'ontastbare' netwerkstructuren, vraagt het netwerk zelf ook om organiseren. Met andere woorden, de actoren hebben een 'plek', een platform, nodig om hun samenwerkings-, leer- en veranderproces tot uitvoer te brengen. We zien dat netwerken vaak op twee niveaus organiseren: het niveau van het netwerk als geheel (denk aan algehele spelregels, ontmoetingsmomenten, manieren om overzicht te houden, te leren en regie te voeren) en het niveau van de coalities van partijen waarin zij daadwerkelijke initiatieven ondernemen. Opgavenetwerken kennen beide niveaus van organiseren. Op het niveau van het netwerk als geheel gebeuren zaken als kennis en informatie delen, ontmoeten en leren. Er wordt als het

ware de identiteit van het netwerk gevormd. Ook wordt er strategie gemaakt voor het netwerk als geheel, bijvoorbeeld in de vorm van een verandertheorie voor de opgave. Deze werkt dan inspirerend en richtinggevend voor de partijen in het netwerk. Op het niveau van de coalities worden de meer tastbare resultaten geboekt door middel van concrete projecten, programma's, experimenten, etc. Netwerkgereguleert zich op het verbinden van de beide niveaus en daarvoor de voorwaarden scheppen.

FIGUUR 5 Opgavenetwerk met coalities (Willems et al., 2018)



5 SAMENSTUREN VOOR IMPACT Zoals gezegd gaat de opdracht van opgavenetwerken verder dan de opdracht die we bijvoorbeeld zien in zogeheten interactienetwerken, waarbij het ontmoeten, verbinden, leren en inspireren centraal staan. In opgavenetwerken

wil men verder komen met het vraagstuk. Het netwerk zal moeten nadenken en afspraken maken over hoe zij op die voortgang wil sturen. Het ligt voor de hand om te denken in termen van monitoring en effectmeting, maar de ervaring leert dat het niet eenvoudig is voor netwerken om dat in te richten, of dat het soms pas in een latere fase lukt om daar de randvoorwaarden voor te creëren. Andere wijzen van sturing voor resultaat zijn dan opportuun. Deze kunnen gelegen zijn in het stimuleren en aanjagen van inspanning of het gericht creëren van condities voor samenwerking. Ook zijn er afspraken nodig over in hoeverre de sturing vraagt om het maken van collectieve keuzes. Het gaat daarbij om collectieve keuzes die voor het goed functioneren van het netwerken belangrijk zijn. Denk daarbij aan gezamenlijke spelregels, het ontwikkelen van een gezamenlijke verandertheorie, het instandhouden van een gezamenlijk leerproces of de wijze waarop het netwerk coalities ondersteunt bij het werken aan hun initiatieven op het platform. Daarnaast kunnen ook leidende principes behulpzaam zijn in opgavenetwerken, die individuele partijen vervolgens kunnen vertalen naar hun eigen handelen. Dit biedt meer ruimte voor partijen, maar leidt wel tot de gelijkgerichtheid die we zoeken. Dit alles valt onder het domein van ‘samensturing voor impact’.

