

## Netwerkorganisaties en organisatienetwerken

### Effectief door sterke en snelle verbindingen

Een reflectie door professor Geert Teisman, voorzitter wetenschappelijke board Platform31, op de opkomst van organisatienetwerken in het publieke domein.



#### 1. Bestuurskracht in netwerken en ketens

In de samenleving nemen de wederzijdse afhankelijkheden toe, indicatief voor het ontstaan van een netwerksamenleving.<sup>1 2</sup> De toenemende afhankelijkheden zijn zichtbaar in vele domeinen. Bedrijven positioneren zich in complexe netwerken en ketens met andere ondernemingen, klanten, leveranciers en kennisinstellingen. Regelmatig verklaren bazen van ondernemingen dat hun overleven in belangrijke mate afhangt van de netwerken waarin ze zijn ingebed en de ketens waarin ze een positie hebben gecreëerd. De meest succesvolle ondernemingen van dit moment hebben dat succes vooral te danken aan hun vermogen om netwerken en ketens op te bouwen en daarin voor zichzelf een sterke en financieel lucratieve positie.

Dat fenomeen bereikt het publieke domein. Castells maakte zich in het eind vorige eeuw al zorgen over wat dit voor de overheid betekent. Volgens hem groeit in de netwerksamenleving het belang van de 'spaces of flows' en neemt het belang van de 'spaces of place' af. Deze laatste kun je zien als de punten in netwerken, de eerste als de verbindingen tussen netwerken. Castells stelt dat overheden juist gewend zijn om op de punten te acteren, waarbij de gemeenteraad het centrale punt is waar gemeenten veel aandacht voor hebben en de Tweede Kamer het centrale punt waar de departementen naar kijken. In een netwerksamenleving gebeurt het echter steeds meer op de verbindingen, ook wel tussenruimtes tussen knopen of organisaties genoemd.

Het is in dat licht logisch dat publieke professionals gaan zoeken naar mogelijkheden om hun bestuurskracht en impact in de samenleving te vergroten door minder eenzijdig naar hun eigen kern te staren en daar de bevrijdende besluiten van te verwachten. Ze zoeken meer de grensgebieden op met andere organisaties. Soms op de eigen bestuurslaag en in het eigen beleidsdomein, maar steeds vaker ook met andere bestuurslagen en in crossovers met andere beleidsdomeinen.

Zo zien we dat de Omgevingswet probeert te verbinden en aan te zetten tot meer geïntegreerd handelen tussen de aparte beleidskokers in het fysieke domein, zoals water, mobiliteit, geluid, gebouwde omgeving, duurzaamheid, economische ontwikkeling en wonen.

Zo zien we dat bij de aanpak van multiprobleemgezinnen steeds beter zicht komt op de samenhang tussen de beleidsdomeinen justitie, sociaal en volksgezondheid, welzijn en sport en zien we sterke verbondenheid met het vraagstuk van wonen, financiën en gezondheid. Ook daar zien we vele pogingen om tot meer geïntegreerd handelen te komen.

Zo zien we dat bij de aanpak van economische ontwikkeling, maar ook bij de energietransitie en bij klimaatbeleid er alles aan gedaan wordt om tot grensoverschrijdende aanpakken te komen aan Europese, nationale, regionale en uiteindelijke ook wijktafels, waarin diverse beleidsdomeinen, maar ook bedrijven, burgers en kennisinstellingen

<sup>1</sup> Castells, Manuel (2006), *The Theory of The Network Society*. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.

<sup>2</sup> Van Dijk, Jan (2012). *The Network Society* (3 ed.). SAGE. ISBN 9781446248959.

participeren. Dit wordt wel een triple Helix genoemd (zoals in brainpark Eindhoven) of een quadrupel Helix, wanneer ook burgers in de vorm van een participatieve democratie een belangrijke rol spelen, zoals bij de energietransitie.

