



**CORPORATIES
RAKEN VERSTRIKT IN
ORGANISATIENETWERKEN**

De belangrijkste leerervaringen van een reis door het land

Sticky notes:

- INZICHT / LEREN VAN GEDRAG → Leiderschap
- LOL
- hoe/wat omgaan met culturele verschillen
- ORNAARDEN FRANKERING ORGANISATIE
- Succesfactoren → vereenvoudiging → "handboek"
- Veren om te gebruiken
- Waarom ook al weer?
- Swad voor effectiviteit
- INSPIRATIE Om dat te modelleren
- Swad voor het maatschappelijke rendement
- inzet van plezier!!!
- factoren om intentie te borgen
- Hoe blijft de focus op de klant hand (we) = samenwerken
- operationalisatie van vertekeningen - ratio?!?

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Over wicked problems en organisatienetwerken	4
1.1 Wicked problems	4
1.2 Organisatienetwerken: oplossen van wicked problems	5
2. Vijf leerervaringen	9
2.1 Focus op resultaat, niet op samenwerkingsvorm	9
2.2 Denk en handel grenzeloos	11
2.3 Leiderschap: delen als rode draad	14
2.4 Organisatienetwerken zijn dynamisch en complex	16
2.5 Het verhaal van samenwerking verbindt en inspireert	18
3. Een wenkend perspectief voor corporaties in organisatienetwerken	20
Tot slot	22
Verantwoording	23
Bijlage 1: Gebruikte begrippen	24
Bijlage 2: Ontwikkelde spelvormen	26

CORPORATIES IN ORGANISATIENETWERKEN

De belangrijkste leerervaringen van een reis door het land

Inleiding

Het is ongeveer een jaar geleden, april 2019. Na een periode van voorbereidingen startte onze reis. De reisbestemmingen waren deels bepaald. Voor de rest zagen we het wel.

Het reisgezelschap arriveerde per trein of auto op de afgesproken bestemming. Met fototoestel en notitieboek als uitrusting gingen we vanaf daar verder op pad. Er volgden nog 14 bestemmingen, waarvan we er ook per fiets en te voet aandeden. Het grootste deel van het reisgezelschap kende elkaar al en had in kleinere en wisselende samenstellingen al eerder met elkaar gereisd. Opgetogen arriveerden we bij de eerste bestemming...

Als corporatiebestuurders, aangesloten bij het MKW Platform voor middelgrote en kleine corporaties, besloten we samen op 'verkenning' te gaan. Dit op initiatief van enkelen van ons én omdat het thema 'samenwerking' met regelmaat onderwerp van gesprek was en is tijdens MKW bijeenkomsten.

Dit essay doet verslag van de reis die wij, vijf corporatiebestuurders en twee ondersteuners, maakten door Nederland. We gingen op zoek naar 15 innovatieve en vooral effectieve voorbeelden van samenwerking tussen organisaties. Niet alleen tussen corporaties onderling, maar juist ook met maatschappelijke partners, omdat wonen over veel meer gaat dan alleen het bieden van een betaalbaar huis. We zien en ervaren in de praktijk een stijgend aantal huurders met diverse problemen. Dat vraagt om samenwerking over de grenzen van organisaties heen. We bundelden onze voornaamste inzichten in vijf reiservaringen.

We vroegen ons af wat samenwerking tussen organisaties succesvol maakt en wat we kunnen leren van ervaringen buiten onze eigen sector. Maar ook zochten we inzicht in wat er juist niet effectief was in bepaalde samenwerkingsverbanden. Bewust traden we uit ons eigen 'huis' om in andere sectoren op zoek te gaan naar inspiratie en antwoorden op hun samenwerkingsvragen.

Met dit essay willen we de ontdekkingen én inzichten die we (op)deden tijdens onze reis delen. Om daarmee directeur-bestuurders van corporaties en andere middenveldorganisaties en hun interne toezichthouders inzicht te bieden. Inzicht in wat naar ons idee bijdraagt aan effectieve samenwerking tussen organisaties.

Na de laatste bestemming legden we onze individuele reisverslagen naast elkaar. Het bleek dat ieder de reis op zijn of haar eigen manier beleefde en ieder haalde er ook weer andere leerervaringen en inspiratie uit. Niemand had verwacht dat het zo inspirerend zou worden.

Ons advies is: lees dit essay met onze reiservaringen en start vooral uw eigen reis op weg naar effectieve samenwerkingsverbanden! Op deze reis kunt u, om de samenwerking een stap verder te brengen, de spelvormen gebruiken die we per belangrijke reiservaring hebben ontwikkeld. Meer over deze spelvormen leest u in de bijlage.

Wij gingen u alvast voor: Corry Keulen, Harrie Oosterlee, Paul Sebregts, Hans Vedder, Christoffel Klap met ondersteuning van Lilian van Zandbrink en Stefan Cloudt.

1. OVER WICKED PROBLEMS EN ORGANISATIENETWERKEN

Dit essay richt zich op de bijdrage die corporaties in een organisatienetwerk (zie 1.2) kunnen leveren aan het oplossen van complexe maatschappelijke problemen in wijken en buurten waar zij samen met andere maatschappelijke partners actief zijn. Een zeer actueel onderwerp in de tijd waarin onderzoeken aantonen¹ dat zwakkere wijken steeds zwakker worden. Corporaties hebben vaak woningbezit in wijken waar de problemen per definitie complex en meervoudig zijn, zogenaamde *wicked problems*.

1.1 Wicked problems

Wicked problems zijn problemen die bij voorbaat niet door één partij, organisatie of persoon opgelost kunnen worden. Het zijn taaie of ongestructureerde problemen. Het zijn ook complexe problemen die niet eenvoudig kunnen worden opgeknapt of ontleed. De essentie van het probleem bestaat in de relatie tussen verschillende mensen, verschillende ervaringen en verschillende momenten². Voorbeelden van *wicked problems* uit onze eigen omgeving zijn de opvang, huisvesting en begeleiding van vluchtelingen, personen met verward gedrag en de hulpverlening bij gezinsproblematiek (vaak geboden door een veelvoud aan instanties).

Bilaterale samenwerkingsverbanden achterhaald

Bilaterale samenwerkingsverbanden zijn vaak gebaseerd op het principe van opdrachtgever en opdrachtnemer, zijn niet in staat om veel ingewikkeldere, maatschappelijke vraagstukken op te pakken. Zo is bijvoorbeeld het huisvesten van bijzondere doelgroepen eenvoudig. Echter, het daaraan verbonden hogere doel, namelijk het ontwikkelen van een inclusieve samenleving, is dat zeker niet.

Alle betrokken partijen ‘modderen’ een beetje aan. Het resultaat is er naar. En zo is bijvoorbeeld de eenzaamheid onder kwetsbare huurders bijzonder groot en gaat de leefbaarheid in sociale woningbouwcomplexen achteruit als gevolg van het toenemend aantal verwarde mensen. Het streven naar een ‘inclusieve samenleving’ wordt niet effectief ondersteund door de organisaties en de overheid die daarvoor verantwoordelijk kunnen worden gehouden. Zorgpartijen, de gemeente en woningcorporaties moeten elkaar vinden voor het in samenhang oplossen van deze problemen.

Oplossingsgericht

Wij zijn van mening dat van corporaties verwacht mag worden dat zij zich inspinnen om een bijdrage te leveren aan het oplossen van een aantal van de hierboven genoemde *wicked problems*. We kiezen in dit essay daarom bewust voor woorden die wijzen op het oplossen van *wicked problems*.

Daarin zit de impliciete aanname dat wicked problems ook daadwerkelijk opgelost kunnen worden. Vanuit een kritisch perspectief (kritisch denken is namelijk een van de 21e eeuwse vaardigheden³) zouden *wicked problems* als onoplosbaar kunnen worden beschouwd.

Omdat we later in dit essay zien dat sterke resultaatgerichtheid belangrijk is, kiezen we bewust voor een formulering die aanzet tot actie en het leveren van bijdragen aan oplossingen voor *wicked problems*. Door iets bovendien als een probleem te bestempelen, benadrukken we het problematische ervan. Liever zouden we spreken van ‘zeer complexe uitdagingen’. Dat is in onze ogen meer gericht op oplossen en aanpakken.

¹ Veerkracht in het corporatiebezit, onderzoeksrapport 2020

² Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst. Kenis & Cambré (2019)

³ SLO/Kennisnet ‘21e eeuwse vaardigheden’ (2016)

Focus op kerntaak én verbreden horizon

Een oplossing bieden voor gezamenlijke problemen is echter moeilijk in een tijdperk van decentralisaties en daardoor herbezinnende organisaties in het maatschappelijk middenveld. Er is een duidelijk patroon waarneembaar⁴ dat organisaties zich opnieuw focussen: organisaties versterken hun kernactiviteiten en besteden de rest uit. Door de focus op kernactiviteiten ontstaat tegelijkertijd de vraag hoe om te gaan met vraagstukken die de kernactiviteit raken. Tegelijkertijd reiken deze organisaties uit naar verbreding van samenwerkingspartners waardoor hun organisatiegrenzen vervagen. In samenwerking met andere organisaties bieden we klanten een breder pakket van producten en diensten aan. Uit onderzoek blijkt dat door de gelijktijdige combinatie van het versterken van de kern en het verbreden van de horizon organisaties succesvol zijn.

Versterken van de kerntaak

De Woningwet 2015 dwong corporaties om zich te focussen op de kerntaken en een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering. Vastgoed wordt steeds meer als een *asset* gezien. Een middel om maatschappelijke doelen te bereiken en de kerntaak te vervullen, zoals het huisvesten van bewoners en het bevorderen van langer thuiswonen van ouderen.

Verbreden van de horizon

Het tweede deel van deze beweging, het verbreden van de horizon, komt nu aan bod. Door de gevolgen van de decentralisaties en het passend toewijzen, wordt van corporaties steeds meer verwacht in het bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke problemen. We noemden al: huisvesten van voormalige cliënten van zorginstellingen, personen met verward gedrag, de opvang van statushouders en ouderen die langer zelfstandig wonen.

