

## **MCM 2005/3**

### **Rubriek: over organiseren gesproken**

In deze rubriek introduceert Anne-Marie Poorthuis organisatiethema's en nodigt betrokkenen uit om deze thema's nader te onderzoeken. Thans start het thema: besturen van de netwerksamenleving.

#### **Netwerken: de school als netwerksamenleving in het klein**

*door Leo Lenssen*

*In een netwerksamenleving krijgt het begrip markt een andere betekenis. De grenzen tussen aanbieders en afnemers vervagen. Aanbieder en afnemer krijgen samen zeggenschap over het product. Dat geldt ook voor de netwerkschool: de school is niet langer kennismonopolist, maar regisseert de veelheid aan leeromgevingen waarmee de leerling te maken heeft.*

Vertrekkend vanuit het perspectief van de netwerksamenleving transformeert de klassieke school: van bolwerk naar netwerk; van monopolist naar partner; van autist naar communicator.

De school krijgt een regiefunctie op het leerproces van de leerling, koppelt diverse leeromgevingen en leermomenten aan elkaar en zorgt ervoor dat die toegevoegde waarde krijgen en voor de leerlingen echt betekenisgevend. De school geeft terugkoppeling op keuzes van leerlingen en gaat op zoek naar partners met wie dat proces succesvol te doorlopen is. Dat vraagt ondernemerschap. Het curriculum ligt niet meer voor jaren vast en is niet langer volstrekt voorspelbaar, maar voltrekt zich in interactie met de leerling en andere betrokkenen. Er is globaal een beeld van wat een leerling aan vaardigheden moet verwerven en aan kennis waarover hij moet beschikken, maar het proces waarlangs dat gebeurt is meer open, is niet lineair en meerdere partners zijn daar bij betrokken. Dat betekent dat de school zijn karakteristieke kenmerken gaat verliezen. Niet het schoolgebouw is representatief, maar het programma dat ontstaat in interactie. Niet de docenten zijn dominant, maar de leerweg van de leerling. Niet de overheid bepaalt, maar de community van partners. De zichtbaarheid zit in de programma's die ontstaan, de mensen en bijvoorbeeld het internet.

Is de netwerkschool dan niet meer dan het virtuele leerplein, inhoudsloos en vooral een manifestatie van processen en activiteiten? Integendeel, de school blijft een essentiële rol vervullen in vorming en opleiding van de jongere. Daarmee blijft het een waardenorganisatie. Een plek waar waarden worden gewisseld, gevormd en beleefd. Waar wordt geïnspireerd en waar mensen werken die zich laten inspireren. Dat gebeurt in interactie en niet statisch. Niet op basis van een ideologisch complex van onaantastbaarheden. Dat vraagt veel van individuele werkers en partners, onder andere commitment. Er zal een beroep worden gedaan op intrinsieke motivatie en gedrevenheid. Men kan zich immers niet meer verschuilen achter de muren van het vanzelfsprekende: het instituut dat de waarden vertegenwoordigt en verdedigt. Dat betekent dat bij het zoeken, vinden en binden van partners de principes van de organisatie, de bronnen waaruit wordt geput, permanent worden gebruikt als toetsingskader, ook door de potentiële partners.

*Leo Lenssen was tot 1 augustus 2004 bestuursvoorzitter van ROC ASA (met vestigingen in Amsterdam, Utrecht en Amersfoort). Hij is adviseur en publicist en was initiatiefnemer van het Netwerk Nieuw Onderwijs, een netwerk van onderwijsbestuurders dat tot doel heeft onderwijsinnovatie te bevorderen.*

## **Macht in netwerken? Kansen, bedreigingen.**

*door Mauk Mulder*

*In de zoektocht naar manieren om gezamenlijke actie beter te organiseren is het concept "netwerken" belangrijk.*

*Een netwerk wordt bijvoorbeeld gedefinieerd als "een aaneenschakeling van relaties tussen betrokkenen rond een bepaalde kern die uitstraalt en aantrekt" <sup>1</sup>*

*Een netwerk: "niet hiërarchisch, niet gestuurd, en laat zich niet vangen. Bezit, controle, managen en regelgeving zijn vervangen". "Het is niet gebaseerd op: heb je macht" <sup>2</sup>*

Een halve eeuw geleden definiëerde Eric Trist van het Tavistock Institute of Human Relations netwerk als een systeem waarin macht niet speelt. <sup>3</sup> (blz. 147)

Deze doelstelling "zonder macht" speelt dus nog steeds. Maar hierbij blijkt men zich vaak slechts te richten op de zogenoemde formele macht; zoals deze bestaat in arbeidsorganisaties. Deze is gemakkelijk uit te schakelen. Maar dit geldt niet bij andere soorten macht. Ik definieer macht als "een relatie tussen tenminste twee individuen of groepen waarin de één richting kan geven aan het gedrag van de ander of dit gedrag kan bepalen, en wel meer dan omgekeerd. Het gaat dus om een relatie van ongelijkheid" <sup>c</sup> (blz. 18). De volgende machtsrelaties zijn te onderscheiden die in netwerken ook kunnen spelen.

