



Echt verbonden Eén missie

Een onderzoek naar doelgerichtheid in
netwerkorganisaties

World Trade Center (Freedom Tower), New York, New York, USA
© Jordi Klepper, maart 2013

Toelichting:

"Bouwen aan een verbinding: twee torens in één."

COLOFON

Auteur

Naam: Vera Prins
E-mail: prins.vera@gmail.com
Studentnummer: 090928
School: Christelijke Hogeschool Ede
Opleiding: Communicatie
Afstudeerjaar: 2014

Fotografie: Jordi Klepper - Superbeing.tv // "The Life-Light" project

ÈCHT VERBONDEN ÉÉN MISSIE

Een onderzoek naar doelgerichtheid in netwerkorganisaties

Opdrachtgever

Organisatie: Geloven in de Stad Haarlem
Opdrachtgever: Dhr. H. Luttik (netwerkcoördinator)
Website: <http://www.gelovenindestad.nl>

Begeleider

Afstudeerbegeleider: Dhr. J. Noorlandt
E-mail: jnnoorlandt@CHE.NL
Meelezer: Dhr. J. van der Zeeuw

SAMENVATTING

Sommige organisatie- of communicatieproblemen kunnen een netwerkorganisatie van haar doel afhouden, doordat zaken niet efficiënt georganiseerd of niet goed gecommuniceerd zijn. Uit het theoretisch onderzoek en gesprekken met professionals blijkt dat netwerkorganisaties anders in elkaar steken dan traditionele organisaties. In dit onderzoek wordt een antwoord gezocht op de vraag: *“Hoe kan verbetering van interne communicatie en organisatie doelgerichtheid in een netwerkorganisatie vergroten?”*

Een netwerkorganisatie is een samenwerkingsverband tussen meerdere autonome organisaties, die (een deel van) hun missie, visie, doelen en strategie aansluiten op die van het netwerk waar ze onderdeel van uitmaken, om met elkaar meer impact te hebben op de omgeving en elkaar onderling te versterken. Door het commitment dat ze vrijwillig geven, is er sprake van een hoge inzet en veel ruimte voor interactie, waardoor er levendige relaties ontstaan en veel ideeën worden uitgewisseld en gerealiseerd. Essentieel voor het optimaal functioneren is de vastlegging van de besluitvorming, waar in een netwerk geen standaard afspraken voor zijn.

Uit deze definitie blijkt dat netwerkorganisaties vragen om een andere organisatie- en communicatievorm om de organisatiedoelen te bereiken dan traditionele organisaties doen. Er wordt vanuit verschillende perspectieven naar netwerkorganisaties gekeken. Dit heeft tot resultaat een overzicht van specifieke kenmerken van sterke netwerkorganisaties. Ook worden handvatten gegeven om aan de hand van een overzicht met organisatiekenmerken voor netwerkorganisatie een analyse te maken van een netwerkorganisatie. Deze zijn afgeleid van traditionele interne organisatie modellen.

Interne communicatie kan op drie verschillende functies dienen: de ‘smeefunctie’, de ‘bindfunctie’ en de ‘interpretatiefunctie’. In netwerkorganisaties kan interne communicatie op drie niveaus ingezet worden: het netwerk, de partners en de omgeving. Op deze onderdelen kunnen de drie communicatiefuncties toepassen om het netwerk beter te laten functioneren en netwerkdoelen te bereiken. Op basis van de specifieke netwerkkenmerken zijn communicatiepunten gemaakt, die gekoppeld zijn aan de niveaus waar ze betrekking op hebben. Hieruit kan een communicatiestrategie opgemaakt worden.

De communicatie kan alleen doelgericht functioneren als het kader van interne organisatie daarop aansluit. Om te zien waar verbetering van de interne organisatie en interne communicatie werkelijk kunnen bijdragen aan doelgerichtheid in netwerkorganisaties, moeten het interne organisatie model en het interne communicatiemodel gecombineerd worden. Daarvoor is een methodiek opgesteld, waardoor duidelijk wordt hoe verbetering van de interne organisatie en communicatie doelgerichtheid in een netwerkorganisatie kunnen vergroten.

SUMMARY

Some organizational or communication problems can distract a network-centric organization from its goal, because things are not efficiently organized or correctly communicated. The research and interviews with professionals show that network-centric organizations are different from traditional organizations. The aim of this research is to find an answer to the following question: *“How is it possible to increase the goal orientation in a network-centric organization through improving the internal communication and internal organization?”*

A network-centric organization is a partnership between several autonomous organizations. They align (parts of) their mission, vision, organization goals and strategy to the network they're part of to have more impact on the environment together. Because of the voluntarily commitment there is a high motivation to take action and connect with other organizations part of the network. Brisk relationships can be created and many new ideas can arise, exchanged and realized. Discussing and establishing the structure of the network-centric organization for making decisions is essential, for there are no standard agreements about that. These agreements are the frame of the organization called 'internal organization'.

This definition shows that if network-centric organizations want to reach their goals, they need a different approach of communication and organization.

Different perspectives of network-centric organizations are shown. Comparing these with perspectives with existing research results in a list of specific characteristics of strong network-centric organizations. These are derived from traditional internal organization models. By using this research on organizational characteristics for a strong network as a tool to analyze network-centric organizations, we can see where the weak spots of the organization are.

Internal communication serves three goals: the 'smear function', the 'paste function', and the 'interpretation function'. In network-centric organizations there are three levels where internal communication can serve: the level of the network, the level of the partners and the environment level. On these levels, the communication functions can be applied to make the network-centric organization function better and make the organization reach their goals. Communication values are created based on the list of network characteristics. They are linked to the level they concern. This results in a possible communication strategy to improve the organization.

The communication can only function if it connects to its frame (internal organization). By combining the communication goals and the list of network characteristics we can make a new 'connection model'. With this model we can analyze and find the weak spots in an organization and can look for the right strategy to find a solution. This method serves as a durable answer to the research question.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	4
Summary	5
Inhoudsopgave	6
Woord vooraf	8
Inleiding & aanleiding	9

HOOFDSTUK 1

CASESTUDIE GIDS	11
-----------------------	----

HOOFDSTUK 2

PROBLEEMSTELLING	15
2.1 Doelstellingen	17
2.2 Vraagstelling	17
2.2 Samenvattingen literatuuronderzoek	19
2.3 Begrippenlijst	22

HOOFDSTUK 3

METHODE	25
3.0 Onderzoeksdomein	27
3.1 Onderzoeksmethoden en meetinstrumenten	27
3.2 Data inzamelingsmethoden	28
3.3 Analyse GIDS	30

HOOFDSTUK 4

INTERNE ORGANISATIE IN EEN NETWERKORGANISATIE	31
4.0 Inleiding	33
4.1 Context; recente trends in werk en organisatie	33
4.2 Wat is een netwerkorganisatie?	34
4.3 Welke netwerkorganisatiestructuurmodellen zijn er?	37
4.4 Specifieke kenmerken van netwerkorganisaties	47
4.5 Algemene elementen organisatie-ontwerp	48
4.6 Algemene kenmerken netwerkorganisatie-ontwerp	50
4.7 Conclusie	52

HOOFDSTUK 5

INTERNE COMMUNICATIE IN EEN NETWERKORGANISATIE 55

5.0	Inleiding	57
5.1	Wat is interne communicatie?.....	57
5.2	Hoe verhouden interne organisatie en interne communicatie zich tot elkaar?	58
5.3	De randvoorwaarden goede interne communicatie in netwerkorganisaties.....	59
5.5	Conclusie	71

HOOFDSTUK 6

CONCLUSIE THEORETISCH ONDERZOEK..... 73

HOOFDSTUK 7

ANALYSE GIDS 79

7.0	Inleiding	81
7.1	De interne organisatie van Geloven in de Stad	82
7.2	De interne communicatie van Geloven in de Stad	91

HOOFDSTUK 8

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN AAN GIDS 95

8.1	Aanbevelingen interne organisatie	97
8.2	Aanbevelingen interne communicatie.....	103

HOOFDSTUK 9

DISCUSSIE..... 107

HOOFDSTUK 10

BRONVERMELDING 113

Bijlagen	119
----------------	-----

WOORD VOORAF

In dit rapport staat één vraag centraal: 'Hoe kan verbetering van interne communicatie en organisatie doelgerichtheid in een netwerkorganisatie vergroten?' In dit onderzoek, uitgevoerd in 2013, probeer ik een antwoord op deze relevante en actuele vraag voor netwerkorganisaties te vinden.

In dit document vindt u een onafhankelijk onderzoek met een casestudie. Het doel van deze casestudie is niet om alleen iets over de case zelf te zeggen, maar ook om te generaliseren en het onderzoek bruikbaar te laten zijn voor andere netwerkorganisaties. De casestudie van dit onderzoek is gericht op Geloven in de Stad (GIDS), een non-profit netwerkorganisatie in Haarlem, Nederland. Bij deze organisatie ben ik al enkele jaren op diverse manieren betrokken.

In dit onderzoeksrapport is een vertaalslag gemaakt tussen de theorie en de praktijk van Geloven in de Stad. In dit deel zal uitgelegd worden hoe deze organisatie van de huidige situatie op een praktische en toepasbare manier richting de ideale situatie kan veranderen.

Dit onderzoek is tevens mijn afstudeeropdracht, van de opleiding Communicatie-B aan de Christelijke Hogeschool Ede. Ik volgde hier de minor Interne communicatie en organisatieverandering en linkte daaraan dit onderzoek.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst Hans Luttik, coördinator van Geloven in de Stad. Bedankt voor je betrokkenheid bij dit project en dat GIDS haar deuren open wilde stellen voor dit onderzoek.

Ik wil mijn vader, Freek Prins, en Jordi Klepper bedanken voor de inhoudelijke feedback en steun. Cees en Ida Klepper, bedankt voor het redigeren van de teksten.

Bedankt voor jullie geduld, inzichten en positieve feedback. Dankzij jullie staat dit onderzoek een stuk steviger.

Vera Prins
januari 2014

INLEIDING & AANLEIDING

Dit rapport 'Echt verbonden' is het resultaat van een casestudieonderzoek naar doelgerichtheid van netwerkorganisaties. Het document heeft als doel inzicht te geven in de conclusies die getrokken zijn uit het onderzoek om antwoord te geven op de onderzoeksvraag:

Hoe kan verbetering van interne communicatie en organisatie doelgerichtheid in een netwerkorganisatie vergroten?

Deze onderzoeksvraag komt voort uit de situatie van de voorbeeldcase van dit rapport, Geloven in de Stad, een non-profit netwerkorganisatie in Haarlem. Bij dit netwerk worden organisatiedoelen niet of onslachtig behaald. Uit de gesprekken met professionals en netwerkmanagers blijkt dat het probleem niet alleen bij GIDS speelt, maar dat meerdere netwerken hier tegen aanlopen. In 2013 is een nieuwe visie ontwikkeld en nu is men op zoek naar een passende strategie om de nieuwe visie te verwezenlijken en de organisatiedoelen te behalen.

Dit rapport heeft tot doel om bij te dragen aan het doelgericht functioneren van netwerkorganisaties. Het onderzoek biedt een weg die tussen de huidige situatie en de gewenste situatie aangelegd kan worden. Wanneer deze weg wordt ingeslagen, kunnen netwerkorganisaties, die tegen dezelfde problemen aan lopen, nieuwe inzichten verkrijgen om passende oplossingen te bedenken, zodat zij meer doelgericht zullen werken.

De literatuurstudie is gericht op 'netwerkorganisaties', 'interne organisatie' en 'interne communicatie'. Ik koos om dit uit te breiden met een kwalitatief onderzoek, bestaande uit gesprekken met professionals en ervaringsdeskundigen en het onderzoeken van best practices.

In hoofdstuk 1 zal de casestudie worden toegelicht en uitgediept. De probleemstelling, met de doelstellingen en de vragen van het onderzoek staan in hoofdstuk 2. Het onderzoeksontwerp en de methode zijn te vinden in hoofdstuk 3.

In de hoofdstukken 4 tot en met 8 is het onderzoek te vinden en worden de deelvragen beantwoord. De discussie over het onderzoek staat in hoofdstuk 9 en het rapport eindigt met de bijlagen, die te vinden zijn na hoofdstuk 10, waar de aanbevelingen aan het vakgebied vermeld staan.



CASESTUDIE
GELOVEN IN DE STAD

AT&T Park, San Francisco, California, USA
© Jordi Klepper, april 2013

Toelichting:
"Een nieuw licht op de situatie"

1. CASESTUDIE GIDS

Geloven in de Stad (GIDS) is een samenwerkingsverband van kerken en organisaties die vanuit hun christelijke identiteit een actieve bijdrage willen leveren aan de samenleving. “Daarbij streeft GIDS naar samenwerking met mensen en organisaties uit alle maatschappelijke geledingen: openbaar bestuur, politieke partijen, kerken, gezondheidszorg, non-profit organisaties, onderwijs, wetenschap, media, kunst en bedrijfsleven. Dit alles komt voort uit het verlangen van GIDS dat inwoners van de stad Haarlem en de omliggende plaatsen geraakt worden door het evangelie van Jezus Christus.”¹

Er zijn zeventien kerken van verschillende formaten en zes stichtingen aangesloten bij GIDS. Er is één netwerkcoördinator die een uitvoerend team van vier vrijwilligers en een zevenkoppig bestuur aanstuurt. Tijdens projecten kan het aantal vrijwilligers oplopen tot ongeveer 400 vrijwilligers. De url van de website van GIDS is www.gelovenindestad.nl.

Geloven in de Stad is een ngo, een ‘niet-gouvernementele organisatie’ en (tevens) non-profitorganisatie. GIDS heeft namelijk een maatschappelijk doel en geen winstoogmerk. Ngo’s zijn nader onder te verdelen. GIDS valt onder de ngo-tak ‘beweging’. Een beweging streeft een verandering van de houding in de maatschappij na. GIDS zal in het onderzoek en verdere documenten aangeduid worden als organisatie.²

GIDS vertoont sinds haar oprichting in 2001 een sterke groei. Het netwerk van GIDS is erg groot en blijft in omvang toenemen. Er is een groeiend aantal organisaties en vrijwillige participanten dat zich wil aansluiten bij de beweging. Dit laat zien dat de missie en de doelen die de organisatie heeft, relevant zijn. Ze heeft haar bestaansrecht in de afgelopen jaren bewezen.

Op het punt waar GIDS nu is blijkt echter dat de behoefte aan verandering groot is. Dit komt omdat de huidige structuur, die historisch zo gegroeid is, verouderd is en belemmerend werkt op een voortvarende implementatie van de visie en de activiteiten die hier uit voortkomen. Verandering is noodzakelijk, omdat Geloven in de Stad momenteel niet goed weet hoe ze zich moet vormgeven. Met het oog op de toekomst is het goed als de organisatie zich kan voorbereiden op komende veranderingen van de maatschappij of de technologie. In dit onderzoek zullen de interne organisatie en communicatie worden onderzocht, om eventuele zwakheden aan het licht te brengen. Er wordt gezocht naar een antwoord om GIDS effectiever en efficiënter te laten werken.

Nieuwe visie

GIDS werkte in 2012 en 2013 aan een nieuwe visie die gestalte kreeg: “GIDS 2020”. Waar wil het netwerk zijn in 2020? Deze visie is in juli geformuleerd. Geloven in de Stad wil een beweging zijn van kerken, actieve volgelingen van Jezus, die betrokken zijn bij de stad waarin ze wonen en werken. GIDS wil een organisatie zijn die bekend staat als een netwerkorganisatie die een christelijk ideaal realiseert en in stand houdt. GIDS streeft namelijk naar een verandering van de mentaliteit van christenen en kerken: de beweging wil hen stimuleren om gezamenlijk hun roeping gestalte te

¹ Geloven in de Stad, 2013, verkregen van <http://www.gelovenindestad.nl>, geraadpleegd op 17 december 2013.

² [1] “Niet-gouvernementele organisatie”, 2013, verkregen van http://nl.wikipedia.org/wiki/Niet-gouvernementele_organisatie geraadpleegd op 9 september 2013.

geven, in plaats van individueel. GIDS gelooft namelijk dat als christenen en kerken gezamenlijk op trekken, ze meer impact hebben op de omgeving.

Het hoofddoel van GIDS als netwerkorganisatie is om christenen en kerken te stimuleren om gezamenlijk in Haarlem en omgeving hun roeping gestalte te geven.

Knelpunten

Geloven in de Stad is een netwerkorganisatie. Ze heeft echter weinig kennis in huis over hoe een netwerk optimaal kan functioneren en haar doelen kan behalen. De organisatievorm en invulling van communicatiestromen zijn sinds het oprichten onveranderd. Zowel de omgeving als GIDS is veranderd, waardoor de vorm en invulling nu verouderd zijn en om vernieuwing vragen. Er ligt een onbeantwoorde vraag over hoe GIDS het best kan functioneren. Er ontbreekt een bekwame kracht die het antwoord op die vraag kan vinden en de organisatie verder zouden kunnen helpen. Er is behoefte aan meer duidelijkheid in de communicatie, structuren en besturing, zeker als GIDS de doelstellingen van haar nieuwe visie wil behalen.

Een ander knelpunt heeft te maken met het motiveren en/of activeren van partners voor gezamenlijke doelstellingen. Er wel betrokkenheid gecommuniceerd wordt maar in de praktijk moeilijk blijkt te zijn. Er is het verleden wel degelijk een bepaalde mate van samenhang bereikt. Maar dit blijkt in deze fase te stagneren doordat er te veel onduidelijkheid is over de visie en missie.

Dat er een groeiend aantal organisaties en vrijwillige participanten is dat zich wil aansluiten bij de beweging, maakt het lastig om met alle betrokkenen optimaal te (blijven) communiceren en hen op een voldoende wijze te betrekken bij besluitvorming en activiteiten. Door deze verschuiving en verandering, klinkt er een vraag om vernieuwing in het netwerk. Hoe kan GIDS zich beter organiseren om aansluiting te blijven vinden op verandering?



PROBLEEMSTELLING

Traffic lights, Palermo, Buenos Aires, Argentinië
© Jordi Klepper, februari 2013

Toelichting:

"Een moment stilstaan bij de huidige stand van zaken: het vertrekpunt."

2. PROBLEEMSTELLING

Het doen van een onderzoek beperkt zich niet tot het goed uitvoeren ervan. De antwoorden die voortkomen uit dit onderzoek moeten verandering teweeg gaan brengen en zaken in beweging gaan zetten. Het doel van mijn onderzoek is dat de antwoorden, conclusies en adviezen die daaruit voortkomen, zullen leiden tot het opstellen en uitvoeren van een toepasbare strategie voor allerlei (netwerk)organisaties, die tegen soortgelijke vraagstukken aanlopen.

2.1 DOELSTELLINGEN

Doelstellingen met betrekking tot de opdrachtgever:

1. Een aanzet geven tot verdere groei als (netwerk)organisatie in hun nieuwe visie;
2. Geloven in de Stad adviseren over hoe structuren, aansturing en communicatie efficiënter gestroomlijnd kunnen worden, om zo de organisatie doelgerichter en doelmatiger te maken in het realiseren van de nieuwe visie;
3. Impuls geven tot professionalisering van de omgang van GIDS met haar groeiende interne en externe netwerk;
4. Adviseren over hoe er meer stabiliteit en kwaliteit in de organisatie bewerkstelligd kan worden.

2.2 VRAAGSTELLING

Geloven in de Stad ontwikkelde begin 2013 een nieuwe visie, met doelen en verwachtingen waar het netwerk in het jaar 2020 wil zijn. In de huidige organisatiestructuur blijven deze doelen slechts idealen, omdat een tekort aan gerichtheid de kans verkleint om deze doelen te behalen. Door het uitvoeren van een solide onderzoek en toepasbare strategie te ontwikkelen voor deze netwerkorganisatie in beweging, kan de visie tot optimalisatie komen en kunnen de doelen behaald worden.

De vraagstelling luidt: **Hoe kan verbetering van interne communicatie en organisatie doelgerichtheid in een netwerkorganisatie vergroten?**

Om de hoofdvraag accuraat te beantwoorden, zijn een viertal deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen vormen het raamwerk in dit onderzoek voor de oplossing van de probleemstelling en het communicatieadvies aan Geloven in de Stad. De vier deelvragen worden in twee hoofdstukken behandeld.

Deelvraag 1 (H.4): Wat kenmerkt een sterke netwerkorganisatie?

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat er wordt verstaan onder netwerkorganisaties. Waarin verschillen ze van andere organisaties en waarin komen ze overeen? Dit is de basis van het onderzoek, omdat hier de kenmerken naar voren komen van netwerkorganisaties, waarop gelet moet worden bij specifieke interne organisatie en communicatie van netwerkorganisaties. Een aantal modellen van netwerkorganisaties zullen geanalyseerd worden, om uiteindelijk een ideaal netwerkorganisatiemodel te vinden.

Deelvraag 2 (H.4): Hoe kan interne organisatie vormgegeven worden bij een netwerkorganisatie?

Nadat er gesproken is over de interne communicatie, kijken we naar de interne organisatie. Wat dat is, zal uitgelegd worden in dit hoofdstuk. Er zijn veel organisatiemodellen te vinden. Een aantal daarvan zal uitgebreid behandeld worden. De vraag is, is er ook een passend organisatiemodel voor netwerken? Aan het eind van het hoofdstuk zal er een model naar voren komen.

Deelvraag 3 (H.5): Hoe verhouden interne communicatie en interne organisatie zich tot elkaar?

In het vijfde hoofdstuk komen het interne communicatiemodel en het interne organisatiemodel bij elkaar. Maar eerst zal er antwoord gegeven worden op de vraag waarom het belangrijk is om deze twee elementen los van elkaar te zien.

Deelvraag 4 (H.5): Welke interne communicatiestrategieën zijn er voor een netwerkorganisatie?

Het vijfde hoofdstuk gaat ook over interne communicatiestrategie. Allereerst zal het begrip interne strategie worden uitgelegd. Uit het onderzoek blijkt dat een aantal aspecten erg belangrijk is gaat als het gaat om communicatiestrategieën. Deze zullen punt voor punt behandeld worden. Daarna zullen deze begrippen vertaald worden naar een toepasbare strategie.

Hoofdvraag (H.6): Hoe kan verbetering van interne communicatie en organisatie doelgerichtheid in een netwerkorganisatie vergroten?

In het zesde hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek getrokken. De resultaten van het onderzoek zullen gekoppeld worden aan de hoofdvraag, aan de hand van de conclusies van de deelvragen. Als eindconclusie zal de hoofdvraag beantwoord worden.

Analyse Geloven in de Stad (H.7)

Voor de casestudie Geloven in de Stad wordt er een vertaalslag gemaakt van de theorie naar de praktijk. Dat gebeurt eerst door in hoofdstuk 7 een analyse van de organisatie te maken.

Conclusie en aanbevelingen Geloven in de Stad (H. 8)

In het laatste hoofdstuk zullen de theorie en de praktijk met elkaar geconfronteerd worden. Op basis van deze confrontatie, komt er een tweedelige oplossing:

1. Conclusie uit de analyse
2. Aanbevelingen voor een communicatiestrategie voor Geloven in de Stad 2.0;

2.2 SAMENVATTINGEN LITERATUURONDERZOEK

Basisboek Kwalitatief Onderzoek

Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.

Baarda, B. (2013)

Dit boek geeft praktische handreikingen voor het opzetten, uitvoeren en analyseren van een kwalitatief onderzoek. In dit boek worden veel kenmerken van dit type onderzoek genoemd. Aan de hand daarvan worden verschillende onderzoeksmethoden uitgelegd en toegelicht met behulp van praktijkvoorbeelden. Er wordt uitgelegd welke vormen van interviews passen bij kwalitatief onderzoek en hoe data geanalyseerd en verwerkt dienen te worden.

Wat is onderzoek?

Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs.

Verhoeven, N. (2008)

Dit boek is een praktisch methode voor het uitvoeren van een goed kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Dit boek helpt om een betrouwbaar en valide onderzoek te doen, om triangulatie toe te passen, om de juiste vragen te stellen en deze goed te analyseren.

Managen van een netwerkorganisatie

Roose, H. (2002)

Herman Roose schrijft over hoe organisaties in elkaar steken. Dat het complex adaptieve systemen zijn, die deels worden beïnvloed door de relevante context en de veranderingen in. Zijn vraag is hoe organisaties niet alleen bestand zijn tegen de veranderingen, maar ook hoe ze zelf koers kunnen bepalen. In dit boek wordt uitgebreid aandacht besteed aan netwerken, wat kenmerken zijn van de uitstervende soort tot aan de nieuwe soort. Ook wordt besproken hoe de distributie van informatie, aansturing en controle in een netwerkorganisatie georganiseerd moeten worden.

Leren samenwerken tussen organisaties

Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnership.

W. Opheij, E. Kaats (2011)

Er zijn verschillende vormen van samenwerken tussen organisaties. Deze worden tegenover traditionele organisaties gezet. Hier blijken grote verschillen tussen te zitten en vragen om een andere manier van aanpakken. Er wordt uitgelegd welke elementen essentieel zijn voor samenwerken. Gezamenlijke ambitie wordt genoemd en recht doen aan belangen van de betrokken partijen. Kaats en Opheij noemen in dit boek drie vormen van netwerkorganisaties, die uitgebreid besproken worden.

Inleiding Organisatiekunde

Ten Berge, L., Van Kooten, J. (2004)

In dit boek staat het 7S-model van het consultancybureau Mc Kinsey centraal. De zeven S'en worden uitgebreid behandeld en staan voor 'Strategy', 'Structure', 'Systemens', 'Staff', 'Skills', 'Style' en 'Shared Values'. Deze zeven termen geven inzicht in hoe een organisatie zich (intern) kan organiseren.

Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management

Marcus, J., Van Dam, N. (2009)

Dit boek geeft een praktische benadering van organiseren en management. Er zijn drie hoofdthema's die besproken worden. Dit zijn 'omgeving en organisatie', 'mensen en organisatie' en 'structuur en organisatie'. Er worden thema's behandeld over samenwerken, besluitvorming, besturing en management. Ook wordt er aandacht gegeven aan organisaties die in ontwikkeling zijn.

Basisboek Interne communicatie

Reijnders, E. (2006)

Erik Reijnders richt zich in dit boek op de interne communicatie. Hij stelt dat als een organisatie zich sterk naar buiten wil profileren, deze zich eerst van binnen op orde moet hebben. In dit boek staan de actie- en de interactievisie centraal. Vanuit de actie-visie is de communicatie vanuit het management gericht op de lagen eronder. Bij de interactie-visie gaat men ervan uit dat communicatie in alle lagen belangrijk is en wil men dit stimuleren.

Interne communicatie bij verandering

Van middelen- naar interventiedenken.

Koeleman, H (2006)

Dit boek gaat over veranderingen in organiseren. De basis hiervan is dat de verandering geaccepteerd moet worden. De verandering kan van verschillende kanten komen (curatief of preventief) en verschillende insteken hebben (vernieuwen of verbeteren). De rol van interne communicatie blijkt essentieel te zijn. Er wordt in zes fasen een veranderaanpak aangereikt. Tot slot worden er ideeën voor interventies gegeven.

The Penguin and the Leviathan

How Cooperation Triumphs over Self-Interest.

Benkler, Y. (2011)

Benkler legt het verschil uit tussen de Leviathan (mythisch monster) en de pinguïn. Hierbij wordt de vergelijking getrokken met mensen. Bij de Leviathan gaat men ervan uit dat de mens fundamenteel egoïstisch is en gecontroleerd moet worden. De mens maakt zich geen zorgen over het welzijn van zijn medemens. De pinguïn is echter empatisch en gericht op zijn soortgenoten. Deze handelt niet vanuit zijn eigen belangen, maar uit een goed moraal.

Leidinggeven aan professionals? Niet doen!

Weggeman, M. (2008)

Aan de hand van vijf koppen wordt er in dit boek beschreven hoe met professionals om te gaan. Over de missie en visie wordt gezegd dat men zich niet moet focussen op regels en procedures, maar op een collectieve ambitie. De strategie moet zich richten op innovatie, kwaliteit en klantgerichtheid. Er wordt vanuit structuur gezegd dat grensoverschrijdende samenwerking goed is. De systemen dienen gefocust te zijn op de output in plaats van het proces. De mensen dienen blijvend toegerust te worden, zodat ze zich ontwikkelen. Tot slot wordt er over managementstijl gezegd dat deze er is om te inspireren, differentiëren en vooral om gericht te zijn om je mensen.

Start With Why

How great leaders inspire everyone to take action.

Sinek, S. (2009)

Simon Sinek stelt de vraag waarom sommige mensen en organisaties meer succesvol zijn dan anderen? Hij stelt vast dat deze mensen en organisaties kijken naar *waarom* ze iets doen en in tweede instantie kijken naar het *wat of hoe*. Hierdoor inspireren ze medewerkers en (potentiële) klanten. Een sterk punt is dat hij benoemt dat communicatie draait om luisteren.

Reflectieve Communicatie Scrum

Zo ben je accountable

Van Ruler, B. (2013)

Vanuit de informatietechnologie heeft communicatieprofessional Van Ruler 'scrummen' omgezet in een communicatietheorie. Deze theorie is vertaald voor communicatieplannen, omdat er geen andere vorm is dan de traditionele. Scrum geeft de mogelijkheid om in te spelen op veranderingen en om verschillende manieren accountable te zijn.

(R)evolutie van werk

Sociaal kapitaal in organisaties.

Van de Haterd, B. (2012)

Vanuit de geschiedenis van werk maakt Van de Haterd een koppeling naar de huidige trends en ontwikkelingen, zoals drang naar duurzaamheid en de zoektocht naar zingeving. Dit vraagt om andere oplossingen en er ontstaan nieuwe patronen, zoals ketensamenwerking en horizontale oplossingen. In dit boek wordt het toekomstbeeld geschetst en ideeën aangereikt hoe een organisatie daarop in kan spelen, zodat deze bestand is tegen veranderingen.

