Nikki Willems | Renee Linck | Edwin Kaats [RED.]

Organiseren in en met netwerken

VAKMEDIANET

INHOUD

Voorwoord 7

1 Werken met netwerken 9

1.1 Netwerken zijn te organiseren 10
1.2 Bouwstenen van een netwerk 12
1.3 Leeswijzer 12

2 Aan de slag in je netwerk 15

2.1 Actor: wie doen er mee? 17
2.2 Identiteit: wat verbindt ons? 17
2.3 Ambities: wat doen we met elkaar? 18
2.4 Fundament: hoe richten we het netwerk in? 18

3 Het Netwerk Canvas 21

3.1 Hoe kun je het canvas gebruiken? 21
3.2 Energie, creativiteit en … ritme! 24

4 Actoren brengen diversiteit en variatie 27

4.1 Waarom doen actoren mee; wat zijn hun belangen? 28
4.2 Wat dragen actoren bij? 31
4.3 Welke rol hebben actoren? 34

5 Identiteit zorgt voor verbinding *43*

5.1 Identiteit toont een gezamenlijke passie *44*
5.2 Identiteit toont een gezamenlijke opgave *48*
5.3 Identiteit toont een gezamenlijke positie *48*
5.4 Functies van identiteit *49*

6 Met ambities geven we samen betekenis *53*

6.1 Ambities laten zien wat je met elkaar wilt bereiken *55*
6.2 Werken in coalities van actoren *59*
6.3 Werken aan samenhang *63*
6.4 Ambities kun je verschillend organiseren *67*

7 Het fundament zorgt voor stolling en beweging *71*

7.1 Spelregels creëren een basis van vertrouwen *72*
7.2 Leiderschap: zorg voor de interactie *85*
7.3 Vorm: maakt beweging mogelijk *100*

8 Netwerken, een kwestie van doen ... *109*

8.1 Een analyse: waar staat het netwerk? *110*
8.2 De essentie zit hem in ontmoeting en dialoog *115*
8.3 Tot slot *117*

Bijlage Kennis stapelen en samen bouwen *123*
Auteurs *127*

AAN DE SLAG

Hoe ziet jouw netwerk eruit? *13*
Werken met het Netwerk Canvas *23*
Wie doen er mee? *30*
Je eigen perspectief *33*
Breng je netwerk in beeld *37*
Wat speelt er voor mij en voor jou? *41*
De Identiteitskaart van het netwerk *47*
Beelden van buiten *50*
Welke ambities pakken we op? *60*
Delen en vermenigvuldigen *64*
Betekenisvolle ambities en kansrijke coalities *66*
Succesvol werken in coalities *69*
Welke spelregels hanteren wij? *75*
Hoe maak je spelregels bespreekbaar? *81*
Spelen met spelregels *83*
Jouw bijdrage aan het netwerkleiderschap *88*
Wil je een rol in het netwerkleiderschap en welke dan? *95*
Procesleiderschap? *99*
Tot de juiste vorm komen *105*
In gesprek over het fundament *107*
De Quick Scan *112*
Het ontwerpen van een goed proces *120*

VOORWOORD

Voor je ligt het resultaat van onze collectieve inspanning, een boek over werken in en met netwerken. Als samenwerkende professionals delen we een passie voor organiseervormen die mensen en organisaties in staat stellen gezamenlijk in beweging te komen. Wanneer we bij elkaar komen, hebben we het over opgaven die individuen en individuele organisaties niet zelfstandig voor elkaar kunnen krijgen. Dat zijn opgaven in allerlei soorten en maten. Zo zijn we evenzeer geïntrigeerd door de energietransitie als door het initiatief van een buurtcomité om de buurt bij elkaar te houden. Hoe verschillend ambities van netwerken ook zijn, in essentie staan ze voor dezelfde opgave: mensen en organisaties verbinden om gezamenlijke kracht te organiseren. We hebben de overtuiging dat de vaardigheid waarmee we dat doen van grote betekenis is voor ons geluk, welzijn en onze welvaart.