Sanctiemacht: de mogelijkheid om (ook mentaal) te belonen en/of te straffen.

Als een betrokkene bij een netwerk, A, een andere deelnemer, B, wel of niet inschakelt bij een door B gewenste activiteit, is er tussen hen een positieve of negatieve sanctiemachtrelatie werkzaam.

Expertmacht: als persoon X in het netwerk buitengewoon goed is in het leggen van verbindingen tussen personen en persoon Y heeft een veel geringere capaciteit daartoe, dan is er een verschil in expertmacht wat betreft cruciale capaciteiten.

Modelmacht: als in een netwerk betrokkenen een bepaalde deelnemer ervaren als een voorbeeld, die charismatische uitstraling voor hen heeft, dan is er sprake van een modelmachtrelatie.

Deze vormen van macht kunnen niet geheel, zoals de formele macht, uitgeschakeld worden. Om een machtloze relatie in een netwerk te benaderen is het noodzakelijk:  
- om continu alert te zijn inzake het ontstaan van machtsrelaties; dat is moeilijk (!): macht begint klein. <sup>c</sup> (blz. 64)

- om met specifiek-gerichte acties in te gaan tegen de werking van machtsrelaties. Door te oefenen in non-macht: het wederzijds open overleg (dat we kunnen meten). <sup>c</sup>

Dreiging: deelnemers die over meer expertmacht, sanctiemacht, modelmacht kunnen beschikken dan anderen. En machtsverschillen belemmeren het spontane, creatieve samenspel.

Kansen: netwerken zoals aangeduid in de publicaties 1 en 2. Door onnuttige machtsverschillen steeds weer te verkleinen en te vervangen door een andere beïnvloedingsrelatie. Beslissend is hierbij de attitude (grondhouding) van betrokkenen.

*Mauk Mulder is emeritus hoogleraar Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam. Hij is gefascineerd door macht en machtigen en publiceert daarover.*

---

<sup>1</sup> Anne-Marie Poorthuis, Lieke Hoogerwerf en Conny van der Bijl: De aandacht voor het netwerk. -bij ondernemen en organiseren- ISBN 90.77086.35.8 november 2004 tweede druk

<sup>2</sup> Danja Schaap, Marjolein Schutrups en Martijn Aslander: Elvenstone. - een nieuwe kijk op netwerken. ISBN 90.77848.01.0 december 2004

<sup>3</sup> Mauk Mulder: De logica van macht. ISBN 90.77848.01.0

## **Het slijpen van een parel**

*door King Wullur*

Het besturen van de netwerksamenleving lijkt een contradictio in terminis.

Bij een netwerksamenleving denk je in eerste instantie aan *organisch groeien*. Een bepaald initiatief wordt startpunt van een reeks gebeurtenissen: mensen raken betrokken en tonen belangstelling, onderzoek en interactie vinden plaats, men leidt en volgt. Uit de gebeurtenissen groeit gaandeweg iets met het oorspronkelijke initiatief als kern. Deze dynamiek lijkt op de groei van een parel. In een oester wordt een zandkorreltje met parelmoer ingekapseld en onder gunstige omstandigheden ontstaat daaruit een mooie ronde parel.

Besturen daarentegen zal snel geassocieerd worden met *richting geven*. Er wordt actief en doelgericht invloed op gebeurtenissen uitgeoefend. Dynamiek die meer lijkt op het slijpen van een diamant. Niet de zaken op hun beloop laten, maar met doordacht en gecontroleerd hakken en slijpen materiaal weghalen om de pracht uit een stuk ruwe diamant te voorschijn te halen.

Het parel&diamant-thema is een klassiek dilemma: wanneer laat je iets vanuit eigen kracht groeien en wanneer grijp je van buitenaf in? In een netwerk kunnen beide dynamieken tegelijkertijd afspelen: het ene moment heb je te maken met een groeiende parel die je met rust moet laten, op een andere moment een ruwe diamant die vraagt om in vorm gehakt en bijgeslepen te worden. Het lastige is dat een verkeerde aanpak in dit geval funest kan zijn. Een parel verniel je voorgoed door daaraan te slijpen en een potentieel prachtige diamant komt niet tot zijn recht als je die laat inkapselen.