Vier functies in opgavenetwerken

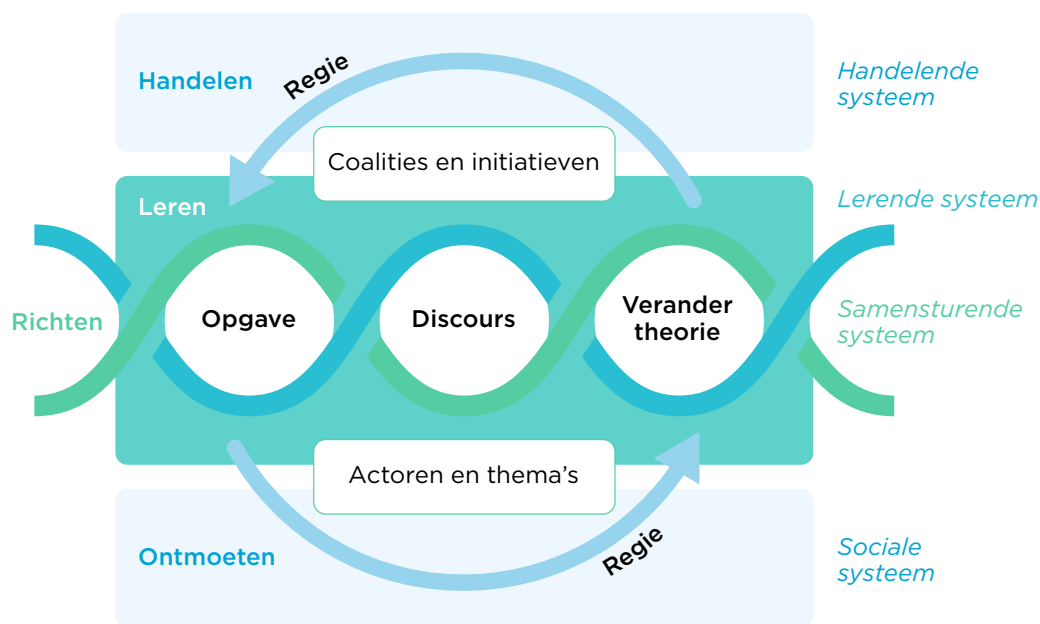
Opgavenetwerken zijn bedoeld om een samenwerking te faciliteren die bijdraagt aan het realiseren van de voor een opgave noodzakelijke veranderingen. Maar wat die veranderingen precies moeten zijn, dat is niet altijd op voorhand duidelijk. Partijen experimenteren en leren in het vinden van de gezamenlijke koers. Dit stelt ook eisen aan de processen die zich dienen af te spelen in netwerken. We identificeren er vier, bedoeld als handvat bij het bepalen en organiseren van activiteiten in netwerken:

- 1 Een basale functie in opgavenetwerken is die van **ontmoeten**. Ontmoeting is nodig om verbinding aan te brengen tussen de deelnemende partijen. Door ontmoeting ontstaan er sociale relaties en een gezamenlijke identiteit. En in de ontmoeting ontstaan ook inzichten en ideeën voor het ondernemen van initiatieven in het netwerk.
- 2 Een volgende vereiste functie is die van **handelen**. Anders dan lerende netwerken, waarin afstemming en uitwisseling centraal staat, werken opgavenetwerken aan het handelingsrepertoire van de toekomst. Dit doen zij door experimenten, pilots en (andere) projecten uit te voeren. Activiteiten die daadwerkelijk tot stappen in de gewenste richting leiden.
- 3 Die activiteiten vinden samenhang en koers door middel van de functie van **richten**. In opgavenetwerken is sprake van een gezamenlijke visie of aanpak, ofwel van een vehikel waarmee partijen samen strategie maken. Dit wordt ook wel de verandertheorie van het opgavenetwerk genoemd. Die verandertheorie is ingebed in een min of meer gedeeld referentiekader, een gezamenlijk discours, over wat het juiste is om te doen.
- 4 Het ontmoeten, handelen en richten moet voortdurend in verbinding staan. Alles wat geleerd wordt door de activiteiten en initiatieven die worden ondernomen, geven weer feedback voor het verder aanscherpen of wijzigen van de koers en leveren lessen en inzichten voor de leden van het netwerk, en biedt weer inspiratie voor navolgende activiteiten en initiatieven. Daarmee is **leren** een vierde onmisbare functie in opgavenetwerken.