In de netwerksamenleving is er dus sprake van organisatienetwerken en dat heeft ook gevolgen voor organisaties zelf. Daar waar ze vaak nog sterk georganiseerd zijn gericht op hun eigen kern (als de raad maar akkoord gaat, als ik mijn wethouder maar mee krijg, als het de positie van mijn minister maar niet in gevaar brengt of zelfs sterker maakt; allemaal bekende gedragsregels die sterk aanwezig zijn in publieke organisaties), ervaren ze nu dat ze zich ook beter moeten bekwamen in het omgaan met en inspelen op andere organisaties, burgers en bedrijven. Ze vormen zich in dat geval vaak meer om tot een netwerkorganisatie. Maar dat gaat niet gemakkelijk en veel mensen hebben nog niet voldoende door wat organisatienetwerken en netwerkorganisaties zijn, waarom ze belangrijk zijn en welke kennis en vaardigheden er dan nodig zijn om effectief resultaat te boeken.

## 2. Netwerkorganisatie in organisatienetwerken

Om een bijdrage te leveren aan de transitie naar netwerkorganisaties en organisatienetwerken heeft Platform31 in juli een virtuele bijeenkomst georganiseerd op basis van de principes van netwerkorganisaties en organisatienetwerken. Er zijn voor die bijeenkomst praktijkexperts uitgenodigd die als netwerkorganisatie werken in organisatienetwerken. Er zijn voor die bijeenkomst praktijkonderzoekers uitgenodigd, die de kennis die op vele plekken wordt opgedaan, bij elkaar te brengen en door te geven aan anderen. En er zijn voor die bijeenkomst wetenschappers uitgenodigd, die kennis inbrengen vanuit de internationale theorievorming over netwerkorganisaties en organisatienetwerken. Dit onderwerp leeft zeer internationaal: het gaat om een explosie aan honderden boeken en artikelen in de laatste twee jaar.

De bijeenkomst is georganiseerd rondom de Platform31-studie '[Organisatienetwerken van waarde](#)', waar een vijftal netwerkorganisaties in de spotlight worden geplaatst. Dat zijn de Bossche Bond, de Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij (MOM), een aanpak in Bospolder-Tussendijken, de Proeftuin Ruwaard en het Organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen.

De studie omschrijft organisatienetwerken als verbanden van zelfstandige organisaties die gelijkwaardig complexe, 'taai', maatschappelijke vraagstukken aanpakken, die geen van de organisaties eigenstandig voldoende kan beantwoorden. Daarvoor zijn ze bereid om een deel van de eigen soevereiniteit (autonomie) in te leveren en zijn ze als netwerk herkenbaar en benaderbaar.

Een belangrijk thema is dat organisatienetwerken, in tegenstelling tot klassieke organisaties, niet tastbaar zijn in organigrammen. Je kunt erover praten en erover schrijven, maar je kunt er geen foto van nemen. Sommige deelnemers tekenden een 'ontwerp-plaatje': de manier waarop de organisaties zich tot elkaar verhouden. Anderen schetsten een 'waarde-plaatje' waarin ze de bewoner centraal stellen, en tekenden hoe het netwerk van toegevoegde waarde is (studie:12).

Vervolgens hebben alle casushouders hun ervaringen gedeeld, aangevuld met inzichten van praktijkonderzoekers en wetenschappers.

Er lijkt brede consensus over de ontwikkelingen van de laatste jaren waarbij:

1. Veel van de sociale problemen complexer worden en dus niet of nauwelijks nog opgelost kunnen worden vanachter 1 stuur en door 1 organisatie;

2. In schril contrast daarmee de blijvend grote wens in organisaties om zelfstandig besluiten te nemen en die uit te voeren.

---

*“Organisatienetwerken zijn nodig omdat de reguliere organisaties nog niet vanuit integraliteit, leefwereld en vraagstuk van inwoners georganiseerd zijn. Ik kan me voorstellen dat je uiteindelijk toegaat naar nieuwe organisaties, die straks primair vanuit integraliteit georganiseerd zijn en waarbij juist de randvoorwaarden (geld, expertise, opleiding, staf) vanuit netwerken worden geleverd.” (Susanne Smits, Robuust)*

---

Deze twee spanningsvolle ontwikkelingen leiden tot een hardnekkige ‘systeemproblematiek’ in en tussen organisaties, die in de weg staat om mensen goed te ondersteunen. Vanuit de vraagstukken geredeneerd, is het nodig om te werken in organisatienetwerken en is het voor elke organisatie van groot belang om te sturen op betere verbindingen met anderen. Vanuit de interne organisatie staat dat echt niet op de eerste plaats. Daar prevaleert maar al te vaak het organisatiebelang in termen van ‘binnen te halen middelen’, behoudt van het aantal fte’s en het precies doen wat vooraf is afgesproken, ook als dat in termen van maatschappelijke impact niet positief uitpakt. Maar geen enkele organisatie wordt afgerekend op maatschappelijk impact, wel op het niet op tijd of binnen budget leveren van wat vooraf gevraagd is door de opdrachtgever.