Hoe weet je wanneer je met een parel of met een diamant te maken hebt? Hoe zorg je voor gunstige omstandigheden en dat goede ingrepen op het juiste moment worden gepleegd? Zolang de betrokkenen, ook de bestuurders, vanuit de kern van het netwerk blijven vertrekken, kunnen ze onderscheiden welke dynamiek er op dat moment speelt en hun bijdrage daarop afstemmen. Belangrijk is dat zij de gebeurtenissen waarnemen zonder belemmerd te worden door vooringenomen oordelen. Zo vergroot je de kans dat de gebeurtenissen de kern daadwerkelijk blijven dienen.

Een eigentijdse versie van een oude gouden regel helpt voorkomen dat de essentiële processen in het netwerk onbedoeld worden gefrustreerd: doe anderen aan wat *zij* graag willen dat u hen aandoet.

*King Wullur is gefascineerd door de dynamiek van presteren. Met behulp van zijn nieuw ontwikkelde Human Corporate Vitality Scan leert hij organisaties slim om te gaan met factoren die werkplezier, prestatie- en energieniveau beïnvloeden. Mail: wullur@home.nl*

## **Een echt netwerk organiseert zichzelf**

*door Herman Wiegerinck*

Hoe stuur je een netwerkorganisatie, hoe hou je grip en geef je leiding aan een netwerkorganisatie? Deze vragen stellen geeft al aan dat je een netwerkorganisatie beschouwt als een nieuwe naam voor een, in de kern, oude traditionele hiërarchische organisatiestructuur. De meeste zogenaamde netwerkorganisaties berusten op het gezag en de macht van de spin in het web en niet op de kracht van de samenstellende delen. Zolang de spin uitdeelt is het netwerk hecht maar bij lichte tegenwind valt het snel uit elkaar. Echte netwerken zijn op volstrekt andere principes gebouwd.

Een netwerk is per definitie altijd een netwerk van netwerken en bestaat bij de gratie van gezonde relaties tussen mensen (niet tussen organisaties): niet hiërarchisch, niet gestuurd. Een netwerk laat zich niet vangen. Het is er, het leeft en het werkt. De kracht van een

netwerk ligt juist in het onzichtbare, in het feit dat niemand het geheel kan en hoeft te zien.

Het geeft naar behoefte aan iedereen toegang tot wat voor haar/hem op dat moment relevant is. Je kunt snel de juiste verbindingen leggen en weer loslaten. Vertrouwen is de basis. Als een schakel niet werkt door misbruik of gebrek aan toegevoegde waarde, vindt het netwerk automatisch nieuwe wegen naar sterkere schakels. Zwakke connecties verdwijnen vanzelf. Een netwerk is een zelfregulerend mechanisme dat zichzelf steeds vernieuwt, steeds weer uitvindt en steeds weer bewijst. Hierin zit een grote parallel met hoe de natuur zichzelf organiseert en dat maakt het zo natuurlijk. Traditionele ankers als bezit, controle, managen, binden en regelgeving zijn vervangen door toegang, passie, menselijke maat, verbinden en zelfregulering vanuit simpele principes met logische gevolgen. Het is geven en krijgen in plaats van geven en nemen! Zulke netwerken halen het beste in mensen naar boven, vereisen zelfbewustzijn en vertrouwen in eigen en andermans kunnen en bovenal een gave om zaken los te laten en niet overal tussen te gaan zitten.

Echte netwerken zoals bovenstaand beschreven zijn schaars omdat we meestal weer in de oude principes terugvallen en willen managen, controleren. Ook vind je ze niet zo makkelijk omdat ze zich niet als netwerk willen en hoeven profileren: immers de mensen staan centraal en niet het netwerk. Misschien dat de informele netwerken binnen organisaties nog het dichtst bij de bovenbeschreven principes in de buurt komt: ze zijn niet in beeld te brengen, niet te managen en vaak heel krachtig.

Een voorbeeld van een netwerk is Elvenstone dat wel een inspirator kent in de figuur van Martijn Aslander maar geen eigenaar. Het is op de juiste principes gebouwd en het werkt, het leeft, het inspireert en het blijft zich vernieuwen. Het succes van zo'n netwerk staat of valt met de mentaliteit en het zelfvertrouwen van de mensen die er onderdeel van zijn.