2.3 BEGRIPPENLIJST

Netwerkorganisatie

Een netwerkorganisatie is een samenwerkingsverband tussen meerdere autonome organisaties, die (een deel van) hun missie, visie, doelen en strategie aansluiten op die van het netwerk waar ze onderdeel van uitmaken, om met elkaar meer impact te hebben op de omgeving en elkaar onderling te versterken. Door het commitment dat ze vrijwillig geven, is er sprake van een hoge inzet en veel ruimte voor interactie, waardoor er levendige relaties ontstaan en veel ideeën worden uitgewisseld en gerealiseerd. Essentieel voor het optimaal functioneren is de vastlegging van de besluitvorming, waar niet standaard afspraken voor zijn.

Interne organisatie

Alle organisatie-elementen waaruit blijkt hoe een bedrijf georganiseerd is. Enkele interne organisatie-elementen zijn structuur, strategie en cultuur. Deze elementen kunnen onderverdeeld worden in 'hard' en 'zacht'. De harde elementen zijn meetbaar en kunnen gemakkelijk worden beïnvloed. De zachte aspecten worden door mensen beïnvloed zijn minder beheersbaar.

Interne communicatie

"Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen." (Koeleman, 2002)

Traditionele organisaties

Een traditionele organisatie heeft een herkenbare top-down structuur. Dit type netwerken heeft een strakke hiërarchische vorm van leiderschap. Men moet verantwoordelijkheid afleggen aan de baas of bovenstaande manager.

Omgeving

Met de omgeving wordt zowel de relevante context voor de organisatie, als de algemene ontwikkelingen op gebieden als technologie, economie en maatschappij bedoeld.

Netwerkstrategie³

Citaat: "Het ontwikkelen en doorvoeren van een strategie, gericht op het versnellen van de groei door het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere autonome organisaties."

Doelgericht

Effectief afgaan op wat bereikt moet worden, aan de hand van prioriteiten en (een) duidelijk(e) doel(en). De goede dingen doen, gegeven de visie?

Doelmatig

Het efficiënt handelen met het oog op het behalen van de doelen. De dingen goed doen, de beperkte tijd en middelen op de goede manier aanwenden.

³ Encyclo MMXI, 2013, teruggehaald van <http://www.encyclo.nl/begrip/Netwerkstrategie>, geraadpleegd op 11 september 2013.

Klassieke hiërarchie

Machtshiërarchie op basis van positie in de organisatie. Vaak ook in combinatie met controle van bovenaf.

Accountability

Verantwoording afleggen over resultaten.

Commitment

Commitment is het aangaan van een verbintenis, belofte. Het is actieve betrokkenheid die inzet en zichtbaar gedrag tot gevolg heeft.

Waarden

Gemeenschappelijke of persoonlijke idealen en overtuigingen die mensen als belangrijk ervaren.

Top-down

Benadering en invloedsproces dat van boven naar beneden in de organisatie loopt.

Bottom-up

Inspraak vanuit onderin de organisatie richting het topmanagement.

Scrummen

"Scrum is vooral een andere manier van werken, niet van bovenaf gestuurd met een vastliggend plan, maar door zelfsturende teams van specialisten die constant op zoek zijn naar de beste manier van oplossen van problemen. Scrum past bij situaties waarin het resultaat niet voorspelbaar is en de context redelijk complex." (Van Ruler, 2013)

Serious Gaming

Een spel spelen met als doel om te communiceren, tot een resultaat of een oplossing te komen.



METHODE

AT&T Park, San Francisco, California, New York
© Jordi Klepper, april 2013

Toelichting:

"Een overzicht van wat er gaat komen."

3. METHODE

3.0 ONDERZOEKSDOMEIN

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp en de -methode uitgelegd. Het onderzoeksdomein voor dit onderzoek is “netwerkorganisaties”, “interne organisatie” en “interne communicatie”.

3.1 ONDERZOEKSMETHODEN EN MEETINSTRUMENTEN

Een beperking tot slechts één instrument maakt het onderzoek minder betrouwbaar. Daarom wordt er in het onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Dit betekent dat er meer dan één onderzoeksinstrument gebruik, om de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

Literatuuronderzoek

De basis van het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie. Vanuit deze theorie zal er een voortdurende terugkoppeling van de theorie naar de praktijk en omgekeerd. Naast dat ik de verschillende visies uit literatuur met elkaar vergelijk, geef ik ook mijn eigen mening op de ingenomen standpunten. Het theoretisch kader zal bestaan uit tien boeken, scripties of wetenschappelijke artikelen.

Onderzoeksontwerp

Ik kies voor een kwalitatief onderzoek. Deze keuze is gebaseerd op de aard van mijn vraagstelling. De vraag gaat over netwerkorganisaties: autonome organisaties die met elkaar gekoppeld zijn door het netwerk. Het ligt meer in lijn met de organisaties om hoogst persoonlijk het gesprek aan te gaan, dan een enquête te laten invullen waarbij het persoonlijke contact minimaal is. Op deze manier is de beleving en/of motieven van een respondent beter te achterhalen. Het gaat bij dit onderzoek niet om tellen, maar vooral om begrijpen, wat ook voor kwalitatief onderzoek geldt. De kracht en diepte van interviews is groter dan die van enquêtes. Bovendien wil ik als jonge communicatieadviseur geïnspireerd worden door ervaren mensen uit het werkveld. De gesprekken met de deskundigen en voorbeeldorganisaties zijn half-gestructureerde interviews. Er is een vragenlijst of een topiclijst bij elk gesprek. Tevens is er ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. Het is een flexibel interview en er kan ingespeeld worden op de situatie.

Onderzoeksinstrumenten

Op basis van triangulatie zijn de onderzoeksinstrumenten vastgesteld:

- Deskresearch: een literatuuronderzoek
- Interviews met deskundigen (zie bronvermelding)
- Interviews met best practices (zie bronvermelding)

3.2 DATA INZAMELINGSMETHODEN

Literatuuronderzoek

Ter afbakening van het onderzoek deed ik over bepaalde onderwerpen literatuurstudie. Allereerst verdiepte ik me in het doen van goed, kwalitatief onderzoek en daar een tweetal boeken over gelezen. De andere boeken gingen over samenwerken tussen organisaties, netwerkorganisaties, interne organisatie en interne communicatie. Ook onderzocht ik veranderingen in de arbeidsmarkt, leidinggeven aan verschillende doelgroepen en organisatieverandering.

Kwalitatief onderzoek

Naast het theoretische onderzoek wilde ik een aantal professionals spreken. Bij het zoeken naar professionals hanteerde ik criteria als ervaring met de praktijk, relevant voor het onderzoek over netwerkorganisaties, vakgerelateerd en ik wilde dat ze uit verschillende invalshoeken/vakgebieden kwamen, om dit onderzoek vanuit verschillende perspectieven te belichten. Ik sprak met een organisatiekundige, een communicatieprofessional, een veranderdeskundige en een aantal leidinggevendenden van netwerkorganisaties.

Aan de hand van het boek Basisboek Kwalitatief Onderzoek van Baarda koos (indien mogelijk) om persoonlijk de gesprekken te voeren. Dit omdat er over veel onderwerpen diepgaand gesproken kan worden en ik non-verbale informatie kon meenemen. Ik heb koos voor een gestructureerd interview, omdat de deskresearch een aantal vragen bij mij opriep.

Over het algemeen stelde ik de professionals dezelfde vragen, zodat alle antwoorden een zo breed mogelijk perspectief weergeven. Er waren één veranderkundige en één leidinggevende in een netwerkorganisatie die uiteindelijk niet mee konden werken aan dit onderzoek. Deze gesprekken zijn vervangen met professionals uit dezelfde hoeken, wat de betrouwbaarheid weer dekte.

Meetinstrumenten en analysemethoden

Aan de hand van mondelinge interviews zette ik de verschillende uitspraken naast elkaar en naast de bevindingen in de literatuurstudie. Uit het boek van Baarda nam ik het advies aan om de antwoorden de clusteren. Vanuit deze uiteenzetting vormde ik mijn mening en visie, die resulteert in dit onderzoek.

Professionals

Aan het theoretisch onderzoek heeft een aantal professionals uit verschillende vakgebieden en de praktijk meegewerkt. Ik wil hen van harte bedanken voor hun waardevolle bijdrage en tijd die ze hierin hebben gestoken!

Drs. Bob van der Bijl, *managing director bij NABC, Den Haag*

Deze directeur van een netwerkorganisatie wilde ik spreken vanwege zijn ervaring als leidinggevende. Herkent hij zich in de probleemstelling die ik aandraag? Van der Bijl was verantwoordelijk voor de enorme groei in zijn netwerkorganisatie. Kan hij vanuit de praktijk oplossingen en ideeën aandragen?

Mw. Tatiana Glad, *co-founder ImpactHub, Amsterdam*

ImpactHub Amsterdam is een netwerk van ondernemers, dat een nieuwe organisatie- en besturingsvorm heeft, dat later in het onderzoek uitgelicht zal worden. Als medeoprichter en kracht achter dit bijzondere netwerk, wilde ik haar spreken over doelgerichtheid en hun unieke leiderschap in een netwerk.

Drs. Paul van Nobelen, *organization consultant & change facilitator bij Humap, Arnhem*

Van Nobelen zegt over zichzelf: 'Mijn specialiteit is het ontwerpen en begeleiden van (leer) processen voor verandering en transformatie.' Bij Humap wordt veel met netwerkorganisaties gewerkt. Als coach van veranderprocessen bij netwerken, kan hij een interessante bijdrage leveren aan dit onderzoek.

Drs. Eduard Vorsterman van Oijen, *sociaal geograaf en organisatieadviseur*

Als postacademische studie heeft Vorsterman van Oijen kwaliteitszorg gedaan, gericht op interne organisatie en communicatie. Met zijn kennis en ervaring is hij voor diverse organisaties een vraagbaak bij problemen. Als consultant geeft hij regelmatig trainingen en advies. Vanuit de organisatiekunde kan hij een blik werpen op mijn probleemstelling en advies geven over oplossingen.

Prof. dr. Betteke van Ruler, *communicatieprofessional*

Ik sprak met haar met name om haar jarenlange expertise en haar vernieuwende visie op communicatie. Ze stelt bestaande theorieën aan de kaak en kijkt uit een andere hoek naar communicatie. Ze is een vooraanstaande wetenschapper in corporate communicatie en communicatiemanagement. Van Ruler heeft in 2013 een nieuwe theorie uitgebracht over het nieuwe communicatieplan 'Reflectieve Communicatie Scrum', wat één van de onderwerpen van ons gesprek was.

Organisaties

Geloven in de Stad, Haarlem

Dit netwerk bestaat uit kerken en betrokken organisaties. Het doel van het samenwerkingsverband netwerk is dat kerken door de onderlinge verbinding een actieve bijdragen kunnen leveren in Haarlem. Website: <http://www.gelovenindestad.nl>

ImpactHub Amsterdam

ImpactHub Amsterdam is onderdeel van een wereldwijd netwerk. Dit netwerk bestaat uit ondernemers die een positieve impact op de wereld willen hebben. Dit doen zij door als individuen te focussen op hetzelfde doel. Website: <http://amsterdam.impacthub.net>

Netherlands-African Business Council (NABC), Den Haag

Dit netwerk is de leider netwerkorganisatie in de Nederlandse privaat sector in Afrika. Hun doel is om ondernemers te stimuleren om zaken te doen in Afrika. Ook verbindt NABC ondernemers met elkaar zodat er kennisuitwisseling kan plaatsvinden. Website: <http://www.nabc.nl>

Stichting Cordaid (International)

“Stichting Cordaid is een netwerkorganisatie met het doel om kansen te creëren voor de allerarmsten, de kwetsbare en de uitgesloten mensen. Ongeacht hun religie of ras geven wij een stem aan elke wereldburger.” Website: <http://www.cordaid.org/nl/>

3.3 ANALYSE GIDS

Omdat dit onderzoek zich niet beperkt tot een puur theoretisch onderzoek, wordt er een casestudie gebruikt om de gevonden conclusies op toe te passen. Na het theoretisch onderzoek maakte ik een analyse gemaakt van Geloven in de Stad (GIDS). Deze netwerkorganisatie geanalyseerd op verschillende manieren, op verschillende niveaus, te weten:

1. Observatieonderzoek
2. Korte interviews in het netwerk
3. Interviews met de leiders uit het netwerk

Tijdens het observatieonderzoek woonde ik GIDS-bijeenkomsten bij, in een periode van zes maanden. Het doel hiervan was om te onderzoeken hoe de organen in de netwerkorganisatie functioneren. Ik bezocht alle bijeenkomsten ten minste één keer.

De korte interviews door het hele netwerk heen hield ik tijdens de nieuwjaarsreceptie op 8 januari 2014. Tijdens deze korte gesprekken onderzocht ik hoe erg GIDS leeft en welke kennis men heeft over de nieuwe visie en het doel van GIDS.

De interviews leiders uit het netwerk, hield ik met leden van het bestuur, de deelnemersraad en de voorgangers. Met hen sprak ik hoofdzakelijk over visie & kernwaarden van GIDS, het commitment, relevantie van GIDS voor hun kerk en de omgeving, leiderschap in het netwerk. Ik sprak bijna het hele bestuur en een groot deel van de voorgangers en de deelnemersraad.

De antwoorden uit dit onderzoek van GIDS zette ik naast elkaar en zocht naar overeenkomsten en verschillen. Vervolgens werkte ik de antwoorden per thema uit.



4

INTERNE ORGANISATIE IN
EEN NETWERKORGANISATIE

Afkadering, Palermo, Buenos Aires, Argentinië
© Jordi Klepper, februari 2013

Toelichting:
"Een grens als kader van het geheel."

4. INTERNE ORGANISATIE IN EEN NETWERKORGANISATIE

4.0 INLEIDING

Dit onderzoek gaat over een speciale vorm van samenwerking: netwerkorganisaties. De laatste jaren komen er steeds meer netwerkorganisaties op. De redenen en oorzaken van het opkomen hiervan zijn onderzocht en worden in dit hoofdstuk besproken. Vervolgens gaat dit hoofdstuk nader in op netwerkorganisaties: Welke definities zijn er vanuit de theorie en praktijk te vinden en wat zijn de modellen? In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag 'wat kenmerkt een sterke netwerkorganisatie?' Dit hoofdstuk gaat ook over hoe een netwerk het meest doelgericht en effectief georganiseerd kan worden. Tevens zal er antwoord gegeven worden op de vraag: Hoe kan interne organisatie vormgegeven worden bij netwerkorganisaties? Op welke elementen let men bij het inrichten van de organisatie? Dit hoofdstuk is opgedeeld in de volgende paragrafen:

- 4.1 Context; recente trends in werk en organisatie
- 4.2 Wat is een netwerkorganisatie?
- 4.3 Drie netwerkorganisatiemodellen
- 4.4 Specifieke kenmerken van netwerkorganisaties
- 4.5 Algemene elementen organisatie-ontwerp
- 4.6 Algemene kenmerken netwerkorganisatie-ontwerp
- 4.7 Conclusie

4.1 CONTEXT; RECENTE TRENDS IN WERK EN ORGANISATIE

'(R)evolutie van werk'. Zo heet het boek van Bas van de Haterd dat in december 2012 verscheen. Dat klinkt heftig en impliceert dat er - misschien wel forse - verschuivingen gaande zijn op het gebied waar wij mensen een aanzienlijk deel van onze tijd op aarde aan besteden. Onze manier van werken wordt op z'n kop gezet, misschien nog niet zichtbaar, maar het is wel al bezig, aldus de ondernemer. Er is echter zeker een aantal veranderingen zichtbaar, waarvan enkele in deze paragraaf genoemd worden.

Werk kan nooit losgekoppeld worden van algemene ontwikkelingen op het gebied van onder andere technologie, maatschappij, economie. Er vindt veel innovatie plaats op deze terreinen in de wereld. Van de Haterd noemt dat de kennisrevolutie; door de komst van internet hebben interactie en innovatie een flinke groei doorgemaakt. Hij noemt een aantal trends en ontwikkelingen in zijn betoog, waarvan twee relevant zijn voor dit onderzoek.

1. Zoeken naar horizontale oplossingen: door de komst van het internet en moderne communicatiemiddelen is een tussenliggende persoon of organisatie in sommige gevallen overbodig geworden. Mensen zoeken onderling en direct met elkaar contact en gaan handelen.
2. Ketensamenwerking: samenwerken is altijd al nodig geweest, maar het gebeurt tegenwoordig steeds meer op basis van een gezamenlijke visie of mentaliteit. Als dit fundament er is wordt er pas gezocht naar de technische en functionele kanten van het verhaal. Uit onderzoek blijkt dat 'like minded people' efficiënter en soepeler werken.

De wereld verandert om ons heen. En Van de Haterd is niet de enige die dit opmerkt. In zijn boek 'Managen van een netwerkorganisatie' (Roose, 2002) vraagt de auteur zich af hoe een organisatie kan overleven en volgen in de veranderende maatschappij. En dat niet alleen, zijn vraag is of en hoe een organisatie zelf de verandering kan bepalen en aansturen. En daar maakt Roose een sterke onderscheiding. De vraag is dan of een organisatie die slechts overleeft en volgt, het kan uithouden in en steeds sneller veranderende omgeving.

Roose ziet ook de accentverschuiving in organisaties. De oude, analytische visie op organisaties was met name gericht op de interne onderdelen van de organisaties. In het nieuwe model wordt de organisatie gezien in de externe omgeving waarmee zij in contact staat. Dit model laat zien dat de omgeving relevant is voor het bestaan en functioneren van elke organisatie. Dit komt doordat nieuwe technologische mogelijkheden zorgen dat organisaties ingewikkelder worden; er komen meer, goedkope en snelle contactmogelijkheden op grotere schaal. Dit geeft meer ruimte voor interactie en relaties buiten de organisatie, met de omgeving dus. De organisatie staat niet (meer) op zichzelf! Er zijn weinig organisaties die zich totaal hebben afgesloten van de context en zich dus niet laten beïnvloeden of effect op de omgeving hebben. De meeste organisaties noemt Roose 'half-open-systemen', waarbij er door een koppeling tussen de organisatie en de relevante omgeving een wederzijdse beïnvloeding is.

De omgeving wordt steeds belangrijker voor een organisatie en is eigenlijk onmisbaar. Een bestaan zonder rekening te houden met de omgeving is voor een organisatie niet meer mogelijk. De vraag is ook of men dat moet willen. Iemand die geïnspireerd is, wil niets liever dan inspireren en zelf weer geïnspireerd worden. Samenwerken is, zeker in deze tijd, een must. Er zijn veel vormen van samenwerking. Dit onderzoek gaat over de bijzondere samenwerking in de vorm van netwerkorganisaties. Maar wat *is* een netwerkorganisatie precies?

4.2 WAT IS EEN NETWERKORGANISATIE?

Om tot een goede definitie van een netwerkorganisatie te komen, worden in deze paragraaf verschillende experts en schrijvers van boeken en researches aan het woord gelaten. Uit de verzameling van hun betekenissen van netwerkorganisaties wordt een definitie gevormd die in dit onderzoek gehanteerd wordt.

Van de Haterd schrijft in zijn eerder genoemde boek '(R)evolutie van werk' dat hij netwerkorganisaties ziet als groepen van zelfstandigen die zich verbinden om elkaar aan te vullen, kennis te delen of opdrachten van elkaar over te nemen. De term 'organisatie' lijkt niet voor te komen in deze definitie. Is organiseren in zijn ogen een werkwoord; puur een uitwisseling van ideeën, werk en kennis? Hoeft dat volgens hem dus niet gestructureerd of gemanaged te worden?

Een ingewikkeldere definitie komt van Herman Roose. Hij definieert een netwerkorganisatie als 'een complex adaptief systeem waar zelforganiserende processen veel belangrijker zijn dan centraal aangestuurde processen.' Hij ziet een netwerkorganisatie als een ingewikkeld in elkaar stekende organisatie die zich kan aanpassen aan de omgeving, waarbij processen die ontstaan in het netwerk meer van belang zijn dan processen die van boven af opgelegd worden. De nadruk in deze opvatting ligt in de ontbrekende invloed van eventuele hiërarchie bij netwerkorganisaties. Autonome betrokkenen geven zelf aan welke processen zij belangrijk vinden en die worden dan

niet door hiërarchie aangegeven. Roose noemt een aantal kenmerken van netwerkorganisaties, die puntsgewijs kort toegelicht worden.

1. Goede informatievoorziening: alle informatie is breed toegankelijk van en voor alle betrokken partijen. Deze informatie is passief beschikbaar op bijvoorbeeld een intranet. De relevante informatie, die bijvoorbeeld nodig is voor een bepaald project, kan worden opgevraagd.
2. Geen controle: bij netwerkorganisaties is er sprake van zelfmanagement. Dat betekent dat wat er van 'onderaf' gezegd wordt bepalend is voor wat er gebeurt. Ook is er sprake van inhoudelijke invloedshiërarchie, dat wil zeggen dat wie inhoudelijk het meest te zeggen heeft over het onderwerp, de meeste macht heeft. Deze hiërarchie kan dus aangepast worden aan de (veranderende) omstandigheden.
3. Contextafhankelijke aansturing: hierbij is de aansturing contextafhankelijk en komt vanuit alle kanten van de organisatie, zowel verticaal als horizontaal. Er is geen sprake van zelfsturing, wel van gedeelde zelfsturing.
4. Veel redundantie: in een sterke mate worden zaken uitgelegd, toegelicht en herhaald. De kennis is breed verspreid door de organisatie en daardoor kan de organisatie zich snel herstellen als er iets misgaat. De informatie die beschikbaar is, is bovendien specialistisch.

Een volgende definitie komt van Twynstra Gudde. Twynstra Gudde is een onafhankelijk en bovendien toonaangevend Nederlands organisatieadviesbureau, dat als externe entiteit complexe vraagstukken in organisaties oplost. Hun definiëring van netwerkorganisaties bestaat uit een aantal eigenschappen. Zij zien netwerkorganisaties als samenwerkingsverbanden tussen (semi) autonome partijen. Hierbij is er sprake van "semi-stabiele relaties tussen de partijen en er ontstaat synergie tussen elkaars kerncompetenties /markten. Er is geen klassieke hiërarchie, maar de coördinatie gaat via zelfcoördinatie. ICT wordt veel ingezet voor informatie-maximalisering. Ook is er een (herkenbare) externe gemeenschappelijke identiteit."⁴ In deze definitie van Twynstra Gudde komt naar voren dat er veel ruimte is voor interactie tussen de autonome partijen, die wel een gezamenlijke identiteit hebben.

Marcus en Van Dam schrijven in hun boek 'Organisatie en management' dat organisaties samenwerkingsverbanden zijn met het doel om bepaalde doelstellingen te realiseren. Zij zeggen dat één organisatie op zich al een samenwerkingsverband is. Is er dan een verschil met netwerkorganisaties? In deze definitie worden netwerkorganisaties erg complex, omdat het dan gaat om samenwerkingsverbanden tussen eenheden bestaande uit samenwerkingsverbanden.

Voor dit onderzoek is gesproken met verschillende professionals; van communicatiedeskundige, tot verandermanager, van directeur van een netwerkorganisatie tot een organisatiedeskundige. Zij vertelden hoe zij een netwerkorganisatie typeren. Alle meningen zijn in het onderzoek verwerkt. Een aantal elementen bleken van fundamenteel belang te zijn voor het optimaal functioneren van een netwerkorganisatie. Deze worden hieronder kort uitgelicht.

⁴ Moderne organisatievormen, onbekend, verkregen van <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/201-Organisatie/220---Organiseren/237-Structuur/248-Moderne-organisatievormen.html>, geraadpleegd op 23 november 2013.

“Vooral accountability is voor mij een kernbegrip”, vertelt communicatiespecialist Betteke van Ruler. “Een netwerkorganisatie is voor mij een organisatie die heel erg resultaatgericht is. Maar wel op een speciale manier, door voortdurend per persoon en per groep accountable te zijn. En heel erg samen na te denken over de besluitvorming. Daarnaast speelt commitment een hoofdrol. Je committeren aan wat je besluit om met elkaar te doen. Ik kies hier voor, ik commit me hieraan en hier ga ik voor.”

Paul van Nobelen is organisatieadviseur en verandercoach. Hij zegt over commitment: *“In een gewone, traditionele organisatie wordt dat afgekocht. Dat betekent namelijk: jij kan iets, ik neem jou in dienst en daar krijg je geld voor. Dat is een soort van structuur, een formeel commitment. In netwerkorganisaties is het commitment veel meer vrijblijvend. Je sluit je aan omdat je het interessant vindt of je wordt getrokken of geïnspireerd. En het is belangrijk om van elkaar te weten wat voor commitment je vraagt van de ander en welk commitment je zelf wilt geven. Vaak is het zo dat men eerst wil weten wat voor commitment de ander kan geven, voordat hij zelf een commitment kan geven. Het is belangrijk om deze commitments uit te spreken, want het gaat om onderliggende verwachtingen en onuitgesproken verwachtingen.”*

Verder vindt Van Nobelen besluitvorming belangrijk. *“Je moet een manier vinden waarop je besluiten neemt en daar moet je het over eens zijn, want iedereen heeft andere verwachtingen en voor je het weet zit je in een politiek geharrewar over strijd en macht. Als er eerst duidelijkheid is over hoe besluiten genomen worden dan scheelt dat een stuk. In traditionele organisaties worden besluiten genomen door de baas en door hiërarchie volg je hem, omdat je er voor wordt betaald. Ik denk dat in een netwerk besluitvorming zodanig moet worden vormgegeven dat iedereen z’n zegje kan doen. Iedereen moet het idee hebben dat er wordt voldaan aan zijn commitment en dat hij betrokken wordt bij de besluitvorming. Dialoog is een mooie manier om besluiten te nemen, zoals sociocratische besluitvorming, waarbij het niet op basis van consensus is, maar op content.”*

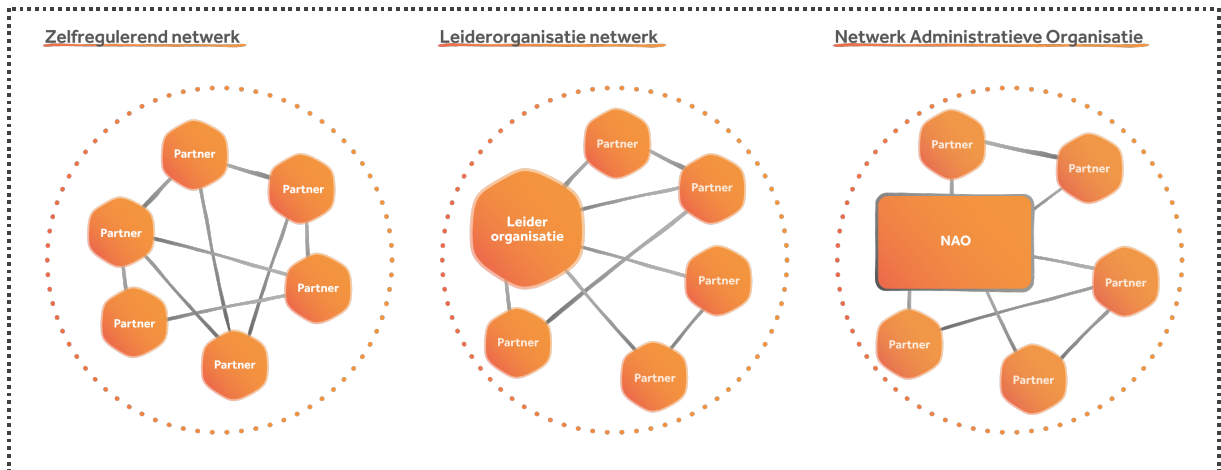
Op basis van deze verschillende visies op netwerkorganisaties vanuit de theorie en professionals in de praktijk is een definitie opgesteld van een netwerkorganisatie die gehanteerd wordt in de rest van dit rapport.

Een netwerkorganisatie is een samenwerkingsverband tussen meerdere autonome organisaties, die (een deel van) hun missie, visie, doelen en strategie aansluiten op die van het netwerk waar ze onderdeel van uitmaken, om met elkaar meer impact te hebben op de omgeving en elkaar onderling te versterken. Door het commitment dat ze vrijwillig geven, is er sprake van een hoge inzet en veel ruimte voor interactie, waardoor er levendige relaties ontstaan en veel ideeën worden uitgewisseld en gerealiseerd. Essentieel voor het optimaal functioneren is de vastlegging van de besluitvorming, waar niet standaard afspraken voor zijn.

4.3 WELKE NETWERKORGANISATIESTRUCTUURMODELLEN ZIJN ER?

Tijdens de deskresearch kwamen drie modellen van netwerkorganisaties naar boven. Deze modellen van Kaats en Opheij laten zien hoe de structuur van de organisatie in elkaar zit, hoe de lijnen tussen de verschillende organisaties in het netwerk lopen en of er een leider is in het netwerk en wat zijn eventuele positie is. Deze drie modellen zijn kort uiteengezet en toegelicht met een praktijkvoorbeeld, om te toetsen of de modellen werken in de praktijk. Daarnaast onderzoek ik of er nog een organisatievorm voor netwerken ontbreekt.

