

Organisatienetwerken

Leesvoorbeeld

Organisatienetwerken

De organisatievorm van de toekomst

Patrick Kenis en Bart Cambré

Pelckmans Pro

© 2019, Patrick Kenis, Bart Cambré en Pelckmans Pro
Pelckmans Pro maakt deel uit van Pelckmans uitgevers nv
www.pelckmansuitgevers.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Tinxz
Zetwerk: Crius Group
Redactie: i.s.m. Zorgcommunicatie.be

D/2019/13955/15
ISBN 978 94 6337 164 3
NUR 801

pelckmanspro.be
pelckmanspro.nl



Pelckmans Pro

Inhoud

Inleiding	7
Kruisbestuiving	7
Een nieuwe benadering	10
Bruggen slaan	11
Hoe is dit boek opgebouwd?	13
HOOFDSTUK 1	
Het belang van netwerken en het relationele denken en handelen	15
Een kleine, gefragmenteerde wereld	16
Wie zijn de actoren in het netwerk?	17
Aanwezige en afwezige relaties in een netwerk	22
Het egocentrisch perspectief en het netwerkperspectief	24
Externe relaties in het sociaal kapitaal	26
De kracht van zwakke verbindingen	27
De structurele gaten van Ronald S. Burt	28
Je relatiekapitaal managen als individu	30
Het netwerk in zijn geheel: van-onderop netwerken (<i>serendipitous networks</i>)	34
HOOFDSTUK 2	
De nieuwe wereld: complexiteit en dynamisme	39
Arbeidsdeling	39
Optimale productiviteit	40
Hiërarchisch en gecentraliseerd	42
Een groot netwerk	44
Toegang primeert op eigendom	46
HOOFDSTUK 3	
Organisatienetwerken	53
Gemakkelijk als het kan	54
Gezamenlijk doel, complexe problemen	58
Interdependentie	62
Case: het Britse Rode Kruis	64
Te voorspellen uitdagingen	67

HOOFDSTUK 4

Succesvolle organisatienetwerken

	73
Differentiatie: wie maakt deel uit van het organisatienetwerk?	74
Case: Daniëlla uit Groningen sterft gruwel dood	79
Integratie en verbinding	80
Kies voor slimme integratie!	83

HOOFDSTUK 5

Governance van een organisatienetwerk

	89
Governance als belangrijke sleutel in het functioneren van organisatienetwerken	91
Vormen van governance in organisatienetwerken	93
Welke governancevorm is het effectiefst? Een situatieve benadering	97
Netwerkspanningen horen erbij	102
Efficiëntie versus inclusie	102
Interne versus externe legitimiteit	103
Flexibiliteit versus stabiliteit	106

HOOFDSTUK 6

Beoordeling van een organisatienetwerk (i.s.m. Joke Sannen)

	113
Het beoordelingskader	114
Het organisatienetwerk hulp- en dienstverlening aan gedetineerden	116
Beoordelen van het organisatienetwerk hulp- en dienstverlening aan gedetineerden	119
Middelen – volledigheid en taakintegratie	129
Professionals – volledigheid	129
Professionals – taakintegratie en coöperatie	130
Clënten – volledigheid en taakintegratie	130
Externe informatie	131
Op welke manier kan het huidige organisatienetwerk nog verbeterd worden?	131

SLOTWOORD

De weg voorwaarts

	133
--	-----

Inleiding

We leven in een complexe, snel veranderende wereld die ons voortdurend met nieuwe uitdagingen confronteert. Zowel overheden, bedrijven als non-profitorganisaties zoeken continu naar nieuwe oplossingen. Vaak doen ze dat vanuit de structuren en met de methodieken die decennialang hun nut hebben bewezen. Dat is begrijpelijk. Waarom zou wat gisteren werkte en tot goede resultaten leidde, vandaag plots niet meer werken? Een bedrijf geeft zijn ingenieurs van het departement Ontwerp & Ontwikkeling dus de opdracht, de middelen en de ruimte om innovatieve oplossingen uit hun hoed te toveren. Ook overheden zoeken, elk binnen hun domein, bevoegdheid en middelen, naar passende antwoorden. Idem dito voor de non-profitorganisaties uit de gezondheidssector, welzijn, jeugd, sport en cultuur. Elke organisatie roeit met die riemen die zij heeft en vanuit de aanpak die ze kent.