*Herman Wiegerinck, partner VODW Marketing*

## **MCM 2005/4**

### **Over organiseren gesproken, rubriek Anne-Marie Poorthuis**

*Vorig nummer zijn we gestart met het thema: besturen van de netwerksamenleving. De eerste bijdragen vatten we in enkele vragen. Welke rol kunnen scholen spelen als netwerksamenleving in het klein? Waar nodigen we betrokkenen op uit en wat vraagt dat van een school? Welk risico geeft macht in netwerken? En zijn er ook netwerken zonder macht? Hoe kunnen bestuurders bedacht blijven op de ruimte voor parels om te groeien en de aandacht voor diamanten om zorgvuldig bij te slijpen? Wat gebeurt er als we een netwerkgorganisatie beschouwen vanuit hiërarchische organisatieprincipes? Kunnen we een netwerk wel zichtbaar maken zonder dat het zijn kracht verliest? We gaan nog even door met verkennen van dit thema.*

### **Ruimte voor besturen**

*door Julien Haffmans*

In een befaamd debat tussen Habermas en Luhmann begin jaren zeventig werd een thema uitgediept dat nog steeds actueel is. Luhmann stelde dat de wereld te veranderen is door systemen te veranderen, de mensen veranderen dan mee. Habermas draaide het om: als mensen in een *Herrschaftsfrei* debat met elkaar zijn, dan kunnen zij structuren veranderen<sup>1</sup>. Om uit associaties met de lastige thema's 'macht' en 'onmacht' te blijven, ben ik deze vrije gesprekken *Vrijplaatsen* gaan noemen. In *Vrijplaatsen* ontdekken mensen steeds opnieuw wie zij zijn (identiteit), waaraan zij samenwerken, welke regels zij laten werken en welke samenleving zij al doende maken. Elk van deze inzichten (zelfbewustzijn op vier niveaus) leveren, als ze eenmaal zijn gevormd, keuzemogelijkheden op: de keuze om op dezelfde wijze door te gaan óf om te veranderen. In essentie leveren deze keuzemogelijkheden dus (zelf)sturing op. Het soort sturing waaruit de netwerksamenleving geboren wordt.

*Vrijplaatsen* zijn dan, metaforisch gezien, een plek buiten het bestuursdiscours van waaruit het bestuursdiscours gemaakt, onderzocht, gewaardeerd en veranderd kan worden. Dat geldt zowel voor woonwagenkampen (zoals de Vinkenslag in Maastricht) en krakersvrijplaatsen (zoals het ADM-terrein in Amsterdam-Noord) alsook in bestuurlijke vrijplaatsen in het centrum van netwerken, verenigingen, in organisaties en overheden. Waar het bestuursdiscours vrij beschouwd en veranderd kan worden, daar is ruimte om daadwerkelijk te besturen. Waar het bestuursdiscours onbespreekbaar is, spreken we beter van (verander)management.

*Julien Haffmans is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur op het thema samenwerkingsvraagstukken. Zij organiseert *Vrijplaatsen* en onderzoekt het besturen erin. Een uitgebreid essay over *Vrijplaatsen* is op te vragen bij [haffmans@xs4all.nl](mailto:haffmans@xs4all.nl).*

<sup>1</sup> Zie Habermas, J. & N. Luhmann, 1971. *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie? Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt, Suhrkamp. Met dank aan Floor Basten die me op dit debat attendeerde.

### **Levende netwerken**

*door Eelke Wielinga*

De netwerken die mensen samen vormen gedragen zich net zoals alle levende organismen in de natuur: ze kunnen gezond zijn of ziek. Iedereen kent dat: netwerken waar je graag aan deelneemt omdat je er energie van krijgt. Van andere netwerken word je vooral moe. Toch is het onder managers en beleidsmakers nog niet gebruikelijk om zo naar sturingskwesaties te

kijken. Wat kun je doen om zieke processen te stoppen en hoe creëer je een biotoop waarin gezonde netwerken kunnen floreren?

Lange tijd was het verdacht om over ziek of gezond te praten. Wat de één als gezond bestempelt ziet de ander misschien wel als ziek omdat hij andere belangen heeft. Is de gezondheid van een netwerk wel objectief vast te stellen? Wat legitimeert het ingrijpen in een ziek netwerk? Wanneer helpt interventie en wanneer maakt het de ziekte alleen maar erger?