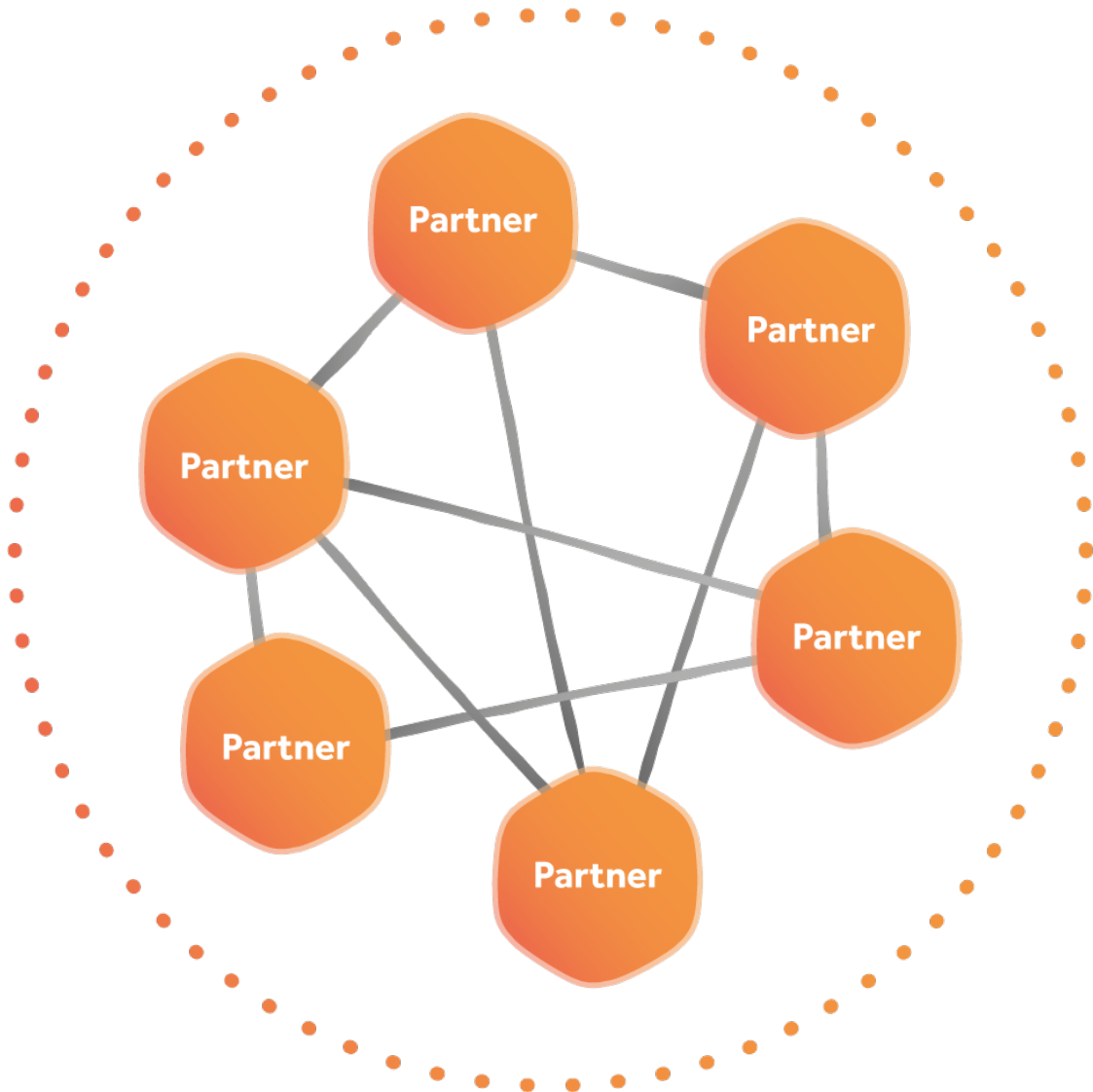
Figuur 1: Drie netwerkorganisatiestructuurmodellen



4.3.1 Het zelfregulerend netwerk

De auteurs beschrijven in hun boek 'Leren samenwerken tussen Organisaties' (Kaats en Opheij, 2011) drie netwerkorganisatiemodellen. Eén daarvan is het zelfregulerend netwerk, dat zich kenmerkt door het ontbreken van een besturingseenheid. De organisaties in het netwerk die met elkaar samenwerken worden niet aangestuurd door een (hiërarchische) leider, maar er is sprake van volledige zelfsturing in dit type netwerk. Het initiatief, de besluitvorming en alle communicatie ligt bij de autonome leden van het netwerk, waaruit volgt dat alle leden *moeten* participeren in het netwerk. Een nadelig effect is dat de efficiëntie niet erg hoog is en er sprake kan zijn van veel overbodige communicatie.

Zelfregulerend netwerk



ImpactHub Amsterdam is een netwerk met een bijzonder besturingsstructuur: ze geloven in onderling en gelijkwaardig leiderschap en gebruiken een besturingssysteem en - proces die dat ondersteunt. Ze gebruiken een governance structuur, maar hoe werkt die structuur in de praktijk? In gesprekken met professionals benoemden enkele expliciet dat elke organisatie een inspirerende leider nodig heeft. Hoe manage je peer-to-peer leiderschap zonder leider? Tatiana Glad, co-founder van Impacthub Amsterdam, zegt daar over: *“We gebruiken ‘Holacracy’ en ‘Art of Hosting’.”* Holacracy is een radicaal ander soort besturingssysteem voor organisaties. Er is in dit systeem niet één leider die vanuit zijn hiërarchische positie beslissingen neemt. De macht wordt verspreid over rollen in de organisatie die men met elkaar verdeelt en die door mensen vervuld worden. Zo is men allemaal een leider op het gebied van hun eigen rol.

De governance structuur houdt in dat er bij beslissingen wordt gekeken of het liggende voorstel een stap voorwaarts is voor de organisatie. Er mogen dan bezwaren worden ingediend, die vervolgens worden getoetst volgens heldere criteria. Hierop wordt het voorstel indien nodig aangepast, totdat het werkbaar wordt geacht. De gemaakte beslissing kan op elk moment worden herzien, als er sprake is van een spanning die zich voordoet. Hierdoor is de organisatie voortdurend in beweging. Art of Hosting is een vorm van leiderschap die creativiteit en intelligentie aanwakkert. Men is bereid om de controle los te laten, waardoor de kwaliteit van de samenwerking toeneemt.

Tatiana Glad vertelt verder. *“We geloven in gemeenschappelijk leiderschap en iedereen is inspirerend. Ieder neemt zijn rol op zich wanneer het nodig is. Natuurlijk zijn er persoonlijkheden meer gepassioneerd over sommige zaken dan anderen. We hebben ook drie co-founders, dus er is een goede mate van sterk organisatie DNA door de drie oprichters, gewoon in hoe we werken elke dag. Het gaat om de praktijk, de visie en waarden zijn geïntegreerd in de dagelijkse praktijk.”*

Doordat er niet één leider is, maar iedereen leider is, vormen de mensen met elkaar de organisatie. Dat maakt dat de medewerkers in het netwerk erg betrokken zijn met wat er speelt en welke kant de organisatie opgaat. Juist omdat men op deze unieke manier betrokken is, worden er andere beslissingen genomen, of worden besluiten anders genomen, omdat eigenbelang een grote rol speelt in dit netwerkmodel. Het kan ook een nadeel zijn en processen verlangzamen, omdat veel besluiten met elkaar worden genomen en alles wordt geëvalueerd. Vertraging hoeft echter geen achteruitgang te betekenen, want die kan juist zorgen voor een meer solide beslissing met meer betrokkenheid bij de organisatie. Netwerken die deze organisatievorm hebben, kunnen zich door hun grote flexibiliteit makkelijk aanpassen aan veranderingen in de organisatie of in de omgeving. En dat is voor netwerken die in een complexe omgeving functioneren een belangrijke en noodzakelijke eigenschap.

Betteke van Ruler gelooft echter dat het totale zelfsturende voorbij is en dat er enige vorm van leiderschap en hiërarchie nodig is. Ze zegt daarover: *“Zelfs bij zelfsturende teams zit er vaak een charismatische, sterke leider op. Ik heb bij bureaus wel eens probeersels gezien van zelfsturende teams met faciliterend leiderschap. Dat ging zelfs zover dat mensen niet meer in dienst waren, maar als ‘maten’, als ZZP’ers. Ik geloof niet dat één van deze bureaus het heeft overleefd. Ik denk dat er een vorm van leiderschap nodig is. Alleen de klassieke hiërarchische vorm van leiderschap van ‘ik bepaal wat er gebeurt’ is natuurlijk niet meer mogelijk. Er is natuurlijk wel een bepaalde mate van hiërarchie. Maar hiërarchie is natuurlijk ook iets waar je het met elkaar over eens moet zijn.”*

Een overzicht van de kenmerken en voor-en nadelen van het zelfsturende netwerk:

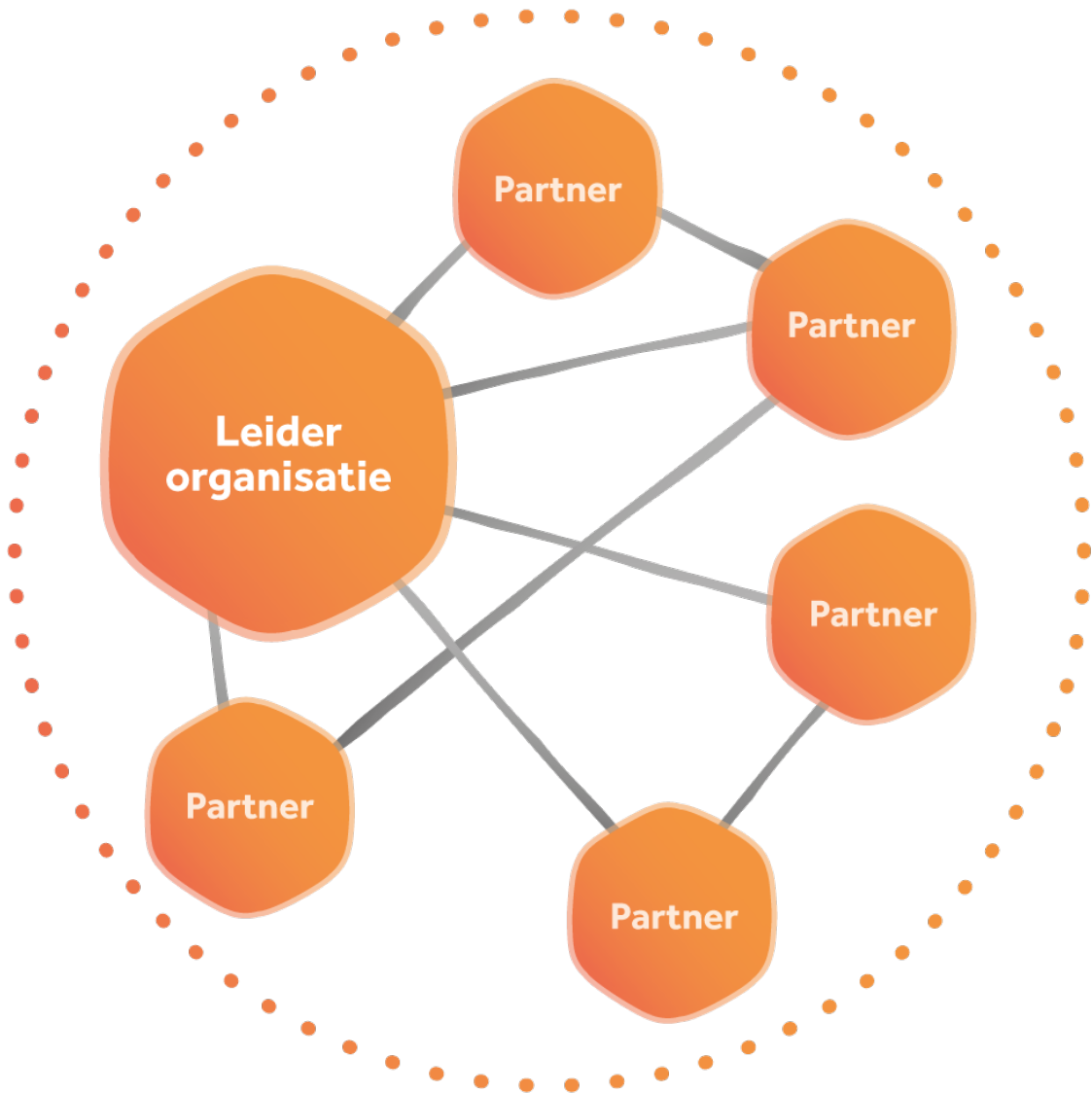
Voordelen	Nadelen	Kenmerken / voorwaarden
* Hoge mate van participatie / interactie * Structuur vormt zich snel en gemakkelijk	* Inefficiënt * Veel overbodige communicatie * Consensus is lastig * Geen gezicht naar buiten	* Geen of decentrale sturing * Gedeeld of geen leiderschap * Interne coördinatie * Hoge mate van participatie / interactie * Hoge mate van betrokkenheid * Collectieve besluitvorming

4.3.2 Leiderorganisatie netwerk

De tweede organisatievorm is het Leiderorganisatie netwerk. Bij dit soort netwerken vervult één van de partnerorganisaties binnen het netwerk de rol als coördinator, regisseur of facilitator. Belangrijk bij deze structuur is dat de organisatie als leider wordt erkend door de andere partners uit het netwerk. Voordeel van deze netwerkvorm is dat er een duidelijke taakverdeling is. De leidende rol van één organisatie heeft tot gevolg dat de interactie laag is bij de andere leden, omdat een meer afwachtende houding wordt getolereerd. Het kan voorkomen in deze netwerkvorm dat de leiderorganisatie zijn eigen belangen te veel door drukt, omdat de besluitvorming top-down is.

De vraag die oprijst bij dit type netwerk is; waarom zouden andere organisaties een leider willen of accepteren binnen het netwerk? Wanneer hebben andere organisaties behoefte aan een leider die kan sturen, beslissen, input geven en richting bepalen? Dat kan alleen als de leiderorganisatie iets heeft wat de andere organisaties missen, maar wel nodig hebben: zoals geld, capaciteit, kwaliteit of visie. Als één van de samenwerkende organisaties meer geld heeft, kan deze meer invloed uitoefenen op de situatie en heeft daarmee meer beslissingsbevoegdheid dan de andere partners. Immers, wie betaalt bepaalt. In sommige samenwerkingsverbanden of netwerken komt dit voor, omdat de partners van kleinere organisaties zelf te kort schieten qua capaciteiten en middelen.

Leiderorganisatie netwerk



Een interessant voorbeeld van dit netwerktype is de Stichting Cordaid. Zij is een ontwikkelingsorganisatie met een katholieke achtergrond, die armoede en uitsluiting in de meest kwetsbare samenlevingen en conflictgebieden bestrijdt. Ze werkt over de hele wereld samen met mensen en organisaties en heeft toegang tot lokale, nationale en internationale overheden. Zij neemt regelmatig een leidinggevende positie in bij samenwerkingen met lokale organisaties. Een voorbeeld hiervan is het project 'Rapid Results Health Programme Panyikan', in Zuid-Soedan⁵. Bij dit project ondersteunt Stichting Cordaid de regionale gezondheidsafdeling. Dit gebeurt door de gezamenlijke supervisie van de gezondheidsfaciliteiten. Ze steunt bij vijf basis gezondheidscentra

⁵ Rapid Results Health Programme Panyikan, onbekend, onbekend, verkregen van: <http://www.cordaid.org/nl/projecten/rapid-results-health-programme-panyikan/109282/>, geraadpleegd op 19 december 2013.

en zes gezondheidsunits bij de uitvoering en met verschillende programma's over seksuele voorlichting.

Stichting Cordaid neemt een duidelijke leidende plaats in de samenwerking met lokale organisaties in. Deze organisaties zouden nooit zo een omvangrijk of groot project op zich hebben kunnen nemen, omdat zij gewoonweg niet over genoeg geld of middelen beschikken en afhankelijk zijn van de samenwerking met organisaties als Stichting Cordaid. Stichting Cordaid schrijft zelf op haar website: *"The activities are aimed at sustainably strengthening the health system of Panyikang county as a whole through our systemic approach. Capacity building through staff training, improved health information systems and the training of traditional birth attendants will have a long-term effect beyond the scope of this project."*

Wat zowel uit de theorie blijkt als in de praktijk genoemd wordt, is de voorwaarde voor het bestaan en functioneren van dit type netwerk: de leiderorganisatie moet geaccepteerd worden door de rest van het netwerk. Daarom moeten er een duidelijke rolverdeling zijn tussen de leider en de partners binnen het netwerk. Het gevaar kan zijn, dat de leiderorganisatie bepaalde zaken wel of niet wil aangaan, waar enkele of alle andere partners uit het netwerk daar anders over denken.

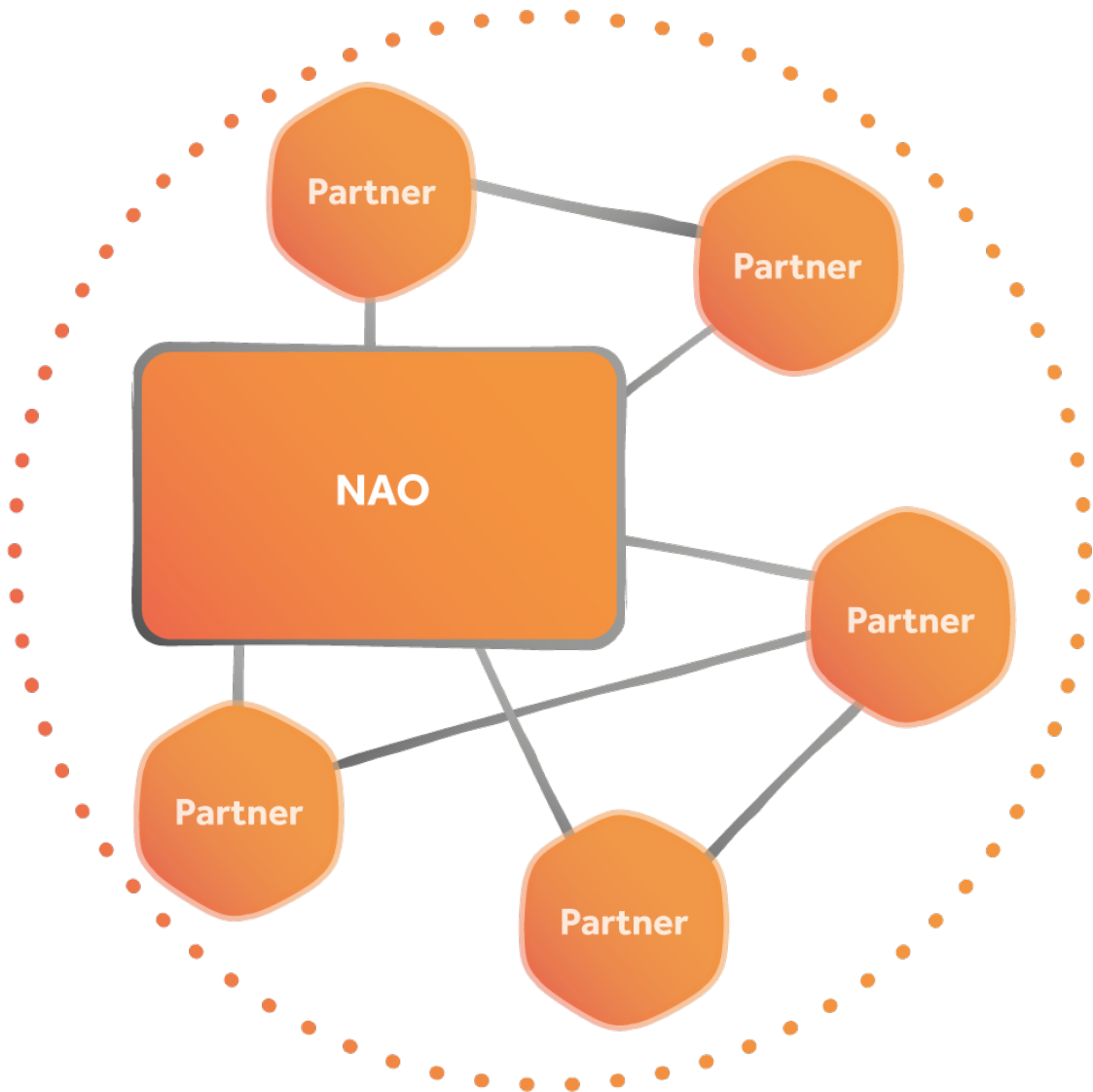
Een overzicht van de kenmerken en voor-en nadelen van het Leiderorganisatie netwerk:

Voordelen	Nadelen	Kenmerken / voorwaarden
* Duidelijke taakverdeling * Voortgang en momentum zijn belegd * Een gezicht naar buiten * Leiderorganisatie brengt kennis, capaciteit, kwaliteit en financiële middelen * Meer impact en efficiëntie	* Mogelijk eigen agenda regisseur * Conflicten als gevolg van dominante regisseur * Verwaarlozing bijdragen van andere deelnemers * Lage interactie	* Bemiddelde sturing * Interne coördinatie * Decentrale sturing * Besluitvorming: top-down * Leiderschap ligt bij één organisatie, die lid is van het netwerk * Mate van interactie is laag

4.3.3 Netwerk administratieve organisatie

Het derde en laatste type netwerkorganisatie is het netwerk administratieve organisatie (NAO). Hierbij is er een aparte entiteit die niet functioneert als partner in het netwerk, maar een andere, faciliterende rol aan neemt. Deze is er op gericht om de activiteiten in het netwerk te managen en te coördineren. Er is dus sprake van externe coördinatie. Doordat de externe entiteit voor een groot gedeelte de zaken regelt, is er sprake van geringe interactie in het netwerk.

Netwerk Administratieve Organisatie



Een organisatie die deze netwerkvorm gebruikt, is The Netherlands-African Business Council, ofwel NABC. Het doel van deze organisatie is om Nederlandse bedrijven aan te moedigen en te ondersteunen in handel met Afrika. Bob van der Bijl, managing director bij NABC, zegt hierover: *“We willen de economische relatie tussen Nederland en Afrika verdiepen en verbreden, dat betekent: meer handel en investeringen.”* NABC is gefocust op de belangen van de achterban, omdat zij in dienst staan van deze organisaties. *“De essentie van het bestaan van onze organisatie is het netwerk.”*

Van der Bijl: *"Ik denk dat als je het als netwerkorganisatie goed doet, je een levend netwerk bent. Dat betekent niet dat wij alleen 'zenden' naar de achterban of naar andere netwerken, maar ook dat we dingen 'ontvangen' van onze partners."* Voor een NAO is het kenmerkend dat de interactiviteit in het netwerk laag is, omdat de faciliterende entiteit stuurt. Interactie tussen de partners is dus minder noodzakelijk voor het functioneren van netwerk, maar is wel nodig om goed te blijven functioneren.

NABC ervaart wel veel interactiviteit en ervaart daar tevens een knelpunt. Ze krijgen veel vragen vanuit het netwerk of ze bepaalde zaken kunnen regelen of over informatie kunnen beschikken. Er is onduidelijkheid over wat de rol is van de faciliterende entiteit, die niet alle vragen kan behappen. *"We moeten duidelijk communiceren wat we wel en wat we niet doen. Afbakenen wat in het 'basispakket' valt."* Er is een spanning tussen het vraag-gestuurd werken (vragen vanuit het netwerk) en aanbod-gestuurd werken (aanbieden vanuit NABC). Dit betekent dat NABC niet overtuigd is of zij puur als ondersteuner fungeren of ook richting mag geven. Deze spanning komt voor in veel NAO-netwerkorganisaties.

Een ander heikel punt waar NABC tegenaan loopt, is commitment. Door de rol als facilitator en externe sturing is de interactie en het commitment gering. Commitment is echter van essentieel belang voor het bestaan van een netwerkorganisatie. Dit is omdat uittreding altijd mogelijk is en er geen sancties op staat. Commitment heeft dus een sleutelrol in het bestaan en gezond houden van netwerkorganisaties. Daarnaast is het zo dat de bedrijven die het meest actief zijn in de organisatie, er het meest uithalen en het sterkst betrokken zijn. Dit commitment van de partners moet een NAO verdienen, doordat de partners zien dat de losse entiteit de voor hen relevante onderwerpen kan leveren. *"Je hoopt dat bedrijven beseffen: 'Dankzij hen heb ik toegang waar ik anders geen toegang toe had, kon ik geen dingen doen die ik nu wel heb,'" aldus Van der Bijl.*

Wat kan er geconcludeerd worden? NABC is een netwerk dat groeit. Er komen meer nieuwe partners bij dan dat er weggaan. Is de groei van NABC te danken aan het feit dat ze met de goede dingen bezig zijn? Ze hebben kennis en kwaliteit in huis, maar of ze weten wat het netwerk nodig heeft is onduidelijk. Deze NAO heeft moeite met het vinden van de juiste identiteit als onafhankelijke entiteit: *'Wie zijn wij en wat doen wij wel en wat niet?'*

Ook ligt er een vraag over de juiste verhouding tussen vraag-gestuurd werken en aanbod-gestuurd werken. Doordat NABC veel organiseert, leiden zij het netwerk en krijgen zij weinig opbouwende respons uit het netwerk en is de interactiviteit laag. De directeur van NABC zegt dat zij bestaat voor haar achterban, het netwerk. Maar de vraag prikkelt of een onafhankelijke entiteit bestaat voor haar netwerk of bestaan de partners voor het netwerk? Deze spanning wordt in veel NAO's wordt ervaren.

Een overzicht van de kenmerken en voor-en nadelen van de netwerk administratieve organisatie:

Voordelen	Nadelen	Kenmerken / voorwaarden
* Duidelijke taakverdeling * Voortgang en momentum zijn belegd	* Middelmatische interactie * Risico van sterk procedurele faciliterende entiteit * Kans op inhoudelijke uitholling van het netwerk	* Bemiddelde, centrale sturing * Externe coördinatie * Mix van top-down en collectieve besluitvorming * Leiderschap ligt bij één onafhankelijke organisatie, die geen lid is van het netwerk * Middelmatische interactie * Aangeven grenzen / commitment van NAO

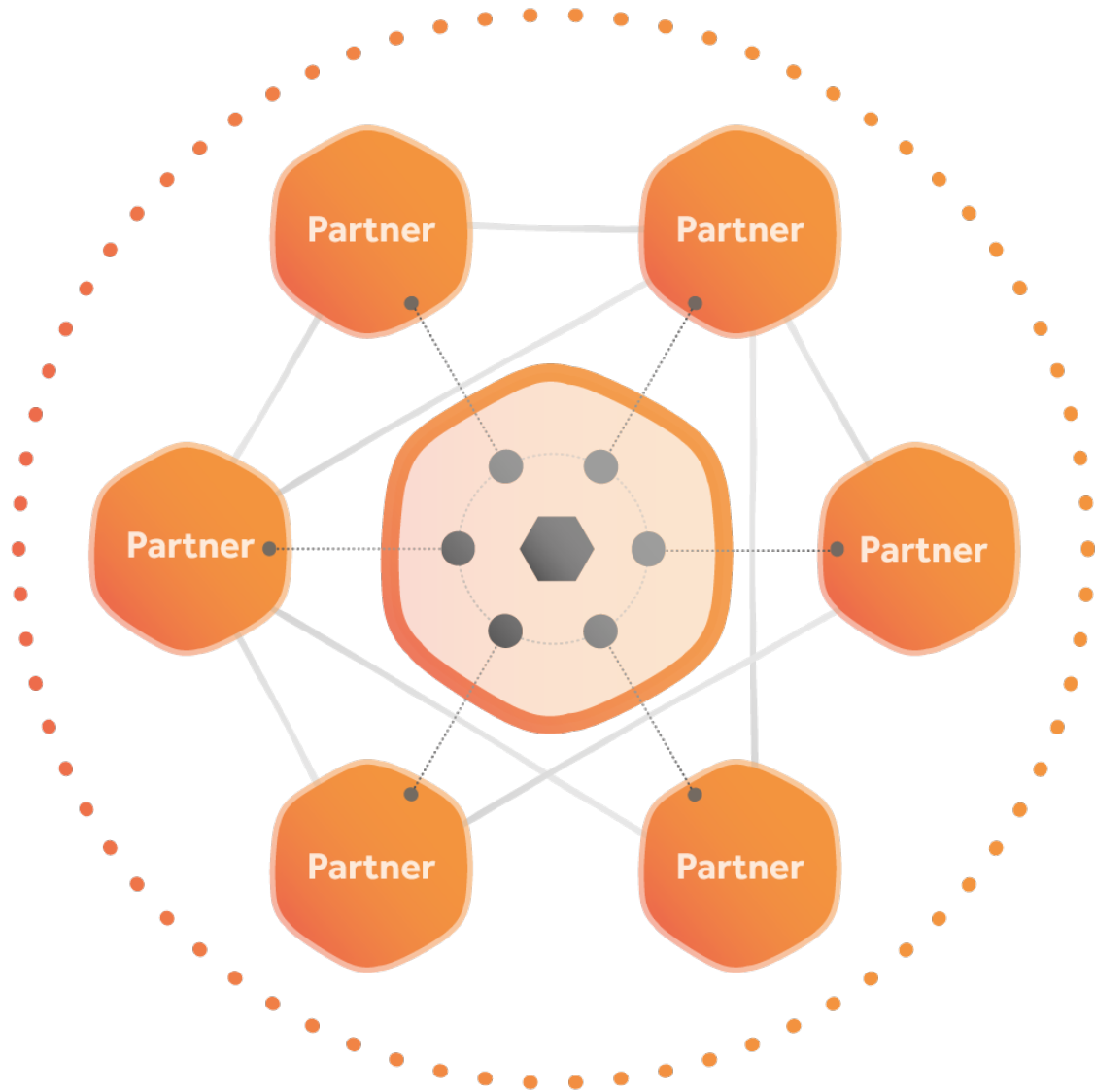
4.3.4 Mandaatnetwerk

In het theoretisch onderzoek zijn drie modellen gevonden voor netwerkorganisaties. Vanuit de sterke punten van de andere modellen ben ik op zoek gegaan of er nog een ander model ontworpen kan worden. Dit heeft geresulteerd in het mandaatnetwerk dat ik heb opgesteld.

De autonome partners functioneren als zelfstandige organisaties, teams met een bepaalde verantwoordelijkheid (zoals financiën of communicatie) of gericht op de uitvoering van een bepaald project. Elke autonome organisatie, team of projectgroep heeft een vertegenwoordiger die namens hen in het netwerk acteert. Deze persoon zorgt voor de verbinding tussen het netwerk en de zelfstandigen. Deze wordt afgevaardigd om op netwerkniveau de autonome partner te vertegenwoordigen, te sturen en besluiten te nemen. Deze vertegenwoordiger is mandaat en heeft dus beslissingsbevoegdheid. In de partnerorganisaties kan door middel van serious gaming of scrummen gepraat worden over netwerkzaken. De afgevaardigde fungeert binnen het netwerk als aanspreekpunt van zijn eigen organisatie, team of projectgroep. Via ICT is informatie passief beschikbaar voor iedereen in het netwerk.