Deze vier functies vormen als het ware de primaire processen binnen het opgavenetwerk. Het is van belang dat voor alle functies de benodigde activiteiten worden georganiseerd. Zo kan ook de wisselwerking tussen de functies tot stand komen. Zo geldt dat het uitwisselen van inzichten en ervaringen in de ontmoeting leidt tot initiatieven — individueel of in coalities. Deze initiatieven — projecten, experimenten en evenementen — leveren nieuwe leerervaringen op, die kunnen

worden gedeeld met het hele netwerk, en die weer nieuwe informatie geven voor het bepalen van de koers, het richten. Deze uitwisseling ontstaat niet vanzelf en vraagt actieve regie. Dit is één van de centrale opdrachten van netwerkregie.

FIGUUR 6 Vier functies in opgavenetwerken (ontmoeten, handelen, richten, leren)



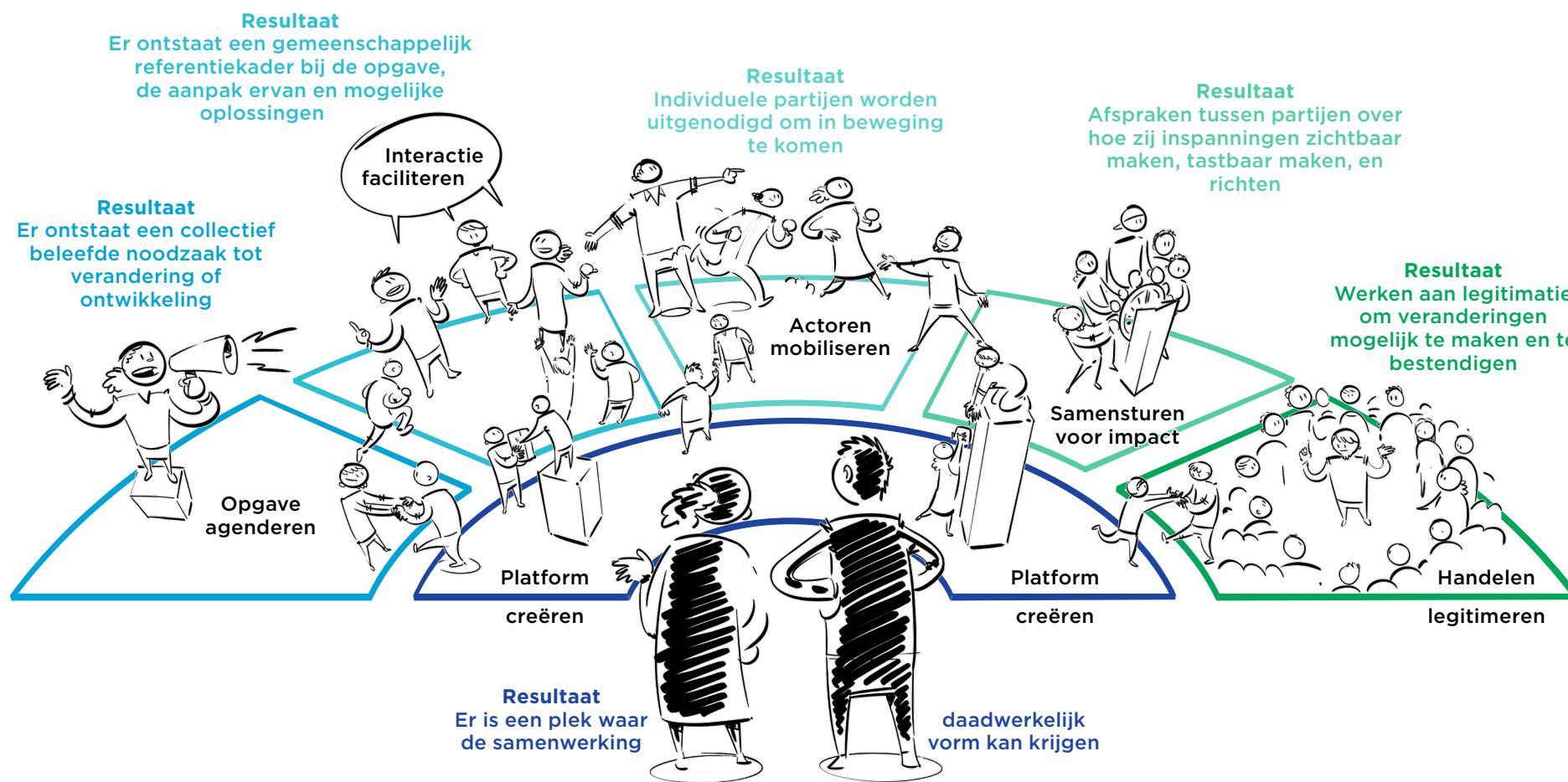
6 HANDELEN LEGITIMEREN Netwerken hebben een stevige legitimatieopdracht. Het is tot nu heel lastig gebleken om de effecten van netwerken hard te maken. Dit heeft te maken met de moeilijkheid om oorzaak-gevolg aan te tonen bij complexe vraagstukken, omdat deze zich altijd in hun context manifesteren en contextgebonden