Ook de opgave om met elkaar een boek te maken over netwerken leerde ons veel over netwerken. Wij zijn vogels van uiteenlopende pluimage. De zoektocht naar wat ons verbindt rondom het onderwerp is dan een serieuze inspanning, evenals het goed verdelen van het werk, het organiseren van betekenisvolle bijeenkomsten, het nemen van besluiten, het bedenken van spelregels om alle inbreng recht te doen en daarbij ook nog resultaat te boeken. We hebben gewerkt in verschillende samenstellingen om de kracht van ons kleine netwerk optimaal te benutten. Terugkijkend was de totstandkoming van dit boek een volwaardige netwerkinspanning: een gezamenlijke opgave uitgewerkt in verschillende coalities.

De kern van dit boek is de uitdaging hoe je kunt werken met én in netwerken, hoe je effectief kunt zijn in én met netwerken. Dit boek is daarom vooral een praktijkboek. We zien jou meer als gebruiker van dit boek dan als lezer. We hebben geprobeerd zoveel mogelijk praktische handreikingen te geven voor het ontwerpen, organiseren, vitaliseren van netwerken, en het positioneren en handelen in netwerken. We putten daarbij uit onze ervaringen in en met netwerken, want als deelnemer, projectmanager, programmamanager, adviseur, procesbegeleider of veranderaar verkeren wij voortdurend in netwerken. De inzichten die we daarbij hebben opgedaan willen we graag met je delen. Wij hopen dat ze ook voor jou van waarde zijn en je ze in de praktijk kunt gebruiken.

Wij danken elkaar voor de bijdragen die we hebben geleverd bij de totstandkoming van dit boek. Veel dank zijn we verschuldigd aan de netwerken waarin wij mochten participeren; dank dat we gebruik mochten maken van de ervaringen van zovele deelnemers in netwerken. Veel dank ook aan Wilfrid, Janneke, Esther en Manon voor het conceptueel meedenken en jullie bijdragen in de werksessies. Everdien en Justus vanuit Vakmedianet, dank voor jullie professionele oog en creatieve oplossingen.

NIKKI, RENEE, EDWIN, ROBIN, ROSI, RUBEN en TIM

‘Wij zien een netwerk als een samenspel van individuen, organisaties of kleine verbanden die zich tijdelijk en gelijkwaardig verbinden rondom een opgave, een thema of een uitdaging.’

1 Werken met netwerken

Welkom in ons netwerk, dat gaat over netwerken. We zien om ons heen allerlei netwerken die platforms bieden voor interactie en samenwerking, uiteenlopend van netwerken die actief werken aan concrete maatschappelijke opgaven – opgavegerichte netwerken – tot netwerken waarin kennisuitwisseling en relaties centraal staan – interactiegerichte netwerken. Wij zijn geïntrigeerd door netwerken: vaak gaan ze om met vraagstukken waarbij het noodzakelijk is om mensen en organisaties gezamenlijk te laten opereren, maar waarbij het niet altijd vanzelfsprekend is om die gezamenlijkheid voor elkaar te krijgen. Netwerken kennen immers geen traditionele hierarchie met bijbehorende vormen van klassieke controle, het zijn de deelnemers die gezamenlijk cocreëren. Dat kan ingewikkeld zijn, maar is wel mogelijk: wij geloven dat je het werken in netwerken een zetje kunt geven, dat je netwerken in beweging kunt zetten en dat je aan een netwerk kunt 'knutselen'.

In dit boek benaderen we een netwerk dan ook als een samenhangend geheel van individuen, organisaties of kleine netwerken met een herkenbare identiteit. Dat netwerk ontwikkelt vervolgens verschillende ambities waar in (tijdelijke) coalities aan wordt gewerkt. De coalities zijn de plekken waar het gebeurt, waar mensen zich verbinden, waar betekenisvolle dingen worden gedaan en resultaten worden gehaald. Daar valt wel wat aan te organiseren!