En toch durven velen het aan om vanuit de ervaren systeemproblematiek te starten met het opzetten van een organisatienetwerk. Voor hen staat de vraag meer centraal en is de eigen opdracht daarvan een afgeleide, terwijl bij veel anderen binnen klassieke organisaties vooral het leveren van het eigen aanbod centraal staat. Dit is een bekend fenomeen. In organisatienetwerken wordt gehandeld vanuit een opgave. Dit vormt het eerste cement in de samenwerking; hierop vinden de mensen elkaar. Een opgave is niet te kennen vanuit de ivoren toren van een overheidsorganisatie, maar vereist context. Niet de vraag ‘doe ik wat intern is afgesproken’ staat centraal, maar de vraag ‘doe ik wat mogelijk gaat werken in deze specifieke context. Er is dus niet alleen een kanteling van aanbodsturing naar vraagsturing nodig, maar ook van generieke vooraf gefabriceerde oplossingen en aanpakken, naar meer maatwerk, passend bij de specifieke vraag en context. De ervaren systeemproblematiek hangt hiermee samen. Maatwerk is regelmatig een afwijking van wat vooraf is afgesproken. Voor mensen ter plekke is dat innovatief en meer effectief, voor mensen dicht bij het stadhuis of de minister is dat vervelend, afwijkend, grillig, onvoorspelbaar en moeilijk uit te leggen aan politiek, burgers en rekenkamers.

En toch blijkt het nodig en zien we veel experimenten. De kern daar is vernieuwen door te doen en te werken aan waarde voor huishoudens en wijken. Om dat te (blijven) doen is vernieuwing nodig in competenties, in werkwijzen, processen en producten (maatwerk), in organisaties, in beleid en in systemen. Werken in netwerken wordt gezien als een voortzetting van ‘de transformatie’, zoals die in veel publieke domeinen is ingezet (studie:14).

### 3. Werken vanuit waardecreatie

Het is fascinerend om te zien dat er vanuit waardecreatie wordt gewerkt, meer dan vanuit doen wat is opgedragen. Tegelijkertijd is het nog zoeken naar manieren om ook duidelijk te maken dat er waarde is gecreëerd over de grenzen van organisaties. Er is een heel verantwoordingregime, waaraan organisaties ieder apart zijn onderworpen en die heel sterk kijkt of de organisaties hebben gedaan wat vooraf was opgedragen (dat wordt doelbereiking genoemd) binnen de vooraf afgesproken regels (dat wordt rechtmatig genoemd), en binnen tijd en budget (dat wordt efficiënt genoemd). Alle organisaties worden met regelmaat vanuit dit perspectief onder de loep genomen. Maar daar gaat het niet om bij een op vraagsturing en maatwerk gebaseerde aanpak in organisatienetwerken. Daar

gaat het om maatschappelijke impact. En om een of andere rare reden blijft deze in klassieke audits en evaluaties vrijwel altijd buiten beeld.

---

*“Hoe lang blijven netwerken creatief en wanneer worden ze gevangene van hun geschiedenis? Stel, ze helpen de organisaties, dan is het tijd om te denken aan eindigheid of verschuiving van inzet. ... Hebben we netwerken eigenlijk nodig. Misschien kan een moderne organisatie dat ook wel, zoals Bol.com of Ikea, die hun tentakels uitspreiden en daardoor netwerkkracht hebben.” (Marc Vermeulen, TIAS)*

---

#### 4. Toetsstenen effectief overheidshandelen

In de wetenschappelijke literatuur is er wel een idee hoe evaluaties eruit zouden moeten zien die oordelen over meerwaarde. Meerwaarde kun je alleen maar ter plekke zien. Is een gezin echt geholpen door de interventie? Slaagt het nu beter om invulling te geven aan het eigen leven en komt het daardoor (als bijproduct) minder in de problemen? Veroorzaakt het gezin minder problemen voor anderen en is daardoor ook veel minder maatschappelijke inzet nodig dat publiek geld kost? Het is fascinerend om te zien dat de klassieke evaluaties zo sterk gericht zijn op input en output van elke organisatie apart, dat ze de outcome en de impact vrijwel volledig uit beeld hebben verloren. Als er een ding moet verbeteren in het openbaar bestuur, is het de manier van afrekenen en beoordelen. In de wetenschappelijke literatuur worden de begrippen veerkracht of robuustheid en adaptief vermogen aangedragen als de nieuwe toetsstenen voor effectief overheidshandelen.

