

Organisatienetwerken

Organisatienetwerken

Samen creëren wat alleen niet lukt

Patrick Kenis en Bart Cambré

P E L C K M A N S

© 2026, Patrick Kenis, Bart Cambré en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.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. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies. 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: Armée de Verre Bookdesign
Vormgeving: Crius Group, Hulshout

D/2026/0055/294
ISBN 978 94 9530 155 6
NUR 801
THEMA KJU, KJ, KJM

pelckmans.be



facebook.com/pelckmans.be



instagram.com/pelckmans.be

Inhoud

Inleiding	7
Samenwerking	8
Het organisatienetwerk	9
Hoe is dit boek opgebouwd?	10
 HOOFDSTUK 1	
Sociaal kapitaal in organisatienetwerken	13
Wat is sociaal kapitaal?	13
De wereld is 'gelinkt' aan elkaar	16
De wereld is aan de makelaars	16
Het homofilieprincipe als organiserend principe	18
De kracht van zwakke verbindingen: bruggen naar nieuwe contexten	20
Heeft Granovetter nog steeds gelijk?	24
Tot slot	24
 HOOFDSTUK 2	
Vormen van samenwerkende organisaties – Organisatienetwerken als de moeilijkste manier om zaken voor elkaar te krijgen	27
Organiseren om zaken voor elkaar te krijgen	27
Vier manieren om dingen voor elkaar te krijgen	28
Over teruggaan naar de kern en de uitdijende periferie	32
Vier vormen van samenwerken tussen organisaties	33
Eigenschappen van een organisatienetwerk	41
Wanneer kiezen voor een organisatienetwerk	42
Gezamenlijk doel, complexe problemen	43
Interdependentie	47
Te voorspellen uitdagingen	49
 HOOFDSTUK 3	
Hoe werkt een succesvol organisatienetwerk?	55
Doelstelling	56
Tijd	57
De kern van de zaak in succesvolle organisatienetwerken: differentiatie en integratie	58

HOOFDSTUK 4

Institutionele kwetsbaarheden van organisatienetwerken

79

Planning	83
Juridische stabilisering	83
Financieringsregels	86
Managerialisme en marktlogica	86
Voortbestaan van soevereiniteit	87
Verantwoordingsregimes	87
Verwachtingen van zekerheid en maakbaarheid	89
Conditionaliteit	89
Schaalaannames	90
Oproepen tot eigenaarschap	90
Overbelasting van betekenisgeving	91
Tot slot	91

HOOFDSTUK 5

Governance en organisatienetwerken¹

93

Governance als belangrijke sleutel in het functioneren van organisatienetwerken	94
Vormen van governance in organisatienetwerken	95
Welke governancevorm is het effectiefst? Een situationele benadering	100
Netwerkspanningen horen erbij	104
Tot slot	110

HOOFDSTUK 6

Leiderschap in organisatienetwerken: anders dan in de klassieke organisatie

113

Waarom een netwerk leiden anders is	113
Sociale identiteit	116
De rollen van de netwerkleider	119
Gedeeld leiderschap	121
Effectief leiderschap volgt de fasen van het netwerk	122
Governance beïnvloedt leiderschapsgedrag	123
Tot slot	124

HOOFDSTUK 7

Hoe weten we of het werkt?

131

Over effectiviteit en het meten ervan	131
Hoe kun je effectiviteit meten?	134
Praktische tips voor evaluatoren van organisatienetwerken	136
Wanneer stop je met een organisatienetwerk?	138
Over leren in organisatienetwerken: waarom het verschil maakt (en wat het vraagt)	139
Tot slot	142

SLOTBESCHOUWING

De weg voorwaarts

145

Inleiding

In 2019 schreven we een boek met de titel *Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst*. Die overtuiging is niet verdwenen. Integendeel: de grote maatschappelijke en organisatorische uitdagingen van vandaag maken samenwerking over de grenzen van organisaties heen alleen maar belangrijker. Maar tegelijk kijken we in dit nieuwe boek met andere ogen naar organisatienetwerken. De vraag is niet langer alleen welke organisatievorm nodig is om complexe problemen aan te pakken. De belangrijkere vraag is geworden: hoe zorg je ervoor dat zo'n netwerk ook werkelijk werkt? Daarom verschuift de focus van *organisatienetwerken als vorm* naar *organisatienetwerken als manier om samen te creëren wat alleen niet lukt*.