Netwerken als maatschappelijk verschijnsel

In de Hermitage Amsterdam is de tentoonstelling 'Hollanders van de Gouden Eeuw' te bezichtigen. De presentatie toont groepsportretten van vooraanstaande burgers in de 17e eeuw die in vergadering bijeen zijn en als zodanig werden vereeuwigd: 'Terwijl in de rest van Europa de macht in handen lag van vorsten en kerkelijke bestuurders wordt de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden geregeerd door de burgerij. Door stad en land te besturen, handel te drijven, de verdediging van de stad op zich te nemen, wetenschappelijke ontwikkelingen te stimuleren en het sociale vangnet in te richten en te beheren, zorgen de burgers ervoor dat de Republiek een van de machtigste en welvarendste naties van Europa werd. De tentoonstelling geeft letterlijk en figuurlijk een gezicht aan deze invloedrijke mannen en vrouwen, vooral uit de stad Amsterdam en maakt duidelijk hoe de 17de-eeuwse mentali-

teit leidde tot omgangsvormen en normen die in onze hedendaagse samenleving nog steeds kunnen worden herkend' (bron: www.hollandersvandegoudeneeuw.nl).

De tentoonstelling laat niet alleen verzamelingen burgers zien, maar geeft ook een doorkijkje in de manier waarop de Nederlandse samenleving destijds functioneerde. Je kijkt niet zozeer naar een vergadering van willekeurige burgers, maar naar een uiting van het sociaal verband van de 17e eeuw. Centraal staan burgers die zich – geïnspireerd door altruïsme, verlicht of onomwonden eigenbelang – met elkaar verbinden ter wille van een gemeenschappelijke zaak of gemeenschappelijk belang. In de bijschriften van de werken leren we voor welke zaak deze burgers zich gezamenlijk inzetten en op welke manier ze dat deden. In de ogen van de geportretteerden is soms duidelijk te zien dat zij trots en identiteit ontlenen aan hun plek aan die tafel.

In de beschrijving van de tentoonstelling geeft de Hermitage Amsterdam aan dat de tentoonstelling inzicht geeft in het 'collectief burgerschap' dat zo typerend is voor de Nederlandse samenleving. Het is moeilijk om niet de verbinding te leggen met de netwerken van onze tijd. Zijn de 'netwerken van nu' niet de nieuwe vorm van het 'collectieve burgerschap van toen'? Zeker wanneer we ons verdiepen in de werking van netwerken, ligt de associatie voor de hand:

- De sociale verbanden van toen en de netwerken van nu creëren verbinding en sociale samenhang.
- Beide doen dat omdat ze iets willen bereiken en impact willen hebben.
- Ze zijn beide zowel het resultaat van vertrouwen als een belangrijke voorwaarde voor vertrouwen.
- Ze bieden beide een platform, verbinding en taal voor interactie.
- Ze zijn in feite allebei een plek waar taken verdeeld kunnen worden en actie kan worden gepland.

Natuurlijk zijn er ook verschillen: de netwerken van nu zijn waarschijnlijk minder statisch en – laten we hopen – minder exclusief. Individuen en organisaties bewegen in steeds andere en nieuwe netwerken, ze maken deel uit van verschillende netwerken. Daarnaast zijn de netwerken van nu ook het gevolg van een verandering van tijdperk, waarbij verticale structuren worden vervangen door horizontale structuren waarin overheden, maatschappelijke organisaties en commerciële bedrijven met elkaar samenwerken. Ook zullen de processen in netwerken sneller gaan dan toen, omdat de informatietechnologie – in al haar verschijningsvormen – de snelheid van de interactie enorm verhoogt. Maar vooropstaat dat netwerken een maatschappelijke functie hebben door in tijd en ruimte een platform te bieden voor samenhang en gezamenlijke actie.

1.1 Netwerken zijn te organiseren

Rondom netwerken bestaat het beeld dat ze zichzelf organiseren en zich niet laten organiseren. Elke poging om een netwerk te organiseren is een bedreiging voor het functioneren van het netwerk, wordt vaak gedacht. In de loop van de tijd zijn de begrippen zelforganiserend, grenzeloos werken en bottom-up zo nauw verbonden geraakt met het begrip netwerk, dat ze als vaste eigenschappen

van netwerken worden gebruikt. Vaak met als voorbeeld een zwerm vogels en een school vissen. Daarbij is de suggestie: ga niet organiseren want die complexe processen nemen hun eigen wending. De huidige afkeer van traditionele organisaties met hun kaders, organogrammen, controle en managementstigma's hebben dat beeld versterkt. Voor professionals is de ontworsteling aan beleid, bazen en bureaucratie tevens een verleidelijk perspectief. Dit beeld heeft het denken over netwerken beïnvloed.