##### a. Robuust

Robuust gaat er om wat verschillende organisaties met elkaar betekenen voor bijvoorbeeld een wijk en of dat zichtbaar de wijk veerkracht heeft gegeven. Zonder die veerkracht valt het gezin of de wijk bij een volgende klap net zo hard terug als vroeger. Is een wijk of gezin robuust, dan doet de wijk het beter dan vergelijkbare wijken bij een nieuwe klap. Als we zo kijken, zien we ook veel beter dat het sociale weefsel in de wijk en de interventies van professionals op elkaar ingrijpen. Is de wijk robuust, dan versterken ze elkaar. We spreken dan van meerwaardecreatie door diverse organisaties.

---

*“Het concept van directe en indirecte meerwaarde vind ik erg waardevol. Dat concept kun je gebruiken in dialogen met deelnemers aan die netwerken om het functioneren van die netwerken te verbeteren, maar ook de legitimatie en transparantie te verhogen.” (Gerard van Bortel, TU Delft)*

---

##### b. Adaptief

Bij de toetssteen 'adaptief' gaat het er om wat verschillende organisaties met elkaar hebben betekent bij het meebewegen van een wijk of een gezin aan de veranderende omstandigheden. Hoe is de aanpassing aan een vertrekoverschot in krimpgebieden of een onverwachte instroom van nieuwe bewoners? Nog belangrijker is het meebewegen met nieuwe kansen die langskomen, zoals technologische mogelijkheden. Wijken, steden en regio's die deze kansen grijpen zijn adaptief. Daar gaat het meestal goed mee, ook zonder hulp van de EU of het rijk. Bij wijken, steden of regio's waar dat vermogen ontbreekt, gaat het meestal niet goed, ondanks hulp van de EU of het rijk. Zonder adaptief vermogen is het vaak dweilen met de kraan open. Met adaptief vermogen is de dweil vaak niet nodig.

De idee is daarmee vast te stellen of en hoe organisatienetwerken snel nieuwe langskomende kansen grijpen, ook als die nog in geen enkel regeerakkoord of beleid zijn geïdentificeerd. Organizatienetwerken en de daarin participerende organisaties zouden daarmee het recht krijgen om aan te geven, dat ze iets anders hebben gedaan dan hen was opgedragen, maar daarin vergeleken met anderen zich wel sneller en beter hebben aangepast aan veranderende omstandigheden. Het lijkt verstandig om in een nieuw programma deze thematiek uit te werken. Dat kan organisaties helpen om niet in hun eigenbelang verstrikt te raken, maar te ervaren hoe hun belang gediend is bij het oplossen van het met andere partijen geadopteerde vraagstuk. Dat kan helpen om te voorkomen dat ze stug blijven doen wat ze al deden, ook als het niet werkt.

Het wordt zichtbaarder welke competenties nodig zijn in organisatienetwerken. Daar waar organisaties bestaan, moeten netwerken opgezet en onderhouden worden. Als dat niet gebeurt, zakken alle betrokkenen na enige tijd terug in hun eigen organisaties en de daarbij behorende manier van denken. 'Opzetten van netwerken gebeurt bewust, vrijwillig en vanuit opgaven. Het 'samen-dekkend-zijn' ('Wie hebben we nodig om de opgave te tackelen?') is het belangrijke ontwerpprincipe en bepaalt hoeveel deelnemers nodig zijn en de samenstelling.' (studie: 14)

### c. Dynamisch

---

*"Legitimatie is een pittig issue als er openbaar bestuur in zit waar behoefte is aan democratische controle."*  
(Marc Vermeulen, TIAS)