Er is mogelijkheid voor een rol van een externe coördinator, die slechts een faciliterende functie heeft, als gespreksleider of coach. Deze mag geen besluiten of initiatief nemen, dat moet bij de leden vandaan komen. De gespreksleider kan elk jaar wisselen of herkozen worden.

Mandaatnetwerk



Een overzicht van de kenmerken en voor-en nadelen van het mandaatnetwerk:

Voordelen	Nadelen	Kenmerken / voorwaarden
* Iedereen wordt betrokken bij besluiten en processen * Commitment groter * Accountability duidelijk * Gelaagde besluitvorming	* Ook geschikt voor grotere netwerken? * Langdradig door gelaagdheid * Weinig direct contact * Minder zelfcoördinatie * Iemand apart zetten voor het netwerk (duur)	* Mix van top-down en collectieve besluitvorming * Hoog commitment * Vrije afgeant * Gelaagdheid in netwerk

4.3.5 Vergelijken

In deze tabel wordt een overzicht weergegeven van de vier verschillende netwerkmodellen:

Figuur 6: Overzicht netwerkmodellen

	Zelfsturend	Leider	NAO	Mandaat
Besluitvorming	collectief	topdown	topdown/collec.	topdown/collec.
Centraliteit	groot	gemiddeld	klein	klein
Commitment	hoog	redelijk	laag	redelijk
Communicatie	veel, onduidelijk	duidelijk	éénrichting	duidelijk
Coördinatie	geen	int. leider	ext. leider	gedeeld
Consensus	gedeeld / lastig	leider	leider / gedeeld	gedeeld
Doelgerichtheid	weinig	redelijk	redelijk	goed
Efficiëntie	weinig	redelijk	redelijk	weinig
Interactie	veel	middelmatig	weinig	ja, gelaagd
Leiderschap	gedeeld	één interne	één externe	gedeeld
Omvang	klein	gemiddeld	klein-groot	klein-gemiddeld
Participatie	hoog	redelijk	laag	gelaagd
Structuur	vloeibaar	vast	vast	vast
Sturing	geen	ja, kan sterk zijn	redelijk	gedeeld
Taakverdeling	onduidelijk	duidelijk	duidelijk	duidelijk

4.4 SPECIFIEKE KENMERKEN VAN NETWERKORGANISATIES

In hoofdstuk 4.2 staan definities van netwerkorganisaties, die gehaald zijn uit allerlei hoeken en boeken. De paragraaf daarna gaat over de drie modellen van netwerkorganisaties, die uit de theorie komen en een vierde, eigen, model dat daaraan toegevoegd is. Uit deze definities en modeltheorieën, valt een hoop te concluderen. Om het overzichtelijk te houden, zijn uit al deze definities en modellen de meest voorkomende termen gefilterd. Samen vormen zij de specifieke kenmerken van sterke netwerkorganisaties.

Figuur 7: Specifieke kenmerken sterke netwerkorganisaties

Besluitvorming op basis van consensus	Hoge mate van zelfcoördinatie
Duidelijke ext. gemeenschappelijke identiteit	Hoog commitment van de partners
Elkaar veel aanvullen	ICT speelt belangrijke rol in communicatie
Geen sancties voor uittreding	Veel behoefte aan gesprek/dialogoog
Geen sprake van klassieke hiërarchie	Presenteren als groter geheel
Gezamenlijke doel(stelling)en bereiken	Solide verbindingen
Goede samenwerkingsverbanden	Sterke interne relaties
Grote mate van kruisbestuiving	Sterke positionering op de markt
Gezamenlijk doel alleen samen te bereiken	Sterke wederzijdse afhankelijkheid
Hoge mate van accountability	Veel eigen initiatief en zelforganisatie
Hoge mate van autonomie	Veel ruimte voor kennisdeling
Hoge mate van synergie	Veel zelforganiserende processen

4.5 ALGEMENE ELEMENTEN ORGANISATIE-ONTWERP

Een organisatie bestaat uit verschillende aangrijpingspunten waaraan te zien is hoe deze georganiseerd is. Als men onderzoekt hoe de hele organisatie in elkaar zit, dan wordt er gekeken naar de interne organisatie. “Structuur” is daar één van. De drie netwerkmodellen die Kaats en Opheij opgesteld hebben, zijn de enige modellen van netwerkorganisaties. Maar interne organisatie is breder dan structuur. Er zijn geen organisatiemodellen voor netwerkorganisaties.

In de literatuur zijn er meerdere modellen te vinden die bruikbaar zijn om een analyse te maken van de interne organisatie van traditionele organisaties. Er wordt dan gekeken naar een aantal aspecten, hoe deze functioneren en de hoe verschillende onderdelen met elkaar samenhangen. Er zijn verschillende modellen die diverse aspecten belichten. Al deze modellen roept de vraag op: Hoe kan een netwerkorganisatie zo effectief en doelgericht mogelijk vormgegeven worden? Als een model duidelijk alle aspecten weergeeft dan kan deze worden ingezet in een strategisch plan om de organisatiedoelen te bereiken. Hieruit blijkt hoe belangrijk het is om te weten hoe de organisatie in elkaar steekt. Maar voor een netwerkorganisatie is er niets te vinden.

De traditionele modellen verschillen op een aantal punten, maar komen ook op een aantal punten overeen. In een matrix zijn zeven modellen opgenomen, waardoor duidelijk wordt welke aspecten in welk model zitten. De gekleurde vakjes geven aan welke elementen in welk model voorkomen. In de eerste kolom zijn deze variabelen te vinden. De modellen op de horizontale as zijn:

1. 7S-model van McKinsey
2. ESH-Model van Athos en Pascale ('82), Peters en Waterman ('82) en Weggeman ('92)
3. DOR-Model van Twynstra Gudde
4. Leidse Octaëder van Van der Vlist
5. Tempelmodel van De Galan Groep
6. Klaver 6 Model van Van Hooft en Kouwenhoven
7. Burke-Litwin model

Deze modellen zijn te vinden in de bijlage 3 van dit document.

Figuur 8: Matrix interne organisatiemodellen vergeleken

	7S-model	ESH-model	DOR-model	Leidse Octaëder	Tempel-model	Klaver-6-model	Burke-Litwin model
Strategie							
Cultuur							
Structuur							
Mensen							
Management(stijl)							
Systemen							
Doelen stellen							
Missie / ambitie / visie							
Omgeving							
Realiseren							
Vaardigheden							
Besturing							
Processen							
Motivatie							
Individuele behoeften							

Nu deze modellen naast elkaar staan, is het eerste wat opvalt dat strategievorming in elk model voorkomt. Hieruit kan worden geconcludeerd dat in de organisatiekunde strategievorming een belangrijk element is, samen met de aspecten cultuur, structuur en mensen. De individuele behoeften en motivatie worden in de matrix het laagst opgesteld. Terwijl netwerkorganisaties hun bestaansrecht halen uit de individuele behoeften van de netwerkleiden, komt het in de organisatiemodellen amper voor als een belangrijk organisatie-element.

De omgeving, de relevante context van een organisatie, wordt in slechts vier van de zeven modellen opgenomen. Eerder in dit hoofdstuk is echter geconcludeerd dat de omgeving invloed heeft op de organisatie en dus onmisbaar is. De organisatiemodellen die het aspect 'omgeving' hebben opgenomen, hebben tevens de elementen 'missie, visie en ambitie' in het model verwerkt. In deze modellen wordt een duidelijk verband zichtbaar tussen deze elementen. Hieruit blijkt dat deze modellen de organisatie in het grotere geheel zien, omdat de organisatie met haar missie, visie en ambitie van belang wil zijn voor de omgeving. Er is dus een verlangen naar een wisselwerking met de relevante context.

Interne organisatie is belangrijk is voor organisaties. De vraag is welk model een goed overzicht geeft van een netwerkorganisatie. Hoewel de bovenste negen elementen in de meeste traditionele

organisaties worden gebruikt, kunnen deze negen elementen niet klakkeloos overgezet worden in een model voor netwerkorganisaties. Er moet voor een netwerkorganisatie gezocht worden naar een passend model, omdat er wezenlijke verschillen zijn tussen traditionele organisaties en netwerkorganisaties.

Uit het theoretisch onderzoek en de interviews met de professionals blijkt dat één van de belangrijkste elementen voor een netwerkorganisatie 'besturing' is. Dit moet geïmplementeerd worden bij het opzetten of analyseren van de interne organisatie van een netwerkorganisatie. Het element 'management(stijl)' is vervangen door 'leiderschap'. Dit komt omdat er een verschil is tussen een manager en een leider. Een manager plant en beloont mensen, terwijl leidinggeven interpersoonlijk is. In een netwerk hebben leiders een essentiële rol, terwijl managers niet per definitie van belang zijn voor netwerken.

Ten derde is het aspect 'kernwaarden' toegevoegd, omdat uit het onderzoek blijkt dat deze van groot belang zijn voor netwerken.

Een uitgebreidere behandeling van het belang van besturing, leiderschap en kernwaarden is in het volgende hoofdstuk te vinden.

Deze elementen tezamen zijn niet terug te vinden in één van de zeven genoemde organisatiemodellen. Geen enkel traditioneel model voldoet aan de kenmerken van netwerken en daarom moet een passend model voor netwerkorganisaties ontworpen worden.

In de volgende tabel is een overzicht te zien van de netwerkorganisatiemodel-elementen

Netwerkorganisatiemodel-elementen
Strategie
Cultuur
Structuur
Mensen
Leiderschap
Besturing
Missie/visie/kernwaarden
Omgeving

4.6 ALGEMENE KENMERKEN NETWERKORGANISATIE-ONTWERP

In deze paragraaf worden de specifieke kenmerken van sterke netwerkorganisaties uit figuur zeven in relatie gebracht met de elementen uit een netwerkorganisatiemodel (bovenstaande tabel). Al deze kenmerken zijn verdeeld en gezet achter de bijbehorende netwerkorganisatie-elementen. Het wordt hierdoor duidelijk hoe de interne organisatie-elementen kunnen worden ingevuld en vorm kunnen krijgen.

Figuur 9: Algemene kenmerken netwerkorganisatie-ontwerp

Vaste elementen organisatie-ontwerp	Kenmerken netwerkorganisaties	
<i>Besturing</i>	* Besluitvorming op basis van consensus	* Geen sprake van klassieke hiërarchie * Hoge mate van accountability
<i>Cultuur</i>	* Duidelijke externe gemeenschappelijke identiteit * Elkaar veel aanvullen * Grote mate van kruisbestuiving * Goede samenwerkingsverbanden * Hoge mate van autonomie * Hoge mate van synergie * Hoge mate van zelfcoördinatie	* Solide verbindingen * Sterke interne relaties * Veel behoefte aan gesprek/dialogoog * Veel eigen initiatief en zelforganisatie * Veel ruimte voor kennisdeling * Veel zelforganiserende processen
<i>Leiderschap</i>	* Geen sprake van klassieke hiërarchie * Gezamenlijke doelstellingen bereiken	* Hoge mate van accountability * Sterke interne relaties * Veel eigen initiatief en zelforganisatie
<i>Mensen</i>	* Goede samenwerkingsverbanden * Grote mate van kruisbestuiving * Hoge mate van accountability * Hoge mate van zelfcoördinatie * Hoog commitment van de partners	* Sterke interne relaties * Sterke wederzijdse afhankelijkheid * Veel behoefte aan gesprek/dialogoog * Veel zelforganiserende processen
<i>Missie / visie / kernwaarden</i>	* Gezamenlijke doel(stelling)en bereiken * Gezamenlijk doel alleen door samenwerking bereikbaar	* Hoog commitment van de partners * Sterke positionering op de markt
<i>Omgeving</i>	* Duidelijke externe gemeenschappelijke identiteit * Gezamenlijke doelstellingen bereiken	* Goede samenwerkingsverbanden * Presenteren als groter geheel * Solide verbindingen * Sterke positionering op de markt
<i>Strategie</i>	* Hoge mate van zelfcoördinatie * Hoog commitment van de partners	* Veel eigen initiatief en zelforganisatie * Veel zelforganiserende processen
<i>Structuur</i>	* Geen sancties voor uittreding * Geen sprake van klassieke hiërarchie * Grote mate van kruisbestuiving * Hoge mate van autonomie * Hoge mate van zelfcoördinatie	* ICT speelt belangrijke rol in communicatie * Solide verbindingen * Sterke wederzijdse afhankelijkheid * Hoog commitment van de partners * Veel ruimte voor kennisdeling * Veel zelforganiserende processen

4.7 CONCLUSIE

De manier van werken op z'n kop staat door veranderingen in de economie, maatschappij en technologie. Dit heeft onder andere tot gevolg dat er steeds meer netwerkorganisaties zijn. Deze organisaties bestaan uit autonome partners die vrijwillig ervoor kiezen om voor een gezamenlijk doel te gaan. Er zijn veel netwerkorganisaties, maar wat kenmerkt een sterke netwerkorganisatie?

Wat kenmerkt een sterke netwerkorganisatie?

Tussen netwerkorganisaties kunnen grote verschillen zitten, op punten als structuur, centraliteit, omvang, doelstellingen, et cetera. Dit is zichtbaar in figuur 6 dat een overzicht geeft van de verschillende netwerkmodellen. Ondanks dat lijkt er voor netwerkorganisaties een aantal principes te zijn, bepaalde kenmerken die ze verbinden. Uit het onderzoek zijn een flink aantal kenmerken naar voren gekomen die wel degelijk van belang zijn voor elke sterke netwerkorganisatie. Doordat er echter verschillen zijn, is er niet één, algemeen geldend, ideaal model voor interne organisatie voor netwerken. Dit betekent dat er geen model, maar een overzicht van kenmerken het antwoord geeft op de eerste deelvraag. Het totaaloverzicht van de kenmerken van een sterke netwerken is samengevat in figuur 7. Een aantal belangrijke elementen worden hier uitgelicht.

1. In netwerkorganisaties is **geen klassieke hiërarchie**. Dit drijft het netwerk eerder uiteen dan dat het samenbrengt.
2. Er is dan ook geen sprake van één leider, maar de **leiderschap** zit door het hele netwerk heen.
3. De structuur moet zo zijn dat er ruimte is voor **initiatief en zelforganisatie**. De persoonlijke belangen moeten terug te vinden zijn in die van het netwerk.
4. De **besluitvorming** is niet vanzelfsprekend opgenomen in de structuur. Dit moet een plaats krijgen en gedragen worden door het netwerk.
5. Door de samenwerking met verschillende partners ontstaat er een **sterke positionering** van het netwerk op de markt.

Hoe kan interne organisatie vormgegeven worden bij een netwerkorganisatie?

Omdat netwerkorganisaties anders in elkaar steken dan traditionele organisaties, worden ze ook op een andere manier intern georganiseerd. De vergelijking is getrokken met vaste elementen in een traditioneel organisatieontwerp, dit omdat er geen intern organisatiemodel voor netwerken is. Aan de hand van het onderzoek is een achttal onmisbare organisatie-elementen voor netwerkorganisaties naar boven gekomen. Deze zijn gekruist met de kenmerken voor sterke netwerken, wat te zien is in figuur 9. Door deze te kruisen kan een interne organisatiestrategie bepaald worden om doelgerichter te functioneren.

Deze algemene kenmerken voor een netwerkorganisatieontwerp kunnen worden gecombineerd met de specifieke en unieke eigenschappen van een bepaald netwerk uit de praktijk. Bij het analyseren van de interne organisatie een netwerkorganisatie kan figuur 9 worden gebruikt. Bij het signaleren van problemen kan dit figuur inzicht geven in welke organisatie-elementen verbetering valt te behalen.

Voor deze vergelijking tussen de theorie en het netwerk in de praktijk zijn de volgende stappen opgesteld, aan de hand van dit onderzoek:

1. Eigen netwerkstructuurmodel bij de organisatie zoeken (figuur 6);
2. Vergelijking kenmerken eigen netwerk en sterke kenmerken uit figuur 7;
3. Sterkten-zwaktenanalyse⁶ maken eigen organisatie aan de hand van figuur 9;
4. Aan de hand van figuur 9 is te zien op waar een oplossing voor organisatieproblemen zou kunnen zitten;
5. Eventueel netwerkstructuur aanpassen als deze niet bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen.

⁶ Bij een sterkten-zwaktenanalyse wordt in kaart gebracht wat de sterke en de zwakkere punten zijn van een organisatie.



5

INTERNE COMMUNICATIE IN
EEN NETWERKORGANISATIE

Street Festival, San Telmo, Buenos Aires, Argentinië
© Jordi Klepper, februari 2013

Toelichting:

"Als eenheid functioneren en communiceren."

5. INTERNE COMMUNICATIE IN EEN NETWERKORGANISATIE

5.0 INLEIDING

Dit hoofdstuk bevat de zoektocht naar doelgerichte interne communicatiestrategieën voor netwerkorganisaties. Een interne communicatiestrategie is een gericht plan voor de interne communicatie om organisatiedoelen te bereiken. Alle organisaties hebben hun eigen missie, visie en doel(en); geen enkele organisatie is dezelfde. Toch lopen veel netwerkorganisaties door een soortgelijke structuur en samenwerking tegen dezelfde problemen aan. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag 'hoe verhouden interne organisatie en communicatie zich tot elkaar?'. Daarnaast zal de vierde deelvraag 'welke interne communicatiestrategieën zijn er voor een netwerkorganisaties?' beantwoord worden. Dit hoofdstuk is opgedeeld in de volgende paragrafen:

- 5.1 Wat is interne communicatie?
- 5.2 Hoe verhouden interne organisatie en interne communicatie zich tot elkaar?
- 5.3 De randvoorwaarden voor goede interne communicatie in netwerkorganisaties
- 5.4 Een strategie voor interne communicatie in netwerken
- 5.5 Conclusie

5.1 WAT IS INTERNE COMMUNICATIE?

Huib Koeleman geeft in het boek *Interne communicatie bij veranderingen* uit 2002 zijn definitie van interne communicatie. *"Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen."*

De zender en de ontvanger spelen in deze definitie een grote rol. Zij bieden de boodschappen aan, zij zijn de performers (actoren). Interne communicatie gaat dus over het uitwisselen van boodschappen binnen een organisatie. Koeleman betreft de definitie op het verwezenlijken van doelen. Toch kan de functie van interne communicatie wel degelijk breder getrokken worden. Erik Reijnders noemt in zijn boek *Basisboek interne communicatie* (Reijnders, 2000) drie functies van interne communicatie:

1. Smeerfunctie: interne communicatie faciliteert werkprocessen en zorgt ervoor dat taken doelgericht en efficiënt uitgevoerd worden. De medewerkers weten wat ze moeten doen. Zonder deze communicatie wordt er niet doelgericht gewerkt en gaat men zijn eigen doelen nastreven.
2. Bindfunctie: door deze functie kunnen mensen een binding aangaan met de organisatie. Ze herkennen zich in de identiteit en willen ergens bij horen. Er wordt een wij-gevoel gecreëerd. Elke medewerker wil trots zijn op wat hij doet en waar hij bij hoort.
3. Interpretatiefunctie: door onderling te communiceren, worden er verschillende gedachten en ideeën uitgewisseld. Er kan hierdoor anders naar situaties gekeken worden, waardoor de interpretatie verandert. Door deze vorm van communicatie ontstaat er meer begrip voor elkaar en verlopen processen in de organisatie soepeler.

In deze omschrijving draagt de interne communicatie niet *alleen* bij aan het behalen van de organisatiedoelen, maar is er ook ruimte voor verbinding met de organisatie en elkaar en tevens om

meer begrip te kweken. Uiteindelijk zullen de organisatiedoelen ook door de bind- en interpretatiefunctie bereikt worden, maar het is niet het primaire doel van deze functies. Deze drie vlakken kunnen dus een positieve bijdrage leveren aan het goed functioneren van een organisatie, maar er kunnen ook problemen liggen. Voorbeelden hiervan zijn miscommunicatie door verschillende interpretatie en mensen kunnen langs elkaar heen gaan werken, omdat er op 'smeerfunctieniveau' onduidelijkheden zijn over de werkzaamheden.

5.2 HOE VERHOUDEN INTERNE ORGANISATIE EN INTERNE COMMUNICATIE ZICH TOT ELKAAR?

Waarom is het belangrijk om interne communicatie en interne organisatie uit elkaar te houden? Dit is een interessante vraag, omdat interne communicatie en interne organisatie twee verschillende elementen in organisaties zijn. Organisatieproblemen vragen om een andere oplossing dan communicatieproblemen. Deze lagen worden in veel organisaties vaak door elkaar gehaald, vertelt organisatieadviseur Eduard Vorsterman van Oijen in een interview. Hij legt uit dat er drie lagen zijn:

1. Performa dat zijn de actoren, de personen, die functioneren in een organisatie. De personen zijn het belangrijkste in een organisatie. Ze maken dan wel gebruik van bijvoorbeeld technische hulpmiddelen, maar *zij* zijn verantwoordelijk voor wat er gecommuniceerd wordt. De performa *communiqueert*.
2. Informa is de tweede laag. De informa worden gebruikt door de performa. De informa kan gezien worden als het middel dat gebruikt wordt, zoals een computer, telefoon, applicaties en dergelijke. De informa *informeert*.
3. Tot slot de laatste laag: forma. Forma staat voor het format, zoals een verslag of een arbeidscontract. Dit is het laatste in de organisatie.

De inhoud van de communicatie komt bij de performa vandaan. De performa verwerken dit tot informatie via de informa tot een forma.

Deze lagen mogen niet door elkaar gehaald worden, al gebeurt dat wel vaak. Vaak worden de informa of forma (een papierstroom) gezien als de communicatie, maar dat zijn de afgeleiden ervan. De basis, het begin, van alles wat er in een organisatie gebeurt, ligt bij de performa. De communicatie tussen afdelingen, klanten, collega's moet niet ondergeschikt raken aan de informa en de forma. Een verslag van een vergadering is geen communicatie, maar een afgeleide ervan. Dit document informeert slechts, het echte communicatiemoment waar interactie plaatsvindt, is al geweest. Als dit document te laat wordt gestuurd, dan wordt er gezegd dat er 'slechte communicatie' is, terwijl het communicatiemoment al geweest is.

Er luidt een gezegde 'geen interne communicatie, zonder organisatie'. Dat wil zeggen dat de interne organisatie bepalend is voor de communicatie. De interne organisatie is als het ware het kader waarbinnen de communicatie plaatsvindt. De performa maakt gebruik van de informa om tot een forma te komen. Over de informa en forma moeten de performa afspraken maken binnen een kader. Dat is de interne organisatie. De communicatie verdwijnt als er geen goede organisatie omheen staat die de communicatiestromen kan managen.

5.3 DE RANDVOORWAARDEN GOEDE INTERNE COMMUNICATIE IN NETWERKORGANISATIES

In het vorige hoofdstuk is vastgesteld dat een netwerorganisatie anders georganiseerd is dan traditionele organisatie. Dat vraagt ook om een andere manier van communiceren in een netwerk. In figuur 9 staan de algemene kenmerken van een netwerorganisatie. In deze paragraaf wordt een aantal belangrijke elementen uitgelicht, die specifieke communicatie nodig hebben om doelgericht te kunnen functioneren als netwerorganisatie. Dit zal gebeuren aan de hand van het wij-mij-zij model (Prins, 2013). Wegens klank en congruentie is er gekozen om 'mij' te gebruiken in plaats van 'ik'.

Figuur 9: Algemene kenmerken netwerkorganisatie-ontwerp

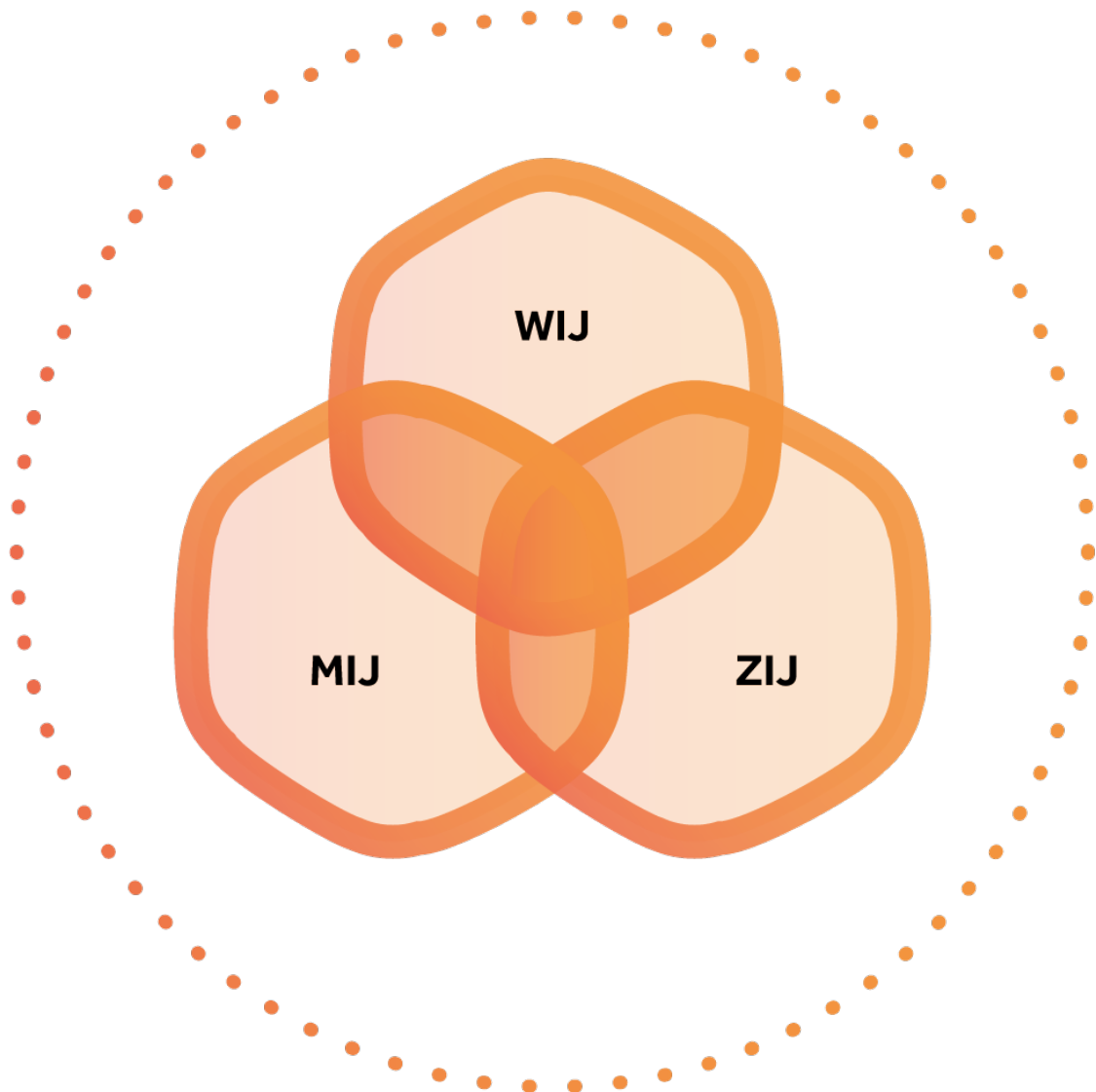
Vaste elementen organisatie-ontwerp	Kenmerken netwerkorganisaties	
<i>Besturing</i>	* Besluitvorming op basis van consensus	* Geen sprake van klassieke hiërarchie * Hoge mate van accountability
<i>Cultuur</i>	* Duidelijke externe gemeenschappelijke identiteit * Elkaar veel aanvullen * Grote mate van kruisbestuiving * Goede samenwerkingsverbanden * Hoge mate van autonomie * Hoge mate van synergie * Hoge mate van zelfcoördinatie	* Solide verbindingen * Sterke interne relaties * Veel behoefte aan gesprek/dialogoog * Veel eigen initiatief en zelforganisatie * Veel ruimte voor kennisdeling * Veel zelforganiserende processen
<i>Leiderschap</i>	* Geen sprake van klassieke hiërarchie * Gezamenlijke doelstellingen bereiken	* Hoge mate van accountability * Sterke interne relaties * Veel eigen initiatief en zelforganisatie
<i>Mensen</i>	* Goede samenwerkingsverbanden * Grote mate van kruisbestuiving * Hoge mate van accountability * Hoge mate van zelfcoördinatie * Hoog commitment van de partners	* Sterke interne relaties * Sterke wederzijdse afhankelijkheid * Veel behoefte aan gesprek/dialogoog * Veel zelforganiserende processen
<i>Missie / visie / kernwaarden</i>	* Gezamenlijke doel(stelling)en bereiken * Gezamenlijk doel alleen door samenwerking bereikbaar	* Hoog commitment van de partners * Sterke positionering op de markt
<i>Omgeving</i>	* Duidelijke externe gemeenschappelijke identiteit * Gezamenlijke doelstellingen bereiken	* Goede samenwerkingsverbanden * Presenteren als groter geheel * Solide verbindingen * Sterke positionering op de markt
<i>Strategie</i>	* Hoge mate van zelfcoördinatie * Hoog commitment van de partners	* Veel eigen initiatief en zelforganisatie * Veel zelforganiserende processen
<i>Structuur</i>	* Geen sancties voor uittreding * Geen sprake van klassieke hiërarchie * Grote mate van kruisbestuiving * Hoge mate van autonomie * Hoge mate van zelfcoördinatie	* ICT speelt belangrijke rol in communicatie * Solide verbindingen * Sterke wederzijdse afhankelijkheid * Hoog commitment van de partners * Veel ruimte voor kennisdeling * Veel zelforganiserende processen

5.3.1 WIJ-MIJ-ZIJ-model

Vanuit de theorie heb ik een conceptueel model ontwikkeld, waarin de relatie tussen het netwerk, de partners en de omgeving visueel zichtbaar kunnen worden gemaakt, door middel van drie cirkels. Dit netwerkmodel heet het wij-mij-zij-model (Vera Prins, 2013). De cirkel 'wij' staat voor het (overkoepelende) netwerk, 'mij' staat voor alle partners en de zij-cirkel vertegenwoordigt de omgeving van het netwerk. Het ideale beeld is dat de cirkels in balans door elkaar heen lopen, waarbij er tussen alle drie de partijen onderlinge directe connectie is, maar ook dat er een ontmoeting is van de drie losse elementen. Het is belangrijk dat alle drie de cirkels met elkaar in contact staan, anders groeit de organisatie scheef.