Wij merken in onze praktijk dat veel netwerken enige vorm van 'organiseren' wel nodig hebben. Er bestaat een behoefte – en soms noodzaak – om individuen, organisaties en instituties actief bij elkaar te brengen. Dat is zoals wij naar netwerken kijken: als een vorm van mobiliseren, een vorm van verbinden, een vorm van organiseren en een vorm van samenwerken. Met dat laatste, samenwerken, hebben wij veel ervaring. We hebben geleerd dat samenwerken vraagt om de invulling van vijf belangrijke condities. Een gedeelde ambitie, heldere belangen, een goede relatie, een passende organisatie en een goed lopend proces zijn essentieel om een samenwerking goed te laten werken. Ook bij netwerken zien we deze condities terug, zij het in een andere vorm. We zien net als bij samenwerken dat verschillende interpretaties en spraakverwarring, de confrontatie van belangen, verschillende beelden over afspraken, persoonlijke voorkeuren en relationele fit het vaak lastig maken. Om daarmee om te gaan is enige vorm van organiseren nodig. Organiseren helpt om mensen te motiveren samen dingen te doen,

Wie zijn wij?

Wij zijn ook een netwerk. Wij zijn een aantal professionals die werken in verschillende sectoren en in verschillende organisaties, met uiteenlopende expertises en werkstijlen. Toch voelen wij ons een netwerk. We delen namelijk een passie voor organiseervormen die mensen en organisaties in staat stellen om gezamenlijk in beweging te komen. Wanneer wij bij elkaar komen, hebben we het over uitdagingen en opgaven die individuen en individuele organisaties niet zelfstandig voor elkaar kunnen krijgen. Vaak gaat het dan over maatschappelijke vraagstukken van enige betekenis. Dat trekt ons aan en inspireert ons, maar 'groots en meeslepend' is geen absolute voorwaarde voor onze interesse. Ook vraagstukken die minder in het oog springen, trekken regelmatig onze aandacht. Zo kan het zijn dat we evenzeer geïntrigeerd zijn door het initiatief van een buurtcomité om de buurt bij elkaar te houden, als door de inspanningen van Polly Higgins en Baltasar Garzon om ecocide in het internationale recht te verankeren om daarmee de aantasting van de aarde strafbaar te maken. Hoe verschillend hun ambities ook zijn, in essentie staan zij voor dezelfde opgave: mensen en organisaties verbinden om gezamenlijke kracht te organiseren. Oftewel:

- zichtbaarheid geven aan een gedeelde passie, ambitie of verantwoordelijkheid, betrokkenheid mobiliseren bij mensen en organisaties;
- onderlinge verbinding tussen mensen en organisaties creëren om er een zichzelf in stand houdende infrastructuur van te maken;
- activiteiten, evenementen, ontmoetingen en rituelen organiseren om betekenis te geven aan een verbinding en de vruchten te plukken van samenwerking.

om lastige onderwerpen te bespreken en om mensen bij elkaar te brengen. Organiseren helpt dan om kansen te verzilveren of om problemen op te lossen.

1.2 Bouwstenen van een netwerk

'Organiseren' moet je in relatie tot netwerken breed interpreteren: soms zijn we in staat om te ontwerpen, vaak moeten we het doen met hier en daar wat regelen en vaststellen. Meestal moeten we het gedrag van deelnemers beïnvloeden door werkbare alternatieven te zoeken en bespreekbaar te maken. Wij relativeren de maakbaarheid van netwerken, maar we pakken tegelijkertijd ook de handschoen op. Het toenemende belang van netwerken in onze samenleving maakt dat we willen bijdragen aan het (beter) functioneren van netwerken. Het gaat ons hier niet om het geven van een beschouwing van wat netwerken zijn, maar om handvatten te vinden die helpen bij het organiseren van netwerken. De uitdaging is om bouwstenen met kleine en grote instrumenten te vinden waarmee we de vitaliteit en effectiviteit van netwerken kunnen vergroten. Dat is de kern van dit boek.