zijn. Het heeft ook te maken met het netwerk als organiseervorm en de meervoudigheid ervan — verschillende partners, verschillende samenstellingen, de ‘waarheid’ is altijd ambigue en meervoudig interpreterabel. Belangrijk is dus dat het netwerk ‘steun’ vindt en zich in haar legitimatie kan sterken. Verleidelijk is dan om vooral te kijken naar formele bronnen van legitimatie, denk bijvoorbeeld aan de wijze waarop betrokkenen hun mandaat hebben geregeld, of aan de wijze waarop het netwerk haar werkwijzen en afspraken heeft vastgelegd. Maar hoewel die formele bronnen bijdragen aan de legitimatie van het netwerk, zijn ze meestal niet het meest stimulerend voor de nieuwe werkwijzen, veranderingen en experimenten die nodig zijn. Advies is daarom om ook zogenaamde informele bronnen van legitimatie aan te boren, zoals de feedback en steun van de samenleving en de mensen om wie het gaat, en werkwijzen die de ethische en morele grondslag in netwerken versterken, bijvoorbeeld door middel van ethisch beraad. Omdat netwerken een organiseervorm zijn die niet kan rekenen op vooraf toegekende legitimatie — anders dan bij organisaties die daar hele structuren voor moeten inrichten — is aandacht voor legitimatie van belang. Ook individuele actoren kunnen zelf werken aan hun legitimatie — steun van hun eigen omgeving — voor het werk dat zij in netwerken verrichten.

Geen kant-en-klaar recept

Deze domeinen van interveniëren kunnen houvast bieden voor deelnemers of netwerkregisseurs die opgavenetwerken willen vormen en ondersteunen. Ze bieden weliswaar geen kant-en-klaar recept, en netwerken zijn doorgaans niet bepaald een gespreid bedje, maar het aandacht hebben voor alle domeinen vergroot wel de kans dat het opgavenetwerk daadwerkelijk als zodanig gaat functioneren. Ook weten we dat het in netwerken soms lastig is om ‘staande’ te blijven: de ervaring leert dat het niet altijd rozengeur en maneschijn is omdat het veel vraagt van partijen om in een netwerk te opereren. Deze

FIGUUR 7 Resultaten bij de domeinen van interveniëren in opgavenetwerken



domeinen helpen dan om toch koers te vinden en te houden en zaken in perspectief te plaatsen. Ook helpen ze om met netwerkpartners het gesprek aan te gaan over hoe het gaat in het netwerk en waar meer aandacht voor nodig zou zijn. Dat hebben wij met dit gedachtegoed

beoogd aan te bieden. Dit gedachtegoed past daarmee in het ecosysteem perspectief dat we voor complexe vraagstukken zo hard nodig hebben, en is een aanvulling op ander ontwikkeld kennis en instrumentarium voor verschijningsvormen van samenwerken.