In meer en meer situaties wordt evenwel gaandeweg duidelijk dat 'meer van hetzelfde' en 'alleen' niet langer werken. De methodieken en structuren van gisteren leveren vaak niet meer de verhoopte resultaten op. Bedrijven, overheden en organisaties botsen op de grenzen van hun kunnen. Sommige noden en vraagstukken blijken zo complex te zijn, dat een afdoend en effectief antwoord alleen vanuit een even complex geheel kan komen. Voor deze uitdagingen moeten we andere horizonten opzoeken.

Kruisbestuiving

Een mooi voorbeeld zijn de ontwikkelingen in de gezondheidszorg. We leven met zijn allen steeds langer, wat op zich natuurlijk goed nieuws is. De mogelijkheden van de geneeskunde zijn enorm toegenomen. We slagen erin om steeds meer ziekten te stabiliseren en onder controle te houden. Ze genezen lukt nog niet, maar met de nodige opvolging en medicatie sterven we niet langer aan deze

chronische aandoeningen. Keerzijde van de medaille: hoe ouder iemand wordt, hoe groter de kans dat hij meerdere van die chronische ziekten ontwikkelt: hartfalen, nierfalen, hoge bloeddruk én diabetes, bijvoorbeeld. Het gelijktijdig optreden van deze chronische aandoeningen, die bovendien interageren, zorgt voor meer complexiteit. Artsen en hulpverleners binnen en buiten het ziekenhuis moeten daarom nauw met elkaar samenwerken om deze patiënten de passende ondersteuning te bieden. Maar er is meer. Veel oudere mensen met chronische aandoeningen zijn minder mobiel, vereenzamen, hebben een beperkt netwerk om op terug te vallen, kunnen soms moeilijk de eindjes aan elkaar knopen, worden al eens vergeetachtig, worstelen met hun administratie en wonen niet altijd in optimale omstandigheden. Al deze elementen hebben onbetwistbaar een impact op de gezondheid en de levenskwaliteit van deze mensen. Maar de arts, de thuisverpleegkundige of het ziekenhuis alleen kan hier geen oplossing bieden. Zij botsen op de grenzen van hun expertise en mogelijkheden. Voor een afdoende oplossing moeten ze ook de familie, de mantelzorger, de buurt, de gemeente, het verenigingsleven, de sociale huisvestingsmaatschappij, vrijwilligersorganisaties, de postbode, de wijkagent en bij voorkeur zelfs de plaatselijke middenstand betrekken. Bovendien gaan ook ondernemingen en onderzoekers op zoek naar oplossingen, bijvoorbeeld voor valpreventie of het monitoren van de gezondheidstoestand op afstand. Over wie al dan niet betrokken kan of moet worden in deze case, valt nog te discussiëren. (Wat we verderop in dit boek ook zullen doen.) Maar dat geen enkele van deze organisaties op zijn eentje voor een effectieve oplossing kan zorgen, is wel duidelijk. Bovendien wordt duidelijk dat een passend aanbod niet zomaar de optelsom is van het aanbod van deze verschillende organisaties. Alle organisaties moeten samen ageren en een soort ecosysteem vormen waarin de klant of patiënt centraal staat.

Een ander voorbeeld: de re-integratie van gevangenen in de samenleving. De sociale dienst van een gevangenis speelt hierin een cruciale rol en neemt de regie op zich. Maar het besef groeit dat een effectieve integratie zonder het engagement van vele en uiteenlopende partners een illusie is. Ook hier moeten overheden, non-profitorganisaties én de bedrijfswereld de handen ineenslaan. Alleen als de diverse partners er, in dialoog met de gedetineerde, in slagen om de belangrijke levensdomeinen – werk, wonen, vrije tijd, sociale relaties, gezondheid, mobiliteit... – zinvol en coherent op elkaar af te stemmen, is een duurzame oplossing mogelijk.

