

SOEVEREIN SAMENWERKEN

Organisatienetwerken zijn de toekomst

Organisatienetwerken zijn de organisatievorm van de toekomst, constateert de Belgische socioloog prof. dr. Patrick Kenis. Uiteenlopende partijen werken hierin effectief samen aan complexe problematiek – zonder hun soevereiniteit te verliezen. Hij vergelijkt het wel met mayonaise maken. ‘Mayonaise is ook het resultaat van producten die ogenschijnlijk niet direct iets met elkaar te maken hebben, maar zich door de juiste energie toe te voegen toch samen tot iets heerlijks verbinden.’

Vittorio Busato



Ien oom zat ooit een gevangenenkamp in Frankrijk, met vijf andere kerels. Ik was een jaar of 14 toen hij me vroeg hoe ik dacht dat ze hun brood onderling verdeelden. “Jij was vast de grootste en de sterkste en hebt waarschijnlijk de helft van het brood eraf gehaald,” antwoordde ik. “De andere helft heb je aan je medegevangenen gegeven.” Vanzelfsprekend was dat niet het goede antwoord. Mijn oom legde me uit dat ze met elkaar een rol en een regel hadden bedacht. De rol was dat één iemand het brood verdeelde, maakte niet uit wie. De regel luidde dat wie het brood verdeelde, zelf het laatste stuk nam. Veel later, inmiddels ouder en wijzer, besepte ik dat wat mijn oom me destijds uitlegde de kern is van governance. Transparant en zonder zelf machtsinstrument te worden, probeer je voor zoveel mogelijk mensen een passende oplossing te vinden. Governance biedt een kader hoe je je kunt verantwoorden. Een buitenstander moet denken: dát is slim bedacht.’

Aan het woord in zijn werkkamer aan de Tilburgse Alma Mater is de Belgische socioloog prof. dr. Patrick Kenis (1959). Kenis bezet sinds 1 juli 2018 de leerstoel Public Governance aan de Tilburg School of Economics and Management (TiSEM). Ook is hij directielid van het Tilburg Institute of Governance (TIG), een interdisciplinair instituut dat wetenschappelijk onderzoek doet op het snijvlak van openbaar bestuur, economie en recht. Centrale vraag in zijn onderzoek is wat adequate sturings- of governance-mechanismen zijn in het publieke domein voor situaties met een hoge mate van complexiteit. Om dan tot goede oplossingen te komen, is vereist dat organisaties effectief samenwerken en zich met elkaar verbinden. Samen met socioloog Bart Cambré schreef Kenis er pas het boek *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst* (Uitgeverij Pelckmans Pro) over.

Hoe bent u geïnteresseerd geraakt in het onderwerp netwerken?

‘In 1989 ben ik in de politieke wetenschappen gepromoveerd aan het European University Institute in Florence. Mijn onderwerp betrof de herstructurering van de Europese chemische vezelindustrie. Toen ontstond mijn belangstelling voor netwerken, netwerkorganisaties en organisatienetwerken. Als socioloog en organisatiewetenschapper was ik vooral opgeleid om te kijken naar sociale structuren en sociale samenhang in organisaties. In organisatienetwerken staan ook de thema’s differentiatie en integratie centraal. Daar komen dan politieke vragen bij, zoals wanneer en hoe er in een netwerk coalities ontstaan, wie de machtigste is, hoe een netwerk is gestructureerd. Sinds mijn tijd in Italië hebben organisatienetwerken en toepassingen ervan me niet meer losgelaten.’

Wijlen Doede Keuning, econoom en hoogleraar Organisatie en Leiding aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, typeerde een organisatiestructuur als niets anders dan een helder afsprakenstelsel. Wat kenmerkt een organisatie voor u?