De levende natuur biedt een fascinerend referentiepunt. Elk levend organisme is in staat om signalen waar te nemen, daaraan een betekenis toe te kennen en een respons te geven. Daarmee is dat organisme structureel gekoppeld aan zijn omgeving<sup>1</sup>. Dit principe geldt van bacteriecel, plant, dier, gemeenschap tot hele ecosystemen aan toe. Systemen blijven gezond zolang de componenten met elkaar in verbinding zijn. Hoe complexer het systeem, hoe verfijnder de koppelingsmechanismen moeten zijn om de verbindingen te onderhouden. Deze zienswijze heeft belangrijke gevolgen voor de praktijk.

De mechanismen om gezond te blijven zijn ingebouwd. ***In een gezond netwerk ontstaat vitale ruimte***: de ruimte die mensen ervaren voor samenspel met anderen en de ruimte om nieuwsgierig te zijn naar nieuwe denkbeelden en werkwijzen<sup>2</sup>. Er zijn altijd mensen die persoonlijk leiderschap tonen door te doen wat nodig is om de ruimte vitaal te houden. Gebeurt dat onvoldoende, dan is er iets geblokkeerd waardoor de drempel voor zulk leiderschap te hoog is geworden.

De kunst is om de aard van de blokkade te herkennen. Gezonde interactiepatronen houden zichzelf gezond. Ongezonde patronen escaleren. Wat in het ene geval helpt om de blokkade te doorbreken kan in het andere geval precies verkeerd zijn. Soms is communiceren voldoende. Soms is de inzet van macht nodig om partijen in posities te bewegen waarin zij op basis van respect met elkaar kunnen communiceren. Mensen die in verbinding zijn met hun ecologische omgeving, hun sociale omgeving en met zichzelf doen intuïtief veel goed. Inzicht in interactiepatronen en blokkades kan helpen om die intuïtie te scherpen.

*Eelke Wielinga heeft een passie voor persoonlijk en intuïtief leiderschap in relatie tot kennisprocessen. Hij ontwikkelt samen met het LEI (Landbouw Economisch Instituut) gereedschappen voor het coachen van kennisnetwerkers, zoals de coherentiecirkel en de innovatiespiraal.*

<sup>1</sup> Maturana, H., Varela, F. (1987, 1992 revised edition): *The Tree of Knowledge. The Biological Roots of Human Understanding*. Boston: Shambhala

<sup>2</sup> Wielinga, H.E. (2001): *Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945*. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.

## **Regionale ondersteuningsstructuur als inspiratiebron** *door Marian Kuijs*

Binnen Zorggroep Almere is de Regionale OndersteuningsStructuur Almere (Rosa) in voorbereiding. Overal in het land ontstaan op dit moment regionale ondersteuningsstructuren vanwege het verleggen van de geldstroom voor deskundigheidsbevordering en ondersteuning van de eerste lijn. Deze hebben als taak de professionals in de eerste lijn te ondersteunen bij deskundigheidsbevordering en bedrijfsvoering.

Aansluitend bij de unieke situatie van Almere waar de eerstelijns gezondheidszorg vrijwel geheel is georganiseerd in gezondheidscentra, is de keuze gemaakt om Rosa te ontwerpen als netwerkorganisatie en daarbij te focussen op deskundigheidsbevordering en kwaliteit. Hiermee is een ontwerp gevonden dat daadwerkelijk ondersteunt en niet als aparte organisatiestructuur vooral in de weg staat. Vrijwel alles dat nodig is om te functioneren is er al en de netwerkorganisatie verbindt en maakt het toegankelijk. Kerngedachte is dat Rosa als netwerkorganisatie iedereen in Almere die betrokken is bij deskundigheidsbevordering en kwaliteit in de zorg kan verbinden en stimuleren bij het maken van interessante en kwaliteitsverhogende programma's. Niet alleen binnen de Zorggroep, maar ook daarbuiten, zoals bijvoorbeeld bij de GGD, het ziekenhuis, de GGZ en de bedrijfsartsen.

Rosa is nu al een inspiratiebron voor organiseren. Rosa werkt als voorbeeld, nodigt doorlopend uit op inhoud en wijst systematisch hiërarchische organiseren van de hand. Rosa maakt de netwerkactiviteit die al lang plaatsvindt, zichtbaar en benoemt deze als waardevolle manier van organiseren. Rosa identificeert de levende zorgthema's waaromheen netwerken van betrokken professionals zich gaan ordenen, ongeacht de plek in ongeacht welke organisatie en ondersteunt het maken van leeractiviteiten daarbij. En Rosa introduceert nieuwe rollen zoals de 'netwerkcoach', die nieuwsgierig maken naar en gesprek geven over organiseren en leiding geven.