Die verschuiving is niet toevallig. De voorbije jaren zijn er heel wat nieuwe inzichten bijgekomen, zowel in de wetenschappelijke literatuur als in onze eigen praktijk. We hebben met honderden executives, bestuurders, netwerkleiders en professionals gewerkt in opleidingen, keynotes, studiedagen, conferenties en bedrijfspresentaties. In die gesprekken werd steeds duidelijker dat organisatienetwerken heel veel mogelijk maken, maar ook kwetsbaar zijn. Ze mislukken niet omdat mensen niet willen samenwerken, maar omdat samenwerking tussen autonome organisaties bijzonder veeleisend is. Misschien weten we daardoor vandaag niet noodzakelijk veel beter hoe het precies moet. Maar we weten wel steeds scherper hoe het niet moet: zonder gedeelde ambitie, zonder duidelijke *governance*, zonder relationele investering, zonder leervermogen en zonder aandacht voor de spanningen die samenwerking onvermijdelijk met zich meebrengt. Dit boek vertrekt precies vanuit die ervaring: organisatienetwerken zijn nog altijd een organisatievorm van de toekomst, maar we moeten voldoende begrijpen wat nodig is om ze in de praktijk te laten functioneren.

Tegelijk is de vraag naar samenwerking de voorbije jaren alleen maar groter geworden. Bijna elk complex vraagstuk lijkt vandaag een vorm van samenwerking te vragen: tussen organisaties, sectoren, overheden, bedrijven, kennisinstellingen, zorgactoren, burgers of regio's. Die samenwerkingen krijgen allerlei

namen: netwerken, organisatienetwerken, netwerkorganisaties, ecosystemen, gedeelde dienstenorganisaties, innovatieregio's, geïntegreerde zorgsystemen, ketenaanpak, en nog veel meer. Die begrippen overlappen gedeeltelijk in het dagelijks taalgebruik van praktijkmensen, maar kennen in feite een verschillende invulling. Voor de ene is een ecosysteem een losse verzameling van partners rond innovatie, voor de andere is het een strategisch samenwerkingsverband. Voor de ene is een netwerk vooral een relationele structuur, voor de andere een concrete manier om diensten te organiseren. Dat maakt het landschap rijk, maar ook verwarrend. Want ondanks de groeiende aandacht weten we in de praktijk nog altijd niet goed hoe samenwerking duurzaam en effectief georganiseerd moet worden. Er bestaat geen eenvoudige blauwdruk die overal werkt. Integendeel: precies omdat er steeds meer van samenwerking wordt verwacht, groeit ook de frustratie wanneer die samenwerking traag, vaag, vrijblijvend of ineffectief blijft. We zien daardoor zelfs schroom ontstaan: organisaties weten dat ze moeten samenwerken, maar hebben er soms minder goesting in omdat eerdere pogingen veel energie vroegen en weinig opleverden. Dit boek vertrekt vanuit die spanning. Samenwerking is noodzakelijker dan ooit, maar ze werkt niet vanzelf. Daarom moeten we beter begrijpen uit welke bouwstenen goede samenwerking bestaat, welke keuzes ertoe doen, welke valkuilen telkens terugkomen en hoe organisatienetwerken zo ontworpen en geleid kunnen worden dat ze wél doen waarvoor ze bedoeld zijn: samen creëren wat alleen niet lukt.