1.3 Leeswijzer

We zien je meer als een gebruiker van dit boek dan als een lezer. Dit boek is bedoeld als een praktisch boek dat structuur geeft aan het werken in en met netwerken. We hebben geprobeerd ons te verplaatsen in jouw positie als deelnemer aan een netwerk of iemand die overweegt deel te nemen aan een netwerk – al dan niet namens een organisatie of instelling. We doen praktische handreikingen voor het ontwerpen, organiseren, vitaliseren van netwerken en het positioneren en handelen in netwerken. Wij schuwen daarom niet om instrumenten en hulpmiddelen in te zetten, omdat ze ons helpen om concreet werk te maken van netwerken.

Hierna volgt een inleidend hoofdstuk waarmee we je verschillende manieren aanreiken om naar netwerken te kijken. Doel is dat je meer zicht krijgt op je eigen netwerk zodat je daarin effectiever kunt werken. We introduceren vier bouwstenen van een netwerk; elementen waarmee je kunt bouwen aan jouw netwerk. Deze bouwstenen zijn: actor, identiteit, ambities en fundament. Vervolgens presenteren we het Netwerk Canvas, een hulpmiddel om een netwerk in kaart te brengen. In hoofdstuk 4 tot en met 7 kun je verdiepend aan de slag met elk van de bouwstenen.

In ieder hoofdstuk tref je praktijkvoorbeelden, oefeningen en werkbladen aan. Dit zijn instrumenten die wij inzetten bij het werken met netwerken en die ook jou kunnen helpen om invulling te geven aan je rol in diverse netwerken. Hoofstuk 8 sluit af met meer mogelijkheden om te 'sleutelen' aan netwerkvraagstukken in verschillende fasen van ontwikkeling.

Hoe ziet jouw netwerk eruit?

Als je aan de slag wilt met je netwerk, moet je je verdiepen in je netwerk. Dat kun je doen aan de hand van enkele concrete vragen die je helpen meer zicht te krijgen op je netwerk.

Samen met de mensen of organisaties waarmee je een netwerk start of al bent begonnen beantwoord je de volgende vragen:

- Wie doen er mee?
  - Veel of weinig deelnemers?
  - Dezelfde partijen of juist divers?
  - Wie vertegenwoordigen de deelnemers: bestuurders/directeuren of werknemers/professionals?
  - Hebben de deelnemers dezelfde motivatie of is die juist verschillend?
- Wie zijn wij en wat verbindt ons?
- Wat willen we bereiken?
- Wie kan zich waarvoor inzetten?
- Wat hebben we samen nodig om aan de slag te gaan?

Ga daarna in gesprek: Wat zijn jullie overeenkomsten en wat zijn jullie verschillen? Wat betekent dat voor jullie netwerk? Zo leg je een goede basis.

AUTEURS



Nikki Willems,
adviseur bij Common Eye



Renee Linck,
zelfstandig organisatieadviseur



Edwin Kaats,
adviseur bij Common Eye



Robin Bremekamp,
adviseur bij Common Eye



Rosi Dhaenens,
Collaboratologist bij Collabó



Ruben van Wendel de Joode,
adviseur bij Common Eye



Tim Dees,
adviseur bij Common Eye

Organiseren in en met netwerken

Werken in netwerken, dat gaat toch vanzelf? Veel mensen spreken over netwerken in termen van 'zelforganisatie' of 'zwermen', die zich niet laten organiseren. De auteurs laten in dit boek zien dat netwerken wel degelijk zijn te organiseren. Op basis van hun ervaringen in en met netwerken als procesbegeleider, adviseur en deelnemer geven ze jou handvatten om effectiever te werken in én met netwerken. Inzichten uit hun praktijk vormen de kern van dit boek: het bevat praktische handreikingen voor het ontwerpen, organiseren, vitaliseren van netwerken, en het positioneren en handelen in netwerken. Centraal staan hierbij de bouwstenen van een netwerk: een sterke identiteit, betrokken actoren, betekenisvolle ambities en een goed fundament door passende spelregels, netwerkleiderschap en de juiste vorm.

Organiseren in en met netwerken bevat voorbeelden en werkbladen, en reikt mogelijkheden aan om daarmee aan de slag te gaan. Kortom: dit is een praktijkboek voor iedereen die in en met netwerken werkt.

VAKMEDIANET www.managementimpact.nl

9 789462 762077