*Marian Kuijs maakt als ontwerper van Rosa de netwerkorganisatie zichtbaar*

## **Sociaal kapitaal motor voor netwerken**

*door Michiel Schoemaker*

Het besturen van de netwerksamenleving is geen eenvoudige opgave. Telkens weer worden actoren geconfronteerd met de complexiteit en dynamiek van netwerken. Of het nu gaat om bestuurders van bedrijven, politici, belangengroeperingen of individuele burgers die iets van de overheid of een instantie willen. De netwerksamenleving is voor velen grillig en onvoorspelbaar. De oude methodes van lineair denken en handelen, top-down sturen of gewoon power play voldoen blijkbaar niet meer om iets te bereiken. Daarvoor zijn er teveel partijen in beeld gekomen en al die partijen hebben middelen om hun doelen na te streven. Die middelen zijn geld, kennis, massaliteit en, niet in de laatste plaats, toegang tot de media.

Maakt dit het besturen van netwerken een lastige of zo niet onmogelijke opgave?

Nee, want inmiddels blijkt dat het vormen van sociaal kapitaal een sleutel is om netwerken goed te laten functioneren. De laatste 20 jaar hebben we ontdekt dat netwerken een prima organisatievorm zijn om in een turbulente omgeving te functioneren (zie onder meer Castells met zijn trilogie over *The Information Age*). Maar netwerken hebben de neiging om anarchistisch te worden als de interne en/of externe turbulentie te groot worden. Toch kunnen netwerken heel sterk zijn en effectief functioneren. Er is een soort optimale situatie in netwerken, die door velen tegenwoordig al met "flow" wordt aangeduid. Wanneer is er sprake van zo'n optimale situatie? Dat komt vaak voor als het sociaal kapitaal in het netwerk op orde is. Cohen en Prusak hebben sociaal kapitaal mooi gedefinieerd: "Social capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding, and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible" (Cohen en Prusak, 2001,4). Het goed laten functioneren van netwerken staat of valt dus met het creëren van verbindingen tussen mensen die elkaar vertrouwen en begrijpen. En dat is iets wat niet op te leggen is, maar ontstaat in het netwerk. Dat is iets wat geen lineair proces is, maar fuzzy verloopt en op een gegeven moment beklijft

in het netwerk. Als het sociaal kapitaal eenmaal daar is kunnen netwerken in een flow komen en zeer saamhorig en doelgericht dingen bereiken. Voorbeelden van dit soort netwerken zijn actieve buurtcomités in achterstandswijken, een groep internationaal samenwerkende onderzoekers of een netwerk van zelfstandig opererende adviseurs en projectmanagers die een verandering in een grote organisatie doorvoeren. Het sociaal kapitaal dat de leden in dit netwerk samen vormen is de motor voor dit netwerk.

Het besturen van de netwerksamenleving geschiedt dus niet van bovenaf, maar van binnenuit: het gebeurt in de netwerken.

*Michiel Schoemaker is bijzonder hoogleraar identiteit en talent in netwerkorganisaties aan Radboud Universiteit Nijmegen.*



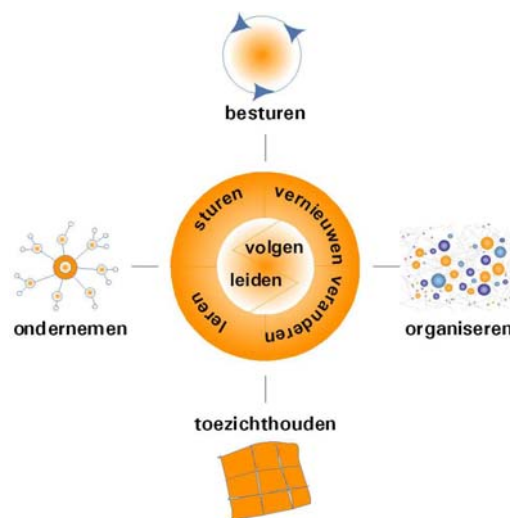
**Rubriek: Over organiseren gesproken**

In deze rubriek introduceert Anne-Marie Poorthuis organisatiethema's en nodigt betrokkenen uit om deze thema's nader te onderzoeken. Acht auteurs hebben zich inmiddels gebogen over het thema *besturen van de netwerksamenleving*. In dit nummer ronden we het thema af met een voorstelling van de netwerksamenleving als een samenspel tussen ondernemen en organiseren en besturen en toezichhouden.