Samenwerking

Samenwerking tussen mensen, organisaties, overheden en bedrijven is er natuurlijk altijd al geweest. Lerende netwerken bijvoorbeeld, bestaan al decennialang. Vooral in hr-middens zijn ze een succes. Collega's met een gelijkaardige achtergrond ontmoeten elkaar op regelmatige basis om kennis en ervaringen uit te wisselen en om te leren van elkaar. Dat is prima. Het kan de efficiëntie en vernieuwing in een organisatie of een bedrijf alleen maar ten goede komen.

Maar in dit boek gaat het over een andere specifieke vorm van samenwerkende organisaties: het organisatienetwerk. 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 produceren, maar om iets *anders* pro-

duceren. Iets wat geen van de organisaties afzonderlijk voor elkaar 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.

Organisatienetwerken zijn geen eenvoudige organisatievorm. Ze zijn per definitie multi-organisatieel en vaak ook multisectoraal: verschillende organisaties, belangen, logica's, financieringsstromen, professionele talen en verantwoordingssystemen moeten met elkaar verbonden worden. Dat maakt ze krachtig, maar ook traag, kwetsbaar en moeilijk te sturen. Precies daarom moet je er niet lichtzinnig aan beginnen. Als een vraagstuk eenvoudiger kan worden opgelost – binnen één organisatie, via een contract, via bilaterale samenwerking of via een tijdelijke projectstructuur – dan is dat meestal verstandiger. Maar sommige hedendaagse problemen laten zich niet opsluiten binnen de grenzen van één organisatie of sector. Ze vragen om gedeelde probleemdefinitie, gezamenlijke actie en duurzame afstemming tussen autonome partijen. Dan kom je terecht bij misschien wel de meest complexe vorm van organiseren: het organisatienetwerk.

Het organisatienetwerk

Dit boek zoomt in op het fenomeen van het organisatienetwerk. Wat zijn de bouwstenen en de voorwaarden? Welke varianten zijn er? Hoe weet je welke je moet kiezen? Welke en hoeveel actoren dienen betrokken te worden? Hoe organiseert en structureert een organisatienetwerk zich? Hoe realiseren we de *governance* ervan? Welke rollen kunnen we onderscheiden in het leiderschap van organisatienetwerken? Hoe meten we de effectiviteit van zo'n samenwerking? 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, professionals, stafmedewerkers en leidinggevendenden van bedrijven, non-profit-organisaties en overheden uit de meest uiteenlopende sectoren. Steeds meer mensen in diverse functies worden geconfronteerd met de grenzen van de eigen organisatie 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 omdat ze opgelegd worden, vaak door overheden. 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?

Dit boek is opgebouwd als een stapsgewijze verkenning van wat organisatienetwerken zijn, waarom ze nodig zijn, waarom ze zo moeilijk werken en wat men kan doen om hun slaagkans te vergroten. In **hoofdstuk 1** vertrekken we bij het fundament van elk netwerk: sociaal kapitaal. We laten zien hoe relaties toegang geven tot informatie, vertrouwen en invloed, en waarom inzichten zoals homofilie, makelaarsposities, structurele gaten en de kracht van zwakke verbindingen belangrijke basisingrediënten zijn waar organisatienetwerken rekening mee moeten houden. In **hoofdstuk 2** plaatsen we organisatienetwerken naast andere vormen waar organisaties met elkaar verbonden zijn, zoals leernetwerken, ecosystemen en gedeelde diensten. Zo wordt duidelijk hoe een organisatienetwerk verschilt van die andere vormen en wanneer het echt nodig is: niet voor eenvoudige kennisdeling of efficiëntiewinst, maar wanneer een complex vraagstuk alleen via collectieve, doelgerichte actie kan worden aangepakt. In **hoofdstuk 3** gaan we naar de kern van de werking van succesvolle organisatienetwerken. We bespreken waarom een netwerk tijd nodig heeft om te groeien, waarom differentiatie én integratie cruciaal zijn, en dat organisatienetwerken oplossingen moeten vinden voor vier basisvragen: wat is er nodig, wie kan dat doen, waarom zouden partijen het samen doen en waar zit de noodzakelijke informatie om het te doen?