Figuur 10: WIJ-MIJ-ZIJ-model

WIJ-MIJ-ZIJ-model



Aan de hand van deze drie cirkels behandel ik de communicatie per netwerkkenmerk. Hieronder een overzicht van wat u in deze paragraaf kunt verwachten. De opbouw van dit hoofdstuk is per cirkel, per niveau (wij/mij/zij).

Specifieke netwerkkenmerk	Communicatiepunten	Niveau
Gezamenlijke doelstellingen bereiken	Ambities en doelen	Wij
Duidelijke externe gemeenschappelijke identiteit	Identiteit en kernwaarden	Wij
Besluitvorming op basis van consensus	Besluitvorming	Wij
Geen sprake van hiërarchie	Samen verantwoordelijk	Wij
Hoge mate van accountability	Accountability	Mij
Hoog commitment van de partners	Commitment	Mij
Veel initiatief en zelforganisatie	Zelforganisatie Rolverdeling	Mij
Goede samenwerkingsverbanden	Omgeving	Zij

5.3.2 WIJ

De basis voor elke netwerkorganisatie is de identiteit: wie zijn wij als netwerk? Daarom wordt de netwerkorganisatie ‘Wij’ genoemd in het model. Onder ‘Wij’ valt een aantal elementen die uit het onderzoek fundamenteel bleken voor netwerken. De aspecten zijn identiteit en besluitvorming.

Identiteit

De identiteit van de netwerkorganisatie is een gemeenschappelijke container voor de partners. Een netwerkorganisatie kan bestaan uit zeer uiteenlopende partnerorganisaties. Deze partners hebben een unieke identiteit, een karakter en eigen kenmerkende waarden. Als er niet gesproken wordt over de verschillen tussen de partners, kan er wrijving ontstaan die het netwerk beschadigt. Als er bovendien geen gemeenschappelijkheid is, zal het netwerk niet functioneren. De identiteit van het netwerk is het bindmiddel voor organisaties om zich te verbinden en/of zich te blijven verbinden aan het netwerk. Als mensen zich op identiteitsniveau verbinden, verbinden ze zich echt, stelt Van Nobelen.

“Wat is onze reden voor bestaan, onze missie en wat is onze identiteit? Wat komen we hier doen? Komen we alleen om patronen uit te wisselen?” Uit deze vragen van Van Nobelen blijkt dat een gemeenschappelijk identiteit erg belangrijk is, omdat er anders geen duidelijk doel is. Dit doel is in netwerkorganisaties niet vanzelfsprekend, want een netwerk bestaat uit partners met verschillende belangen die bij elkaar komen. Doordat deze erg uiteen kunnen lopen door de persoonlijke situatie of redenen om in een netwerk te stappen, moet er een sterke container zijn. Deze spreekwoordelijke container geeft een kader en structuur waardoor er gemeenschappelijk gebied ontstaat. Identiteit is een belangrijk element voor deze container en is het van belang dat een

netwerkorganisatie deze helder heeft. Hoe duidelijker de organisatie weet wie ze is en wat ze wil, hoe krachtiger communicatie ingezet kan worden. Identiteit heeft meerdere elementen onder zich, zoals doelen, ambities, kernwaarden, missie en visie en wat een organisatie wél en wat niet doet. Deze elementen zullen hieronder behandeld worden.

Netwerkdoelen

Een basale vraag: waarom is een netwerk bij elkaar? Waarom kiezen voor ingewikkeld: samenwerking met mensen die anders werken en denken? Het antwoord lijkt duidelijk, samen zijn we sterk en kunnen wij grotere dromen verwezenlijken. Samen kunnen wij meer impact hebben. Dat was alleen nooit gelukt. Bij het bijzondere netwerk ImpactHub Amsterdam ligt hun kracht in het feit dat zij als netwerk dezelfde doelen en waarden hebben. Een netwerkorganisatie moet helder hebben wat er gezamenlijk bereikt moet worden. Als een netwerk erachter wil komen waarom ze bij elkaar komt dan zal ze de vraag moeten beantwoorden: *“Waarom is het belangrijker in een netwerk te werken dan alleen?”* Als elke partner dit voor zichzelf duidelijk heeft, is vervolgens een gezamenlijk gesprek van belang. De verschillende doelen kunnen gezamenlijke doelen worden en bovendien kan dit hogere doelen teweeg brengen voor het netwerk. Als een netwerk al doelen heeft, dan kan elke partnerorganisatie voor zichzelf bepalen of deze zich wil en kan committeren om deze doelstellingen te realiseren. Duidelijke en uitdagende doelstellingen helpen om partners gemotiveerd te houden, zodat ze zich blijvend in willen zetten voor het netwerk.

Gezamenlijke ambitie

Zonder ambitie is een organisatie stuurloos. De betekenis van ambitie is het streven naar bepaalde, persoonlijke doelen. Gedeelde ambities zijn in een netwerkorganisatie essentieel, omdat die de verbindende factor zijn. Des te groter deze ambitie is, des te meer gezamenlijke waarden er komen. Dit kan gecreëerd worden door een invulling te geven aan de stip op de horizon. De stip kan ingevuld worden door een doel, zoals bijvoorbeeld een vernieuwend product of dat men hoopt dat men door samenwerking meer impact heeft. Hierdoor ontstaat er een groter kader van gemeenschappelijkheid.

Kaats en Opheij zeggen treffend: *“Samenwerking overstijgt haar aard in het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in een samenwerking zichzelf mee”* (Kaats en Opheij, 2011). Alle partijen in een netwerk komen met individuele ambities bij elkaar. Het is belangrijk dat deze worden uitgesproken, zodat intenties en verwachtingen bekend zijn.

Kernwaarden

Drs. Vosterman van Oijen vertelt dat uit de identiteit van de (netwerk)organisatie kernwaarden moeten rollen; dat zijn de belangrijkste waarden waar een organisatie naar streeft. Deze kernwaarden moeten herkenbaar, aansprekend en inspirerend zijn. Hierin wordt de identiteit van de organisatie zichtbaar in alle lagen. Omdat een netwerkorganisatie bestaat uit meerdere autonome organisaties, kan er voor gekozen worden om per locatie accenten aan te brengen. Dit omdat de locatiekwaliteiten verschillen. Bovendien is eenheid in verscheidenheid belangrijk voor netwerken. De specifieke kleur van de partners is belangrijk om te blijven uitstralen, want als deze vervaagt, verdwijnt de motivatie.

De waarden dienen gezamenlijk geformuleerd te worden, want er is geen hiërarchische baas die waarden kan opleggen. Tijdens een brainstormsessie met alle netwerkpartners kunnen gezamenlijk de kernwaarden gecreëerd worden. Een andere optie is om het eventuele bestuur van de organisatie

een voorstel te laten doen over de kernwaarden. Vervolgens kan het netwerk hierop reageren. Dit zijn twee manieren om gezamenlijk de waarden op te stellen.

Om deze waarden levend te houden is het goed om ze regelmatig onder de aandacht te brengen. Dat kan op verschillende manieren, visueel of in gesprekken en bij ontmoetingen. Door regelmatig te praten over praktijkvoorbeelden waar de waarden in gehanteerd worden, zullen ze concreter worden.

Missie en visie

Missie en visie zijn onmisbaar voor een organisatie: ze geven de richting aan. Heeft een organisatie dat niet duidelijk, dan is ze als een schip dat verdwaalt is in de mist. Hoe moeilijk is het dan om koers te bepalen? Hieruit blijkt dat hoe belangrijk het is om de missie en de visie te weten. Deze wordt gemaakt op basis van de identiteit en de kernwaarden. Als er een gebrek aan duidelijkheid is over de missie en de visie, weten betrokkenen niet waarom ze zich moeten inzetten of blijven committeren aan het netwerk. Daarom moet de missie en de visie altijd helder gecommuniceerd kunnen worden, zo dat een partner 'het zo uit de mouw kan schudden'. Anders is er het risico dat partners van het netwerk afdrijven en een eigen koers gaan bepalen.

Wat doen we niet?

Als een organisatie duidelijkheid heeft over wie ze is en wat ze doet, moet er ook duidelijkheid komen over wat ze *niet* doet. Een organisatie kan vergeleken worden met een individu. Mensen raken overspannen van te veel werk: er moeten persoonlijke grenzen gesteld worden. Men let dan op wat het Taak-Bevoegdheid-Verantwoordelijkheids-gebied is. Dat heet Metron en dit is Latijn voor afgebakend gebied, legt drs. Vosterman van Ooijen uit. Voor organisaties geldt dat de missie en visie de grenzen aangeven. Als een netwerk niet duidelijk heeft wat ze *niet* doet, dan verliest ze het doel, de opdracht en de droom uit het oog. De heer Van der Bijl, managing director bij NABC, geeft aan dat het effect merkbaar is als grenzen niet duidelijk zijn. *"Het blijft lastig om uit te leggen aan organisaties wat je voor hen kan betekenen. We moeten duidelijk communiceren wat we wel en wat we niet doen. Afbakenen wat in het 'basispakket' valt."* Als een organisatie dit kan communiceren naar haar netwerk of de externe omgeving, weet men beter wat men aan elkaar heeft.

Besluitvorming

In een netwerk ontbreekt klassieke hiërarchie: er is niet één baas of eindverantwoordelijke die het voor het zeggen heeft. De grote mate van autonomie binnen een netwerk maakt de besluitvorming complex. Besluitvorming is de basis van alles en komt in alle lagen van de organisatie voor. Hoe cruciaal is het om hierover heldere afspraken te maken. Elke partner heeft andere verwachtingen, zegt Paul van Nobelen, en met duidelijkheid over besluitvorming is een machtsstrijd te voorkomen.

De klassieke machtsbesluitvorming zal niet werken in een netwerkorganisatie. Hiërarchische macht zal een netwerk eerder uit elkaar drijven. In netwerken is het juist belangrijk dat iedereen gehoord wordt en betrokken is bij processen. Dit kan in dialoogvorm, omdat dialoog het enige middel is om tot een resultaat te komen.

Er is een andere manier van besluiten nemen, namelijk de sociocratische besluitvorming. Hierbij wordt er niet besloten op basis van consensus, maar op content. Consensus betekent dat de meeste stemmen gelden. Als er negen voor zijn en één tegen, dan is er geen ruimte voor die ene om gehoord te worden, want er is kwantitatief besloten. Content werkt anders, daar worden besluiten genomen op basis van zwaarwegende argumenten. Als iemand op een voorstel een zwaarwegend argument heeft of een bezwaar, dan kan dat uitgesproken worden. Men gaat een gesprek aan over deze redenen, het argument en de partner worden gehoord. Ook al zou de motie doorgaan, het zou een sterker gevoel van tevredenheid achterlaten. Er is een mogelijkheid dat het met een aanpassing doorgaat, waardoor het idee beter wordt. Dit is een kwalitatieve manier van besluitvorming, die veel meer past bij netwerken. Het is een ingewikkeldere en langer durende manier van beslissingen nemen en kan ook alleen maar worden toegepast als het gaat om een ingewikkeld besluit, waar geen spoed bij is. Bij minder complexe beslissingen kan men keuzes maken op basis van kennis of invloed. De persoon die meer kennis heeft van het onderwerp, heeft meer bevoegdheid/macht om beslissingen te nemen.

Samen verantwoordelijk

Een kracht van samenwerken is dat men samen verantwoordelijk is voor het eindresultaat. Onder deze gezamenlijke verantwoordelijkheid ligt het gezamenlijk belang. Dit verdwijnt op het moment dat er hiërarchie ontstaat, zoals die in traditionele organisaties is. In dat geval verplaatst de verantwoordelijkheid naar de top van de organisatie, waardoor het persoonlijk belang krimpt. Dit persoonlijke belang van de partners zorgt ervoor dat deze aangesloten wil blijven bij het netwerk.

Het ervaren van deze gezamenlijke verantwoordelijkheid zorgt dat de communicatie sneller gaat. Ook vormen overlegstructuren zich beter en zijn doelgerichter. Daarnaast werkt het mee aan de groepsdynamiek, omdat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn en onderdeel zijn van het eindresultaat. Als iemand onderdeel is van de oplossing van een probleem, verantwoordelijk is voor het eindresultaat, is hij bereid om harder te rennen voor de oplossing, vertelt professor Van Ruler uit ervaring.

5.3.3 MIJ

Mij, dat ben 'ik', partner en onderdeel in het netwerk. Ik werk samen met andere partners, die allemaal anders zijn, andere achtergronden, ambities, doelen en een ander commitment hebben. Hoe kan dat samengebracht worden om samen één sterk netwerk te vormen? Het heeft te maken met accountability, commitment, gezamenlijke verantwoordelijkheid, zelforganisatie en rolverdeling.

Accountability

Accountability is een veelgebruikte term en betekent verantwoording afleggen over resultaten. Samenwerking in een netwerk vraagt om accountability. Dat betekent dat elke medewerker in een netwerkorganisatie moet weten wat hij doet en waarom hij wat doet. Hij legt daar aan zichzelf en anderen verantwoording over af. In een traditionele organisatie 'werkt men voor de baas', maar in een netwerk zit dat anders, omdat men vanuit een andere motivatie zich erbij aansluit. De partner is

deel van de organisatie. In een traditionele organisatie is het gemakkelijker om je als medewerker te verstoppen, omdat er minder eigen belang is bij de organisatiedoelstellingen. In netwerkorganisaties kiest men ervoor om samen meer impact te hebben. Partners zullen erkennen dat ze elkaar nodig hebben, omdat het gezamenlijke doel een persoonlijk belang is. Doordat er geen 'controle' is, kiest men ervoor om verantwoordelijkheid af te leggen.

Accountability is een belangrijke eigenschap van netwerken, want partners blijven niet vanzelfsprekend bij elkaar. Men heeft immers ten alle tijde het recht om zonder sancties het netwerk te verlaten. Dat maakt het van belang dat men bereid is verantwoording af te leggen over de keuzes die gemaakt worden op netwerkniveau. Als keuzes niet onderbouwd worden, verdwijnt het vertrouwen. Zonder vertrouwen is samenwerking onmogelijk.

In haar boek "Reflectieve Communicatie Scrum" (Ruler, 2013) noemt Van Ruler vier vormen van accountability:

- 'Professional accountability' betekent dat men in zijn eigen professionaliteit verantwoordelijkheid neemt in zijn werk, door visie te hebben en goed prioriteiten te stellen;
- 'Descisional accountability' houdt in dat men goed onderbouwt waarom bepaalde besluiten zijn genomen, omdat resultaten en situaties onvoorzien zijn. Er wordt niet gelet op de resultaten die achteraf pas zichtbaar zijn, maar op de onderbouwing van de keuzes;
- 'Social accountability' is dat de keuzes niet alleen theoretisch en empirisch vastgesteld moeten worden, maar ook een morele onderbouwing nodig hebben;
- De vierde is 'performative accountability'; dat houdt in dat men open is over de resultaten die bereikt zijn, of ze nou goed zijn of slecht.

Deze vier vormen van accountability kunnen uitstekend toegepast worden in netwerkorganisaties, dit is een zeer haalbare en werkbare vorm om te gebruiken in samenwerkingsverbanden.

Commitment

De term commitment kan uitgelegd worden als het aangaan van een verbintenis, belofte. Van Dale legt commitment uit als betrokkenheid, die interpretatie schiet enigszins te kort. Bij commitment moet echter ook gedacht worden aan actieve betrokkenheid, die inzet en zichtbaar gedrag tot gevolg heeft.

In traditionele organisaties wordt commitment afgekocht, door de structuur van het dienstverband. In netwerkorganisaties werkt dat anders. De duur van het commitment is onbepaald en onduidelijk. Er zijn uiteraard voorbeelden waarbij organisaties zich 'moeten' aansluiten bij netwerken, omdat ze niet de capaciteit, het vermogen of iets anders essentieels hebben om te kunnen blijven bestaan. Deze worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Elke partner in een netwerk heeft een persoonlijke motivatie om betrokken te zijn. Het gevolg is dat het commitment van de partijen verschilt.

Commitment hangt nauw samen met (onuitgesproken) verwachtingen. Eerst moet elke partner duidelijk stellen wat hij verwacht van een netwerk. Om een echt commitment aan te kunnen gaan, moet alle partners in een netwerk duidelijk stellen welk commitment zij kunnen geven. Van Kaats en Opheij schrijven in 'Samenwerken tussen organisaties': *"Het is de kunst om met partijen het*

vraagstuk of thema te verkennen en na te gaan wat hun belang erbij is, wat men eraan wil en kan bijdragen (erin wil stoppen) en wat de samenwerking voor hen moet opleveren (eruit halen)” (Kaats en Opheij, 2011).

Zij noemen ook dat men een commitment aangaat voor een bepaalde tijd. Hierdoor wordt het vrijblijvende karakter van een netwerk behouden, maar weten de partners wel van elkaar waar ze aan toe zijn. Als het gaat om samenwerken is het goed om te praten over de volgende vijf punten, die Kaats en Opheij hebben opgesteld om de samenwerking in kaart te brengen:

1. Wat is je beeld bij de ambitie van de samenwerking?
2. Wat wil je dat de samenwerking oplevert?
3. Wat wil je er in stoppen?
4. Wat is je kernwaarde en de essentie van je rol?
5. Wat is je belang?

Commitment is tevens de zwakke kant van een netwerk. Netwerkorganisaties zijn redelijk vrijblijvend; er is geen sanctie of vastgelegd moment voor uittreding. Ook de vrijwillige deelname aan projecten geeft onduidelijkheid over onderlinge verwachtingen van partners.

Zelforganisatie

In een netwerk waar partners samen de organisatie vormen, hoort ruimte te zijn voor zelforganisatie. Deze ‘ruimte’ moet ook zodanig ervaren worden en hangt samen met de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat is de kern van zelfsturende teams. De basis is van hiervan is vertrouwen, want zonder vertrouwen is samenwerking onmogelijk. Maar, hoe kan men iemand vertrouwen? *"The best way to find out if you can trust somebody is to trust them."* - Ernest Hemingway. De enige manier om te weten of je iemand kan vertrouwen, is door hem te vertrouwen.

Voor zelforganisatie is theoretisch gezien een positief mensbeeld nodig. Men gaat hierbij vanuit dat de mensen intrinsiek gemotiveerd zijn; men heeft zin om aan het werk te gaan en het werk op een goede manier te doen. De vraag is of dit in de praktijk ook zo werkt?

Valkuil hierbij is dat mensen hun ups en downs hebben. In sommige netwerken is er wel degelijk leiding en afbakening nodig om zelforganisatie te faciliteren. Een eventuele leider behoort visionair en charismatisch te zijn. Hij moet puur faciliteren en open staan voor betere ideeën. De partners moeten ervaren dat zij wat in te brengen hebben. Dit leiderschap moet bovendien gegeven worden, vanuit visie, ervaring en de capaciteit om mensen te motiveren.

Rolverdeling

Met roloverdeling wordt bedoeld dat elke partner en individu in het netwerk weet wat zijn of haar rol is. Deze wordt duidelijk door het verdelen van de taken, bevoegdheden en de verantwoordelijkheden (TBV). Sommige mensen hebben een taak, maar geen bevoegdheid of verantwoordelijkheid. Anderen een verantwoordelijkheid, maar geen bevoegdheid. Of een taak en een bevoegdheid, maar geen verantwoordelijkheid. Het gaat om mensen die uiteindelijk van belang zijn voor het resultaat van de organisatie. Zij moeten helderheid over de TBV's hebben, anders worden doelen niet gehaald en mislukt de strategie, stelt drs. Vorsterman van Ooijen.

Als over de rollen onduidelijkheid is, demotiveert het de medewerkers. Dit komt omdat het voor verwarring kan zorgen over taken of verantwoordelijkheden die dubbel of juist niet gedaan worden. Bij het verdelen van de rollen is het belangrijk om de verwachtingen en ambities van de partners te betrekken. Hier liggen de drijfveren om iets goed te doen of om kwaliteit te leveren.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden begrenzen het werkgebied. Zolang men binnen deze grenzen blijft, dan gaat het goed. Hierdoor worden geen persoonlijke of organisatiegrenzen doorbroken. Het afbaken van het TBV-gebied is dus zeer belangrijk voor zowel persoonlijke doelgerichtheid, als die van het netwerk.

Tatiana Glad, co-founder van ImpactHub Amsterdam vertelt over haar organisatie: *“In ons besturingssysteem delegeren we niet zomaar taken, maar we verdelen verantwoordelijkheid en leiderschap.”* Hier wordt ook een kernsnaar geraakt. Het gaat niet om het verdelen van taken an sich, maar om het verdelen van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en leiderschap. Daarmee worden de partners veel meer onderdeel van de organisatie.

5.3.4 ZIJ

Zij staat voor het de omgeving: de directe omgeving, zoals de afzetmarkt, maar ook de indirecte omgeving, de maatschappij en de wereld. Zoals in hoofdstuk vier staat zijn de meeste organisaties half-open-systemen: door een koppeling met de directe omgeving is een (beperkte) wederzijdse beïnvloeding mogelijk. Een koppeling met de omgeving is noodzakelijk voor het bestaan van een netwerk, voor zowel de leden van het netwerk als voor de omgeving.

Leden

De reden waarom organisaties zich aansluiten bij een netwerk is, omdat ze geloven dat ze samen meer kunnen bereiken dan alleen. Als een netwerk iets voor ze oplevert, is er een reden om te blijven. Een netwerk wil impact hebben in de omgeving, want de omgeving is een belangrijk doel. Als de verbinding echter tussen de organisatie en de omgeving mist, is er geen reden voor mensen om zich in te zetten voor het netwerk. Het is van belang dat de (gewenste) impact op de omgeving regelmatig gecommuniceerd wordt en men hierover evalueert. Zo blijven mensen betrokken met het grotere geheel, omdat er gericht wordt op wat men samen wil bereiken.

Van Nobelen: *“Het heeft te maken met persoonlijke belangen, die terug te zien zijn in de bijdrage aan het netwerk. Dat gaat over het verschil tussen mijn belang en het belang van een groter geheel. Als er geen connectie is tussen het persoonlijk belang en die van het grotere geheel, dan is er geen nut. De rol van de netwerkorganisatie is om een brug te slaan tussen de leden en de externe groep.”* Als de connectie mist, dan is er geen reden voor leden om bij het netwerk te blijven. Het netwerk moet op de hoogte zijn van de individuele belangen en die van de omgeving.

Omgeving

Paul van Nobelen noemt ‘fit for purpose’, een term uit de systeemtheorie. Dit betekent dat een organisatie gericht en passend is op het doel. In een netwerk zijn drie lagen te onderscheiden: de parts, de whole en de greater whole. De delen, het gat en het grote gat. Deze drie lagen zijn altijd

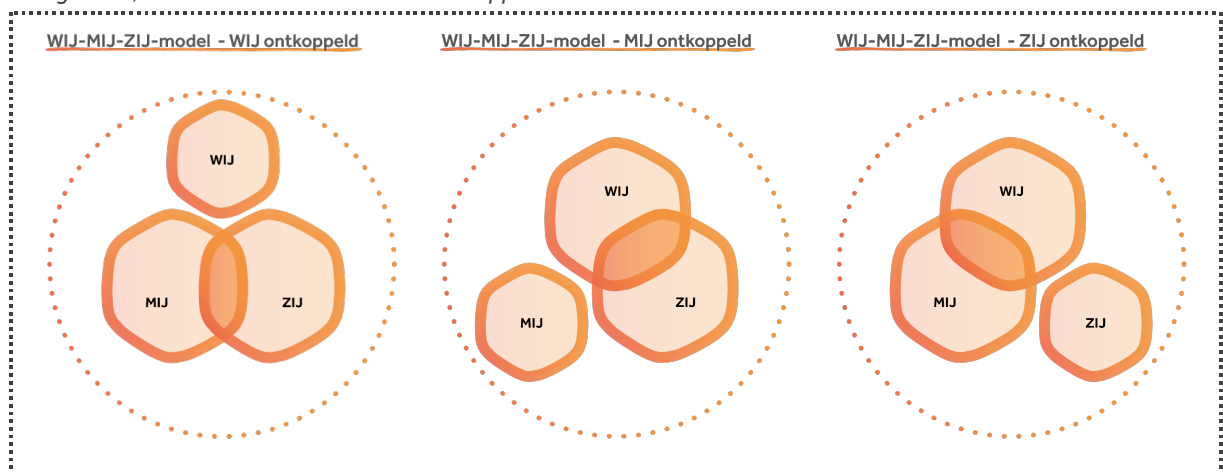
en overal te onderscheiden. Bij een gemeente binnen Nederland, in de wereld of een afdeling, binnen een divisie, binnen een organisatie. Als de 'fit for purpose' ontbreekt, verdwijnt de verbinding tussen de whole en de greater whole en staat het netwerk niet meer in connectie met de omgeving. Hierdoor verliest ze haar bestaansrecht. De organisatie is niet meer relevant voor de maatschappij en er is geen sprake meer van beïnvloeding tussen de partijen. Daarom moet een organisatie in goede relatie staan met haar omgeving. Is de organisatie op de hoogte van wat de omgeving nodig heeft? Weet de omgeving wat de organisatie kan bieden?

Ontkoppeld

In vier infographics is te zien wat er gebeurt als een netwerkorganisatie niet meer goed functioneert, als de binding verdwijnt tussen de drie elementen. Er zijn vier situaties mogelijk.

- WIJ los van MIJ en ZIJ
- MIJ los van WIJ en ZIJ
- ZIJ los van WIJ en MIJ
- Alle cirkels los van elkaar

Figuur 11, 12 & 13: WIJ-MIJ-ZIJ-model ontkoppeld



WIJ los van MIJ en ZIJ

Als het netwerk geen verbinding meer heeft met de partners en de omgeving, dan is het netwerk eigenlijk overbodig geworden. Noch de autonome organisaties, noch de omgeving heeft behoefte aan de organisatie, de impact is nul. Als dit de situatie is, dan zijn er twee mogelijkheden: men kan zorgen dat de verbinding terugkomt met de partners en de omgeving door het netwerk aan te passen of het netwerk beëindigen.

MIJ los van WIJ en ZIJ

Deze situatie kan ontstaan bij een individuele partner of bij alle partners. Als één partnerorganisatie uit het netwerk niet meer verbonden is met het netwerk of de omgeving, dan kan deze beter ervoor kiezen om uit het netwerk stappen. Het levert niets meer op en er is blijkbaar geen commitment of een schijncommitment. Het netwerk slinkt, houdt op te bestaan of moet nieuwe partners zoeken die zich willen aansluiten.

ZIJ los van WIJ en MIJ

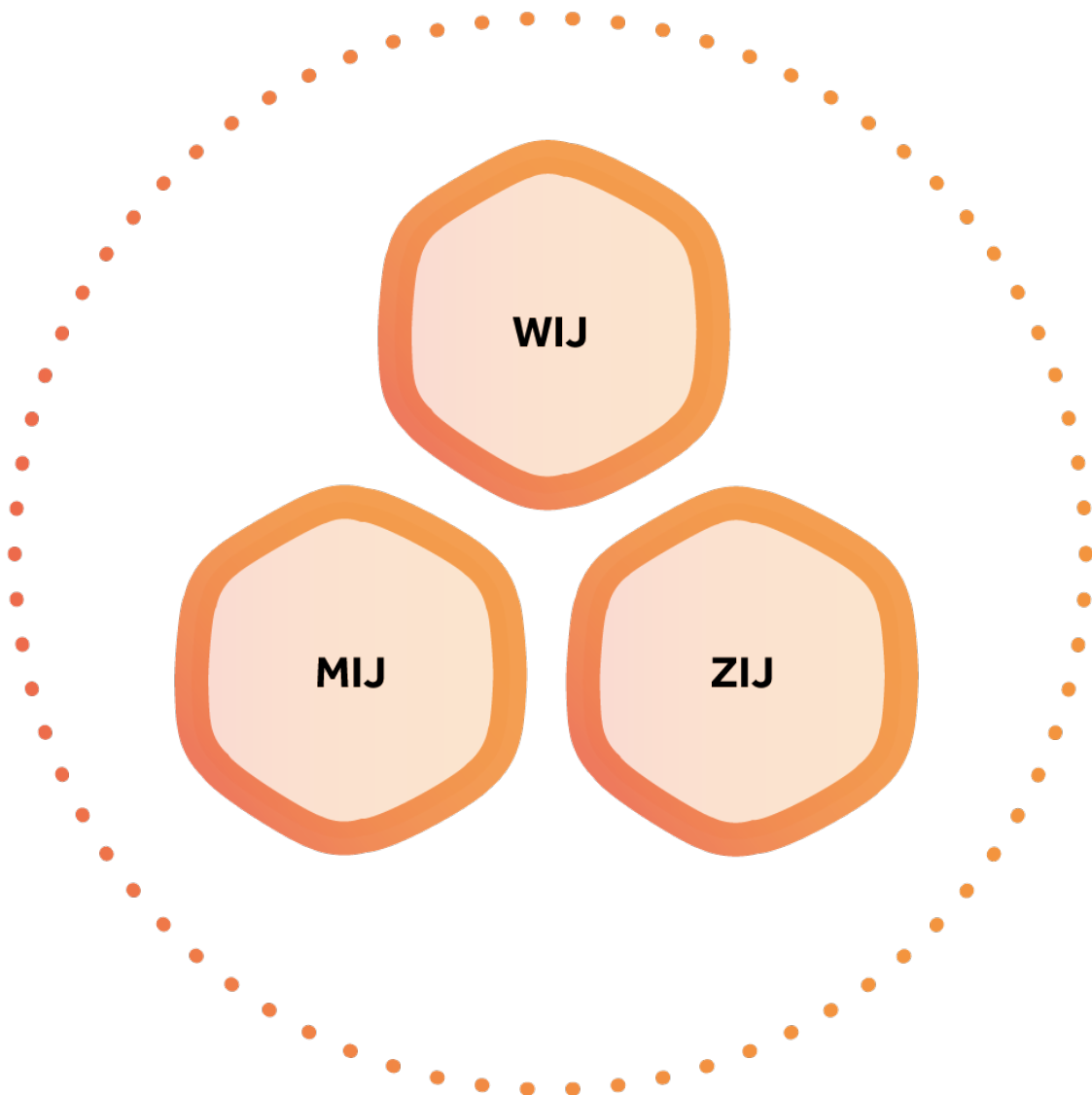
In deze situatie staat de omgeving los van het netwerk en haar partners. Er is geen relevantie meer voor de context om in contact te staan met het netwerk. Het is aan het netwerk om die relevantie te herpakken. Doet zij dat niet, dan blijft het een interne club die onderling informatie uitwisselt, maar deze zal op den duur uitsterven omdat men het grotere geheel gaat missen.