**Het samenspel van volgen en leiden**

*door Anne-Marie Poorthuis*

De wederkerigheid tussen ondernemen en organiseren is zo kenmerkend voor de netwerksamenleving dat regelmatig de vraag wordt gesteld wat besturen daar nog aan toe kan voegen. Toch lijkt het ook heel logisch om de voortdurende dynamiek tussen ondernemen en organiseren te overstijgen en de netwerksamenleving als geheel ruimte en aandacht te geven. Daarmee komen besturen en toezichhouden in beeld, maar dit geeft ook weer een nieuwe dynamiek. Er ontstaat een voorstelling van de netwerksamenleving als een samenspel van volgen en leiden (zie afbeelding). Een dynamisch spel tussen ondernemen, organiseren, besturen en toezichhouden. Uitgangspunten voor dit samenspel zijn: een netwerkstructuur, een cultuur van wederkerigheid en systematische aandacht voor samenhang en vermogen.



Voor nu de uitdaging om het samenspel van volgen en leiden te beschrijven en de netwerksamenleving als concept te gaan verkennen. Het samenspel van volgen en leiden geeft als het ware een patroon dat overal en op elke schaal kan worden herhaald. Leo Lenssen (nummer 3, 2005) beschrijft de school als netwerksamenleving in het klein. In feite kan ieder bedrijf, maatschappelijke organisatie, school of andere initiatief het concept van de netwerksamenleving toepassen en het samenspel van volgen en leiden gaan spelen. De verkenning van het concept begint met de dynamiek tussen ondernemen en organiseren en vervolgt met de kunst om bewust boven deze dynamiek uit te stijgen en te besturen en toezichhouden.

## **Ondernemen en organiseren**

De netwerksamenleving *organiseert* zich als een gemeenschap met een infrastructuur van knooppunten en verbindingen. Deze infrastructuur komt tot leven door de mens die *onderneemt*. Knooppunten ontstaan door ontmoetingen, gedeelde thema's en aandachtspunten en krijgen allerlei gedaanten door de initiatieven en de verbindingen die worden gemaakt. Knooppunten verdwijnen als ze geen aandacht meer vragen en verbindingen worden losgelaten. Vanuit wederkerigheid is elk knooppunt zowel ontvangend als gevend, zowel toegangspoort als verbindingspunt, zowel voorbeeld als mogelijkheid.

De mens die onderneemt maakt deel uit van de gemeenschap en bouwt bewust of onbewust mee aan de infrastructuur, maar bouwt ook aan eigen netwerken en geeft met zijn netwerken basis aan de eigen onderneming. Er is een voortdurende dynamiek tussen de onderneming met eigen netwerken en de zich organiserende gemeenschap met infrastructuur.

Mooi voorbeeld wordt beschreven door Marian Kuijs (nummer 4, 2005). Zij beschrijft treffend hoe alle losse ondernemingen van de zorggroep door een regionale ondersteuningsstructuur verbinding krijgen en toegankelijk worden. Met deze regionale ondersteuningsstructuur identificeert zij een infrastructuur van knooppunten en verbindingen en ondersteunt zij de dynamiek tussen de losse ondernemingen en de gemeenschap.

Een nieuwe onderneming staat in eerste instantie veelal op zichzelf en bouwt netwerken om mensen te betrekken bij de eigen onderneming en met deze mensen toegang te krijgen tot bronnen. Elke onderneming vraagt eigen ruimte, maar krijgt vervolgens ook betekenis in de gemeenschap en zoekt aansluiting bij het geheel van knooppunten en verbindingen. Herman Wiegerinck (nummer 3, 2005) waarschuwt ons voor de spin in het web die centraal stuurt.

Deze spin gebruikt wel de netwerkvorm, maar de wederkerigheid ontbreekt. Daarmee ontbreekt één van de belangrijkste uitgangspunten van de netwerksamenleving. De cultuur van wederkerigheid, maakt het vanzelfsprekend om verbindingen te maken en in een dynamisch samenspel tussen ondernemen en organiseren steeds dichter bij elkaar te komen. De ondernemende mens kan met eigen initiatieven en voorbeelden toenadering zoeken en de gemeenschap kan met vragen en vertrekpunten uitnodigen. Dit zal zich steeds weer moeten voegen. In wezen kan elke nieuwe onderneming leiden tot het loslaten van knooppunten, het ontstaan van nieuwe knooppunten of het opleven van knooppunten.