In **hoofdstuk 4** verschuift de aandacht naar de omgeving van organisatienetwerken en met name naar de institutionele kwetsbaarheden waarmee ze te maken krijgen. We laten zien hoe klassieke regels, financiering, juridische structuren, verantwoordingssystemen, marktlogica en verwachtingen van maakbaarheid samenwerking richting effectieve organisatienetwerken vaak in de weg staan. **Hoofdstuk 5** behandelt vervolgens een cruciaal element in de werking van organisatienetwerken, governance: hoe stuur je een organisatienetwerk aan wanneer er geen klassieke baas, eigenaar of hiërarchie is? We bespreken ver-

schillende governancevormen, zoals zelfregulerende netwerken, leidersorganisatienetwerken en netwerkadministratieve organisaties, en tonen dat de juiste vorm afhangt van onder meer de mate van vertrouwen tussen de partners, het aantal partners, doelconsensus en nood aan netwerkcompetenties. In **hoofdstuk 6** staat leiderschap centraal. Leiderschap in organisatienetwerken gaat niet over bevelen geven, maar over verbinden, vertalen, legitimeren, richting geven en ervoor zorgen dat zowel het netwerk als de deelnemende organisaties klaar zijn om samen te werken. Tot slot behandelt **hoofdstuk 7** de vraag hoe we weten of het werkt. We bespreken hoe effectiviteit van organisatienetwerken kan worden begrepen en gemeten, wanneer het zinvol is om met een netwerk te stoppen, en waarom leren op netwerkniveau essentieel is om samenwerking duurzaam en betekenisvol te maken. Samen vormen deze hoofdstukken geen blauwdruk, maar wel een denk- en handelingskader: ze helpen professionals beter begrijpen wanneer een organisatienetwerk nodig is, hoe het kan worden opgebouwd, waar het kwetsbaar wordt en wat nodig is om samen werkelijk iets te creëren wat alleen niet lukt.

Leesexemplaar

Sociaal kapitaal in organisatienetwerken

In interorganisationale netwerken is sociaal kapitaal een essentieel element. Het verwijst naar relaties tussen actoren die toegang bieden tot informatie, invloed en vertrouwen. Met behulp van netwerkanalyse kunnen we de sociale relaties tussen een groep actoren in kaart brengen en analyseren. Twee inzichten uit de sociale netwerkanalyse zijn hier bijzonder relevant om te begrijpen hoe dit sociaal kapitaal zich vormt en functioneert: de *law of homophily* en de *strength of weak ties*. Maar eerst kijken we even naar wat sociaal kapitaal juist is.

Wat is sociaal kapitaal?

Sociaal kapitaal of relatiekapitaal is de totaliteit (of 'het fonds') van sociale relaties – het aantal, het type en de kwaliteit ervan – die een actor ter beschikking heeft door zijn directe en indirecte relaties met andere actoren (een persoon, een organisatie). Anders gezegd is het sociaal kapitaal de som van alle middelen (kapitaal) die je ter beschikking hebt via je sociale relaties en het netwerk waarin je je bevindt.

'Social capital is the goodwill available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to actors.'

Enkele voorbeelden maken dit concept nog duidelijker:

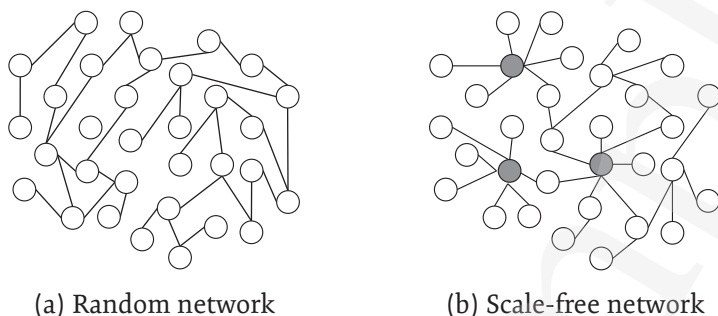
- Tijdens de COVID-19-crisis konden ziekenhuizen die al sterke onderlinge relaties hadden sneller patiënten doorverwijzen en capaciteit afstemmen. Dat heeft uiteindelijk mensenlevens gered.
- Een verpleegkundige hoort via informele contacten met collega's op een andere afdeling dat er een nieuwe, efficiëntere procedure is voor wondzorg. Hij past dit sneller toe dan wanneer hij had moeten wachten op formele richtlijnen.
- Een docent hoort via een collega van een andere school over een succesvolle aanpak voor hybride onderwijs. Door dit informele contact past zij de methode sneller toe dan wanneer ze had moeten wachten op centrale beleidsrichtlijnen.
- In een logistiek netwerk konden bedrijven met sterke onderlinge relaties tijdens verstoringen in de toeleveringsketen sneller capaciteit herverdelen en noodoplossingen organiseren. Dit beperkt vertragingen en financiële schade.

Het is belangrijk te beseffen dat deze bronnen geen persoonlijke eigenschappen of middelen zijn, zoals financieel kapitaal. Ze liggen niet in onszelf besloten, maar in de structuur en kwaliteit van onze relaties. Met andere woorden: wat we kunnen bereiken, hangt niet alleen af van wat we hebben of weten, maar ook van hoe we met anderen verbonden zijn.

“ Social emphasizes that these resources are not personal assets; no single person owns them. The resources reside in networks of relationships.”

Denk even aan het gezegde ‘Het is niet belangrijk wat je kent, maar wie je kent’. Dit relationeel perspectief benadrukt dat relaties niet gelijk verdeeld zijn. Je kent niet ‘toevallig’ wat anderen, er zit een structuur en systeem in. In figuur 1.1 staan twee vormen van relatiernetwerken afgebeeld. Ons relationeel netwerk is niet toevallig (*random network*). De meeste mensen hebben weinig relaties en een beperkt aantal mensen heeft er veel. Ons relationeel netwerk ziet er daarom meer uit als een *scale-free network*, dus als een netwerk waarin sommige actoren veel belangrijker zijn dan andere, omdat ze disproportioneel veel relaties hebben, en dat is niet toevallig. Op het werk bijvoorbeeld ‘krijg’

je de relatie met je leidinggevende en je directe collega's er zomaar bij. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar in veel netwerken zijn zulke patronen ongelijk verdeeld. Een interessant effect is dat je vrienden gemiddeld genomen meer vrienden hebben dan jij (en we denken meestal dat het andersom is). Dat komt doordat een klein aantal mensen heel veel connecties heeft, terwijl de meeste mensen er maar een paar hebben.



Figuur 1.1: Twee vormen van relatienetwerken.

Lessen van de gelukkigste landen in de wereld

In Latijns-Amerika rapporteren mensen een hoger geluksgevoel dan je op basis van hun inkomen zou verwachten. In sommige onderzoeken scoren ze zelfs hoger dan de Noord-Europese landen op aspecten zoals hoe vaak mensen lachen of plezier ervaren. Een mogelijke verklaring ligt in sociale gewoonten: samen eten blijkt een opvallend sterke voorspeller van subjectief welzijn – net zo statistisch significant als inkomen en werk.³

Latijns-Amerikaanse landen zijn wereldleiders in samen eten; mensen delen er gemiddeld negen maaltijden per week met vrienden of familie, tegenover minder dan de helft in Zuid-Azië. Dit wijst op hechtere sociale banden en minder eenzaamheid. De studie bevestigt dan ook dat sociale steun wereldwijd sterker samenhangt met ervaren levenskwaliteit dan het bbp per hoofd van de bevolking. Dit onderstreept het belang van sociaal kapitaal: informele, interpersoonlijke netwerken dragen wezenlijk bij aan het welzijn van individuen.