Bronnen

- Aarts, N. (2015). *The Art of Dialogue*. [Oratie]. Wageningen: Wageningen University.
- Ashby, W.R. (1940). Adaptiveness and Equilibrium. *Journal of Mental Science*, 86(362), 478-483.
- Bekkum, T. van (2023). *Het ecosysteemperspectief, waardecreatie door samenspel*. Holland Management Review.
- Bokhorst, A.M. (2014). *Bronnen van legitimiteit. Over de zoektocht van de wetgever naar zeggenschap en gezag*. Boom
- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties*. Boom
- Bruijn, H. de & Heuvelhof, E. ten (2018). *Management in Networks*. Routledge.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2003). *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents*. Sage.
- Castells, M. (2000). *Network Society. In The Information Age*. Alianza.
- Cialdini, R.B. (1987). *Influence* (Vol. 3). Albin Michel.
- Dewey, J. (1927). *The Public and its Problems*. Holt.
- Granovetter, M.S. (1983). *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. Sociological Theory* 1, 201-233.
- Habermas, J. (1984). *Theory of Communicative Action, Volume One: Reason and the Rationalization of Society*. Boston, Mass.: Beacon Press.
- Hajer, M.A. & Laws, D. (2006). *Ordering Through Discourse. In M. Moran, M. Rein & R.E. Goodin (Eds). The Oxford Handbook of Public Policy*, pp. 249-266. Oxford University Press.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Taylor & Francis.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The Art of Thinking Together*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Kahane, A. (2021). *Facilitating Breakthrough: How to Remove Obstacles, Bridge Differences, and Move Forward Together*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking Fast & Slow: It Enables You to Make Better Decisions*. Penguin Books.
- Landwehr, C. (2010). *Discours and Coordination: Modes of Interaction and their Roles in Political Decision-Making*. *The Journal of Political Philosophy* 18(1), 101-122.
- Lewin, K. (1999). The Dynamics of Group Action. In M. Gold (Ed.), *The Complete Social Scientist: A Kurt Lewin reader*, pp. 285-291. American Psychological Association.
- Melucci, A. (1995). The Process of Collective Identity. In H. Johnston & B. Klandermans, *Social Movements and Culture*, pp.41-63. University of Minnesota Press.
- Moss Kanter, R.M. (1972). *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Harvard University Press.
- Olson, M. (1971). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups* (Herz.ed.) Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge university press.
- Peters, F. (2016). *Een nieuwe generatie leiderschap. Veerkracht in een complexe wereld*. Holland Management Review: Best of Business Schools, (168), 14-23.
- Rittel, H.W. & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of P. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Scharmer, O.C. (2009). *Theory U: Learning from the Future As it Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Simons, L., Nijhof, A. (2021). *Changing the Game: Sustainable Market Transformation Strategies to Understand and Tackle the Big and Complex Sustainability Challenges of Our Generation*. Routledge.
- Verhoeven, I. (2009). *Burgers tegen beleid. Een analyse van dynamiek in politieke betrokkenheid*. Aksant.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Vakmedianet.
- Weick, K.E. (1984). Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*, 39(1), 40.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations* (Vol. 3). Sage.

Uitgave maart 2025

Manon de Caluwé
Edwin Kaats

Deze publicatie is gebaseerd op het boek
'Samenwerken aan maatschappelijke opgaven',
Manon de Caluwé en Edwin Kaats, Boom Uitgevers, 2023.

Omslagontwerp: vrij naar Hans Roenhorst, H2+
Vormgeving en opmaak: Justus Bottenheft
Illustraties: André Weenink

© Common Eye

Alle intellectuele eigendomsrechten van deze uitgave
berusten bij Common Eye®. Niets uit deze uitgave mag
worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder
schriftelijke toestemming van Common Eye®.



Voor het bestellen van het boek
'Samenwerken aan maatschappelijke opgaven'