---



---

*"Het werken vanuit en letterlijk samen met de betrokken persoon, gericht op kwaliteit van leven en gezondheid leidt eerder tot integratie dan samenwerken tussen beleidsmatig en gescheiden werkvelden. De mens is immers 'heel' en ondeelbaar. De poging om eerst systemen te veranderen hebben we in Ruwaard losgelaten. Daar kwamen we niet verder mee. Vervolgens zijn we gewoon gestart bij mensen aan de keukentafel thuis."* (Harrie Windmüller, BrabantWonen)

---

Netwerken zijn in tegenstelling tot klassieke organisaties vooral dynamisch. Hun opgave ontwikkelt zich gaandeweg. Zo evolueerde de MOM van 'ondersteuner van bewoners' naar een ondersteuner van andere organisaties door voor hen een gezamenlijke ontwikkelruimte te creëren en groeide Proeftuin Ruwaard uit van samenwerking tot een 'beweging' in de wijk. Cimot begon met het organiseren van uitstroomprocessen vanuit beschermd wonen en werkt nu aan vernieuwing van het aanbod. Het ontwerp van netwerken, inclusief de sturing, groeit mee. Organizatienetwerken hebben dus geen baat bij een eenduidig organisatieontwerp- en ontwikkelproces richting een ultieme vorm. Netwerken groeien organisch. Leden komen erbij of vallen af. Nieuwe partijen stappen naar voren. Het netwerk ligt niet vast: de vorm volgt duidelijk de functie (wat werkt). Vaak zijn enkele bestuurders leidend met een eigen leiderschapsnetwerk, versterkt met programma- en netwerkmanagers.

Netwerken vragen wel onderhoudstijd (net als in organisaties), maar daar waar die in organisaties volop georganiseerd is, wordt die tijd nodig voor het onderhouden van interacties in organisaties nog wel eens als verliestijd gezien. Ook ervaren midden-managers regelmatig dat ze minder greep op hun mensen hebben. Tegelijkertijd laten de casus zien dat er extra dingen gebeuren door de samenwerking. Het blijft echter nog wel een uitdaging om dat ook voelbaar te maken in organisaties. Maar al te vaak zien we dat bij bezuinigingen de

externe inzet vaak makkelijker wordt weggeknipt dan de interne, waarvan de belangen bij de interne besluitvormers beter belegd is. In dat opzicht hebben organisatienetwerken een 'uphill battle'. Ze beslissen zelf niet over de middelen, behalve bij maatwerkbudgetten, waar de beslistmacht verschuift naar professionals rond het vraagstuk.

---

*"Hoe voorkomen we dat bewoners vermorzeld worden tussen organisaties." (Marleen ten Vergert, gemeente Rotterdam)*

---

### **Zachte sturing op relatie**

Organisatienetwerken worden vooral bijeengehouden door 'zachte sturing', gericht op de relaties en een betere inhoud dan die organisaties apart realiseren. Uit de bijeenkomst en de studie kwam naar voren dat veel netwerkmanagement gebaseerd is op intuïtieve inschatting van de situatie. Het verdient aanbeveling om in een programma meer systematische kennis te ontwikkelen over deze vele intuïtieve beslissingen, zodat het mogelijk wordt om meer zicht te krijgen op de effecten van de variëteit aan aanpakken. Op termijn leidt dat tot meer gestructureerde maatwerkenaanpakken, waarbij beter zicht is op de match tussen vergelijkbare situaties en vergelijkbare aanpakken. Dan is er nog steeds maatwerk nodig, maar beter geïnformeerd door kennis van elders.

---

*"Netwerken zijn zeker de toekomst. Ik vraag aandacht voor de knooppunten in netwerken. Dat zijn mensen. Daar zit de kracht én de spanning met de organisaties van waaruit ze werken." (Hans Moerenhout, Tiwos)*

---



---

*"Een pittig issue is het in kaart brengen van de effectiviteit van netwerken. Hoe formuleer je netwerk-doelen en hoe breng je vervolgens in kaart of die ook gehaald worden?" (René Scherpenisse, Tiwos)*