Stuk voor stuk uitdagingen die corporaties niet alleen aankunnen. Bovendien overstijgt de complexiteit van deze uitdagingen én de vraag naar maatwerkoplossingen steeds vaker de mogelijkheden van individuele organisaties. Organisaties die vooral goed functioneren onder omstandigheden van maakbaarheid en standaardisatie. Het werk wordt steeds minder 'planbaar'. Het is echter noodzakelijk dat partijen elkaar vinden in het oplossen van deze maatschappelijke problemen. Organisatiegrenzen vervagen, de horizon van de organisatie wordt breder. Hier komt het begrip organisatienetwerk in beeld.

1.2 Organisatienetwerken: oplossen van wicked problems

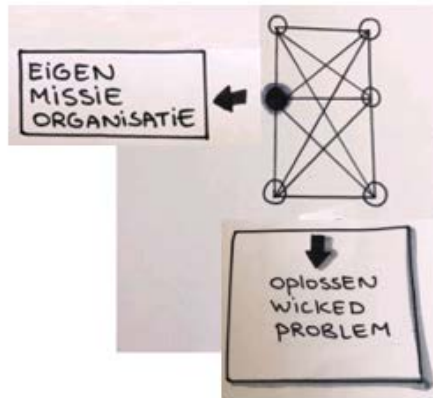
In een organisatienetwerk verbinden en delen de participanten informatie, middelen en competenties van autonome en unieke organisaties. Doel daarvan is om samen een maatschappelijk effect te realiseren dat geen van de organisaties afzonderlijk tot stand had kunnen brengen⁵. Het voorbeeld is de 'inclusieve samenleving'. Organisaties kunnen dit niet alleen tot stand brengen.

Een organisatienetwerk is hiermee een aparte samenwerkingsvorm gericht op een maatschappelijk effect of het oplossen van een *wicked problem*. Het is daarmee duidelijk iets anders dan een netwerkorganisatie. Dat laatste is veelal een niet-hiërarchische organisatie, waarin interne teams in wisselende samenstelling werken. Het vertrekpunt in een organisatienetwerk is het gezamenlijke resultaat: het oplossen van een *wicked problem*. Duidelijk anders is het vertrekpunt in een netwerkorganisatie, namelijk de missie van de individuele organisatie.

⁴ Gulati, R., & Kletter, D. (2005). Shrinking core, expanding periphery.

⁵ Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst. Kenis & Cambré (2019)

Organisatienetwerk



Netwerkorganisatie



In onze reis door het land op zoek naar inspirerende voorbeelden viel ons op dat de term organisatienetwerk te pas en te onpas wordt gebruikt. Soms ging het om een (gewone) bilaterale samenwerking tussen aannemer en corporatie. Soms om een gezamenlijke back-office.

Niet iedere samenwerking is een netwerksamenwerking.

Daar is natuurlijk niets mis mee. Het kunnen heel efficiënte verbanden zijn om aan de vrij eendimensionale ambities van een woningcorporatie te werken: bouwen van woningen en het onderhouden ervan, verduurzamen van de woningvoorraad en het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Niet iedere netwerksamenwerking is een organisatienetwerk.

Maar een “gewoon” samenwerkingsverband kan wel uitgroeien tot een organisatienetwerk. Het heeft wel iets weg van hogere wiskunde, hebben we tijdens onze reis ondervonden. Het gezamenlijk werken aan het oplossen van een *wicked problem* is een randvoorwaarde om de samenwerking een organisatienetwerk te kunnen noemen.

In een organisatienetwerk staat bovendien niet de efficiëntie centraal (zoals bij de gezamenlijke back-office) maar de effectiviteit: het oplossen van het wicked problem. Een organisatienetwerk is daarmee de meest complexe organisatievorm, waar je alleen maar aan moet beginnen als het echt niet anders kan⁶.

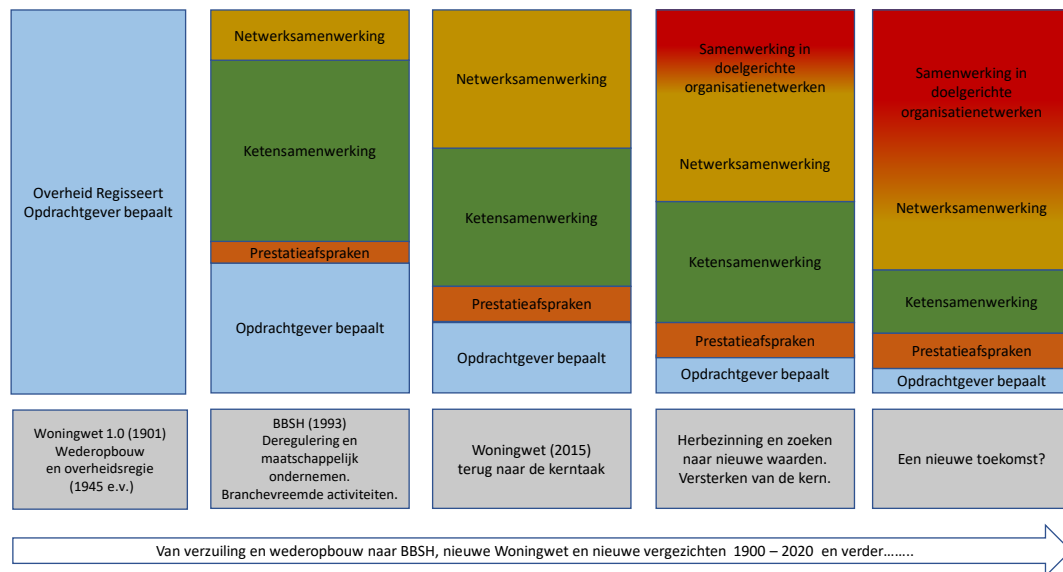
Andere samenwerkingsvormen

Er zijn namelijk diverse andere samenwerkingsvormen waarin toegevoegde waarde kan worden geleverd. De manieren waarop corporaties samenwerken en de mate waarin diverse samenwerkingsvormen voorkomen evolueert door de tijd. Naarmate onze wereld complexer wordt ontstaan andere behoeftes en andere vormen. We hebben gepoogd het samenwerkings-ontwikkelpad van woningcorporaties te vatten in een globale tijdlijn.

De kolom helemaal rechts schets in onze visie de toekomst van samenwerken in organisatienetwerken, naast andere vormen van samenwerking en opdrachtgeverschap. Voor een toelichting op de gebruikte begrippen verwijzen we naar de bijlage.

⁶ Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst. Kenis & Cambré (2019)

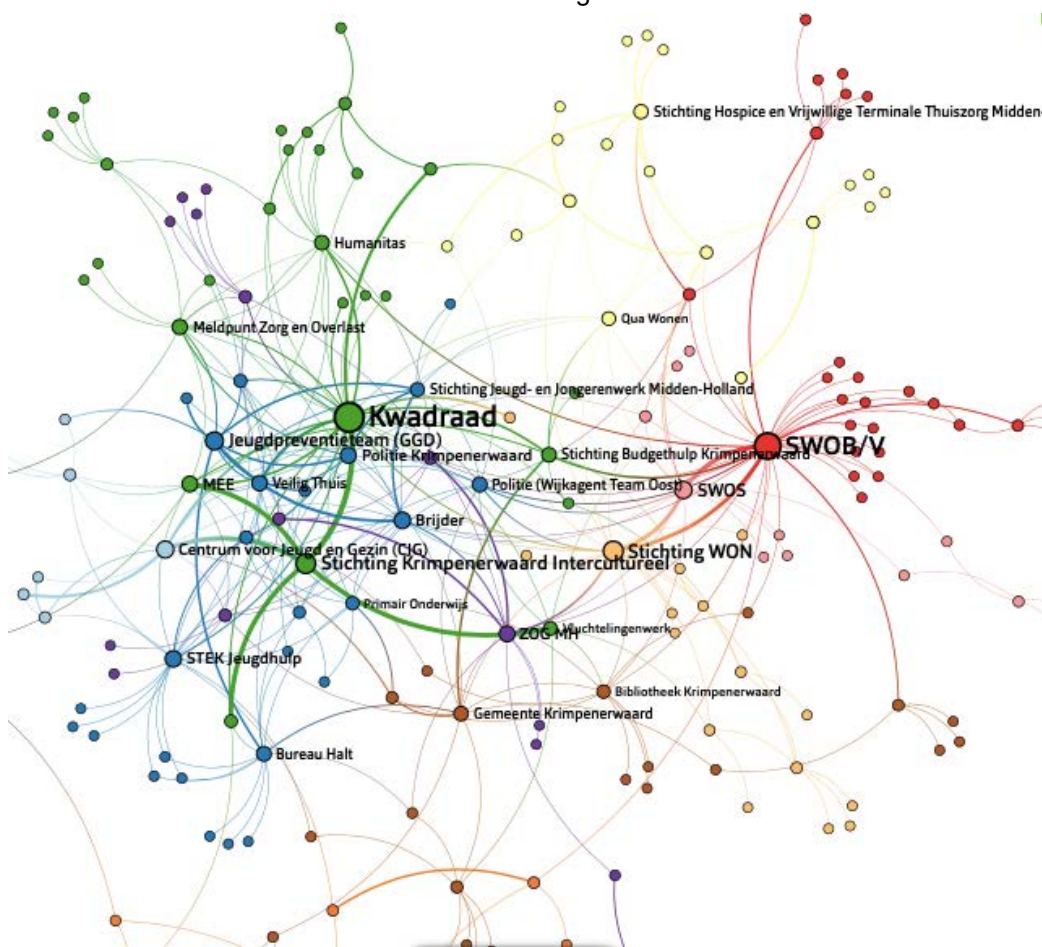
Tijdslijn ontwikkeling samenwerking door en met Woningcorporaties 1900 - 2020



Deze tijdlijn maakt de beweging zichtbaar van het primaat van traditioneel opdrachtgeverschap naar andere samenwerkingsvormen en uiteindelijk naar groeiende deelname aan organisatienetwerken.