Alle cirkels los van elkaar

Als er tussen geen van de drie partijen meer een connectie is, dan staat iedereen op zichzelf. Het is noodzaak om de verbinding te herstellen, anders dan verliezen alle drie de partijen.

Figuur 14: Alle cirkels los van elkaar

WIJ-MIJ-ZIJ-model - ontkoppeld



5.5 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk gaat over de interne communicatie in een netwerkorganisatie. Simpel gezegd is dat alle communicatie die in een netwerkorganisatie rondgaat tussen zenders en ontvangers.

Hoe verhouden interne communicatie en interne organisatie zich tot elkaar?

De interne organisatie is bepalend voor de communicatie en vormt het kader waarbinnen de interne communicatie plaatsvindt. Hier wordt onder andere bepaald hoe de structuur is, hoe leiderschap in elkaar steekt en wat de organisatiedoelen zijn.

De performa maakt gebruik van de informa om tot een forma te komen. Over de informa en forma moeten afspraken gemaakt zijn binnen een kader; de interne organisatie. De communicatie verdwijnt als er geen passende organisatie (zie hoofdstuk vier) omheen staat die de communicatiestromen kan managen.

Functies van interne communicatie

Interne communicatie kan drie verschillende functies dienen: 'smeerfunctie', 'bindfunctie' en de 'interpretatiefunctie'. In een netwerkorganisatie is 'bindfunctie' één van de belangrijkste. Dit omdat de bindfunctie bevordert de gezamenlijke identiteit. De gezamenlijke identiteit is nodig om één doel te bereiken. De persoonlijke belangen worden verwezenlijkt in deze netwerkdoelen. Interne communicatie dient de binding tussen de partners en het netwerk sterk te krijgen, waardoor het netwerk optimaal functioneert. Zonder binding is er geen netwerk.

Communicatie-elementen

Omdat netwerkorganisaties een andere organisatievorm hebben dan traditionele organisaties, is er gekeken naar een andere manier van communiceren, die past bij de algemene kenmerken van netwerken. Er zijn voor een netwerkorganisatie specifieke elementen genoemd waar de communicatie op gericht moet zijn. De elementen die het functioneren van een netwerkorganisatie het sterkst beïnvloeden, zijn hier uitgelicht:

1. Er moet communicatie zijn over de **besluitvorming**, omdat deze niet standaard in een netwerkstructuur bestaat. Het is van belang daar allereerst afspraken over te maken en dat besluiten vervolgens zo worden genomen dat iedereen gehoord is. Dit geeft een gemeenschappelijk kader en draagvlak in het netwerk.
2. Op netwerkniveau moeten de **kernwaarden** helder gecommuniceerd worden. De kernwaarden verwoorden de identiteit. De partners moeten deze niet alleen weten, maar het is tevens van belang dat zij *ervaren* een deel te zijn van deze identiteit. De identiteit geeft binding en zonder binding is er geen netwerk.
3. De communicatie moet gericht zijn op het **commitment**: over wat de partners willen brengen in de organisatie en wat ze er uit willen halen. De onderliggende persoonlijk verwachtingen komen bij deze communicatie boven tafel. Dit geeft duidelijkheid, vertrouwen en schept reële verwachtingen.
4. De communicatie binnen het netwerk moet vorm krijgen in '**accountability**'. Netwerkleiden moeten verantwoording afleggen over hun prioriteiten, keuzes, moraal en resultaten. Ook dit zal het vertrouwen vergroten en daardoor de binding met het netwerk versterken.

Binding en vertrouwen zijn de basis voor samenwerken.

5. Een netwerkorganisatie moet gericht en passend zijn voor de **relevante context**. De omgeving geeft bestaansrecht aan organisaties en daar liggen gedeeltelijke doelstellingen. Een netwerkorganisatie heeft als taak de brug slaan tussen partnerorganisaties en de omgeving.

WIJ-MIJ-ZIJ-model

In het vanuit de theorie opgestelde WIJ-MIJ-ZIJ-model is te zien dat er drie onderdelen te onderscheiden zijn in netwerkorganisaties: het netwerk, de partners en de omgeving. Op deze onderdelen kunnen de drie communicatiefuncties toepassen om het netwerk beter te laten functioneren en netwerkdoelen te bereiken.

Welke interne communicatiestrategieën zijn er voor een netwerkorganisatie?

In figuur 15 zijn de drie functies van communicatie en de drie niveaus in netwerkorganisaties gelinkt aan de communicatiepunten die in dit hoofdstuk behandeld zijn. De specifieke elementen waar communicatie op gericht moet zijn in een netwerk zijn hierin ingevuld.

Figuur 15: Communicatie knelpunt signaleringstabel netwerkorganisaties

	WIJ	MIJ	ZIJ
Smeerfunctie	besluitvorming; wat doen we niet.	accountability; rolverdeling; zelforganisatie.	relevantie; doel.
Bindfunctie	kernwaarden; identiteit; doelen; ambitie; samen verantwoordelijk.	commitment; zelforganisatie.	relevantie; doel.
Interpretatie- functie	kernwaarden; identiteit; doelen; ambitie; missie; visie.	accountability; commitment.	relevantie

Door de interne communicatiefuncties te kruisen met de drie onderdelen van netwerkorganisaties, worden communicatiestrategieën duidelijk in beeld gebracht. Aan de hand van figuur 15 kan een interne communicatiestrategie bepaald worden voor het zoeken naar een oplossing van interne communicatieproblemen in netwerkorganisaties. Heeft een netwerk bijvoorbeeld communicatieproblemen op het vlak van binding op het niveau van de partners, dan moet er gekeken worden naar 'commitment' en 'zelforganisatie'.



6

CONCLUSIE
THEORETISCH ONDERZOEK

Brooklyn Bridge, New York, New York, USA
© Jordi Klepper, maart 2013

Toelichting:
"De brug van theorie naar praktijk."

6. CONCLUSIE THEORETISCH ONDERZOEK

Probleemstelling / samenvatting hoofdvraag

Sommige organisatie- of communicatieproblemen kunnen een netwerkorganisatie van haar doel afhouden, doordat zaken niet efficiënt georganiseerd of niet goed gecommuniceerd zijn. Er is niet veel onderzoek naar netwerkorganisaties gedaan, zo zijn er geen organisatie- en communicatiemodellen te vinden. Uit het theoretisch onderzoek en gesprekken met professionals blijkt echter dat netwerkorganisaties wel degelijk anders in elkaar steken dan traditionele organisaties. In dit onderzoek wordt een antwoord gezocht op de vraag: *“Hoe kan verbetering van interne communicatie en organisatie doelgerichtheid in een netwerkorganisatie vergroten?”* Deze conclusie geeft daar antwoord op.

Elke netwerkorganisatie is uniek. Daardoor is moeilijk om een eenduidig model te ontwikkelen. Om toch een duurzaam en breed antwoord te geven, is een methodiek ontwikkeld, die ingezet kan worden om per probleem een strategie te bieden om dat op te lossen en de organisatie doelgerichter te maken.

Eerst zal er teruggeblikt worden op de antwoorden van de deelvragen. Deze is niet chronologisch, maar laat de verbanden zien tussen de deelvragen en werkt tevens op een logische toe naar de beantwoording van de hoofdvraag. Vervolgens zal de hoofdvraag beantwoord worden.

Wat kenmerkt een sterke netwerkorganisatie?

Uit alle definities, kenmerken en modellen uit het theoretisch onderzoek, zijn de meest voorkomende termen gefilterd en op waarde geschat die betrekking hebben op netwerkorganisaties. Ondanks dat netwerkorganisaties sterk van elkaar kunnen verschillen, geven deze specifieke kenmerken een overzicht waaraan sterke netwerkorganisaties dienen te voldoen. Enkele kenmerken zijn: er is geen klassieke hiërarchie, maar leiderschap zit door het netwerk heen, er is veel ruimte voor initiatief en zelforganisatie, er is geen standaard besluitvorming en men positioneert zich sterker op de markt. Het overzicht van alle kenmerken is te vinden in figuur 7. Deze kenmerken zijn een weergave van hoe een ideale netwerkorganisatie er uit zou moeten zien.

Hoe kan interne organisatie vormgegeven worden bij een netwerkorganisatie?

Om tot een sterke en doelgerichte netwerkorganisatie te komen, moet er nagedacht worden over hoe deze er uit moet komen te zien. Dan wordt er gekeken naar interne organisatie. Vanuit traditionele organisatiemodellen zijn elementen gefilterd en vertaald voor netwerkorganisaties, te weten: besturing, cultuur, leiderschap, mensen, missie/visie/kernwaarden, omgeving, strategie en structuur. De kenmerken van sterke netwerken, figuur 7, zijn gekoppeld aan deze elementen, resultaat is figuur 9. Figuur 9 helpt bij het analyseren van netwerkorganisatie en geeft inzicht in bij welke elementen winst te behalen valt.

Welke interne communicatiestrategieën zijn er voor een netwerkorganisaties?

Interne communicatie kan op drie verschillende functies dienen: de ‘smeefunctie’, de ‘bindfunctie’ en de ‘interpretatiefunctie’. In het vanuit de theorie opgestelde Wij-mij-zij-model is te zien dat er

drie onderdelen te onderscheiden zijn in netwerkorganisaties: het netwerk, de partners en de omgeving. Op deze onderdelen kunnen de drie communicatiefuncties toepassen om het netwerk beter te laten functioneren en netwerkdoelen te bereiken.

In figuur 15 zijn de drie functies de drie niveaus gelinkt aan de specifieke elementen waar communicatie op gericht moet zijn in een netwerk zijn hierin ingevuld. Deze zijn in hoofdstuk 5 behandeld. Door de interne communicatiefuncties te kruisen met de drie onderdelen van netwerkorganisaties, worden communicatiestrategieën duidelijk in beeld gebracht. Aan de hand van figuur 15 kan een interne communicatiestrategie bepaald worden voor het zoeken naar een oplossing van interne communicatieproblemen in netwerkorganisaties.

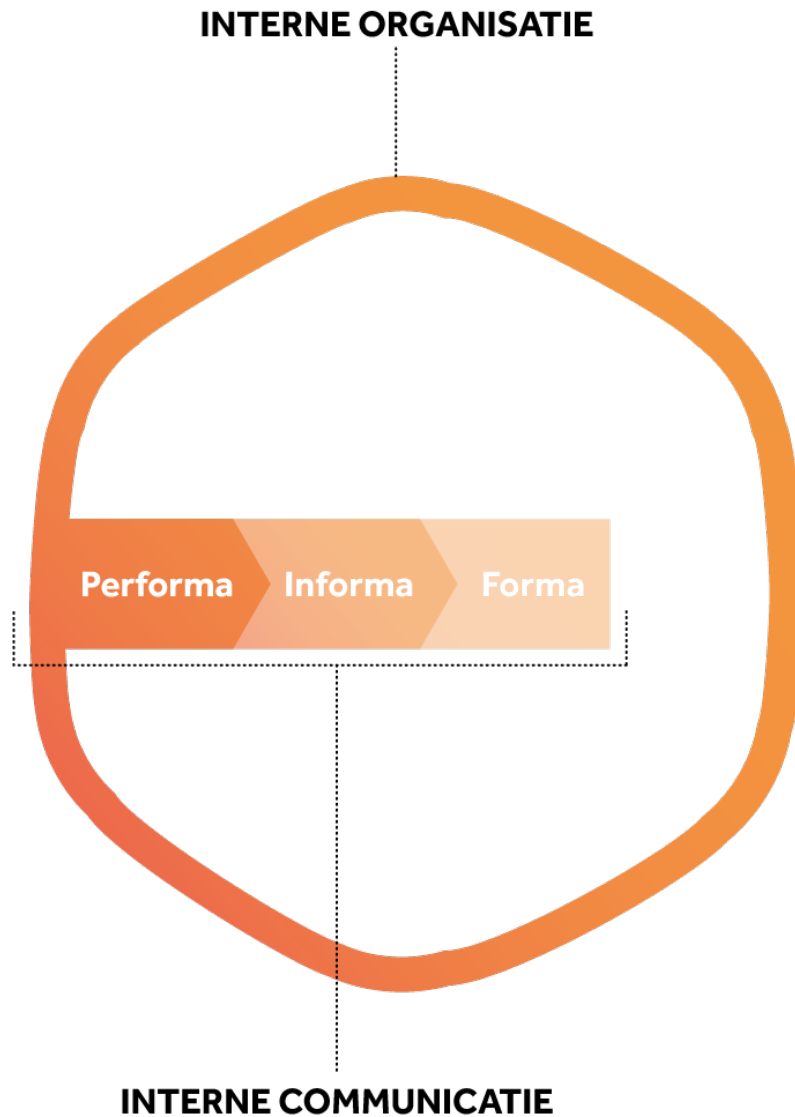
Hoe verhouden interne communicatie en interne organisatie zich tot elkaar?

De kenmerken van sterke netwerkorganisaties kunnen alleen naar voren komen door goede interne organisatie en sterke interne communicatie met elkaar te verbinden. Het interne organisatiemodel geeft aan op welke vlakken een organisatie zich kan versterken en daardoor doelgerichter kan worden. De interne communicatiemodel laat zien waar de communicatie in een netwerk verbeterd kan worden. De communicatie verdwijnt als er geen goede organisatie omheen staat die de communicatiestromen kan managen. De interne organisatie en communicatie hebben elkaar nodig om doelgericht te functioneren.

Hoe kan verbetering van interne communicatie en organisatie doelgerichtheid in een netwerkorganisatie vergroten?

Om te zien waar verbetering van de interne organisatie en interne communicatie werkelijk kunnen bijdragen aan doelgerichtheid in netwerkorganisaties, moeten de modellen gecombineerd worden. Hier komen figuur 9 en figuur 15 samen.

Verbindingsmodel



1. Performa, informa en forma moeten functioneren binnen een bepaald kader, om doelgericht ingezet te worden. Bovendien moeten zij altijd van elkaar onderscheiden worden.
2. Het kader moet zo zijn dat de organisatie effectief haar doelen kan bereiken door de communicatie.

Dit kader zijn richtlijnen gemaakt door de performa waarbinnen de interne communicatie functioneert. Dit kader is de interne organisatie, te weten: besturing, cultuur, leiderschap, mensen, missie/visie/kernwaarden, omgeving, strategie en structuur.

Benadering vanuit de communicatiekant

Vanuit de performa in het netwerk kunnen ideeën aangedragen worden om de communicatie te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is dat partners uit het netwerk behoefte hebben aan meer inzicht in de keuzes van hun leider. In dat geval wordt er gevraagd om meer 'accountability' op het partnerniveau 'mij' bij de 'smeefunctie'. Dit kan uiteindelijk van invloed zijn op organisatieniveau, op het gebied van leiderschap.

Benadering vanuit de organisatiekant

Bij de benadering uit de organisatie kant, dient er een blik geworpen te worden op de interne organisatie. Op basis van een netwerkorganisatie-analyse aan de hand van figuur 9, komt naar voren waar knelpunten in de organisatie zitten.

Als men besluit om de organisatie doelgerichter in te richten, kan communicatie worden ingezet om dat proces te ondersteunen. Afhankelijk van de knelpunten kan er in figuur 15 worden gezien op welk netwerkniveau én op welke communicatiefunctie een communicatiestrategie uitgerold kan worden.

Kanttkening

Een kanttkening bij dit figuur, is dat deze alleen het actieve niveau van het netwerk belicht. Het actieve niveau bevat alle elementen die op zichzelf een verschil kunnen maken in het functioneren van de organisatie. Verbetering in deze elementen kunnen tevens doelgerichtheid vergroten.

Problemen in passieve elementen kunnen alleen opgelost worden vanuit de actieve kant. Als er een fout zit bij de informa of forma, dan kan dit niet met een van de tabellen opgelost worden, omdat deze zich bevinden op een passief niveau. Het actieve niveau bestaat uit de interne organisatie en de performa van de interne communicatie. Het passieve niveau zijn de informa en forma. Op het actieve niveau zijn direct mensen betrokken, bij de informa en forma gaat het om communicatiemiddelen en documenten. De figuren richten zich op het oplossen van de problemen op het actieve niveau.

Door deze twee modellen te combineren, ontstaat er een methodiek waarbij de interne organisatie en communicatie de doelgerichtheid van een netwerk kunnen vergroten.

Deze methodiek zal als basis dienen voor een toepassing op casestudie Geloven in de Stad.



7

ANALYSE
GELOVEN IN DE STAD

Security Camera, Palermo, Buenos Aires, Argentinië
© Jordi Klepper, februari 2013

Toelichting:

"Een scherpe blik op de huidige situatie."

7. ANALYSE GIDS

7.0 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de conclusies uit het theoretisch onderzoek gebruikt voor een analyse op casestudie Geloven in de Stad. De organisatievorm en -invulling van communicatiestromen van het netwerk zijn sinds het oprichten onveranderd. Toen er teruggekeken werd op de doelstellingen van 10 jaar geleden, werd het de netwerkcoördinator duidelijk dat deze niet ten volste behaald zijn. Er is wel degelijk sprake van groei, maar deze heeft niet altijd bijgedragen aan het bereiken van de organisatiedoelen. Nu er een nieuwe visie ontwikkeld is, vraagt dat om een nieuwe aanpak. Deze moet bijdragen aan het doelgericht verwezenlijken van de visie.

Na een observatie-analyse bij alle onderdelen van GIDS heb ik in overleg met de opdrachtgever besloten om de volgende elementen te behandelen. Deze analyse dient als basis voor de strategische aanbevelingen.

Voor het organisatieanalyse gebruik ik het model uit figuur 9, de algemene kenmerken netwerkorganisatie-ontwerp. Voor GIDS valt het meeste winst te halen op de volgende terreinen:

- Structuur – met de focus op effectiever en doelmatiger organiseren;
- Leiderschap – met de focus op rol van leiders in het netwerk;
- Besturing – met de focus op besluitvorming.

Voor de analyse van de communicatie bij Geloven in de Stad heb ik gebruik gemaakt van figuur 15, communicatieprobleemsignaleringstabel netwerkorganisaties. GIDS is het meest geholpen met een verbetering op het niveau van de bindfunctie. De volgende punten worden geanalyseerd in dit hoofdstuk:

- Wij: Visie & kernwaarden van GIDS;
- Mij: Commitment van de partners;
- Zij: Relevantie/doel voor de omgeving.

GIDS is geanalyseerd op verschillende manieren, op verschillende niveaus, te weten:

1. Observatie door het bezoeken van GIDS-bijeenkomsten gedurende zes maanden;
2. Korte interviews op de GIDS-nieuwjaarsreceptie;
3. Interviews met leden van het bestuur, de deelnemersraad en de voorgangers.

De uitgewerkte interviews zijn te vinden in de bijlagen. Dit hoofdstuk is opgebouwd uit de volgende paragrafen:

- 7.1 De interne organisatie van Geloven in de Stad
- 7.2 De interne communicatie Geloven in de Stad

7.1 DE INTERNE ORGANISATIE VAN GELOVEN IN DE STAD

De interne organisatie-analyse is op basis van drie van de acht algemene kenmerken netwerkorganisatie-ontwerp, te weten structuur, leiderschap en besturing. Deze zullen stuk voor stuk behandeld worden in deze paragraaf.

De structuur - met de focus op effectiever en doelmatiger organiseren

Geloven in de Stad vertoont de meeste kenmerken van een Netwerk Administratieve Organisatie (NAO), een model van Kaats en Opheij dat in hoofdstuk 4 behandeld is. GIDS heeft een administratieve entiteit die het netwerk aanstuurt. De vraag die oprijst bij dit model is of GIDS de juiste rol vervult om de doelen te bereiken. Welke rol zegt GIDS dat ze (willen) hebben; facilitator, initiatiefnemer of organisator? En welke rol hebben ze? Hans Luttik, de co-founder en coördinator van Geloven in de Stad wil dat GIDS een katalysator en een facilitator is, een koppelvlak tussen de kerk (kerkenraden en oudsten) en de rest van de kerken uit het netwerk. GIDS wil mensen uit het netwerk ondersteunen bij wat zij (willen) doen, mits het past binnen de visie. Hun ambitie is dat op bestuursniveau kerken beleid maken vanuit het bewust zijn dat ze onderdeel van het netwerk zijn en elkaar nodig hebben. Op het niveau van de kerkelijke gemeenteleden, hoopt GIDS dat men zich bewust is dat er meer christenen zijn in Haarlem dan alleen de eigen kerkelijke gemeenteleden. In de praktijk is te merken dat vanuit GIDS veel wordt geïnitieerd door het aanbod van verschillende projecten en gezamenlijke acties op netwerkniveau. De coördinator een visie voor het netwerk. Hij is duidelijk de visionair en stimulator.

In de volgende analyse is te zien hoe GIDS in elkaar steekt en wat de functie is van de verschillende netwerkelementen en hoe daar door de leden uit het netwerk over wordt gedacht.

Het netwerk Geloven in de Stad is een stichting die in 2001 is opgericht. De organisatie bestaat uit de volgende onderdelen:

- GIDS-Team
- Visiegroep 1 (Stuurgroep)
- Visiegroep 2 (H₂F₂)
- Deelnemersraad
- Voorgangersoverleg
- Kerkenraden

Huidige netwerkstructuur GIDS



GIDS-team

Geloven in de Stad heeft een kantoor waar het GIDS-team zit. Het team bestaat uit vier mensen, dat als het mogelijk is aangevuld wordt met één of meerdere stagiair(e)s. Het team wordt aangestuurd door netwerkcoördinator. Hij is het luisterend oor bij de partners en kent het netwerk door en door. Het GIDS-team zorgt voor de coördinatie en uitvoering van activiteiten. Het team bestaat uit vrijwilligers, er komen geen salarissen voor op de begroting van GIDS.

Het GIDS-team is gevarieerd in leeftijd en kwaliteiten. Op de coördinator na, werken alle leden uit het team parttime. Het team van GIDS heeft veel werk te verzetten. Naast het organiseren van verschillende bijeenkomsten en projecten is het team veel tijd kwijt aan het zoeken van mensen die activiteiten willen organiseren en/of er deel aan kunnen nemen.

Visiegroep 1 (Stuurgroep)

Geloven in de Stad heeft een bestuur dat bestaat uit de zeven leden. Het bestuur komt ongeveer één keer per twee maanden bij elkaar om ontwikkelingen te bespreken. Zij noemen zichzelf 'stuurgroep', omdat zij niet willen dat het accent ligt op bestuurlijke taken. De focus ligt op het richting willen geven. De coördinator is niet de voorzitter van het bestuur, maar wel leidend in de grote lijnen van de visie van GIDS en de ontwikkelingen en realisatie ervan. De stuurgroep heeft een sterke klankbordfunctie voor de netwerkcoördinator. Het bestuur adviseert de netwerkcoördinator over de ontwikkelrichting van GIDS en de daaruit voortkomende activiteiten. Daarnaast zijn ze formeel bestuur en nemen besluiten die in samenhang zijn met stichting gerelateerde verantwoordelijkheden, zoals de externe verantwoording en de financiën.

De ontmoetingen worden door de bestuursleden als waardevol ervaren. Het bestuur neemt steeds meer zijn taak op zoals een bestuur zou moeten doen, zegt één van de leden. Er liggen wel vraagtekens in het bestuur. Bijvoorbeeld waarom zij bestuur worden genoemd. Eén de bestuursleden zegt daarover: *"We willen meer een eigen rol. Nu zijn we geen bestuur, want een bestuur heeft functies. Ik ben nu een kritische luisteraar. De heer Luttik is een visionair, hij kan het niet in z'n eentje, hij heeft een echt bestuur nodig."* Wat opvalt is dat het bestuur het klankbord van de coördinator is. Echter, de netwerkcoördinator is zelf onderdeel van het bestuur. Hij geeft in zijn rol als coördinator en trekker van GIDS duidelijk richting aan en de functie van het klankbord is om te luisteren en advies te geven.

Een ander bestuurslid zegt over de rol van het bestuur: *"De deelnemersraad zou het bestuur moeten zijn van de stichting, want daar worden de beslissingen genomen. Maar de deelnemersraad is te groot. De besluiten worden nu voorbereid door de stuurgroep en de deelnemersraad mag daar een klap met de hamer op geven."* Uit deze opmerkingen blijkt een enorme onduidelijkheid over verantwoordelijkheid en taken, die binnen een bestuur zouden liggen. Er blijkt een bepaalde verdeeldheid en onzekerheid in meningen hoe een bestuur zou moeten functioneren.

Visiegroep 2 (H₂F₂)

Deze groep van vier mannen is een tijdelijk onderdeel van het bestuur. In 2012 en 2013 is gezocht naar een nieuwe visie voor Geloven in de Stad: GIDS 2020. Een droom over waar ze in 2020 willen zijn. Deze droom is gedroomd op de voorgangersretraite in 2013. Nadat deze is opgeschreven en aangescherpt is hij op de kerkenraadsdag besproken. Deze droom beschreven door de tijdelijke visiegroep, die de naam H₂F₂ heeft gekregen, door de leden van de groep Hans, Hans, Freek en Frans. Nu deze visie op papier is gezet en bij de kerken wordt bekendgemaakt, komt het groepje nog steeds bijeen. Deels zijn zij een creatieve denktank, maar denken ook mee over het operationaliseren van de visie. Ze denken na over wat ze gaan doen op een kerkenraadsdag of voorgangersretraite, en de redenen waarom. Ook denken ze na over hoe kan de betrokkenheid van kerken worden versterkt. H₂F₂ is een samenwerking die pas klaar is als de visie vast staat, geoperationaliseerd is naar activiteiten en de structuur (of organisatie) van GIDS passend is bij visie en activiteiten.

H₂F₂ is een tijdelijke groep die de netwerkcoördinator op het niveau van visie en strategie ondersteunt. Een bestuurslid noemt dit ook: *"Door de twee extra leden uit H₂F₂ is er een meer professionele aanpak."*

Deelnemersraad

Het beleid en de begroting van Geloven in de Stad worden vastgesteld door de deelnemersraad. In de deelnemersraad zitten de vertegenwoordigers van de deelnemende 17 kerken en 6 stichtingen. De raad komt minimaal vijf keer per jaar samen. Hier vindt de besluitvorming plaats. Er wordt vanuit het bestuur een aantal voorstellen gedaan om mee te doen aan (bestaande) activiteiten, zoals Serious Request 2014 en de Gemeenteraadverkiezingen. In de deelnemersraad worden reacties en meningen gepeild. De vertegenwoordigers moeten in eigen kring bespreken wat er hier is besproken. Ook worden de deelnemers ingelicht over de gang van zaken en de lopende activiteiten van het netwerk. Daarnaast is er ruimte voor interactie: men praat over betekenisgeving aan hoe de rol van de kerk zou moeten zijn in de samenleving. Het doel van deze meetings is niet om te vergaderen, maar om te delen en te inspireren, zegt de netwerkcoördinator. De deelnemers hebben geen beslissingsbevoegdheden, want die ligt bij de afzonderlijke kerken. De vraag is of de deelnemersraadleden ervan op de hoogte zijn dat zij het besluitvormend orgaan van GIDS vormen. Omdat er zoveel leden in dit orgaan zitten, is de vaststelling van beleid diffuus.

Tijdens de vergaderingen valt op dat de opkomst redelijk laag is. Waar is de rest van de leden? En hoe worden mensen bereikt die minder betrokken of geïnteresseerd zijn in GIDS, maar wel lid zijn? Er is tijdens de vergaderingen veel onderlinge informatie-uitwisseling. De partners proberen in deze vergadering elkaar op te hoogte te brengen van de activiteiten van de eigen kerk en vraagt of mensen willen aansluiten, wat geen effectieve manier blijkt om elkaar onderling op de hoogte te houden.

Wat opvalt aan de deelnemersraad is dat voorzitter(schap) ontbreekt. Er komt nauwelijks tot geen directe input van de deelnemersraadleden voor de agenda. Dit komt bij de coördinator, het bestuur of H₂F₂ vandaan.

Er is veel interactiviteit en gesprek. Mensen zijn geïnteresseerd in elkaar en wat er gaat gebeuren en willen graag delen en inspireren. De vergaderingen wordt door een aantal van de leden van de deelnemersraad als inspirerend omschreven. Ze zijn blij dat er momenten zijn om te praten over wat er leeft in de diverse kerken, maar ook op gezamenlijk vlak.

Over de informatiestromen over de bijeenkomsten wordt verschillend gesproken. Een aantal leden geeft aan dat het gewaardeerd wordt dat de afspraken en de agenda's goed van te voren worden doorgestuurd. Er zijn meerdere deelnemersraadleden die aangeven dat dit juist niet tijdig wordt doorgegeven. Gezamenlijke besluiten moeten eerst langs de kerkenraad gaan. Er wordt aangegeven dat men het belangrijk vindt dat bij inhoudelijk vergaande of gevoelige besluiten men tijdig hierover geïnformeerd wordt.

De bedoeling is dat leden van de deelnemersraad een brugfunctie vervullen tussen GIDS en hun eigen kerk. De mate waarin dit gestalte krijgt, verschilt per kerk.