Een ander vaak genoemd voorbeeld is dat van de introductie van de elektrische auto. Op het eerste gezicht lijkt dat een gemakkelijke klus. Men neme een auto-

carrosserie (al bekend) en een elektrische motor (al bekend) en men koppelt een mechanisch deel aan een elektrisch deel (ook al bekend). En toch blijkt het heel lang te duren om van de elektrische auto een gangbaar vervoermiddel te maken. Gebruikelijke instrumenten zoals subsidies hebben de zaak wat vooruit geholpen, maar zeer beperkt. Het probleem hier is niet dat de elektrische auto een technisch complex instrument is. Het probleem is veeleer dat de elektrische wagen eisen stelt aan een reeks van systemen waarvan geen enkele op zich alleen de volledige oplossing kan bieden. Dus net als een aanbod voor patiënten met meerdere chronische aandoeningen of ex-gedetineerden is het succes van de elektronische auto afhankelijk van het oplossen van een aantal uitdagingen die ook interageren.

En hoe ziet de consulting van de toekomst eruit? Voor André Duval, een van de oprichters van het reclamebureau Duval Guillaume, zal ook adviesverlening vanuit een netwerkmodel plaatsgrijpen. Met twee kompanen richtte hij Duval Union op, een samenwerkingsverband van onafhankelijke bedrijven: zowel marketingspecialisten, communicatiekantoren als digitale spelers. De centrale idee is dat je samen meer weet en de klant beter van dienst kan zijn. Bovendien versterken de onafhankelijke bedrijven elkaar ook zakelijk, door via kruisparticipaties te profiteren van elkaars succes. Duval Union werkt als een netwerk, want 'als je een hamer bent, zie je overal nagels om op te kloppen, maar in een netwerk heb je een hele gereedschapskist waaruit je de beste oplossing voor de klant kan kiezen', zo stellen de oprichters. Maatwerk dus, en dat bereik je het best via een netwerk van onafhankelijke organisaties. Om dit netwerk de wind in de zeilen te geven, zochten de oprichters contact met Patrick Kenis. Samen gaven ze het model en de aansturing van dit co-ondernemerschap vorm (zie hoofdstuk 5).

Een laatste voorbeeld. Organisatienetwerken zijn niet grenzeloos, zullen we in dit boek zien. Elk organisatienetwerk is duidelijk afgebakend. Maar netwerken kunnen wel grensoverschrijdend zijn. Letterlijk dan. Netwerk ZON is uniek omdat het aansluitende regio's in Duitsland en Nederland bedient rond zorg en onderwijs. Het doel van het netwerk is een betere aansluiting tussen de zorgopleidingen (vijf onderwijsinstellingen voor verpleegkundigen) en de regionale arbeidsmarkt. Er zijn platforms en kenniskringen en jaarlijks worden meer dan vijfduizend stagiairs gekoppeld aan de verpleeginstellingen in Noord-Holland en het aangrenzende stukje Duitsland.¹

In Netwerk ZON gebeurt de samenwerking zonder hiërarchische aansturing (zie hoofdstuk 5). Met wisselende voorzitters en projectleiders. Er zijn overlegmomenten en overlegorganen, onder meer om ervoor te zorgen dat iedereen een-

zelfde taal spreekt. Dat mag je ook letterlijk nemen: zorgen dat studenten, docenten en professionals eenzelfde terminologie gebruiken waardoor samenwerken gemakkelijker wordt en de dienstverlening duidelijk en onderling inwisselbaar.

In dit netwerk vervagen grenzen tussen landen en tussen zorgopleidingen die jarenlang naast elkaar, in silo's, werkten. Ook de grenzen tussen specialismen en hun verschillende talen vervagen.

Dat raakt de kern van organisatienetwerken. Het gaat om een andere vorm van organiseren, voorbij het klassieke intra-organisatorische denken, naar een inter-organisatorische samenwerking die meerwaarde genereert op het netwerkniveau.

Een nieuwe benadering

Deze voorbeelden tonen aan dat sommige vraagstukken een totaal nieuwe benadering vergen. Een benadering die niet vertrekt vanuit de expertise van één organisatie, overheid of bedrijf, maar vanuit een netwerk van relevante en noodzakelijke actoren die samen een oplossing creëren die geen van hen alleen tot stand had kunnen brengen. Geen overheid, organisatie of bedrijf kan afzonderlijk de elektrische auto succesvol introduceren. Geen hulpverlener, welzijnsorganisatie of openbaar bestuur kan in zijn eentje de complexe problematiek van ouderen met chronische aandoeningen, armoede, eenzaamheid en een woonproblematiek oplossen. De integratie van ex-gevangenen lukt alleen met vereende krachten. Het lanceren van innovatieve producten heeft steeds vaker behoefte aan een slim samenspel van diverse organisaties.