Voor de school als netwerksamenleving in het klein geeft dat bijvoorbeeld het volgende beeld. Docenten representeren de school als gemeenschap, vertegenwoordigen knooppunten en maken verbindingen. Zij nodigen leerlingen uit om tijdelijk deel uit te maken van deze gemeenschap. Zowel docenten als leerlingen kunnen vanuit deze gemeenschap ondernemen en hun netwerken bouwen. Leerlingen ondernemen door een eigen leerweg te kiezen en een eigen netwerk te bouwen om deze leerweg te realiseren. Verbinding ontstaat als de leerling de gemeenschappelijke infrastructuur van de school zinvol kan gebruiken. Docenten ondernemen door hun aanbod aantrekkelijk te maken en leerlingen daadwerkelijk uit te nodigen en warm te maken. Gemeenschappelijke uitdaging van de school als netwerksamenleving in het klein is het versterken en delen van vermogens.

## **Macht**

Mauk Mulder (nummer 3, 2005) stelt de vraag of netwerken ook zonder macht kunnen. In wezen is een infrastructuur van knooppunten en verbindingen zonder macht. De macht komt pas op als de mens gaat ondernemen. En de vraag is of dat erg is in een netwerksamenleving als we consequent bij de uitgangspunten blijven. Regelmatig komt macht gewoon naar ons toe omdat we iets uitstralen wat anderen aantrekkelijk vinden (machtig mooi) of omdat we een interessant initiatief nemen. We kunnen deze macht gebruiken om het initiatief verder uit te bouwen en te delen met anderen. In de netwerksamenleving vraagt macht om wederkerigheid

en inbedding. Daarmee is macht altijd tijdelijk en dienend. Leidend blijft dan steeds de vraag of de macht bijdraagt aan het gemeenschappelijke vermogen van de netwerksamenleving.

### **Besturen en toezichhouden**

Bestuurders en toezichhouders vertegenwoordigen als het ware het bewustzijn van de netwerksamenleving. Het is de kunst om boven de dynamiek van ondernemen en organiseren uit te stijgen, het ondernemen en organiseren bewust te volgen en leiden en de dynamiek productief te laten zijn. De bestuurder richt zich op de ontwikkeling van de netwerksamenleving en de toezichhouder reflecteert op de samenhang en het vermogen, maar steeds blijft de dynamiek tussen ondernemen en organiseren daarin centraal.

De *bestuurder* schept ruimte om in de netwerksamenleving te investeren. De netwerksamenleving heeft het vermogen om te sturen, te leren, te veranderen en te vernieuwen en de bestuurder hanteert strategieën om deze vermogens tot uiting te laten komen. Strategieën zijn bijvoorbeeld het uitnodigen tot initiatieven, het aangaan van processen, het toepassen van principes en benoemen van gemeenschappelijke vertrekpunten. Eelke Wielinga (nummer 4, 2005) beschrijft dat een netwerk ook 'ziek' kan zijn en vraagt zich af of ingrijpen mogelijk is zonder dat de ziekte erger wordt. Als een bestuurder in staat is om vitale ruimte te creëren dan draagt dat bij aan een gezond netwerk. De vraag komt op of het consequent toepassen van de uitgangspunten van de netwerksamenleving 'ziekte' kan voorkomen. Dit betekent consequent uitgaan van een netwerkstructuur, een cultuur van wederkerigheid en systematische aandacht voor samenhang en vermogen.

De *toezichhouder* onderzoekt wat daadwerkelijk aandacht krijgt in de netwerksamenleving en reflecteert daarop. De toezichhouder kijkt zowel naar potentieel als naar functies die zijn ontwikkeld en naar de realiteit van het moment. Daarbij legt hij steeds de relatie met geïnvesteerde vermogens en gebruikte strategieën. Dit geeft naast reflectie op het ondernemen en organiseren ook reflectie op de bestuurder.

Toezichhouden en besturen zijn verschillende rollen en ook daartussen ontstaat weer dynamiek. Dit geeft uiteindelijk het dynamische samenspel tussen ondernemen en organiseren en besturen en toezichhouden.

### **Tot slot**

Opvallend is dat onze samenleving regelmatig een netwerksamenleving wordt genoemd. Ook in veel notities wordt naar de netwerksamenleving verwezen en steeds meer bestuurders nemen de netwerksamenleving mee in hun presentaties. Daarmee komt de netwerksamenleving langzaam in beeld. In dit artikel een aanzet om van beeld naar concept te komen. Uitdaging is om de netwerksamenleving tot begrip te maken en te onderbouwen met een gedegen concept. Hierbij de uitnodiging om aan dit concept mee te bouwen en bevindingen kenbaar te maken.

*Anne-Marie Poorthuis is initiatiefnemer van Netwerkimpuls en werkt in een promotieonderzoek aan het concept netwerksamenleving.*

*Email: poorthuis@netwerkimpuls.nl*