Organisatienetwerk in beeld

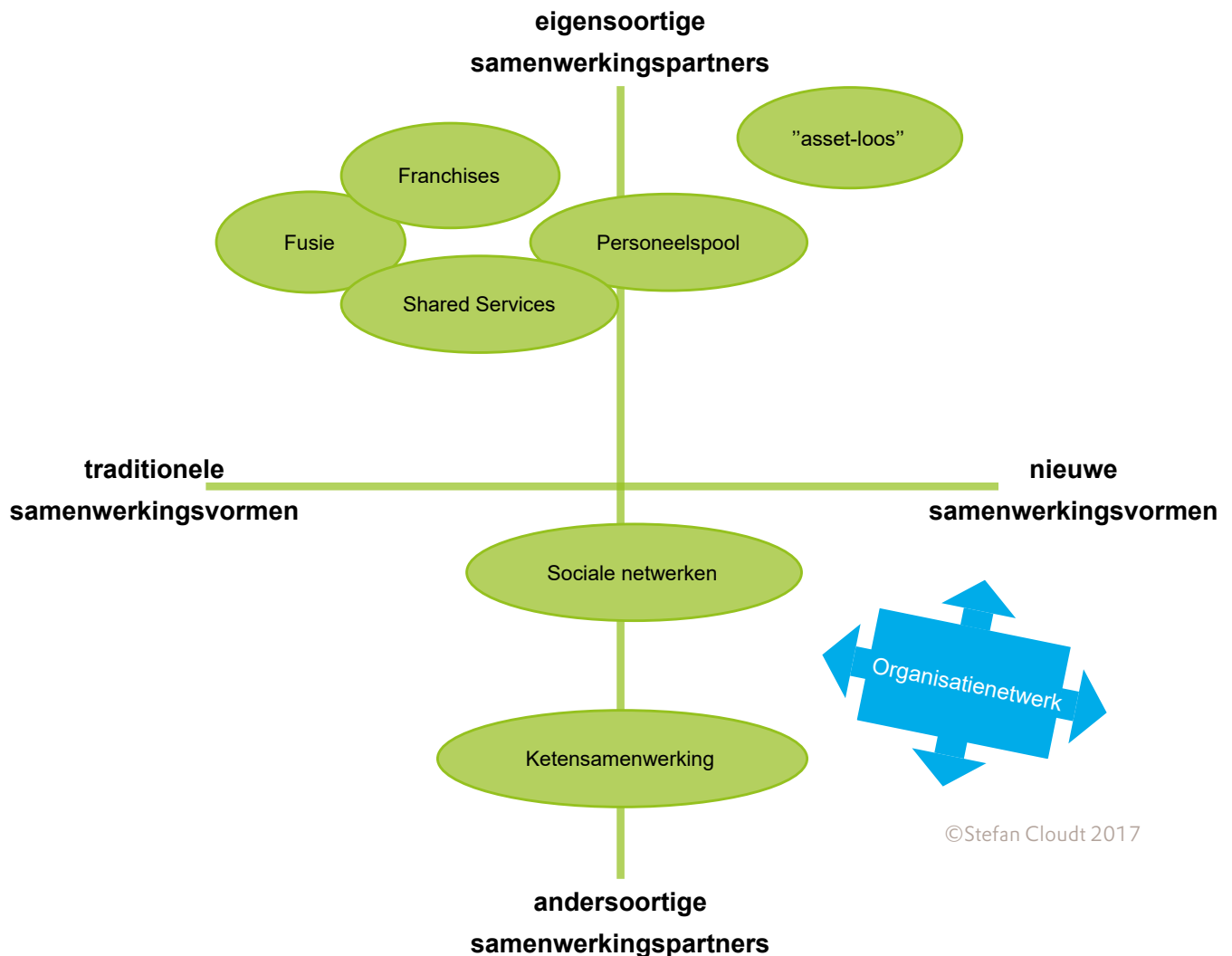
Het figuur hieronder schetst een organisatienetwerk. De verbanden tussen organisaties (grotere bollen) worden door lijnen weergegeven. De kleinere bollen zijn medewerkers van die organisaties en de lijnen zijn de individuele contacten met andere medewerkers of organisaties.



<https://www.socialekaartkrimpenerwaard.nl/netwerkvisualisatie/>

Nieuwe samenwerkingsvorm

Een organisatienetwerk is een nieuwe samenwerkingsvorm ten opzichte van bijvoorbeeld de reeds bekende ketensamenwerking en shared service centers. Organisatienetwerken positioneren zich daarmee rechts in onderstaande figuur. Ook zijn organisatienetwerken vooral samenwerkingsverbanden met andersoortige organisaties, zoals gemeente, zorg- en welzijnspartijen. Natuurlijk kunnen er in een regionale aanpak ook andere corporaties bij betrokken zijn. Organisatienetwerken positioneren zich volgens ons daarmee in het kwadrant rechtsonder in het figuur hier beneden.



2. VIJF LEERERVARINGEN

In ons reisverslag tekenden we vijf bepalende ervaringen. Voordat we aan die bepalende ervaringen toekomen, geven we eerst nog een algemene beschouwing.

Een organisatienetwerk moet je echt willen

Organisatienetwerken zijn namelijk niet vrijblijvend. Ze vereisen dat je iets van de autonomie van de organisatie inlevert. In de succesvolle voorbeelden die we bezochten was er een gezamenlijk maatschappelijk doel dat werd nagestreefd. Daarnaast hadden de deelnemers ook oog voor hun eigen belang én waren ze zich bewust van belangen van anderen.

We ontdekten tijdens onze reis dat de kracht van een organisatienetwerk ligt in de verantwoordelijkheid die de participanten voelen voor het gezamenlijke doel én de verantwoordelijkheid die ze daadwerkelijk nemen om bij te dragen aan het organisatienetwerk en de realisatie van het gezamenlijke doel.⁷ Dit was heel duidelijk het geval bij bijvoorbeeld 'Zorg voor elkaar Breda'.

*Binnen **Zorg voor elkaar Breda** werken bewoners, vrijwilligers en professionals samen in een zogenaamd waardenetwerk dat ervoor zorgt dat niemand tussen wal en schip valt. Samen met de mensen die om hulp vragen. Samen ook hebben ze de regie.*



Wederkerigheid, vertrouwen en openheid

Daarbij is wederkerigheid in organisatienetwerken cruciaal. Net als vertrouwen en openheid over de eigen organisatiebelangen en -doelen⁸. Een organisatie met een doel dat in strijd is met het doel van het organisatienetwerk, levert geen wezenlijke bijdrage en hoort niet thuis in het netwerk. Dit geldt net zo goed voor een speler die niet bereid is een stukje autonomie in te leveren ten dienste van de samenwerking of die cruciale kennis vanwege het eigen organisatiebelang voor zichzelf houdt.

Heb vertrouwen in de meerwaarde op lange termijn.

Deze wederkerigheid moet ook asynchroon zijn. Dus iets kunnen en moeten geven aan een samenwerkingspartner zonder direct iets terug te kunnen verwachten.

We behandelen nu de vijf bepalende ervaringen uit onze reis.

2.1 Focus op resultaat, niet op samenwerkingsvorm

We concludeerden na onze reis dat er heel wat energie in de samenwerkingsvorm kan gaan zitten. Het is niet voor niets het advies vanuit de wetenschap om alleen maar een organisatienetwerk op te zetten als andere vormen minder effectief blijken. Het is geen sinecure om een goed functionerend organisatienetwerk te bouwen. Wel valt ons op dat in de bezochte voorbeelden uit onze reis een duidelijk patroon naar voren komt.

⁷ Rapportage Verkenning eigentijds samenwerken, Cloudt en MKW Platform (2019)

⁸ Rapportage Verkenning eigentijds samenwerken, Cloudt en MKW Platform (2019)

Samenwerkingsvorm geen doel op zich

Een organisatienetwerk bestaat bij de gratie uit een wicked problem. Het organisatienetwerk is geen doel op zich. Een duidelijke succesfactor is dat in het organisatienetwerk de resultaten van dat netwerk centraal staan.⁹ Reflectie op de effectiviteit van het organisatienetwerk, effectiviteitsonderzoeken of het consequent meten van de voortgang van de maatschappelijke doelen van het organisatienetwerk zijn voorbeelden die we aantreffen op onze reis.

Zorg voor elkaar Breda

Zorg voor Elkaar Breda werkt met een gezamenlijk ontwikkeld toetsingskader voor onder meer de effectiviteit van het netwerk. Het toetsingskader vertrekt vanuit de maatschappelijke baat en bevat zes indicatoren. Het stelselmatig gebruik hiervan stelt de deelnemende organisaties in staat om effecten te monitoren en -belangrijker nog- het functioneren van het netwerk verder te verbeteren.

Een organisatienetwerk brengt echter ook nieuwe en complexe organisatievragen met zich mee:

- Hoe spreek je partner aan die zich onvoldoende inzet? En wie doet dat eigenlijk?
- Stel, één van de partners verkeert in een zware reorganisatie. Zonder die partner lukt het niet. Vertraag je dan of ga je elkaar dan ondersteunen?
- Vertrouwen we de andere partijen voldoende om een veer te laten, terwijl we niet zeker weten of die op een andere manier gecompenseerd wordt? Doet de gemeente mee om te kunnen bezuinigen of om de zorg te verbeteren?
- De taakverdeling van partijen sluit niet goed aan bij ieders competenties. Wat doe je dan? Herverdeling leidt tot taakverzwaring aan de ene kant en -verlichting aan de andere kant. Moeten we elkaar daar dan facturen voor sturen?
- Ik weet hoe het doel beter bereikt kan worden, maar het is niet in het belang van mijn eigen organisatie. Wat te doen?
- Dit mag niet van de Woningwet. Gaan we het dan toch doen of niet?