Voorgangers

De voorgangers van de 17 kerken die lid zijn van het netwerk hebben regelmatig een lunch of retraite samen. Hier sluiten regelmatig voorgangers bij aan die geen lid zijn, maar op een andere manier betrokken zijn bij het netwerk, bijvoorbeeld op projectbasis. Ook zijn er vaak missionair werkers bij deze meetings. Bij deze ontmoetingen worden mededelingen uitgewisseld en nieuwtjes verteld. Het doel is om meningen te peilen, om ideeën of voorstellen in de week te leggen en/of advies te vragen over bepaalde zaken. Het gaat om het bespreken en creëren van draagvlak; vieren we in de gezamenlijke kerkdienst wel of geen avondmaal (christelijke viering, VP). De lunch is vooral een plek van (informele) ontmoeting, uitwisseling en wederzijdse bemoediging. De

voorgangers worden niet te veel organisatorische ontwikkelingen belast.

De voorgangers geven aan dat de ontmoetingen erg waardevol zijn en meewerken aan het onderling vertrouwen en de gemeenschappelijkheid. Het is goed dat deze mensen, die een belangrijke rol in hun eigen kerk hebben met elkaar in contact komen om over het netwerk te praten. Er wordt door meerdere voorgangers aangegeven dat ze het fijn vinden om met collega's onder elkaar te zijn. Een aantal voorgangers vindt dat door de loop der jaren er steeds meer openheid is ontstaan om over persoonlijke zaken te spreken. Maar van de andere kant zijn er ook geluiden: *“In het begin, vijf a zes jaar geleden, waren er vooral voorgangers. Nu zijn er genodigden en stagiaires en dat geeft een andere kwalificatie van openheid en transparantie, van persoonlijke dingen over jezelf zeggen.”* Deze mening wordt gedeeld door ander voorgangers. *“Als ik kijk naar persoonlijke behoefte dan wordt er niet altijd bevredigd. Ik zou meer willen delen met elkaar en meer voor elkaar willen bidden. Er wordt nu veel informatie over activiteiten gedeeld, maar gebed voor activiteiten is wat mij betreft onvoldoende.”* Het doel en de samenstelling van deze overleggen zijn dus onduidelijk. Dit heeft consequenties voor de persoonlijke verwachtingen en inbreng van deelnemers. De vraag is of hierover genoeg of duidelijk gesproken wordt met GIDS.

Kerkenraden

De kerkenraad of het oudstenteam is het bestuur / leiderschapsteam van een kerk. Hier wordt beleid gemaakt en leiding gegeven aan de kerkelijke gemeente. De netwerkcoördinator en een ander bestuurslid bezoeken regelmatig alle kerkenraden om te praten met en te luisteren naar elkaar. Het doel is om de binding te versterken tussen het netwerk en de kerk. Er wordt geïnventariseerd welke behoeftes er zijn en welke zaken spelen bij de kerken. De coördinator peilt hoe de kerken denken over de nieuwe visie. Daarnaast vraagt hij hoe het gaat met de kerken uit het netwerk. Voor de kerkenraden zijn er ook kerkenraadsdagen en -retraïtes. Bij deze ontmoetingen gaan ze met elkaar in gesprek over de roeping die ze ervaren als Kerk in de stad. Uit de praktijk blijkt dat het voor de kerkenraad moeilijk is om GIDS-onderwerpen op de agenda te zetten. De tijd is beperkt en er is veel te bespreken.

De kerkenraadsbijeenkomsten en -bezoeken zijn goed om het contact tussen de kerk en GIDS scherp en sterk te houden. In het algemeen wordt het persoonlijk contact met de coördinator als positief ervaren door de verschillende voorgangers. *“Wat ik erg gewaardeerd heb, is dat de heer Luttik het afgelopen jaar met een bestuurslid op bezoek is geweest bij de Kerkenraad. Dat was waardevol. Dan kom je verder en hoor je wat leeft.”*

Netwerkkenmerken

Omdat het onderzoek gaat over een netwerk, moet een aantal netwerkorganisatie-elementen van toepassing zijn op GIDS als netwerk. Bijvoorbeeld als het gaat om uittreding, moet elke partner de mogelijkheid hebben tot uittreding en die is er. Er is gedeeltelijk ruimte voor kruisbestuiving. Bij de voorgangersmomenten en kerkenraadsbijeenkomsten is er veel ruimte voor inspiratie en uitwisseling, maar bij de deelnemersraad is de agenda voor een groot gedeelte al bepaald vanuit de netwerkcoördinator of het bestuur. Dit maakt het onderling uitwisselen moeilijk.

Er is uit het onderzoek gebleken dat autonomie in het netwerk belangrijk is. Toch lijkt bij GIDS een vorm van hiërarchie te zitten. Alhoewel elke partner mag beslissen om in te stappen, worden ideeën vooral vanuit GIDS gegeven. De vraag is of de gezamenlijke identiteit, de visie en de missie behaald worden.

De structuur is niet ingericht op kennisdeling, want deze vindt voornamelijk plaats tijdens ontmoetingen en vergaderingen. Dit is niet effectief en efficiënt. Zo is er ook geen rol weggelegd voor de ICT, terwijl die sterk ingezet kan worden voor kennisdeling.

Conclusie structuur Geloven in de Stad

Om de analyse van structuur van GIDS overzichtelijk te maken, zijn kernwoorden uit bovenstaand onderzoek te zien in een sterkten/zwakten-analyse. Omdat de focus in dit onderzoek ligt op de interne aspecten, is deze SWOT-analyse ingeperkt tot het interne gedeelte ervan.

Sterkten	Zwakten en risico's
Hoge flexibiliteit & betrokkenheid GIDS-team Persoonlijke & informele contact(moment)en Bezoeken van de stuurgroep aan kerkenraden Sterke en gedragen gezamenlijke visie	Kans op overbelasting GIDS-team Weinig verantwoordelijkheden stuurgroep Onduidelijke rol van de stuurgroep in GIDS Ontbreken voorzitter deelnemersraad Lage opkomst deelnemersraad Zwakke sleutelfiguren deelnemersraad Relatie bestuur en deelnemersraad is diffuus Doel & samenstelling voorgangerslunches Onduidelijke rollen & mandaten verschillende organen Dubbelrollen netwerkcoördinator

Leiderschap – met de focus op rol van leiders in het netwerk

In een netwerk zitten meer leiders dan in een traditionele organisatie. Onder leiderschap versta ik - naast het leidinggeven aan een groep mensen - vooral ook de mogelijkheid hebben om te beïnvloeden of te inspireren. Ook binnen GIDS zijn er veel leiders. Binnen GIDS zitten de leiders op netwerkniveau in de volgende functies: als deelnemer aan de deelnemersraad, de voorgangers van de kerken en het bestuur van GIDS. De netwerkcoördinator vervult met name op meerdere plekken in het netwerk een leidersrol.

De deelnemers uit de deelnemersraad denken erg verschillend over hun rol van leider. Een aantal ziet dat zij op een belangrijke sleutelfunctie zitten. *“Wat ik probeer te doen is te stimuleren. In de kerkenraad staat GIDS altijd op de agenda.”* In dit gesprek werd duidelijk dat deze deelnemer weet dat hij van belang is om GIDS op de kaart te zetten binnen de kerken. Als hij niet de kerkenraad kan inspireren voor GIDS-onderwerpen, dan gebeurt het niet. Andere deelnemersraadleden zijn daar niet zo bewust van. *“Ik heb niet echt over nagedacht over mijn rol als leider.”* Het is onduidelijk welke positie de leden van de deelnemersraad innemen. De meesten zijn zich niet bewust van hun sleutelrol. Het roept de vraag op hoe dat kan? Krijgen ze geen ruimte om die rol voldoende in te vullen? Dit zou dan een bepaalde passiviteit bewerkstelligen.

Ondanks dat de voorgangers binnen hun eigen kerkelijke gemeente een duidelijke leidende rol hebben, vinden meerdere voorgangers niet dat zij binnen GIDS een leidende rol hebben: *“Ik ervaar geen roeping om leider in GIDS te zijn. Bij het overleg van de deelnemersraad is iemand anders*

namens mijn kerk aanwezig." De meeste voorgangers zijn zich wel bewust dat ze invloed kunnen uitoefenen op elkaar, op hun kerk wat GIDS betreft en op het netwerk zelf. *"Mijn rol is stimulerend, prikkelend, uitdagend, luisterend naar, enthousiast maken en kritisch zijn."* Er wordt ook gezegd: *"Mijn rol is eerst als meedenker en raadgever. Naar vermogen blaas ik mijn partijtje mee. Hans Luttik mag klankborden bij mij."* Dit maakt duidelijk dat voorgangers wel een klankbord willen zijn en willen stimuleren. Zij zijn echter niet voldoende bewust dat GIDS overkoepelend is en vooral wil faciliteren. Zij hebben als voorgangers net zoveel draagvlak binnen het netwerk als de coördinator. Hier is te zien dat dit nog concreter gecommuniceerd kan worden.

Het bestuur is zich er van bewust dat ze een leidinggevende plek vervullen. Toch zijn er binnen het bestuur twee meningen over hoe het bestuur functioneert. In de ene blijkt dat er genoeg ruimte is om te sturen en richting te geven. *"Ik ben een denker en een beleidsman, dus vooral adviserend. Wat het bestuur betreft ben ik sturend."* Aan de andere kant zijn er bestuursleden die hun rol nu nog niet kunnen invullen zoals ze zouden willen. Daar wordt over gezegd: *"Ik ben geen strateeg of visionair, maar ik kan vage ideeën tot werkelijkheid brengen. Binnen het bestuur maak ik mijn rol redelijk waar, maar dat hangt samen met de rol van de heer Luttik en hoe hij die durft los te laten. Zijn talent is om iets te organiseren en mensen in te zetten. Om dingen los te laten en andere mensen van het bestuur dingen te laten doen, dat is voor hem erg lastig."* Uit deze quote blijkt dat het bestuur meer een bestuur zou willen zijn, in plaats van puur klankbord voor de netwerkcoördinator. Dit is misschien wel de essentie waar de meeste betrokkenen tegenaan lopen. De één ervaart het als prima en de ander kan daardoor niet zelf tot een effectieve bijdrage komen binnen het netwerk. Dan zal de rol van de coördinator als visionair en initiatiefnemer in de praktijk onder de loep gelegd moeten worden.

De meest duidelijke leider is coördinator. Hij is aanwezig bij alle vergaderingen, ontmoetingen en activiteiten. De heer Luttik zegt zelf over zijn rol: *"Netwerken en bruggen bouwen zijn mijn belangrijkste taken. Mijn rol is om te inspireren, mensen en groepen en kerken te verbinden, leiding te geven aan de vrijwilligers, de teams; verantwoordelijkheid te nemen voor de gezamenlijke activiteiten."* De mening over de netwerkcoördinator is in het netwerk redelijk eenduidig: *"Hij is een buitengewoon inspirerend mens"* klinkt door alle gesprekken. De mensen uit het netwerk zijn erg blij met wat hij droomt en doet.

De volgende zaken worden door bestuursleden in een interview aangegeven: *"Wij zetten de grote lijnen uit en denken mee met Hans Luttik. Wij zijn zijn klankbord, dus hij staat er niet alleen voor."* Daaruit blijkt dat het bestuur vooral een ondersteunde functie ervaart, in plaats van een bestuurlijke. Dat wordt uitgelegd in een ander gesprek met een bestuurslid. *"We willen meer een eigen rol, nu wordt er geen gebruik gemaakt van onze talenten. Nu zijn we niet een bestuur, want die heeft functies. Ik ben in de huidige vorm een kritische luisteraar. Dit kan, maar dan is het niet een bestuur. GIDS is een steeds groter wordende organisatie en dan heb je wel een bestuur nodig. De heer Luttik is een visionair, hij kan het niet in z'n eentje, hij heeft een bestuur nodig."*

Een ander bestuurslid wordt erg direct en zegt: *"En er mag meer sturing uit de deelnemersraad komen. Het netwerk lijkt soms een applausmachine, dat komt onder andere door de rol van de heer Luttik."* En dat is te proeven in de gesprekken met leden uit het netwerk. Mensen zijn erg enthousiast over wat GIDS doet, de visie wordt van harte omarmd, maar men heeft geen idee wat er in staat. Als een voorganger wordt gevraagd waarom zijn kerk lid is geworden van GIDS, is dit het antwoord: *"Wij geloofden in Hans Luttik. We hebben met hem gesproken en zijn passie voor*

mensen en de stad, dat is een reden om lid te zijn. Of we dan ooit wat doen met GIDS of niet; we geloven in wat hij zegt en wat hij heeft, zijn integriteit en zijn passie voor mensen. Daar geloven wij ook in, los van alle deelnemende kerken.”

Een andere voorganger vertelt over hoe processen gaan in GIDS. Hij noemt als voorbeeld de nieuwe visie, GIDS 2020: *“Als de visie alleen geruchten zijn, dan kan je er niet samen over denken, laat staan bouwen! Er wordt gewoon te veel uitgedacht voor en zonder de kerken. Het is te sturend vanuit de heer Luttik en dat heeft te maken met zijn manier van leidinggeven. Hij zou meer dingen mogen loslaten en aan anderen overlaten.”*

Men is enthousiast over de coördinator. Het commitment op de visie van GIDS (Hans Luttik) is groot, maar de betrokkenheid bij wat GIDS *doet* is klein. De identiteit van GIDS is de netwerkcoördinator; er is enthousiasme voor wat hij zegt en droomt, maar daarom is er minder verbinding met de organisatie in het algemeen. De focus vanuit het netwerk is op een persoon in plaats van op de organisatie. Dit is een enorme valkuil voor een netwerkorganisatie.

Netwerkenmerken

In netwerken zou er geen hiërarchische leider moeten zijn. De vraag is of de coördinator niet te veel door de huidige structuur top-down invloed heeft. Hij is het luisterend oor in de organisatie en weet wat er speelt. Echter, komen er ook voorstellen op tafel waar hij niet achter staat, maar het netwerk misschien wel? Er wordt een spanning ervaren bij de GIDS-stuurgroep en H₂F₂ tussen enerzijds het willen aansluiten bij de behoeften, wensen en initiatieven binnen kerken (vraaggestuurd werken) en anderzijds de inspirerende en de voortrekkersrol als leider nemen binnen het netwerk (aanbodergericht werken). In de huidige structuur is er geringe ruimte voor initiatief en zelforganisatie, maar die behoefte is er wel, al acht men daar nu de ruimte nog niet voor. Veel leiders zouden GIDS liever in een andere rol zien, meer faciliterend en ondersteunend aan het netwerk, inspelend op de behoeften op kerkniveau. Er zou meer ruimte moeten zijn voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid. In de huidige vorm wordt ‘accountability’ niet bij de mensen aangesproken. Zo zou er meer accountability afgelegd mogen worden vanuit het leiderschap in het orgaan waar beslissingen worden genomen: de deelnemersraad. Dit is toch wel een van de belangrijke peilers van een netwerkorganisatie.

Conclusie leiderschap

Wat blijkt uit de analyse is dat de netwerkcoördinator erg aanwezig is als leider, misschien wel dermate dat GIDS geïdentificeerd wordt met de persoon. Andere leiders binnen het netwerk, zoals de leden van de deelnemersraad, de voorgangers en het bestuur, vervullen of pakken hun rol als leider, inspirator en beïnvloeder in geringe mate op. Hierdoor wordt het binnen GIDS aanwezige leiderschapspotentieel onvoldoende benut. Hierdoor komt in feite bijna alle verantwoordelijkheid bij de coördinator te liggen en daarvoor is het netwerk niet bedoeld. Om de analyse van het leiderschap van GIDS overzichtelijk te maken, zijn kernwoorden uit bovenstaand onderzoek te zien in een SWOT-analyse.

Sterkten	Zwakten en risico's
Hans als gepassioneerde inspirator en leider	Te prominente rol van de netwerkcoördinator Te weinig input uit het netwerk / afwachterende rol van andere leiders Wegvallen van de netwerkcoördinator (wat is GIDS dan?)

Besturing - met de focus op besluitvorming

De besturing gaat over hoe het netwerk bestuurd wordt. GIDS is een externe entiteit die het netwerk aanstuurt. In netwerken is geen vaste vorm van besluitvorming vastgelegd. Dit hoort vorm te krijgen na overeenstemming met de partners. Dit is een elementair deel van een netwerk, daarom zal daar de nadruk op liggen als het gaat om 'besturing'.

Eén van de bestuursleden omschrijft de huidige besluitvorming als volgt: *"Het kantoor, bij Hans Luttik, is keukentje waar veel gerechten gebrouwen worden. Die gerechten moeten wij binnen het bestuur proeven en keuren en dan worden die opgediend aan de deelnemersraad. En zo gaat het de kerkelijke gemeentes in. De deelnemersraad is ook klankbord, die slikt het niet meteen door. Er is sprake van wederkerigheid. De grote lijn is wel dat de ideeënmakers, bedenkers, op het kantoor zitten."* Een ander bestuurslid vult dat aan: *"Ik denk dat er veel vanuit de heer Luttik komt. Ik denk dat het bestuur hem helpt om daarin steviger te staan, dat het niet alleen van hem is, maar meer genuanceerd. Vanuit daar willen we de sluimerende kerken wakker roepen. Zij willen wel, maar ze aarzelen. Uiteindelijk gaan ze mee, want ze bekrachtigen de besluitvorming: zij besluiten."*

Eigenlijk zou de deelnemersraad het bestuur van het netwerk moeten zijn, want zij nemen de beslissingen. Maar die is te groot, zo stelt een bestuurslid. Dit zou anders ingedeeld moeten worden. Maar de besluitvorming met zoveel partners is complex en dat is onvermijdelijk. *"Zoals het nu gaat zou het efficiënter kunnen door op kerkenraadsniveau GIDS meer op de agenda te zetten. Want GIDS is immers een zaak van de kerk. En er mag meer sturing uit de deelnemersraad komen."* stelt een bestuurslid.

Een voorganger, die ook deelneemt aan de voorgangersbijeenkomsten, vindt dat de besluitvorming te weinig samen gebeurt en zegt daarover: *"Ik noem het voorbeeld van de gezamenlijke dienst. Wat zou het een toffe uitdaging zijn geweest als we het echt samen hadden voorbereid, om samen de dienst neer te zetten. Met een spreker uit onze eigen kerk: dat zou spannend zijn! Wij hebben aangegeven dat de afgelopen dienst niet de juiste toon had voor het komende seizoen, maar dan merk je dat er anders over gedacht wordt. Het lijkt allemaal zo informeel, maar het is toch wel top-down."*

Netwerkenmerken

De huidige vorm van besturen is niet effectief en doelmatig. Er is te weinig input vanuit het netwerk, maar de besluitvorming is complex. Hoe kan dit effectiever en toch dat het breed gedragen wordt? En omdat er vanuit de coördinator en het bestuur al duidelijk gestuurd wordt, roept dat de vraag op of GIDS vanuit een hiërarchische lijn functioneert.

Conclusie besturing

Om de analyse van de besturing van GIDS overzichtelijk te maken, zijn kernwoorden uit bovenstaand onderzoek te zien in een sterkten/zwakten-analyse:

Sterkten	Zwakten en risico's
De kerken beslissen uiteindelijk Sterke inspanningen om breed draagvlak voor besluitvorming te creëren.	Te veel (ervaren) top-down invloeden Te weinig (ervaren) input uit het netwerk Besluitvormingsproces diffuus Besluitvormingsproces complex en tijdrovend

7.2 DE INTERNE COMMUNICATIE VAN GELOVEN IN DE STAD

In deze paragraaf wordt de interne communicatie van Geloven in de Stad onder de loep genomen. Tijdens veel activiteiten en platformen vindt veel onderlinge communicatie plaats. Een overzicht hiervan is te vinden in de bijlagen. Daarnaast heeft GIDS twee hoofd communicatiemiddelen, te weten het infobulletin en de website.

Het infobulletin is het magazine van Geloven in de Stad. Het magazine dient vier doelen: om mensen te laten weten wat is er gebeurd in Kerkelijk Haarlem, om aan te kondigen wat voor interessants en belangrijks er nog gaat gebeuren, om specifieke onderwerpen eens onder de aandacht te brengen (zoals bijvoorbeeld vrijwilligerswerk) en om visie te delen. Een aantal kerken heeft de distributie van het bulletin niet goed geregeld. Sommige kerken halen het magazine nooit op om verder te distribueren. De distributie in de kerken verschilt ook, sommigen delen de magazines uit en anderen leggen ze in de postvakjes of een stapel bij de uitgang. Het zou niet verkeerd zijn om een lezersonderzoek te wijden aan het InfoBulletin.

De website van Geloven in de Stad heeft de url www.gelovenindestad.nl. Op de website is informatie te vinden voor leden van het netwerk en buitenstaanders. Er is informatie te vinden over activiteiten en projecten waar GIDS mee bezig is, maar er ontbreekt een overzicht van de activiteiten van de afzonderlijke GIDS-kerken. De vormgeving van de website is oud, de oude kleuren en het oude logo zijn gebruikt. Het oogt niet als een moderne website. Ook voor dit communicatiemiddel geldt dat er door middel van een onderzoek bekeken kan worden wat men van de website vindt, zowel qua inhoud als vormgeving, en hoe de website wordt bezocht en of men vindt wat men zoekt.

Voor de communicatie-analyse van Geloven in de Stad heb ik gebruik gemaakt van figuur 15 uit het theoretisch onderzoek, die de drie functies van interne communicatie noemt. Ik heb gekozen om de bindfunctie van interne communicatie voor netwerken te behandelen en focus daarbij op:

- WIJ: visie & kernwaarden van GIDS;
- MIJ: Commitment van de partners;
- ZIJ: relevantie/doel voor de omgeving.

WIJ - visie & kernwaarden

Tijdens de nieuwjaarsreceptie bleek in gesprekken met mensen uit het netwerk dat vrijwel niemand op de hoogte is van wat er in de nieuwe visie staat. De mensen die ik heb gesproken zijn voor een gedeelte kerkleden, die geen leidersfunctie in het netwerk vervullen. Om dit nog meer te onderzoeken heb ik gevraagd aan het bestuur, leden van de deelnemersraad en aan de voorgangers van de kerken wat kernwoorden zijn uit de nieuwe visie.

Een gedeelte van het bestuur was goed op de hoogte van de visie, dat kwam voornamelijk omdat deze personen betrokken waren bij het ontwikkelen en op papier zetten van de visie. Dit was hun antwoord: *“Relatiegericht; missionair; Koninkrijksdenken. (niet denken/handelen vanuit menselijke logica, maar vanuit Bijbelse logica, VP.)”* Ook de andere bestuursleden hadden de missionaire kern van de visie goed te pakken en konden redelijk makkelijk kort en duidelijk uit te leggen wat er precies in de visie staat. Toch kon een enkeling niet helemaal de kern van de nieuwe visie pakken.

Onder de deelnemersraadleden was er meer onwetendheid te vinden. Een aantal had het *“niet helder op het netvlies”* of *“niet paraat op het voorhoofd”*. Ook kwamen er antwoorden die niet aansluiten op de visie of die de kern misten. De voorgangers waren erg vaag en bleven hangen in termen als *“eenheid”* en *“gezamenlijk”*.

De visie was een kernthema op de retraite van de voorgangers in 2013, waarna die in hetzelfde jaar behandeld is op de kerkenraadsdag. Deze visie is gevierd in een gezamenlijke dienst en in het eerder genoemde Infobulletin uitgebreid onder de aandacht gebracht. Desondanks kan uit de gesprekken geconcludeerd worden dat mensen, zelfs de leiders in het netwerk, geen idee hebben wat de visie inhoudt. Dit roept een dwingende vraag op: Is de visie wel de gezamenlijke visie? De huidige visie is nu niet goed gecommuniceerd of te communiceren, want weinig leiders kunnen kort en overtuigend de visie overbrengen.

MIJ - commitment van de partners

Om er achter te komen wat het commitment van de partners is, kunnen volgens het theoretisch onderzoek vragen gesteld worden over het beeld van de samenwerking of wat het moet opleveren, wat het doel is van de samenwerking. Ook gaat het om het persoonlijke belang van de partners. Ik vroeg aan de leiders in het netwerk wat het belang van GIDS is voor hun kerk. Dat bepaalt onder andere wat voor commitment ze geven. De antwoorden lopen erg uiteen. Enkele quotes uit de gesprekken:

GIDS als inspiratienetwerk:

“Wij halen veel inspiratie uit dingen die door GIDS worden georganiseerd, zoals de kerkenraadsdag. Het werkt voor ons stimulerend om te horen welke ideeën anderen hebben.”

GIDS als leider:

“Op al die momenten dat GIDS initiatief nam, zijn wij naar vermogen ingestapt. In reactie op het concrete aanbod, stappen we in.”

GIDS als toeruster:

- *“GIDS is belangrijk vanwege expertise op het gebied van evangelisatie. En misschien nog wel in het samen doen, maar vooral in de toerustende sfeer.”*
- *“Je hoopt op steun, expertise, overleg, maar je blijft zelfstandig.”*
- *“GIDS heeft een stimulerende en een faciliterende rol.”*
- *“GIDS kan van belang zijn voor mijn kerk in het met elkaar dragen van een diaconaal maatschappelijk project.”*
- *“GIDS is voor onze kerk van belang om meer gezamenlijk te doen én mensen die lokaal bezig willen zijn in zetten bij lokale activiteiten.”*

Er zijn ook kerken die wel aangesloten zijn bij het netwerk, maar niet te veel betrokken zijn:

- *“Wij houden GIDS wat op afstand. We zijn weinig betrokken in allerlei activiteiten.”*
- *“Of we ooit wat doen met GIDS of niet; we geloven in wat Hans zegt en wat hij heeft, in zijn integriteit en zijn passie voor mensen.”*

Omdat de leden uit een netwerk allemaal met een eigen belang in het netwerk zitten, is het goed om deze belangen boven tafel te krijgen. Want aan deze belangen zitten misschien wel onuitgesproken verwachtingen los, blijkt uit het theoretisch onderzoek. Grotere kerken uit het netwerk van GIDS hebben andere behoeften dan kleinere kerken, omdat zij minder de afhankelijkheid van het netwerk ervaren. En aan die behoeften kleef het commitment dat de leiders van de kerken kunnen geven en in hoeverre zij de inbreng van GIDS belangrijk achten. In de praktijk is er niet al te veel commitment zichtbaar, bijvoorbeeld bij het organiseren of trekken van gezamenlijke activiteiten. De vraag is ik vraag me hierdoor af of de mensen in het netwerk GIDS zien als eigendom van de kerken in Haarlem. “GIDS, dat zijn wij!” - is het adagium. Dit wordt in de praktijk nog maar beperkt uitgeleefd.

ZIJ – relevantie & doel

Een (netwerk)organisatie kan alleen bestaan als zij relevant is voor de omgeving. Heeft zij een doel voor de context, is het een juiste en is deze te behalen.

Geloven in de Stad zou volgens één van de leiders uit het netwerk een duidelijker gezamenlijk doel mogen hebben. *“Als we een gezamenlijk doel hebben, dat samen creëren en gezamenlijk ten strijde kunnen trekken. Dat gezamenlijke doel mist nog. Je zou eigenlijk twee echte winstpunten moeten hebben die iedereen aangaan. Dat verbreedert ook.”*

Wat nu in het netwerk als doel van Geloven in de Stad wordt gezien, wat mensen antwoorden op de vraag of en waarom GIDS van waarde is voor de Haarlem, is dat door GIDS er één stem naar buiten kan worden gevormd. Bijvoorbeeld richting de gemeente, ander organisaties of tijdens acties voor ethische kwesties. *“Die eenheid is belangrijk, want het individuele gedoe, kan leuk zijn, maar weinig waarde en impact.”*

De leiders erkennen dat ze elkaar nodig hebben om impact te hebben in Haarlem, de stad waar 95% van de inwoners God niet kent. De kerkmuren moeten naar beneden en GIDS wordt gezien als voorvechter bij het doorbreken van die muren, zeggen de leiders in het netwerk. *“GIDS stimuleert en initieert om door samenwerking dit te doorbreken.”* In de visie van GIDS is dit samengevat onder de noemer ‘Koninkrijksdenken’. Dat is een proces en dat is nu nog onvoldoende

zichtbaar. De rol die GIDS daarin kan vervullen is in het aandragen en ons in beweging zetten.
“GIDS moet ons stimuleren om meer missionair te worden en kan ons helpen en aanzetten. Maar heel concreet: niet door te praten en beleid te maken, nee door te doen!”

Dit doel is nu nog heel erg een theorie, maar in de praktijk voelt men nog niet dat de kerken elkaar nodig hebben. *“Dat kan men als men merkt dat men afhankelijk is van elkaar. En dat is nu nog niet zo.”*

Conclusie interne communicatie GIDS

Sterkten	Zwakten en risico's
Ontmoetingen tussen mensen uit netwerk	Niet effectieve communicatie van de visie Communicatie over visie niet doelgroepgericht Beperkte identificatie van het netwerk met GIDS; gezamenlijke identiteit onvoldoende Beperkte communicatie bottom-up in GIDS



8

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN AAN GIDS

Cliff jumping, Oahu, Hawaii, USA
© Jordi Klepper, mei 2013

Toelichting:
"Een sprong in het diepe; een nieuwe aanpak."

8.0 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN AAN GIDS

Dit hoofdstuk biedt aanbevelingen voor de netwerkorganisatie Geloven in de Stad. Op basis van de conclusies van de analyse uit het vorige hoofdstuk, wordt hier een maatwerk ontwerpadvies aangeboden aan dit netwerk. Dit hoofdstuk is opgebouwd uit de volgende paragrafen:

- 8.1 Aanbevelingen interne organisatie
- 8.2 Aanbevelingen interne communicatie

8.1 AANBEVELINGEN INTERNE ORGANISATIE

Uit de analyse in hoofdstuk 7 komt een aantal kernproblemen naar voren waar Geloven in de Stad mee kampt. Hierdoor functioneert het netwerk niet optimaal. De huidige structuur die historisch zo gegroeid is, is verouderd en werkt belemmerend op een voortvarende implementatie van de visie en de activiteiten die hier uit voortkomen. De kernproblemen die hierdoor ontstonden, zijn de volgende:

- Onduidelijke rolverdeling & mandaten
- Dubbelrollen de coördinator
- Geringe input vanuit het netwerk
- Onduidelijkheid over en gebrek aan leiderschap
- Besluitvorming diffuus en tijdrovend

Input vanuit het netwerk en goede manier van besluitvorming zijn essentieel voor het functioneren van een netwerk. Zonder deze twee elementen kan een netwerkorganisatie niet bestaan. Om de organisatie doelgerichter te laten functioneren, moet de structuur aangepast worden aan de visie en de ambities en het leiderschap in het netwerk aangesterkt worden.