‘Daar kan ik me in vinden, omdat vaak de mening heerst dat organisaties niets anders zijn dan de mensen die met elkaar in de organisatie werken. Daar ben ik het niet mee eens. Een organisatie is echt meer dan de som van de medewerkers. Een organisatie heeft een cultuur, een geschiedenis, een context waarin wordt geopereerd. Een organisatie kun je ook zien als het telkens opnieuw nemen van beslissingen, om je staande te houden in en te reageren op de complexe omgeving. Ik kan me dus goeddeels vinden in de omschrijving van Keuning. Vanuit een netwerkperspectief zou ik eraan willen toevoegen dat een organisatie bestaat uit gewilde én ongewilde afspraken. Een organisatienetwerk zou je dan

**EEN ORGANISATIE IS MEER DAN DE SOM VAN DE MEDEWERKERS.
EEN ORGANISATIE HEEFT EEN CULTUUR, EEN GESCHIEDENIS,
EEN CONTEXT WAARIN WORDT GEOPEREERD**

HÉT PRINCIPE VAN EEN ORGANISATIENETWERK IS DAT ALLE PARTIJEN SOEVEREIN ZIJN EN BLIJVEN, MAAR ZE VERBINDEN ZICH TOCH OM SAMEN IETS TE DOEN

kunnen omschrijven als een andere manier van afspraken maken. Macht speelt in zo'n netwerk ook een rol. Wordt macht aangewend om iemand iets te laten doen, dan kun je je evenwel afvragen of dat nog onder het woord afspraken valt.'

U maakt onderscheid tussen netwerkorganisaties en organisatienetwerken?

'Dat onderscheid betreft het niveau van analyse. Allerlei organisaties geven aan dat een klassieke aansturing vanuit de lijn niet meer werkt. Als reactie daarop organiseren ze zich horizontaler en vlakker, onder meer met zelfsturende teams. Dan noemen ze zichzelf weliswaar een netwerkorganisatie, maar de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat er heel weinig voorbeelden zijn van echte netwerkorganisaties. Als je goed kijkt, vind je doorgaans nog allerlei verticale structuren. Daarentegen is een organisatienetwerk het fenomeen waarbij verschillende organisaties zich als netwerk verbinden. Klassieke, hiërarchische sturingselementen ontbreken daarin.'

Een organisatienetwerk is dus iets anders dan een fusie?

'Zeker. Bij een fusie worden organisaties één organisatie. De essentie van een organisatienetwerk is nu juist dat de deelnemende organisaties, overigens heel vaak klassieke lijnorganisaties, hun zelfstandigheid en soevereiniteit behouden. Wordt in een organisatienetwerk de soevereiniteit van een van de deelnemende partijen te veel op de proef gesteld, bijvoorbeeld door het netwerk te veel en te strak te organiseren, dan zullen er partijen zijn die zich uit dat netwerk terugtrekken. Met als argument, zo zullen bestuurders en toezichthouders van de betreffende organisaties aandragen, dat hun soevereiniteit te veel op het spel staat. Alsof ze een soort

van te sterke organisatorische cognitieve dissonantie ervaren. Een organisatienetwerk is immers een vrijwillige, niet-hiërarchische samenwerking. Hét principe van een organisatienetwerk is dat alle partijen soeverein zijn en blijven, maar ze verbinden zich toch om samen iets te doen.'

En wat is dan het bindmiddel?

'Dat is een van de grote vraagstukken. In colleges gebruik ik wel het voorbeeld van mayonaise maken. Mayonaise is ook het resultaat van producten die ogenschijnlijk niet direct iets met elkaar te maken hebben, maar zich door de juiste energie toe te voegen toch samen tot iets heerlijks verbinden. Wat organisaties in netwerken verbindt, is een *purpose*. Dat is wat idealistischer dan het stellen van een doel dat ik meer associeer met *key performance indicators* (kpi's) uit de projectmanagementliteratuur. Een *purpose* is iets dat geen van de deelnemende organisaties alleen kan waarmaken, maar als netwerk mogelijk wel. Het daar gezamenlijk voor gaan, de wederzijdse commitment, het erkennen van het belang ervan, dat kun je allemaal zien als de benodigde energie die bijdraagt aan die binding. En alle deelnemers moeten natuurlijk de meerwaarde van de mayonaise blijven zien.'