Geboeid door John Beckers (rechts op de foto), Breda juni 2019

⁹ Rapportage Verkenning eigentijds samenwerken, Cloudt en MKW Platform (2019)

Pendule: heen en weer slingeren tussen eigen en samen

Er gaat veel aandacht naar deze vraagstukken, die vaak ook met de grenzen van een organisatie te maken hebben. De bereikte (maatschappelijke) resultaten worden dan als een soort bijvangst gezien. Natuurlijk: het gaat over visie en gezamenlijke doelen die je wilt realiseren in samenwerking met diverse organisaties. En vanzelfsprekend is een scherpe formulering nodig om richting te geven aan het realiseren van dit gezamenlijk doel.

En ja, daarbij worden ook afspraken gemaakt over budgetten, effectmeting en rapportages. Het inrichten van de harde kant en hard controls zijn bekend bij ons en geven ogenschijnlijk houvast en comfort. Vaak ligt de focus op deze kant van het proces. De samenwerking blijft vooral bilateraal en de ontwikkeling naar een situatie waarin het wicked problem wordt opgelost gaat moeizaam. De twijfel over de ingeslagen richting van het organisatienetwerk slaat toe. Is dit het allemaal waard?

Ook deze pendulebeweging zagen we in veel van onze reisbestemmingen. Er is niets mis met aandacht voor de eigen organisatie. Immers, als er binnen de eigen organisatie al niet goed wordt samengewerkt, hoe kun je dan überhaupt in een organisatienetwerk functioneren? Maar toch, teveel aandacht voor de eigen organisatie leidt af van het resultaat van het organisatienetwerk.

De vraag rijst of het een pendule moet zijn of dat aandacht en ondersteuning van de eigen organisatie - om in een netwerk te kunnen werken - niet gelijk op moet gaan met de energie die in het organisatienetwerk wordt gestoken? Stap voor stap beginnen met samenwerken is een advies dat we noteerden in onze reisdagboeken. Start met samenwerken met de koplopers, de organisaties die willen. In de hoop en met de verwachting dat de rest ook op den duur in beweging komt. In het wenkend perspectief (hoofdstuk 3) geven we enkele handvaten.

2.2 Denk en handel grenzeloos

Samenwerken in een organisatienetwerk vereist dat je over de grenzen van je eigen organisatie heen werkt. Anders kan een *wicked problem* nooit opgelost worden. We zagen in onze reis dat de succesvolle voorbeelden de begrenzing van de eigen organisatie niet als probleem zien. Er hoefde in deze organisaties geen energie gestoken te worden in het 'verkoppen' of legitimeren van deelname aan het organisatienetwerk. De eigen organisatie en het organisatienetwerk waren op een natuurlijke wijze met elkaar verbonden.

De vraag wat je bijdraagt aan het oplossen van het maatschappelijk probleem is veel relevanter dan de vraag van welke organisatie je bent.

De gemeente Peel en Maas legt de nadruk op zelfsturing en is inmiddels al toe aan versie 3.0. Zeggenschap en serieus genomen worden zijn kritische succesfactoren voor inwoners om zich in te zetten voor de eigen woon- en leefomgeving. Het van origine zelfredzame karakter van de bewoners ligt mede ten grondslag aan het succes van zelfsturing in de elf kernen. "Ik kom uit een boerenstreek en daar deden de mensen heel veel dingen samen, dat was vroeger heel normaal. We zijn gewend onze eigen boontjes te doppen", aldus een bewoner.

De bewoners onderzoeken of het händiger (lees handiger, slimmer, makkelijker) kan en laten zich niet leiden door regels en of protocollen.

De Engelbewaarder in Baarlo is daar een voorbeeld van. Dit multifunctioneel centrum is één van de tien lokale 'dorpsonthoeken' binnen de gemeente Peel en Maas. Het centrum drijft op vrijwilligers en herbergt activiteiten zoals dagbesteding voor ouderen, voorleesdagen, samen eten en diverse cursussen.



Onbegrensd en bedoeld

Realiteit in veel organisatienetwerken is dat er maar moeilijk over de grens van de eigen organisatie heen gekeken kan worden. Besluitvorming vindt binnen de organisaties van het netwerk plaats volgens bekende procedures, planning en met inachtneming van de voor die organisatie geldende regels, doelen en verantwoordelijkheden. Zo lossen we echter geen *wicked problems* op.

Besluitvorming moet naar het organisatienetwerk verplaatst worden. Bestuurders hebben vervolgens de uitdaging om dit besluit (wat ze mede zelf hebben genomen in het netwerk) van draagvlak te voorzien in hun eigen organisatie.

Denk daarbij aan draagvlak bij de raad van commissarissen en uiteraard van de medewerker of de huurdersorganisatie. Een gezamenlijke visie of een gezamenlijk maatschappelijk doel -het oplossen van een *wicked problem*- kan voor de raad van commissarissen het kader zijn, waar ze in een eerder stadium mee hebben ingestemd.

Voor medewerkers kan dit de drijfveer zijn om samen met medewerkers van andere organisaties in het organisatienetwerk bij te dragen aan oplossingen van maatschappelijke problemen. Een gezamenlijk maatschappelijk doel nastreven bleek in onze reis een veelgebruikte manier om de 'bedoeling' van de samenwerking duidelijk te maken.



Jos van der Knaap Gemeente Gennep (derde van rechts) en Will Smits Gemeente Peel en Maas (rechts op de foto), Gennep september 2019

Uitgaan van wat nodig is en niet van wat ‘kan’

Tegelijk ondervonden we ook dat een ‘bedoeling’ centraal stellen vragen oproept. Hebben we het over dezelfde bedoeling? En is dat objectief ook echt zo? De bezochte succesverhalen hadden naast aandacht voor het gezamenlijke maatschappelijke doel, nadrukkelijk aandacht voor het eigenbelang van de organisatie én oog voor de belangen van de andere deelnemende organisaties. Zolang bepaalde belangen samenwerkingspartners niet helpen in het realiseren van hun eigen doelen, lopen ze er niet warm voor.¹⁰

Hoe acteer je dan als bestuurder voor zowel je eigen organisatie als voor het organisatienetwerk? Hoe breng je die met elkaar in verbinding? Je moet een grens over, zo lijkt het. Maar door het zo te noemen, problematiseer je de grens. Je energie richt zich op de beperkingen van je eigen organisatie bij het oplossen van *wicked problems*. Het richt zich op wat je niet kunt of mag en waar je niet verantwoordelijk voor bent. En vervolgens op het vinden van oplossingen voor al die beperkingen. Terwijl de energie juist gericht moet zijn op het vinden van oplossingen voor *wicked problems*.

Wat is er nodig om niet uit te gaan van een grens, niet uit te gaan van de taak of verantwoordelijkheid van je eigen organisatie? Hoe kun je de begrenzing van je eigen organisatie niet als probleem zien? Wat is er voor nodig om als groep professionals gezamenlijk het *wicked problem* te lijf te gaan?

Toon lef en verantwoordelijkheid om te werken vanuit de geest

Hier inspireert de beweging: “terug naar de bedoeling” van Wouter Hart ons. In zijn algemeenheid wordt door alle professionals het uitgaan van de leefwereld in tegenstelling tot de systeemwereld onderschreven. Maar tussen denken en doen zit een grote discrepantie. In een van zijn recentere boeken¹¹ Hart 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling. Een van de sleutels gaat over werken vanuit de geest. Een professional is daarbij niet verantwoordelijk voor de letter (de procedures, de regels, de wetten), maar verantwoordelijk voor de geest. Hij of zij moet zich dan afvragen: “als de letter niet helpt, wat is dan een beter antwoord vanuit de geest?”

In onze reis zijn we voorbeelden tegengekomen die uitgingen van wat nodig is: denk aan het adagium: “kan dat niet hendiger” uit het paragraaf 2.2. Of dat bij samenwerking de vraag wat je bijdraagt belangrijker is dan wie je bent.

“Door professionals verantwoordelijk te maken voor het uitvoeren van de letter, ontsla je ze van hun verantwoordelijkheid om te gaan staan voor de geest”. Zou dat kunnen leiden tot een paradigmashift?¹²

Het belang van de geest: Baas in eigen buurt

De inspiratie komt uit een Zembla documentaire uit oktober 2007 over de Bloemenbuurt in Hilversum. Het gaat over de vijandigheid tussen burgers en gemeente en de vraag wie er nou eigenlijk de baas is in de buurt.

Parkeer- en leefbaarheidsproblemen in de wijk werden pas bespreekbaar tussen bewoners en gemeente door een nieuw frame toe te passen. Namelijk het frame van de brandweerwagen: veiligheid. Toen bleek dat de brandweer er niet meer door kon in de straat, veranderde (de toon van) het gesprek.

¹⁰ Rapportage Verkenning eigentijds samenwerken, Cloudt en MKW Platform (2019)

¹¹ Wouter Hart, Anders Vasthouden (2018)

¹² Er zijn voorbeelden te over waarbij de wijze van organiseren een wezenlijke bijdrage levert aan het succes. Denk bijvoorbeeld aan het bedrijf Semco waarbij de verantwoordelijkheid vanuit het management terug werd gelegd bij de medewerkers. ámen sturen in plaats van aansturen. Eenvoudige oplossing om succes te behalen, maar niet eenvoudig om te doen: Vertrouwen op je medewerkers en hun kennis, durven om hen de volle verantwoordelijkheid te geven en durven om daartoe de controle los te laten. <https://www.hetkaneenvoudig.nl/boek/>

Onvermijdelijke verantwoordelijkheid

Bepalend daarbij is de onvermijdelijke verantwoordelijkheid die mensen nemen binnen werkorganisaties. Wat zou het mooi zijn als onvermijdelijke verantwoordelijkheid leidend en lijdend zou zijn bij organisatienetwerken. Professionals binnen organisaties moeten elkaar dan 'anders vasthouden'. Anders vasthouden gaat over wat het nemen van verantwoordelijkheid onvermijdelijk maakt. Enkele handvatten hiervoor bieden we in het wenkend perspectief (hoofdstuk 3).