---

De deelnemers zien toekomst voor organisatienetwerken. De belangrijkste reden is dat vraagstukken tussen organisaties vallen. Wel geldt dat organisaties er niet altijd aan willen. Ook doet soms een organisatie het meer gestandaardiseerde werk gewoon beter en met een langere adem. De kracht van netwerken is dat ze makkelijker ademen. Waarbij je soms met 12 partijen samenwerkt en voor een andere meer specifieke innovatie met 3 koplopers. Maar na verloop van tijd is het wel weer zinvol om te kijken of je geen lijnen kunt uitzetten die meer organisatieachtig kunnen worden aangepast. Maar ook dan blijven ze onderdeel van netwerken. Netwerken zijn beter in integraliteit, daar waar organisaties altijd specificeren. Daarbij is het zo dat netwerken direct iets doen, maar ook indirecte waarde toevoegen via onderlinge leerprocessen tussen betrokkenen, die vervolgens beter presteren. Je moet met andere woorden direct problemen oplossen en energie toevoegen, maar het gaat erom dat anderen zelf langdurig beter gaan functioneren en zo indirect aanzienlijke waarde toevoegen. In de Ruwaard wordt ook bijgehouden of anderen beter gaan functioneren en hoe je zoals netwerkorganisatie meerwaarde hebt. Als bestuurders onderdeel zijn van sommige van de netwerken, krijgen ze ook beter zicht op alle problemen in hun eigen organisaties.

Daarbij is het belangrijk te zien dat er vele netwerken zijn, zoals in de wijk, rondom verschillende vraagstukken en ook kennisnetwerken rondom specialismen en financieringsnetwerken. Er ligt daarmee ook de vraag voor hoe netwerken van netwerken functioneren en hoe de fragmentatie en wrijving tussen netwerken hanteerbaar gemaakt wordt. Met name in de Bossche casus is dit punt mooi geagendeerd.

---

*“Netwerken vinden het wiel opnieuw uit en dat is niet te voorkomen. Het is soms onhandig, maar het heeft wel een sociale waarde, namelijk het eigenaarschap. Als je van bovenaf oplegt hoe het netwerk eruit moet zien, ga je ook weerstand oproepen. Dus het zelf-ontwikkelen is belangrijk.” (Manon de Caluwé, Common Eye)*

---



---

*“In de wetenschap dat netwerken lastig van bovenaf te sturen zijn, hoe kun je toch een slimme vorm van sturing, netwerk-organiseren, ontwikkelen.” (Manon de Caluwé, Common Eye)*

---

## Vraagstukken waarmee verder moet worden gegaan

### 1. Effectieve verhoudingen tussen netwerken en organisaties

Het beeld is dat organisaties korte termijnreflexen vaak laten overheersen boven langetermijndenken. Netwerken kunnen dan helpen om het langere termijndenken te versterken. Er lijkt dus een brede ontwikkeling gaande, waarin netwerken rondom vraagstukken ontstaan. Maar daarmee verliest de organisatie zijn reflexen niet. Van diverse kanten werd de metafoor van de kikker (netwerken of burgers) en de schorpioen ingebracht. Het dilemma van de kikker als hij een schorpioen tegenkomt. De kikker wil oversteken naar de andere kant van de rivier, maar er zit een schorpioen in. De schorpioen laat zich dienstbaar uit en zegt: 'Kom maar op mijn rug zitten'. De kikker zegt: 'Maar je gaat mij steken.' 'Nee, dat ga ik niet doen.' Zodra de kikker plaats heeft genomen, kan de schorpioen zijn direct korte termijnimpuls toch niet onderdrukken. De kikker wordt gestoken. Dit ervaren velen in netwerken. En wat zegt dan de schorpioen? 'Ja kikker, je weet toch, ik ben een schorpioen.'

### 2. Levensduur en meten effectiviteit

Is de levensduur van een organisatienetwerk anders dan van organisaties en moeten we effectiviteit anders meten? In de praktijk zien we in ieder geval dat organisaties langdurig bestaan en dat netwerkorganisaties en organisatienetwerken meer eb en vloed kennen en bij reorganisaties ook het eerst worden opgedoekt. Dat zou wel eens kunnen komen, omdat reorganisaties niet vanuit het vraagstuk worden doorgevoerd, maar vanuit de organisatie. Tegelijkertijd zien we ze met regelmaat weer opnieuw ontstaan. Is de levenscyclus van netwerken meer eindig dan bij organisaties? Of is deze vooral meer dynamisch, waarbij het vraagstuk wordt gevolgd? Dat zou inzicht kunnen geven in de effectiviteit van netwerken. Het zou wel eens zo kunnen zijn, dat de effectiviteit van netwerken niet klassiek gemeten moet worden in termen van het bereiken van vooraf gestelde doelen, maar in het bereiken van meer robuuste ontwikkelingen bij mensen, gezinnen en wijken. Dan wordt gekeken naar het geheel. Tot nu toe kijken we daar al naar bij meer natuurlijke processen, zoals naar de veerkracht van de natuur of andere ecosystemen. De herstelbenadering in de gezondheidszorg is een