Samenwerking tussen mensen, organisaties, overheden en bedrijven is er natuurlijk altijd al geweest. Onder het motto 'samen staan we sterker' of een variant daarop. Lerende netwerken bijvoorbeeld, bestaan al decennialang. Vooral in hr-middens zijn ze een succes. Collega's met een gelijkaardige achtergrond ontmoeten er elkaar op regelmatige basis om kennis en ervaringen uit te wisselen en om te leren van elkaar. Dat is prima. Het kan de efficiëntie in een organisatie of een bedrijf alleen maar ten goede komen. Ook de ziekenhuisnetwerken die in Vlaanderen vorm krijgen, zijn in eerste instantie gericht op meer efficiëntie. Het is een samenwerking van vrij identieke organisaties, weliswaar elk met haar eigen sterktes en zwaktes. Door de krachten te bundelen streven ze efficiëntiewinsten na om de zorg betaalbaar te houden. Een lovenswaardig streven.

Maar daarover gaat het in dit boek niet. De meerwaarde van een **organisatienetwerk** is niet in de eerste plaats efficiëntie, maar effectiviteit. Het gaat niet in de eerste plaats om meer of goedkoper te produceren, maar om iets *anders* te produceren. Iets wat geen van de organisaties afzonderlijk voor mekaar kan krijgen. **Een organisatienetwerk is een noodzakelijke voorwaarde voor het vinden van effectieve oplossingen voor problemen die complex zijn en daarom niet door een organisatie alleen gerealiseerd kunnen worden.** Een organisatienetwerk maakt oplossingen mogelijk die er anders niet zouden komen. Ook de Netwerken Geestelijke Gezondheidszorg in Vlaanderen zijn op een efficiëntere inzet van de middelen gericht. Toch zien we hier tegelijk een aanzet tot organisatienetwerken, wat leidt tot nieuwe oplossingen die geen van de uiteenlopende partners alleen had kunnen realiseren: de mobiele teams, nieuwe zorgpaden waarin diverse organisaties en partners zich rond de patiënt organiseren, de herstelacademies... Veel van deze initiatieven ontstaan ook in overleg met partners die niet strikt tot de geestelijke gezondheidszorg behoren, maar die wel noodzakelijk zijn voor een duurzame oplossing.

Bruggen slaan

Een bijzonder kenmerk van organisatienetwerken is dat ze het klassieke denken in sectoren overstijgen. We associëren bepaalde *problemen* nog te vaak met bepaalde sectoren: chronische ziektes is gezondheid; elektrische auto is economie; re-integratie van ex-gedetineerden is werk en inkomen; preventie vroege schoolverlaters is onderwijs enzovoort. Maar de *oplossingen* zijn het resultaat van een gezamenlijke aanpak van heel verscheiden actoren uit verschillende sectoren. Een terugkerend kenmerk van een organisatienetwerk is dat het integreert: het slaat de noodzakelijke bruggen tussen overheden, bedrijven en non-profitorganisaties uit verschillende sectoren.

Elke actor kan in principe een organisatienetwerk initiëren. Steeds vaker zetten bedrijven deze stap, omdat ze verder willen gaan dan open innovatie. Ze stellen zich open voor het zoeken naar oplossingen met anderen. Ze zien een meerwaarde in het creëren van een gezamenlijke waardepropositie en kiezen hiervoor de grensverleggende methodiek van het organisatienetwerk. De reden waarom het nog relatief weinig gebeurt (maar toch steeds meer), is dat deze methodiek erg veel vergt. Het is een afweging tussen vernieuwing in een

steeds veranderende wereld en het behouden van controle binnen de eigen organisatie. De uitspraak van een ondernemer die gevraagd werd of het in tijden van innovatie niet zinvol is om ook eens te werken volgens de principes van het organisatienetwerk is typerend.