2.3 Leiderschap: delen als rode draad

Misschien wel het meest besproken onderwerp tijdens onze reis was het gedrag van mensen, inclusief bestuurders, in organisatienetwerken en in de organisaties die deel uitmaken van dat netwerk. We komen in onze reflecties niet alleen op de alom bekende wijsheden, zoals de voorbeeldrol van bestuurders, het scheppen van randvoorwaarden voor medewerkers om in organisatienetwerken te kunnen handelen en het geven van ruimte aan professionals (zie ook 2.2). We kijken verder.

Gedrag

We schreven het al: veel aandacht gaat naar de grenzen en beperkingen van de organisaties zelf en naar de zogenoemde hardere kant van de samenwerkingsvorm.

De essentiële factoren, namelijk het gedrag en de cultuur van de organisaties, zijn vaak onderbelicht als het gaat om samenwerken. Ze zijn echter wel nodig om het gezamenlijk doel te realiseren; het *wicked problem* op te lossen.

Het gaat dan om de invulling van het woord samenwerking in een organisatienetwerk.

Welke waarden vinden we daarin belangrijk en hoe is dat terug te zien in het dagelijks werk en de verschillende rollen van de directeur-bestuurder, de medewerker, de vrijwilliger en de toezichthouder?

Samenwerken is delen

Het meest in het oog springt in onze reflecties hierover het werkwoord 'delen'. Delen is een vanzelfsprekende manier van werken in een goed functionerend organisatienetwerk. En dat gaat verder dan het delen van informatie alleen, wat een bekende kritieke succesfactor is bij samenwerking.¹³ Het gaat om openheid als een cultuurkenmerk van de deelnemende organisaties in een organisatienetwerk.

Meerdere malen hoorden we tijdens onze reis dat voor effectieve samenwerking het gedrag van belang is dat je thuis ook laat zien. Het gaat dan om verantwoordelijkheid en regie nemen, ruimte bieden en vertrouwen hebben. Als je binnen je eigen organisatie delen en samenwerken als waarden in het dagelijks werk hanteert, dan geeft dat een goede basis om ook van daaruit de samenwerking met anderen aan te gaan.

¹³ Cloudt, 2017 - MKW themabijeenkomst. <https://www.mkw-platform.nl/samenwerking-vanuit-bedoeling-themabijeenkomst-11-mei-2017-12/>

neXus

Als bestuurders vanuit overtuiging bereid zijn tot delen en dit samen en apart uitdragen, dan kan dit een belangrijke aanjager voor samenwerking zijn. Dit verklaarde ook de dynamiek in de samenwerking tussen Wst. Domus, Wst. St. Joseph en Woningvereniging Nederweert.

Samenwerken, delen en verbinden vormden het centrale thema in neXus (de samenwerking van deze drie MKW-corporaties in Midden-Limburg). Een samenwerking waarbij men vanuit lokale kracht elkaars kwaliteiten kon benutten, die schaalvoordelen op konden leveren en waar de som der delen kon leiden tot innovatie en nieuwe frisse ideeën.

Samen slimmer, samen beter, samen innovatiever.

Delen bleek een belangrijke succesfactor: delen van kennis, van mensen, van denkkraft, van data, van tijd en van meningen en visies. Een gedeelde mijlpaal werd de gezamenlijke duurzaamheidsvisie, een belangrijke aanvulling op en motor voor verdieping in de samenwerking. De inspanning om samen een dergelijke visie te maken, de energie die dit opleverde en het plezier waarin medewerkers elkaar vonden en ideeën met elkaar deelden bleken in hoge mate bij te dragen aan de openheid naar en het vertrouwen in elkaar.

In alle projecten die we bezocht hebben zien we delen als een rode draad terug als het gaat om samenwerken. Delen van informatie, competenties, medewerkers, budgetten, fysieke ruimtes en delen van ervaringen en daarvan leren. Maar wat is ervoor nodig dat delen een vanzelfsprekende manier van werken in netwerken wordt?



v.l.n.r. Harrie Oosterlee, Stefan Cloudt, Christoffel Klap, Hans Vedder, Paul Sebregts, Corry Keulen, Roermond april 2019

Voorléven

Bij alle projecten bleek dat voorbeeldgedrag van de directeur-bestuurder een randvoorwaarde is om delen als werkwijze bij samenwerkingsverbanden te hanteren.

Het werken in netwerken betekent vooral ook dagelijks bewust omgaan met het gewenste gedrag en de gewenste cultuur in jouw organisatie. Als je binnen je eigen organisatie delen en samenwerken als waarden in het dagelijks werk hanteert, dan geeft dat een goede basis om ook van daaruit de samenwerking met anderen aan te gaan.

Dus: Durf jij te delen? Hoe kijk jij? Wat vraagt samenwerking en delen van jou, als directeur-bestuurder? In hoofdstuk 3 over het wenkend perspectief geven we enkele handreikingen en vragen ter reflectie.

Naast een kritische zelfreflectie - waar je als directeur-bestuurder en als organisatie staat - vraagt dat ook om binnen het organisatienetwerk gewenst gedrag en cultuur met je partners te bespreken en te implementeren.

Voorbeeld

Een goed voorbeeld daarvan is Zorg Voor Elkaar Breda (zie 1.2 kracht en meerwaarde), waarin gekozen is voor een gezamenlijk opleidingstraject met intervisiegroepen. Begonnen als samenwerking tussen tal van lokale (zorg)organisaties in woonzorgzones om onbekommerd wonen te realiseren en waarbij klantsturing in pure vorm centraal staat.

Het label Zorg voor Elkaar Breda prevaleert naar klanten toe bóven de positionering van de eigen organisatie.

Door de gezamenlijke leergang over *wicked problems* in wijken, heeft men elkaar goed leren kennen en een gezamenlijk kader ontwikkeld. Er ging ook veel aandacht uit naar 'action learning'¹⁴ en het ontwikkelen van een 'lerende houding' in de organisatie. Voor innovatie is een lerende organisatie een vereiste.

Het leiderschap daarin van bestuurders vraagt om: geloven in jezelf, geloven in waarvoor je het doet, volharding, inspiratie, zelfreflectie en vooral ook tijd en lol. Begin klein, zodat het overzichtelijk is voor iedereen en durf te prioriteren. Durf in de samenwerking ook vooral de lichtpunten te zien. Sluit je ogen niet voor de minpunten en blijf die delen met elkaar.

2.4 Organisatienetwerken zijn dynamisch en complex

Organisatienetwerken zijn overal en ze zijn van alle tijden. Al realiseren we ons dat niet altijd. Een actueel voorbeeld van organisatienetwerken zien we bij de bestrijding van armoede en schuldenproblematiek, zoals bijvoorbeeld de Bossche Bond. Het netwerk bestaat uit een groot aantal organisaties, zoals gemeente, corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties, maatschappelijke opvang etc.

Het probleem is complex. Zo ook het netwerk. Dat laatste ontdekten we meer en meer tijdens onze reis. We zijn gelukkig onwetend begonnen. Daardoor werkt de ontdekking van de theorie over organisatienetwerken troostend. "Het is dus echt gewoon ingewikkeld.

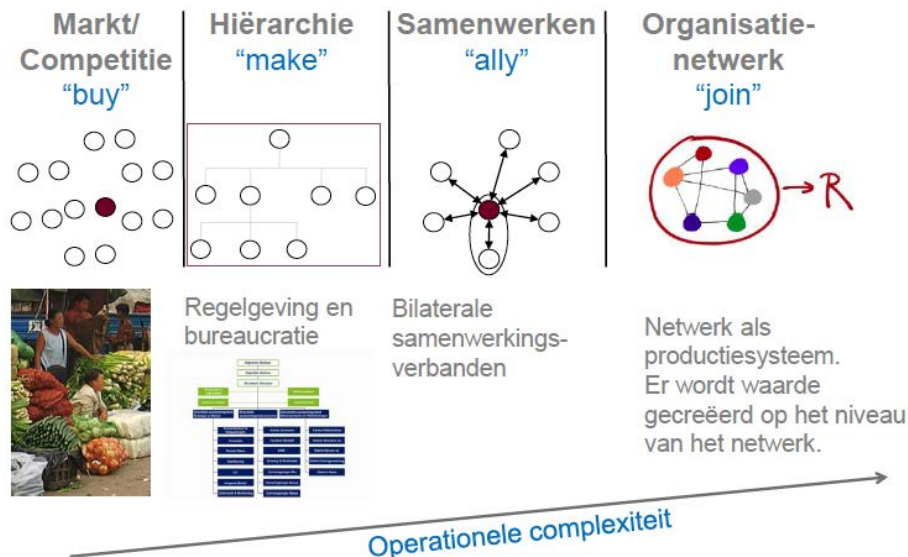
¹⁴ Bij action learning wordt er aan echte problemen gewerkt, acties ondernomen en geëvalueerd. Het helpt organisaties bij het ontwikkelen van creatieve, flexibele en succesvolle strategieën om problemen aan te pakken. David A. Kolb, *Experiential Learning: experience as the source of learning and development* (1984).

We hoeven ons er niet voor te schamen dat we met samenwerkingsvragen zitten”, aldus iemand uit ons reisgezelschap.

Omarm de complexiteit

Ieder organisatienetwerk, hoe klein of hoe omvangrijk ook, werkt in meerdere dimensies tegelijk. Geen sciencefiction, maar de realiteit van alledag die een organisatienetwerk complexer maakt dan je op het eerste gezicht zou denken. We merkten bij onze reis dat het van belang is dat in ieder geval de sleutelfiguren in een organisatienetwerk zich bewust zijn van de complexiteit en dit op het netvlies hebben. Een organisatienetwerk gaat verder dan een netwerkschema waarin zichtbaar is welke organisaties met elkaar verbonden zijn om een bepaald doel te realiseren.