Kunt u een voorbeeld geven van een organisatienetwerk?

'Een woningbouwcorporatie in Den Bosch ontdekte in 2012 dat zo'n veertig procent van hun huurders in 2019 problemen zou krijgen met het betalen van de huur. Die corporatie had dat zelf heel zakelijk kunnen oplossen: twee keer geen maandelijkse huur betalen en je moet de woning uit. De corporatie realiseerde zich echter dat het hier om een veel groter maatschappelijk probleem ging. Want die huurders zouden die huur niet gaan betalen

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

Goed Bestuur & Toezicht 3 2019

vermoord meisje in de gracht dat bij meerdere deelnemende instanties bekend is. Wie is dan aansprakelijk? Uit onderzoek blijkt dat zodra binnen organisatienetwerken op het gebied van governance afspraken worden gemaakt om verantwoordelijkheid te delen, veel organisaties zich op last van hun toezichthouders terugtrekken. Toezicht houden heeft in positieve zin natuurlijk ook met controle en beheersbaarheid te maken. Die controle is wellicht in de eigen organisatie goed op orde, maar over de andere leden van het organisatienetwerk heb je niets te zeggen. Momenteel heb ik een subsidieaanvraag bij NWA (Nieuwe Wetenschapsagenda) lopen over hoe je precies toezicht kunt houden in organisatienetwerken en welke modellen daarbij denkbaar zijn. Kom over een paar jaar nog eens langs.'

In uw boek schrijft u dat de meerwaarde van een netwerkorganisatie niet zozeer meer efficiëntie is maar meer effectiviteit. Hoe meet je of een netwerkorganisatie effectiever is, meer dan wel betere resultaten bereikt?

'Sommige onderzoekers zeggen dat het heel moeilijk is de outcome van een organisatienetwerk te meten, daarom kijken ze vooral naar het proces. Wordt er goed met elkaar gecommuniceerd, is er een effectieve manier van informatie uitwisselen? Ik ben daar kritisch over. De neiging bestaat dan om ook een criterium als vertrouwen mee te nemen. Ik vind dit in deze context geen goed criterium. Organisatienetwerken bestaan juist uit verschillende partijen die elkaar niet per se vertrouwen. Vergelijk het met koken. Er ontstaan interessantere gerechten als je iets maakt met ingrediënten die elkaar bijten dan met gelijkaardige en makkelijk combineerbare. Het succes van een organisatienetwerk hangt af van of de purpose is bereikt, of de maatschappij en wereld een beetje beter zijn geworden. Tuig je voor bijvoorbeeld de vroege detectie van kindermishandeling of het aanbieden van passend onderwijs voor alle leerlingen een organisatienetwerk op met partijen die verschillen en niet op dezelfde manier het probleem benaderen, dan is de kans op een fundamentele aanpak veel groter. Dit uiteraard in de veronderstelling dat die partijen zich vinden in het belang van de purpose, van het netwerk.'

In uw boek stelt u dat organisatienetwerken oplossingen mogelijk gaan maken die er anders niet zouden komen. Associeer tot besluit eens vrij welke problemen organisatienetwerken gaan oplossen?

'Denk aan grote maatschappelijke issues zoals armoede, duurzaamheid, klimaatverandering. Of neem de elektrische auto. Je zou wellicht verwachten dat die hier binnen twee, drie jaar massaal rondrijden. Blijkbaar is er voor de aanpak van dat soort problemen veel meer nodig dan de competenties van een paar technische organisaties. Een organisatienetwerk waarin de juiste competenties, expertises en relaties samenkomen, kan wellicht een oplossing bieden. Het geheel is immers meer dan de som van de afzonderlijke delen.'

Over de auteur

Dr. Vittorio Busato (1965) is psycholoog, auteur en journalist. Hij schreef onder meer de biografie *Weg met Piet Vroon, What's wrong with me? – Gezichten achter de DSM* en de roman *Impact*.
www.vittoriobusato.nl, v.busato@chello.nl.