“ This sounds good, but it won't work. First of all, you're going to have to write another book that explains exactly how you can put this thing together legally. Secondly, it's way too complex. How can anyone manage an organization like this? In my experience, putting together even a temporary alliance among two or three firms requires an enormous amount of effort and usually doesn't generate much in the way of results. Given the hassle of managing an alliance, as well as the likelihood that one of the parties will try to take advantage of you, I think you're better off going it alone. When you keep innovation inside your own firm, you can control the process. You can prevent information leaks and make certain that any returns go straight to your own bottom line rather than filling the pockets of managers in another company. Even if, as you claim, firms may waste as much as 80 percent of their potential to innovate, I still say a firm should go it alone. In fact, I'd rather see the 80 percent go to waste than to run the risk that someone else will take advantage of me or my firm.”

Het citaat leert ons dat een organisatienetwerk niet de gemakkelijkste optie is. Als het op een eenvoudiger manier kan, dan is het aangewezen om die eenvoudigere oplossing te kiezen. Goed functionerende organisatienetwerken moeten de deelnemende organisaties zo ver krijgen dat ze zonder al te veel weerstand een stuk van hun soevereiniteit afgeven om een bijdrage te leveren aan de collectiviteit van het organisatienetwerk. Dat is essentieel. In situaties waar de input van diverse gespecialiseerde organisaties noodzakelijk is, is het organisatienetwerk hét organisatieontwerp voor effectieve resultaten bij complexe uitdagingen. Het organisatienetwerk is een aanvulling op de bestaande organisatieontwerpen, die allemaal intra-organisatorisch zijn: gericht op de structuur van één enkele organisatie.

Dit boek zoomt in op dit vrij recente fenomeen van het organisatienetwerk. Hoe en wanneer ontstaan ze? Wat is een goede voedingsbodem? Wat zijn

noodzakelijke voorwaarden? Welke en hoeveel actoren dienen betrokken te worden? Hoe organiseert en structureert een organisatienetwerk zich? Hoe realiseren we de *governance* van een organisatienetwerk? Hoe werken we resultaatgericht? Hoe verhouden de partners in het organisatienetwerk zich tegenover elkaar? Welke afspraken worden het best gemaakt? Hoe meten we de effectiviteit van het organisatienetwerk? Hoe kunnen we de resultaten ervan borgen? Hoe evolueert een organisatienetwerk door de jaren heen?

Deze en vele andere vragen krijgen in dit boek een helder antwoord. Het boek is dan ook bedoeld voor een breed publiek van bestuurders, directieleden, stafmedewerkers en leidinggevendenden van bedrijven, non-profitorganisaties en overheden uit de meest uiteenlopende sectoren. Steeds meer mensen in diverse functies worden geconfronteerd met de limieten van hun eigen mogelijkheden bij het oplossen van de complexe noden die de maatschappij en de markten stellen. Organisatienetwerken hebben dan ook de wind in de zeilen. Soms ontstaan ze vrijwel spontaan, andere keren strak georkestreerd. Het succes ervan is evenwel allesbehalve vanzelfsprekend. Met goede wil alleen redt een organisatienetwerk het niet. Hoe meer mensen, bedrijven, overheden en non-profitorganisaties inzicht verwerven in hoe een organisatienetwerk functioneert, hoe meer kans op succes.

Hoe is dit boek opgebouwd?

In hoofdstuk 1 staan we even stil bij het wezen van een **netwerk**, de toename van het relationele denken en werken, het belang van sociaal kapitaal en het functioneren hiervan in de samenleving. Het levert ons enkele bouwstenen op die ons goed van pas zullen komen. Hoofdstuk twee kijkt naar **organisaties als netwerk**. Hoe werkt sociaal kapitaal in een organisatie? En waarom dienen zich vandaag en in de toekomst steeds vaker complexe problemen aan die het organisatienetwerk als organisatievorm noodzakelijk maken? In hoofdstuk 3 onderzoeken we welke uitdagingen vandaag en in de toekomst een organisatienetwerk noodzakelijk maken.

Na deze inleidende hoofdstukken presenteren we vanaf hoofdstuk vier de hoofdschotel van dit boek. Eerst gaan we dieper in op wat een **organisatienetwerk** precies is en wat niet. We doen dat aan de hand van voorbeelden, die de kenmerken van een organisatienetwerk duidelijk illustreren. In hoofdstuk