De werkelijkheid is oneindig veel complexer. Er is sprake van hele stelsels van gezamenlijke doelen/belangen, organisatiedoelen/belangen, afdelingsdoelen/belangen, persoonlijke doelen/belangen, ambities, relaties, karakters, leiders en volgers etc. Het zijn zogenaamde losse gekoppelde systemen. Veel van de mechanismen die we kennen bij gewone systemen, zoals bureaucratie, democratische besluitvorming en hiërarchie, gaan hier niet op. Daarbij spelen nog factoren als houding en gedrag, kennis en externe invloeden. Al deze factoren zijn van invloed op het functioneren van het netwerk en daarmee op het resultaat.



"Uit: presentatie Patrick Kenis aan verkenner, Tilburg november 2019"

Een bedrijf, een organisatie of een overheid heeft daarmee ook tal van opties om doelstellingen te realiseren: er zijn verschillende manieren om dingen voor elkaar te krijgen.¹⁵

Aanpassingsvermogen

Een organisatienetwerk "reist door de tijd". Alweer een andere dimensie en alweer geen sciencefiction. Onderweg kan het organisatienetwerk van samenstelling veranderen en loslaten wat niet werkt. Een organisatienetwerk kan bestaan uit wisselende deelnemers, werkwijzen kunnen veranderen en de kennis die vandaag vanzelfsprekend lijkt vormt geen garantie voor het succes van morgen. Een organisatienetwerk is daarmee lastig volgbaar voor interne toezichthouders. De standaard prestatie-indicatoren, doelen, inbreng, wederkerigheid en toekomstperspectief zijn variabelen die een rol kunnen spelen bij de beoordeling van organisatienetwerken door de raad van commissarissen. Maar deze indicatoren zijn allesbehalve stabiel en afhankelijk van een samenhang van veel factoren.

¹⁵ Organisatienetwerken, Kenis en Cambré, 2019

We zagen in onze reis dat aanpassingsvermogen een kerncompetentie is van het organisatienetwerk én van de deelnemers. Het doel, de oplossing van een complex vraagstuk (in een dynamische omgeving), is de basis en bestaansreden voor het netwerk. Het netwerk past zich daarop aan naargelang de tijdsgeest, de stand van techniek, de benodigde kennis etc. Is het doel bereikt? Dan houdt het netwerk op te bestaan.

Staar je dan ook niet blind op een beoogde 'status quo' binnen een organisatienetwerk, want statisch is een dergelijk netwerk allesbehalve. Het gaat om meebewegen, verder kijken dan de standaard deelnemende organisaties aan het netwerk. Zelf mee veranderen. Kun je daar mee omgaan? Wat vraagt dat van je rol als bestuurder, als intern toezichthouder en van het organisatienetwerk? Meer hierover lees je in het wenkend perspectief (hoofdstuk 3).

We zouden wat dit aangaat kunnen leren van Proeftuin Ruwaard¹⁶. Niet zelf bezocht maar wel een voor ons bekend voorbeeld van samenwerken in een organisatienetwerk.

Proeftuin Ruwaard

In de Ruwaard, een wijk in de gemeente Oss, bedenken wijkbewoners en organisaties samen oplossingen waarin mensen meer voor zichzelf en voor elkaar kunnen gaan doen. Binnen Proeftuin Ruwaard werkt men programmatisch. Dit houdt in dat de samenwerkende organisaties en mensen niet streven naar een concreet resultaat of product, maar naar een einddoel. Namelijk een vitale wijk waar wijkbewoners tegen lagere kosten een betere (positieve) gezondheid ervaren.

Binnen de proeftuin werkt men op basis van action-learning. Dit betekent dat wijkbewoners, beroepskrachten, managers en bestuurders simpelweg beginnen met een bepaalde manier van werken (experimenteren), in plaats van eerst plannen van eisen en projectplannen op te stellen.

Besluitvorming vindt aan de tafel van het organisatienetwerk plaats. Vervolgens moet ieder netwerklid met het genomen besluit terug naar de eigen organisatie en het daar verdedigen.

2.5 Het verhaal van samenwerking verbindt en inspireert

Je kent het wel van die reizen die je zelf maakt. Je grootste belevenissen worden na terugkomst nog vaak verteld. Ze vormen het verhaal van je reis, zoals ook dit essay het verhaal vormt van onze reis. Met de deelnemers aan de reis hebben we samen het verhaal gevormd waarin bijvoorbeeld anekdotes over brandweerauto's binnen dit verhaal verder betekenis kregen. Deze betekenisgeving is van groot belang voor visievorming en draagvlak van complexe fenomenen, ontdekte de organisatiewetenschapper Karl Weick in de jaren '90.¹⁷

Uit het verslag van onze reis blijkt dat ieder voorbeeld gaat over mensen die zich gezamenlijk verbonden hebben aan een doel en daar gezamenlijk betekenis aan geven.

Het delen van beleving inspireert anderen. Het laat voorbeelden zien waar samenwerking succesvol is en waar samenwerking begrensd wordt door de beleving van de deelnemers.

*Nieuw, verantwoordelijk gedrag - waar de meesten privé geen enkele moeite mee hebben - gaan deelnemers pas laten zien als dit echt mag.
Als het wordt aangemoedigd en als ze zich veilig voelen.*

¹⁶ <https://www.proeftuinruwaard.nl/>

¹⁷ Karl E. Weick, Sensemaking in Organizations (1995)

Het vertellen van verhalen maakt dat de toehoorders worden meegenomen in de beleving en belevenissen van de verteller. Een verhaal wordt daarmee geladen en is een instrument voor betekenisgeving, het verspreiden van *best practices* en inspiratie en mensen in beweging krijgen/brengen en houden. In de projecten die wij bezocht hebben gaat het in veel gevallen om het verhaal van de samenwerking dat verbindt en daarmee mensen inspireert. Niet alleen bij medewerkers, ook bij interne toezichthouders.

Ons Doel Leiden, Met elkaar voor elkaar

Christoffel Klap: “We kiezen als kleine organisatie (2.500 vhe) voor langdurige samenwerking met externe partners. Externe partners die de bedoeling van Ons Doel begrijpen. En die willen helpen onderzoeken hoe we op een adequate manier kunnen reageren op de maatschappelijke vraagstukken die op ons pad komen. Zo onderzoeken we in samenspraak met Zijdekwartier Architecten hoe we met het ontwerp van nieuwbouwcomplexen de inclusieve samenleving zo goed mogelijk kunnen ondersteunen. Dan gaat het bijvoorbeeld over hoe we met de route van de entree naar de woning ontmoeting kunnen stimuleren. En het gaat over collectieve voorzieningen. Daarover hebben we samen met het bureau een thema-avond georganiseerd. Huurders gingen met elkaar in gesprek over wat ze met elkaar wilden delen: wasmachines, stofzuiger, groepsruimte, logeerwoning? Veel onderwerpen kwamen langs. Dit onderwerp is mede ingegeven door het feit dat we een flink aantal kleine woningen in het complex hebben bedacht.”

“Bij een volgend project hebben we uiteraard de verworven kennis ingezet en weer verder ontwikkeld in samenspraak met de zorginstellingen, waarvan cliënten de toekomstige huurders worden. Zijdekwartier en Ons Doel komen zo met elkaar verder in het eerder genoemde onderzoek. We spreken elkaars taal. Ons Doel bereikt haar doelstelling om bijzondere doelgroepen goed te huisvesten en Zijdekwartier verkent een terrein dat ook voor andere opdrachtgevers interessant is. Met elkaar voor elkaar, zoals ons motto luistert.

De verhalen laten zien dat in organisatienetwerken mensen elkaar nodig hebben en elkaar vinden op de vragen en behoeften die zij hebben.

‘Het moet op persoonlijk vlak klikken, niet alleen ambtelijk ook tussen bestuurders, wil het slagen.’

Het vertellen over de kwetsbaarheid om elkaar op te zoeken op onderwerpen die je niet vanuit jezelf of vanuit je eigen organisatie kunt invullen maakt verhalen persoonlijk, herkenbaar en krachtig. Een goed verhaal vraagt enkele spelregels. Hoe zorg ik dat mijn verhaal goed blijft hangen bij de lezers? Wij denken dat dat kan door een wenkend perspectief te bieden.



Op de fiets naar zes stakeholders van Ons Doel, Leiden mei 2019

3. EEN WENKEND PERSPECTIEF VOOR CORPORATIES IN ORGANISATIENETWERKEN

Terugblikkend op onze reis, met de foto's in de hand, constateren we dat het niet gemakkelijk is om een effectief organisatienetwerk op te zetten en daarmee een bijdrage te leveren aan het oplossen van *wicked problems*. Gelukkig onwetend hebben we de complexiteit van effectieve organisatienetwerken onderschat. Net als dat we erachter kwamen dat vooral de begrenzing van de deelnemende organisaties belemmerend werkt in netwerken.

Onze drijfveer is vooral om maatschappelijke problemen aan te pakken. Daarbij past het ok ook het resultaat van het organisatienetwerk hiertegen af te zetten. Maar dan is er wel een verhaal nodig. Een verhaal dat medewerkers van de deelnemende organisaties inspireert, om met het oog op het oplossen van *wicked problems* datgene te doen wat nodig is. Een effectief organisatienetwerk is vooral mensenwerk in onze ogen. Het gaat om delen als een vanzelfsprekende manier van werken. Over voorbeeldgedrag van bestuurders. En over het bespreekbaar maken van gewenst gedrag.

Maar we gaan verder dan het beschrijven van onze vijf reiservaringen alleen. We hebben de overtuiging dat aandacht voor de vijf reiservaringen organisatienetwerken effectiever kan maken in het oplossen van *wicked problems*. Hieronder bieden we een wenkend perspectief op effectieve organisatienetwerken. Een wenkend perspectief in drieën, namelijk over: jezelf, je rol als bestuurder en over het organisatienetwerk.