ander voorbeeld. De benadering stelt de persoon centraal en niet zijn probleem. Wat heeft de persoon nodig om te herstellen en wat moet hij doen om zijn eigen herstel te bevorderen? Het oplossen van alleen het probleem kon nog vanuit één organisatie, de herstelbenadering vraagt dat vele organisaties betrokken zijn en hun inzet en met elkaar combineren. Mogelijk biedt die benadering ook hulp bij het beter in kaart brengen van effectiviteit in netwerken. Betrokken raken zo ook meer geïnformeerd over wat echt helpt om fragmentatie door organisatiegerichte vormen van sturen, blijvend te verminderen (de systeemdoorbraak of transitie waar veel participanten van de bijeenkomst naar zoeken).

### 3. **Veranderen vanuit bestaand systeem**

Veel organisaties hebben veel beschermingsmaatregelen genomen en opereren in een systeem met die hen wettelijke bevoegdheden en taken geven die ze moeten uitvoeren. Mede daardoor lijken ze vaak op tankers die nauwelijks van koers veranderen. Een onderzoekspoor zou de vraag centraal kunnen stellen wat je zou doen als je opnieuw kunt beginnen. De idee is dat je dan niet steeds verbouwt aan een scheef systeem, maar dat je beelden ontwikkelt over een meer bij huidige vraagstukken passend systeem?

### 4. **Sturing**

Een ander vraagstuk is de sturing van het netwerk aan netwerken. Bossche Bond begon met de gedachte 'we gaan onszelf opheffen'. Maar dat gebeurt niet. Sterker nog, er komen steeds meer netwerken bij. Iedereen ervaart vanuit de eigen taken of bevoegdheden dat ze het niet zelf kunnen en zoeken maatjes in netwerken. Ze ervaren deze als meer integraal. Toch komen het vanuit jeugd bekeken integrale netwerk jeugdzorg (die naar alle aspecten van jongeren kijkt), het vanuit verslaving bekeken integraal werkende verslavingsnetwerk en/of het vanuit gezinnen bekeken integraal werkende professionele netwerk rond multiprobleemgezinnen weer in elkaars vaarwater, met kansen op hetzelfde gedoe als vaak zichtbaar tussen organisaties. Integraal is een werkwoord en nooit af. De vraag is: Hoe houden we het landschap van netwerkorganisaties en organisatienetwerken slank? Een belangrijk aandachtspunt is de samenstelling van netwerken. Hoe ervaren organisaties de afhankelijkheid van de andere organisaties? Zien ze dat als bedreigend voor zichzelf of juist als een kans om effectiever te handelen? De kracht van netwerken is vooral dat ze sneller kunnen handelen dan bureaucratieën.

### 5. **Gedagsregels en competenties**

Wat zijn de gedragsregels en competenties die netwerken laten werken? In organisatie gelden vaak (ongeschreven) regels over hoe deze wil dat medewerkers zich gedragen. Drie bekende regels zijn: dien de minister (baas), wees zichtbaar naar de lijn en werk binnen tijd en budget. Het is interessant om te verhelderen welke regels in netwerken helpen om wat wel genoemd wordt in 'betweenness centrality' te krijgen (een hub in netwerken). Wat maakt mensen attractief in netwerken? Dat geldt voor 'streetlevel' professionals tot en met bestuur en politiek. Nu al zien we sleutelpersonen die in vele netwerken zitten. Samen vormen ze een soort metanetwerken. Dat is vaak onbewust, maar het is zinvol om dat meer bewust te krijgen, omdat zo sneller geacteerd kan worden. Dat gebeurt juist vanuit het gehele vraagstuk. Kijk wat er gebeurt in specifieke casus en wat ze zelf voor vooruitgang zien. Begin bij een geheel mens.