Jezelf

Een effectief organisatienetwerk vraagt van jezelf dat je in de spiegel durft te kijken als deelnemer aan dat netwerk. Dat je je daarbij afvraagt: waarom wil ik in een organisatienetwerk? Wat is mijn beeld van samenwerken daarin? Wil ik me wel zo expliciet verbinden aan het bijdragen aan oplossingen voor *wicked problems*? Wat vraagt het van mij als persoon? Welk gedrag is nodig in het organisatienetwerk? Kan ik dat gedrag vertonen? Reflecteer op jezelf en organiseer ook een reflectieve houding van mensen om je heen.

Een organisatienetwerk is immers een veel te complexe en dynamische vorm om zomaar mee te starten. Bovendien begint een organisatienetwerk vaak bij een idee van één persoon, maar heb je al snel bondgenoten nodig. Hoe krijg je die zover? Om in onze metafoor van de reis te blijven: neem je (denkbeeldige) paspoort mee en ben bereid om de grens over te gaan. Een vrije geest is het paspoort dat je nodig hebt om over de grenzen van je eigen organisatie heen te stappen. Zoek reisgenoten en geloof in de bestemming. De reis ontvouwt zich vanzelf.

Rol van de bestuurder

Bestuurders hebben in organisatienetwerken een bijzondere positie. De besluitvorming vindt het meest effectief in het organisatienetwerk plaats en dient vervolgens in de organisatie op draagvlak te kunnen rekenen. Vaak vindt echter de besluitvorming in de organisatie plaats, hebben de interne toezichthouders ermee te maken en tracht iedere bestuurder voor de besluiten uit zijn organisatie draagvlak te vinden in het organisatienetwerk. De wereld op zijn kop. Zo lijkt het. Complexer wordt het wanneer de bestuurder vervolgens in de organisatie de medewerkers de ruimte dient te bieden om te kunnen doen wat nodig is in het organisatienetwerk om het *wicked problem* op te kunnen lossen. Om vanuit kracht en perspectief te handelen. Bied als bestuurder ruggensteun aan medewerkers. Bied hen ruimte om te falen, te experimenteren en fouten te maken. Heb de moed om imperfectie te zien. Laat het perfectionisme en de controledrang los. Durf te geloven en te vertrouwen. Stel jezelf de vraag welk leiderschap bij het organisatienetwerk past. En welke leiderschapsrol jou op dit moment het beste past.

Het organisatienetwerk: niet het systeem maar de mensen staan centraal

Wij zien organisatienetwerken als doe-netwerken. Ze bestaan bij de gratie van het bijdragen aan oplossingen voor *wicked problems*. Waar zet je het licht op? Wat wordt de focus? Wat zie je als *wicked problem*? En hoe ervaart men zelf het *wicked problem*?

Niet voor elk probleem is een organisatienetwerk nodig. Een aantal criteria:

- Ik weet het niet precies
- Het is ingewikkeld
- We kunnen het niet alleen oplossen
- Anderen hebben (een deel van) hetzelfde probleem
- Anderen hebben misschien een stukje van de puzzel
- Er zijn geen pasklare oplossingen beschikbaar
- Je moet iets nieuws gaan uitvinden
- Verder gaan dan wat je al hebt gedaan
- Bedenken wat nodig is voor de volgende stap
- Onderzoek of je dit binnen je bestaande contacten kan vinden
- Of dat je daarvoor andere connecties moet aanboren
- Wat heb je ervan geleerd
- Wat mis je nog
- Wat is je volgende stap

Deelname aan een organisatienetwerk vereist een vermogen om je te verbinden aan de vraagstukken van een ander. En vereist aandacht voor de belangen van andere organisaties. Vervolgens is het ook een kwestie van beginnen met de koplopers (*small wins* aanpak).

De-organiseren is het devies. Het woord "organisatie" in organisatienetwerk betekent namelijk niet dat er veel tijd in het organiseren of de organisatievorm moet gaan zitten. Dat moet bijna moeiteloos gaan zodat de energie zich richt op het doen, het oplossen van het *wicked problem*.

TOT SLOT

Het grootste deel van ons essay is gericht op bijdragen aan oplossingen voor *wicked problems*. Complexe problemen die mensen ervaren en waarbij inrichting van systemen en sectoren het niet gemakkelijker maken een oplossing te vinden. Deze ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken zijn van alledag, zo zien we ook in het voorjaar van 2020. De wereldwijde coronapandemie heeft grote gevolgen voor onze maatschappij en voor veel individuele mensen. Hoe gaan we daar nú en straks mee om: wat betekent dat voor de bijdrage en rol van corporaties? Welke waarde wil je als corporatie toevoegen?

Meer dan voldoende mogelijkheden dus om te experimenteren met organisatienetwerken en om te experimenteren of deze organisatievorm een antwoord kan bieden op de voorliggende maatschappelijke vraagstukken. We ontwikkelden vijf spelvormen (zie bijlage) die daaraan ook een bijdrage kunnen leveren.

Wij zijn er in ieder geval van overtuigd dat goed functionerende organisatienetwerken hierbij van onschatbare waarde zijn! We zetten onze reis voort.

Corry Keulen	Woningvereniging Nederweert
Harrie Oosterlee	WoonGoed 2-Duizend
Paul Sebregts	Woningstichting St. Joseph Stramproy
Hans Vedder	Goed Wonen Gemert
Christoffel Klap	Ons Doel Leiden
Lilian van Zandbrink	MKW Platform voor middelgrote en kleine corporaties
Stefan Cloudt	Onderzoek en Advies voor Maatschappelijke Organisaties / Tilburg University

Mei 2020

VERANTWOORDING

Dit essay is het resultaat van een gezamenlijke reis en inspanning van Corry Keulen, Harrie Oosterlee, Paul Sebrechts, Hans Vedder, Christoffel Klap, Lilian van Zandbrink en Stefan Cloudt. Zij deden inspiratie op door samenwerkingsverbanden uit andere maatschappelijke sectoren te bezoeken, daar vragen te stellen over de succesfactoren en effectiviteit van de samenwerking en ook hun eigen voorbeelden en vraagstukken in te brengen.

Door voorbeelden in met name andere sectoren te bezoeken, te bespreken, te analyseren en met andere voorbeelden te vergelijken ontstond inzicht in de eigen behoeften, mogelijkheden, voordelen van samenwerkingsvormen en de meerwaarde voor de huurder. De deelnemers hebben zelf de bezochte voorbeelden aangedragen volgens hun eigen interesses, natuurlijke selectie dus.

Elk werkbezoek was maatwerk en volgde een organisch pad. De vragen en interesses van de deelnemers waren leidend. Het is vooral te zien als een methode die aanzet tot verdere gedachtevorming, inspiratie en (hopelijk) tot een beweging. De aanpak kende drie peilers:

1. bezoeken van inspirerende voorbeelden,
2. vergelijken van de bezochte voorbeelden met het oog op toepasbaarheid en effectiviteit voor (kleinere) corporaties en
3. verklaren van effectiviteit en meerwaarde (voor de klant) door middel van literatuur of ervaringen van gastsprekers.

Telkens kwamen deze drie onderdelen in het programma aan de orde. Daarnaast was de inzet om de voorbeelden elkaar te laten aanvullen, zodat er voortschrijdend inzicht ontstaat, dat theorie en praktijk afwisselen en “meebewegen” (nomadisch veranderen) op de behoefte van deelnemende corporaties en resultaten van de verkenning.

Van elk werkbezoek werd een globaal verslag gemaakt. De analyse van deze verslagen past deels in de traditie van waarderend onderzoek. Dit is een methode die kiest voor het perspectief van sterktes, succesfactoren om van daaruit een gedeelde en gewenste oplossing of toekomst te schetsen. Effecten, leerervaringen en succesfactoren kwamen in elk werkbezoek op een unieke wijze aan bod.

De opgedane inzichten komen daardoor niet voort uit een volwaardige systematische analyse, maar vormen veel meer een samenvatting van overeenkomsten en verschillen die werden besproken. Zo ontstond er een voortschrijdend inzicht. Volgens de gebruikelijke principes van kwalitatief onderzoek werden de belangrijkste elementen uit de verslagen van de werkbezoeken opgenomen in een grote analysetabel. Hierin waren ten minste opgenomen de uit een reeds eerder gehouden literatuuronderzoek afkomstige succesfactoren en de thema's die door de deelnemers zijn toegevoegd of anderszins uit de analyse naar voren kwamen. De verslagen, analyses en conclusies maken deel uit van de Rapportage Verkenning eigentijds samenwerken (Cloudt en MKW Platform, 2019).

De deelnemers bespraken de conclusies en de rapportage tijdens de slotbijeenkomst en besloten dat de rapportage in aangepaste vorm ter beschikking gesteld moest worden aan derden. Gezamenlijk werden de belangrijkste ervaringen beschreven in dit essay.

De auteurs verklaren een interessante en inspirerende reis gemaakt te hebben en wensen de belangrijkste inzichten met een breder publiek te delen, zodat ook zij geïnspireerd raken.

BIJLAGE 1: GEBRUIKTE BEGRIPPEN

Wicked problem:

Probleem dat bij voorbaat niet door één partij, organisatie of persoon kan worden opgelost. Het worden taaie of ongestructureerde problemen genoemd. Het zijn ook complexe problemen die niet eenvoudig kunnen worden opgeknipt of ontleed. De essentie van het probleem bestaat in de relatie tussen verschillende mensen, verschillende ervaringen en verschillende momenten.

Opdrachtgever:

De corporatie als opdrachtgever bepaalt welk 'product' geleverd moet worden, stelt een programma van eisen en een budget vast en verstrekt, al dan niet na een aanbestedingsprocedure, opdracht aan een derde partij om de werkzaamheden uit te voeren. Er is sprake van een bilaterale relatie voor de duur van een project of voor een bepaalde periode.

Ketensamenwerking:

Ketensamenwerking is een vorm van samenwerking tussen partijen die opeenvolgend met elkaar samenwerken aan één product of proces. Ketensamenwerking wordt bij woningcorporaties veelal gekenmerkt door samenwerkingsverbanden met een strategisch en duurzaam karakter. Deze worden vaak geborgd in langdurige samenwerkings-overeenkomsten en raamcontracten. Ketensamenwerking houdt vaak in dat bepaalde werkzaamheden, bijvoorbeeld onderhoud, volledig worden uitbesteed aan derde partijen op basis van onderhoudsnormen en normbedragen. Ketensamenwerking heeft veelal kostenbesparing en efficiency als doel.

Netwerksamenwerking:

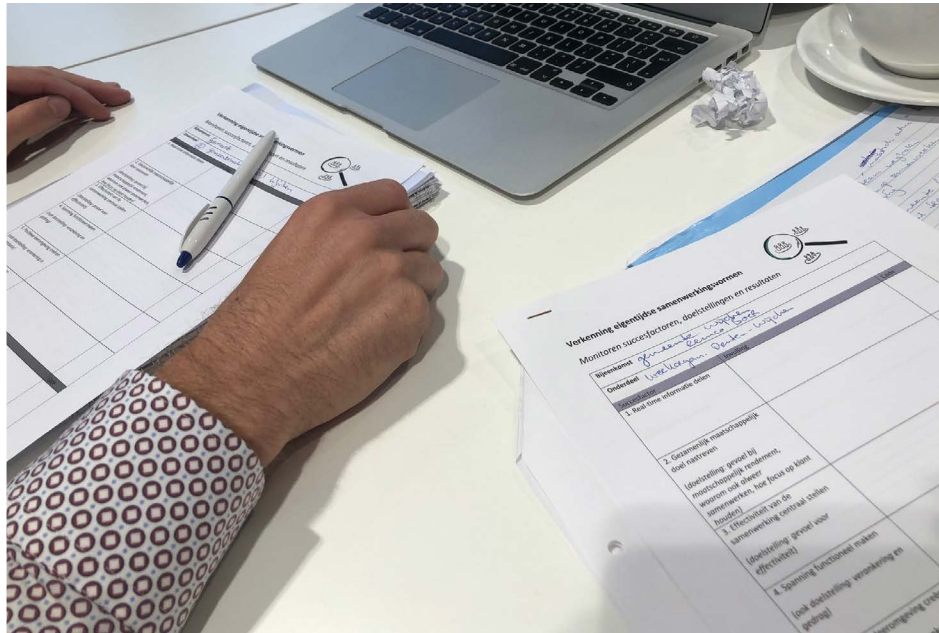
Netwerksamenwerking kan op verschillende manieren ontstaan, verschillende doelen dienen en verschillende vormen aannemen maar kenmerkt zich steeds door individuen die elkaar vinden in het samenwerken aan vergelijkbare onderwerpen. Bij netwerksamenwerking staat eerder de oplossing centraal dan kostenbesparing of efficiency en bevindt zich vaak in de driehoek wonen-zorg-welzijn maar we zien dit ook terug bij vraagstukken als verduurzaming. Het aantal spelers in het netwerk waarmee aan een probleem c.q. oplossing wordt gewerkt is relatief beperkt en het netwerk bestaat vaak uit vaste deelnemers. Er is sprake van gezamenlijke doelen, de missies van de afzonderlijke deelnemers in het netwerk zijn vertrekpunt.

Organisatienetwerken:

Wicked Problems vormen de grondslag voor het ontstaan van organisatienetwerken. Deze zijn next level in de samenwerking in netwerken. Kenmerken zijn een sterke resultaatgerichtheid, afwezigheid van hiërarchie, dynamiek en wisselende samenstelling. Het gezamenlijke resultaat en een diep besef dat niemand het probleem alleen of bilateraal kan oplossen is het vertrekpunt. Organisaties zijn hier de deelnemers aan het netwerk, naast hun eigen missie streven deze deelnemers tegelijkertijd ook na om het wicked problem op te lossen. Het gezamenlijke resultaat staat centraal in organisatienetwerken.

Prestatieafspraken:

Afspraken over de prestaties van corporaties ontwikkelen zich van programmatische afspraken met gemeenten (v.a. 1993) naar afspraken die met instemming van de huurdersorganisaties worden gemaakt en waar een groei zichtbaar is naar steeds meer wederkerigheid.



BIJLAGE 2: ONTWIKKELDE SPELVORMEN

Om in de praktijk te werken met de vijf reiservaringen en ook een beetje te experimenteren met organisatienetwerken, hebben we voor elke reiservaring een spelvorm ontwikkeld. Deelnemers aan de spelvormen zijn voornamelijk sleutelfiguren in het samenwerkingsverband. Elke spelvorm kent een eigen doel en dynamiek.

Op de website van het MKW-Platform zijn uitleg en ondersteunende materialen voor de vijf spelvormen te downloaden. In de basis kunnen de spelvormen zelfstandig worden toegepast. Let er wel op dat zowel bij de uitleg als bij de reflectie/terugkoppeling de spelbegeleider onafhankelijk is en zelf niet heeft deelgenomen aan de spelvorm. Via het MKW-platform is er ook ondersteuning te verkrijgen bij (het begeleiden van) de spelvormen.

Onderstaande spelvormen helpen om samenwerking een stap verder te brengen en zijn gekoppeld aan de vijf belangrijkste reiservaringen in dit essay.

Spelvorm 1. Focus op resultaat, niet op samenwerkingsvorm

Er gaat vaak veel energie in het 'organiseren' van de samenwerking in een organisatienetwerk zitten. Het organisatienetwerk is echter geen doel op zichzelf. Het centraal stellen van de resultaten van het organisatienetwerk is een belangrijke succesfactor. Deze spelvorm helpt om op een creatieve wijze een gezamenlijke ambitie en gewenste resultaat te formuleren: een oplossing voor een *wicked problem*. Door hiervan een gezamenlijk beeld te hebben, kan dit beeld centraler worden gesteld in de alledaagse samenwerking binnen het organisatienetwerk.

Spelvorm 2. Denk en handel grenzeloos

Samenwerken in een organisatienetwerk vereist vooral dat je over de grenzen van je eigen organisatie heen werkt, anders kan een *wicked problem* nooit opgelost worden. Zie de begrenzing van je eigen organisatie niet als probleem, verplaats de besluitvorming naar het netwerk. Terug naar de bedoeling, werken vanuit de geest. Deze spelvorm voert het gesprek over de complexe uitdagingen in organisatienetwerken en leidt tot creatieve en waardevolle oplossingen.

Spelvorm 3. Leiderschap: delen als rode draad

De gedragskant is vaak onderbelicht in organisatienetwerken. Welke waarden vinden we belangrijk? Hoe geven we het leiderschap van en binnen een organisatienetwerk vorm? Delen is een vanzelfsprekende manier van werken in een goed functionerend organisatienetwerk. Het gedrag dat je thuis laat zien is ook belangrijk in een organisatienetwerk: verantwoordelijkheid nemen, regie nemen, ruimte en vertrouwen bieden. Welk leiderschap toon jij in het organisatienetwerk? Zijn alle benodigde leiderschapsrollen goed belegd? Deze spelvorm helpt je te ontdekken welke rol bij jou past. En biedt de basis voor een goed gesprek over netwerkleiderschap.

Spelvorm 4. Organisatienetwerken zijn dynamisch en complex

Wicked problems zijn complex en zo ook de organisatienetwerken die aan het oplossen ervan werken. Er zijn hele stelsels van belangen, ambities, relaties, karakters en dat op verschillende niveaus. Daarnaast past een organisatienetwerk zich aan aan veranderende opgaven, er komen deelnemers bij en er vallen deelnemers af. Het netwerk verandert. Dit vraagt flexibiliteit, meebewegen en zicht op de sterke en zwakkere punten van het netwerk. Deze spelvorm stelt de belangrijkste (succes)factoren van een organisatienetwerk aan de kaak. De zorgen en uitdagingen van elk van deze factoren worden geïdentificeerd. Hierdoor ontstaat er meer inzicht in de dynamiek en complexiteit van het organisatienetwerk.

Spelvorm 5. Het verhaal van samenwerking verbindt en inspireert

De betekenisgeving van verhalen over de bedoeling en effecten van organisatienetwerken is van niet te onderschatten belang. Een organisatienetwerk bestaat uit mensen die zich aan een doel verbinden, een verhaal. Deze verhalen laten zien dat in een organisatienetwerk mensen elkaar nodig hebben en elkaar vinden op de vragen en behoeften die zij hebben. Deze spelvorm helpt bij het ontwikkelen van een dergelijk verhaal, rekening houdend met het gezamenlijk resultaat van het netwerk en met belangen van de deelnemende partijen. Ook geeft deze spelvorm inzicht in hoe er in het organisatienetwerk wordt samengewerkt.

COLOFON

CORPORATIES RAKEN VERSTRIKT IN ORGANISATIENETWERKEN

De belangrijkste leerervaringen van een reis door het land

Copyright © 2020 www.mkw-platform.nl in samenwerking met Stefan Cloudt

Tekstredactie:

Niki Steiner, Goed Wonen Gemert

Vormgeving:

Peter Breyer

De Verkenners:

Corry Keulen, Woningvereniging Nederweert

Christoffel Klap, Ons Doel Leiden

Harrie Oosterlee, WoonGoed 2-Duizend

Paul Sebregts, Woningstichting St. Joseph Stramproy

Hans Vedder, Goed Wonen Gemert

Onder begeleiding van:

Stefan Cloudt, Onderzoek en Advies voor Maatschappelijke Organisaties / Tilburg University

Lilian van Zandbrink, MKW Platform

Meer informatie over het thema samenwerking: www.mkw-platform.nl/mkw-samenwerking/