“GIDS, dat zijn wij!” - is het adagium dat in het vorige hoofdstuk genoemd is. Het is belangrijk dat dit adagium, wil het meer werkelijkheid worden dan dat nu het geval is, herkenbaar is in de netwerkstructuur.

Het bestuur van het netwerk zou dan vanuit de deelnemende kerken moeten worden gevormd. In de deelnemersraad zitten alle vertegenwoordigers van de kerken, dus deze raad zou het bestuur van het netwerk moeten zijn: het hoogste en besluitvormende orgaan. Deze rol krijgen ze nu niet. In de deelnemersraad ontbreekt een voorzitter. Voor een belangrijk orgaan als het bestuur moet het voorzitterschap echt zijn ingevuld. Nu maakt de netwerkcoördinator de agenda en zit de vergaderingen voor, maar dat zou niet moeten vanwege zijn prominente rol in meerdere organen. Ook zijn de bevoegdheden van de leden in de deelnemersraad onduidelijk: niet elk lid heeft door dat zij in het hoogste orgaan functioneren en verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming. De deelnemersraadleden vervullen een essentiële sleutelfunctie: zij zorgen voor de koppeling tussen het netwerk (GIDS) en de partners (de kerken(raden)) Als er geen bekwame mensen op deze plek zitten, dan kan er in de informatieoverdracht veel mis gaan. Dit kan grote gevolgen hebben voor het netwerk. De mensen die in de deelnemersraad zitten, moeten sterke en bekwame mensen zijn die de belangen van zowel het netwerk als hun eigen kerk kunnen vertegenwoordigen.

Als de deelnemersraad het bestuur is, zou de rol van het bestuur zijn in de vorm van het dagelijks bestuur. Hun taak houdt in:

- Handelingen die de dagelijkse werking van de vennootschap betreffen;
- Handelingen die van gering belang zijn én niet kunnen wachten op de tussenkomst van de raad van bestuur.⁷

Het huidige bestuur (de stuurgroep) van GIDS functioneert hoofdzakelijk als adviesorgaan voor de netwerkcoördinator. Hij is opvallend genoeg zelf onderdeel van zijn eigen adviesorgaan. Het is niet logisch dat de coördinator in het bestuur zit. Hij maakt in overleg met de voorzitter de agenda het bestuur, dat volgend is aan hem. Dit komt mede doordat het bestuur geen verantwoordelijkheden heeft, want die liggen bij de coördinator. In een goed functionerend (dagelijks) bestuur, hebben alle leden heldere verantwoordelijkheden en taken. Als er portefeuillehouders verdeeld zouden worden, dan zijn de verantwoordelijkheden in het bestuur gespreid. Nu worden zaken heen en weer geslingerd tussen personen; niemand is echt verantwoordelijk.

Wat ontbreekt in de huidige structuur is de link tussen het bestuur en de deelnemersraad. En bij de voorgangers mist duidelijkheid over de samenstelling en het doel van de ontmoetingen.

Hans Luttik is de oprichter van GIDS. Dankzij zijn dromen en doorzettingsvermogen is GIDS nu wat het is. Toch is hij in zijn eentje kwetsbaar. Als hij als netwerkcoördinator uitvalt, wat blijft er dan van GIDS over?

Ook blijkt dat men erg gefocust is op wat de coördinator wil, in plaats van op wat goed is voor het netwerk. Er zou een vaste groep visionairs moeten zijn die hem ondersteunt in zijn visie. Hierdoor komt hij niet alleen op een eiland te staan als het gaat om richting bepalen.

Naast dat de netwerkcoördinator voor de visie verantwoordelijk is, vervult hij ook veel leiders- en bestuursrollen in het netwerk. Door al deze dubbelrollen is zijn invloed er groot op wat er gebeurt. Hij heeft alle clubjes om zich heen en haalt wat hij nodig heeft.

Het bestuurlijke en het visionaire zitten in de huidige situatie bij elkaar, wat te veel belasting, sturing en onduidelijk geeft. In het netwerk zou het goed zijn als er meer ruimte komt om gezamenlijk visie te vormen en om leiders meer naar voren te roepen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen een visionaire lijn en een bestuurslijn; deze hoeven niet altijd samen te vallen.

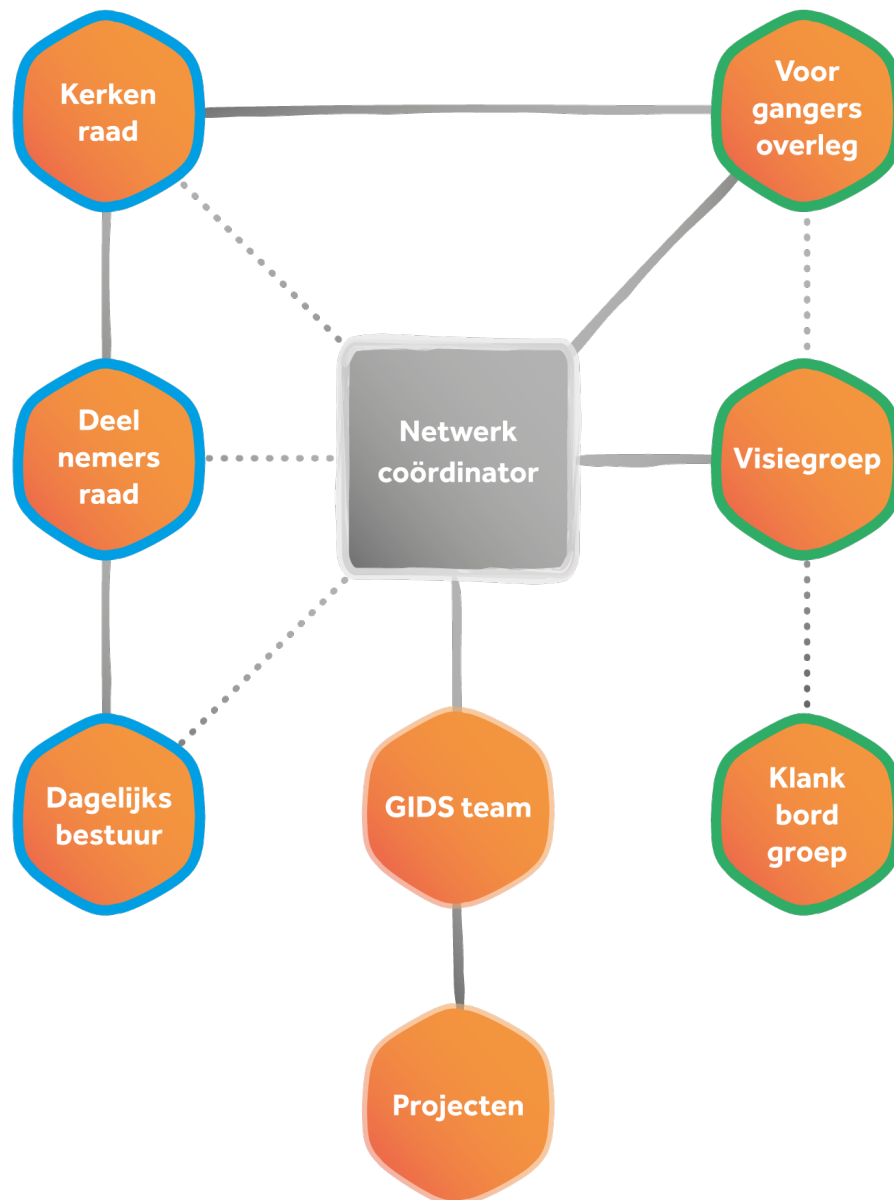
Aan de hand van bovenstaande constatering, is een structuur opgesteld. In deze structuur worden er drie lijnen getrokken: de visionaire lijn, de bestuurlijke lijn en de uitvoerende lijn.

⁷ onbekend, 2012, News Ondernemers, geraadpleegd op 15 januari 2014, verkregen van https://www.belfius.be/business/NL/Media/News_Ondernemers_062012_NL_tcm_22-48548.pdf

De nieuwe structuur ziet er als volgt uit:

Figuur 18: Netwerkstructuur GIDS

Netwerkstructuur GIDS



Bestuurlijk

Uitvoerend

Visionair

Bestuurlijke lijn	Uitvoerende lijn	Visionaire lijn
Bestuur: Deelnemersraad Dagelijks bestuur: Bestuur Vergaande besluiten: Kerkenraad	GIDS-team Projecten	Visieontwikkelingsgroep Klankbordgroep Voorgangersoverleg

De verschillende lijnen laten de manier van invloed uitoefenen zien. De doorgetrokken lijn betekent dat er directe beïnvloeding en zeggenschap is. De stippellijn houdt in dat er een pure adviserende rol is weggelegd.

In de bestuurlijke lijn dienen er voorzitters aangesteld te worden bij alle organen.

Visionaire lijn

In de visionaire lijn is een verdeling van twee typen groepen: enerzijds een visieontwikkelingsgroep en anderzijds een klankbordgroep en het voorgangersoverleg.

Gezien de doelstelling van GIDS zouden in de visionaire lijn met name voorgangers (geestelijk leiders) en missionair werkers (pioniers) vertegenwoordigd zijn. De visieontwikkelingsgroep bestaat uit mensen die verantwoordelijk zijn voor de visie en nieuwe ideeën voor het netwerk. In deze groep zitten mensen met een droom en verlangen voor de stad en de kerken. Deze visionairs hebben ideeën en versterken elkaar daarin.

Ook is er ruimte voor enkele leerlingen: frisse, jonge mensen die willen denken. Zij worden gevoed door de anderen, zodat zij in staat zijn mee te groeien met deze visionaire leiders. Dit geeft de mogelijkheid om de hen uit te laten groeien tot sterke visionaire leiders, die later het stokje over kunnen nemen.

Naast het vormen van de visie, wordt er in deze groep nagedacht over de manier waarop deze visie bereikt kan worden. Zij doen voorstellen voor strategieën voor het netwerk, waarin de ideeën concreet uitgerold worden.

Behalve dat zij met elkaar zijn, is een belangrijke taak dat zij contact houden met wat er leeft in het netwerk. Deze behoefte moet gepeild worden, zodat daar op ingespeeld kan worden.

De netwerkcoördinator zou in deze groep kunnen deelnemen, omdat visieontwikkeling een kracht is van hem. Ook is hij het luisterend oor en is door zijn rol als coördinator goed op de hoogte van wat er in het netwerk speelt. Door een groep om hem heen te creëren, komt hij van zijn eiland af en ontstaat er een breder draagvlak voor de ideeën in het netwerk.

Naast de visiegroep staat de klankbordgroep. De leden uit de visiegroep zijn geen deel van deze klankbordgroep, deze mensen vormen een losstaande groep binnen de visionaire lijn. De taak van deze groep is om te toetsen wat er uit de visiegroep naar voren wordt gebracht. Zij stellen vragen als: Dragen de voorstellen bij aan het behalen het doel/de doelen van het netwerk? Is het reëel? Is er kans op een breed draagvlak bij de partners? Ook kunnen zij ingezet worden als adviesgroep tijdens processen in de visiegroep, zodat er tijdens een proces gecoacht en eventueel bijgestuurd kan worden.

Ook het voorgangersoverleg kan met name worden benut om het draagvlak voor de meer visionaire thema's te toetsen. Het informele karakter van deze overleggen kan hierbij behouden worden. Toch kunnen de visionaire kwaliteiten van de kerkelijke voorgangers gebruikt worden voor het netwerk. Door de klankbordfunctie van deze twee groepen is er meer stabiliteit en draagvlak in het netwerk.

Bestuurlijke lijn

In de bestuurlijke lijn vindt met name de besluitvorming plaats. In de bestuurlijke lijn dienen met name de vertegenwoordigers van kerkenraden en oudstenteams vertegenwoordigd te zijn. Zij kunnen namens de partners bestuurlijke besluiten nemen. Binnen deze lijn zijn de rollen anders

verdeeld dan in de huidige situatie.

- De deelnemersraad krijgt de rol van het huidige bestuur: zij nemen de belangrijkste beslissingen. In feite hebben zij die taak al, maar niet de rol;
- Het bestuur vormt in de nieuwe situatie het dagelijks bestuur;
- Nieuwe voorstellen komen vanuit de deelnemersraad of uit de visiegroep.

Behalve dat het bestuur stukken ontvangt vanuit de visiegroep, kunnen de verschillende bestuursorganen voorstellen aan de visiegroep aandragen. Hierdoor is er een wederzijdse uitwisseling tussen de visielijn en de bestuurslijn.

In de besluitvorming wordt een extra onderscheid aangebracht. Uit de analyse blijkt dat zelfs de vergaande, belangrijkere beslissingen via een gelaagde structuur worden genomen. Door deze gelaagdheid is dit gevoelig voor miscommunicatie en langdradigheid. Het is daarom van belang om onderscheid te maken in de aard/zwaarte/impact van de besluiten. Zo kan de belangrijke besluitvorming direct gedaan worden door de kerkenraden - de besturen van de deelnemers uit het netwerk. Hierdoor ontstaat ook een breder draagvlak op partnerniveau voor besluitvorming. De goede besluiten moeten op de juiste tafel komen, wat bij uitstek een taak is voor de netwerkcoördinator (zie verderop).

Onderscheid in besluitvorming:

1. Inhoudelijk vergaande, cruciale en complexe besluitvorming: Kerkenraden(dag)
2. Lopende, kleinere besluitvorming: Deelnemersraad
3. Dagelijks bestuur: Bestuur (ofwel stuurgroep)

De kerkenraadsdagen worden gefaciliteerd door een voorzitter uit de bestuurlijke lijn. Op de kerkenraadsbijeenkomsten is een aantal mensen uit de visiegroep aanwezig.

Het bestuur kan het beste gekozen worden door de partners van GIDS. Er worden belangrijke beslissingen genomen, waardoor het bestuur aangewezen moet worden door het netwerk. In het nieuwe bestuur, de huidige deelnemersraad van GIDS, moeten sterke sleutelfiguren zitten. Zij moeten goed beseffen dat zij het besluitvormend orgaan zijn. Zij hebben een goede connectie met hun eigen kerkenraad. Die kerkenraad moet een dusdanig vertrouwen hebben in deze persoon, dat hij mandaat heeft om niet voor elk besluit toestemming te vragen aan de kerkenraad. Als de functie van de deelnemersraadleden explicieter is en in belang toeneemt, zal dit zeer waarschijnlijk een positief effect hebben op de opkomst en kwaliteit tijdens de vergaderingen.

Ook dient er in de deelnemersraad een voorzitter of een wisselend voorzitterschap aangesteld te worden. Hierdoor wordt de agenda neutraler en breder door het netwerk bepaald.

De leden uit het bestuur, het nieuwe dagelijks bestuur, dienen portefeuillehouders aangesteld te worden met een daaraan gelinkte verantwoordelijkheid en taken. Zij dragen ieder zorg voor één of meerdere aandachtsgebieden.

Uitvoerende lijn

Het GIDS-team van Geloven in de Stad is verantwoordelijk voor de coördinatie en de uitvoering van activiteiten en evenementen en de dagelijkse gang van zaken. Op basis van wat het bestuur

besluit wat er gaat gebeuren, nemen zij taken over. Ook stellen zij projectgroepen aan voor projecten als Sonrise of jeugdprogramma's. De netwerkcoördinator heeft voor dit team een belangrijke functie, omdat hij op de hoogte moet zijn van wat er in de bestuurlijke lijn is besloten. Als dat gevolgen heeft voor het team moet hij dat doorgeven.

De netwerkcoördinator

De kern van deze structuur is dat er een onderscheid is gemaakt tussen de visionaire lijn en de bestuurlijke lijn. Mensen uit de visielijn krijgen geen formele rol in de besluitvorming en andersom. Toch moet er een link zijn tussen de bestuurlijke kant en de visionaire kant, in de rol van een netwerkcoördinator. De netwerkcoördinator moet met name de belangen van de visiekant vertegenwoordigen in de bestuursgroepen en deze doorspelen naar de uitvoerende lijn. Ook zorgt hij dat de gewichtige besluiten bij de kerkenraad op tafel komen.

De functie van een netwerkcoördinator blijft hiermee onmisbaar en van groot belang. De inbedding in het netwerk wordt hiermee steviger en duidelijker.

Kerkelijke gemeenteleden

De leden uit het netwerk, de kerkelijke gemeenteleden kunnen zeker input geven aan het netwerk. Dit kunnen zij doen via de visionaire lijn, door hun voorgangers te benaderen, of via de bestuurlijke lijn, door het aanspreken van de vertegenwoordiger van de eigen kerk in de deelnemersraad.

Overige aanbevelingen interne organisatie

De eerste aanbeveling is om de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de netwerkcoördinator in hoofdlijnen te beschrijven, zonder dat het een bureaucratisch geheel wordt. Zo zouden ook de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur (de deelnemersraad) en de het dagelijks bestuur (het huidige bestuur) moeten worden beschreven. Als deze beschrijvingen reeds bestaan, is het goed om deze te actualiseren.

De ICT-voorzieningen kunnen in het netwerk beter worden benut. In de huidige situatie wordt er veel mondeling uitgewisseld tijdens ontmoetingen, waarna er veelal niets mee gebeurt. Een aanbeveling is om een intranet op te zetten, waar veel informatie (passief) te vinden is. Op dit intranet is er mogelijkheid tot uitwisseling van informatie, polls, een gezamenlijke agenda's, een marktplaats waar vraag en aanbod van de kerken te zien is, vacatures en verslagen te vinden zijn, de voortgang van gezamenlijke projecten te zien is, gebedspunten te vinden zijn et cetera. Door al deze informatie beschikbaar te stellen, worden mensen meer onderdeel van het netwerk, omdat ze beter op de hoogte zijn. Ook is er meer ruimte voor initiatief en zelforganisatie, wat een belangrijk element in netwerkorganisaties is.

De leiders in het netwerk hebben toegang tot dit intranet. Zij zijn de spin in het web: ze zitten op een strategische positie. Zij overzien het netwerk, maar ook de behoeften in de eigen kerk. Zij luisteren goed en reageren snel op ontwikkelingen. Als zij op intranet iets lezen wat van belang kan zijn voor één of meerdere leden uit de kerkelijke gemeente, dan is het aan deze persoon om de koppeling te maken. Maar ook andersom; als een gemeentelid iets zou willen doen, kan het door deze spil bekendgemaakt worden op het intranet.

Als de behoefte er is, kan er voor bepaalde groepen uit het netwerk, zoals de kerkenraden, een afgesloten gedeelte gemaakt worden, waar zaken besproken worden die alleen de desbetreffende groep aangaan.

Een derde aanbeveling is om leiders in het netwerk meer toe te rusten in hun leidersrol. De leiders in het netwerk vervullen een sleutelrol, waar ze wel bekwaam voor moeten zijn. Dit moet in de hele breedte van het netwerk gebeuren: van de visiegroep tot de voorgangers. Zo moeten de leden uit de deelnemersraad weten welke belangrijke functie zij vervullen en dat zij in het netwerk, maar ook in hun eigen kerken een cruciale rol vervullen. Deze leiders moeten sterk zijn en ruimte hebben voor hun visie. De voorgangers mogen ook opgebouwd worden in hun rol als inspirator voor hun kerk en voor collega's.

Als het gaat om de voorgangersontmoetingen, blijkt dat de onduidelijkheid van de samenstelling van de bijeenkomsten verwarring schept. Er is een relatie tussen de wisselende samenstelling en de betrokkenheid van de deelnemers, de voorgangers, bij deze vergaderingen. De vierde aanbeveling betreft het scherpstellen van het doel en de samenstelling van de voorgangerslunches. Heel gericht kan het overleg ook als klankbord worden gebruikt binnen de visionaire lijn. Echter, het informele karakter van dit overleg is belangrijk en dient in stand te worden gehouden. Kernwoorden zijn: verbinding, onderlinge bemoediging en inspiratie.

Besluiten in een netwerk kunnen het beste genomen worden op basis van consensus. Tot slot het advies om op deze manier besluiten te nemen, op alle niveaus in het netwerk. Meer informatie hierover is te vinden in hoofdstuk 4 van dit onderzoek.

8.2 AANBEVELINGEN INTERNE COMMUNICATIE

Uit de analyse van Geloven in de Stad blijkt dat de visie nog niet goed opgepakt is door de leiders uit het netwerk. Dat is frappant, want deze hebben ze in 2013 gezamenlijk opgesteld, maar blijkt dus niet meer te leven. Ook komt naar voren dat het commitment van de partners verschilt en de reden waarom ze bij het netwerk betrokken zijn per partner verschillend is. Commitment is elementair in een netwerk, omdat dat de verbinding is die het netwerk bij elkaar houdt. Ook blijkt dat men wel weet dat GIDS belangrijk is voor de omgeving, maar dat wordt door de kerken nog niet als noodzakelijk ervaren. Dit zorgt voor onvoldoende binding. Als deze relevantie niet komt, beïnvloedt het de effectiviteit van het netwerk nadelig en/of vergroot het de kans op uittreding.

Visie en kernwaarden

De visie is niet goed opgepakt door de leiders uit het netwerk. De leiders in het netwerk weten niet wat de visie inhoudt en er is aangegeven dat men zich ook geen deel voelt van de visie. Daarom het advies met betrekking tot de visie de volgende extra inspanningen uit te voeren:

1. De nieuwe visiegroep haalt de kern uit de visie GIDS 2020. Deze is maximaal een half A4;
2. De voorgangers krijgen de ruimte om feedback te geven op de beknopte versie van de visie;
3. Door de voorgangers worden gezamenlijk drie kernwaarden voor GIDS geformuleerd;
4. De visie wordt herschreven door de visiegroep. Ook worden de drie kernwaarden scherp gesteld.

De visiegroep kan de visie in principe zo uitgebreid maken als ze maar willen, mits er een versie komt die communiceerbaar is. Deze versie is maximaal een halve pagina en heeft kernwaarden die de visie krachtig samengevat. De kernwaarden laten zien waar GIDS voor staat en van droomt. Deze visie kan gecommuniceerd worden in het netwerk.

Het mooiste is als alle kerken achter de kernwaarden van GIDS staan. Dit zal in praktijk niet het geval zijn, maar daarom is er per kerk ruimte om de kernwaarden aan te vullen en een eigen kleur te laten zien.

In tegenstelling tot de huidige situatie is het belangrijk dat de gemeenteleden van de kerken weten wat de strekking van de visie is. De gemeenteleden vervullen namelijk een belangrijke rol in het netwerk: het netwerk kan tot leven komen door sterkere interactie met de mensen op de werkvloer. Zij staan het dichtst bij de doelgroepen en nemen deel aan projecten. Zij moeten de kern van de visie kunnen pakken. Dit kan door middel van de kernwaarden of een slogan, zoals *‘samen bereiken wat je alleen niet kan’*.

Als de visie en de kernwaarden vastgesteld zijn, dan kan er nagedacht worden over een soort communicatie-offensief met verschillende, samenhangende uitingen. GIDS is momenteel bezig met het ontwerpen van een nieuw logo. Dit zou het beste onthuld kunnen worden als de visie vaststaat en de nieuwe fase duidelijk begint. In het logo dienen de waarden van GIDS herkenbaar in terug te vinden zijn.

Daarnaast kan er een organisatievideo gemaakt worden met de kern, de missie en de visie van GIDS. Deze video is deels informierend, maar moet vooral veel sfeer laten zien en het *GIDS-gevoel* overdragen. Mensen moeten hierdoor trots worden op *hun* GIDS en zich er meer mee verbonden gaan voelen.

Het nieuwe logo en de organisatievideo kunnen bij een start gevierd met het hele netwerk. Een feest, voor de nieuwe visie, een nieuwe vorm en een nieuw uiterlijk. De leden uit het netwerk kunnen zich hieraan vasthouden en op teruggrijpen.

Commitment van de partners

Uit het onderzoek blijkt dat de partners met hele verschillende belangen en ambities in de samenwerking staan. De partners hebben van zichzelf, maar ook van elkaar, niet duidelijk wat zij uit het netwerk willen halen en wat zij er aan bij willen dragen. Door het hier als partners met elkaar over te hebben, komen de onuitgesproken verwachtingen die onder aan het commitment liggen, boven tafel. Deze commitments zou vastgesteld kunnen worden voor bijvoorbeeld een jaar en kunnen antwoorden in houden op de volgende vragen:

1. Wat is je beeld bij de ambitie van de samenwerking?
2. Wat wil je dat de samenwerking oplevert?
3. Wat wil je er in stoppen?
4. Wat is je kernwaarde en de essentie van je rol?
5. Wat is je belang?

Relevantie

Als GIDS zich focust op de aanbevelingen uit dit hoofdstuk, te weten de structuur logischer en doelgerichter maken, leiders aanstellen binnen het netwerk en besluitvorming beter organiseren, de visie en de kernwaarden sterker afbakenen en communiceren en het commitment van de partners boven tafel krijgen, dan komt GIDS tot zijn doel. Geloven in de Stad zal beter functioneren en van meer waarde zijn voor de omgeving. Het missionaire doel van het netwerk kan beter bereikt worden. GIDS zal hierdoor bewijzen dat zij relevant is voor Haarlem en voor de kerken.



DISCUSSIE

Times Square, New York, New York, USA
© Jordi Klepper, maart 2013

Toelichting:
"Een reflectie op het proces."

9. DISCUSSIE

9.1 Methodische reflectie

Opzet

In het onderzoeksplan stond de opzet voor het onderzoek. Dit plan gaf structuur en duidelijke richting voor het onderzoek. Wat echter tijdens het onderzoek zelf bleek, was dat de planning niet heel realistisch was, doordat er weinig rekening was met knelpunten tijdens het proces. Het geluk was dat ik aan het einde van de planning zes weken over had. Hierdoor is het onderzoek wel op tijd afgekomen.

Aanpak

De aanpak was om eerst een theoretisch onderzoek te doen en als onderzoeker kennis te vergaren over het netwerkorganisaties. Aan de hand van deze bevindingen wilde ik vragen stellen aan professionals die veel ervaring hebben met de praktijkkant van netwerkorganisaties, organisatieverandering en/of communicatie. Deze aanpak heeft gewerkt, waardoor ik met de interviews een verdiepingsslag kon maken.

Bij deze aanpak kwamen er veel onderwerpen naar boven die samenhang vertoonden met mijn onderzoek. Dit was een valkuil, omdat ik geneigd was mijn onderzoek breed in te steken.

Uiteindelijk koos ik om mijn analyse en aanbevelingen voor de casestudie toe te spitsen. Dit hielp om het onderzoek gericht te houden.

Resultaten

Een aantal boeken die ik wilde lezen, zoals 'Sterke Netwerken' van Van Delden, bleek tijdens het onderzoek niet relevant voor mijn onderzoek. Deze heb ik vervangen door andere boeken die wel passend waren. De interviews met de professionals gingen voortvarend. Twee respondenten bleken uiteindelijk niet te kunnen. Al gauw vond ik twee andere professionals die mee konden werken aan het onderzoek. In de interviews werd door verschillende respondenten gezegd dat ik met de goede en relevante vragen kwam. Veel resultaten kwamen overeen of sloten op elkaar aan. De resultaten van het theoretisch onderzoek en de interviews sloten goed op elkaar aan.

In het onderzoek is een vertaalslag gemaakt van de theorie naar de praktijk. De analyse van GIDS ging erg soepel. Vooraf maakte ik voor het observatieonderzoek een ruime planning, waardoor ik de hele organisatie bekeek. De interviews met de leiders hebben geen moeilijkheden opgeleverd, zij wilden graag meewerken.

Conclusies

In de conclusie bleek dat de deelvragen goed geformuleerd waren. De antwoorden sloten op elkaar aan en versterkten elkaar. Anders dan verwacht kon ik met een methode antwoord geven op de hoofdvraag. Omdat er twee modellen zijn, maar er samenhang tussen is, is er uiteindelijk één methodiek gevonden. Het is een duurzaam antwoord geworden; deze methodiek kan veel netwerkorganisaties helpen om doelgerichter te functioneren.

9.2 Persoonlijke reflectie

Opzet

Bij aanvang van het onderzoek merkte ik dat ik moeite had om tot de kern te komen in het formuleren van mijn hoofd- en deelvragen. Dit omdat ik door een ziekte een tijd uit de running ben geweest. De luttele ervaring die ik had, was weg gezakt. Bij het opzetten van het onderzoek verspilde ik hierdoor veel tijd.

Aanpak

Tijdens de aanpak zat ik in een persoonlijke strijd. Ik vond het lastig om het punt te vinden waarop ik genoeg van netwerkorganisaties afwist, om diepgaande vragen te gaan stellen aan de professionals. Ik wilde de respondenten niet te vroeg in het proces spreken, omdat dit de kwaliteit van de interviews negatief zou beïnvloeden. Anderzijds kon ik ze niet te laat plannen, omdat dit één van de punten was waarbij ik mij afhankelijk moest opstellen van anderen. Dit geeft een verhoogd risico op vertraging.

Ik merkte dat te lang zelfstandig aan een project werken niet goed voor mij is. Toen ik na een lange periode van deskresearch aan de interviews begon, merkte ik dat de interactie mij goed deed. De gesprekken inspireerden en motiveerden mij.

Resultaten

Het onderzoeken van de praktijk was leuk om te doen. Ik leerde veel over netwerkorganisaties dankzij dit onderzoek. Het was leuk om met een nieuw onderwerp bezig te zijn en dieper te graven en in gesprekken door te vragen. De resultaten van de twee verschillende onderzoeken vertoonden veel samenhang. Dit motiveerde om een goed onderzoek te schrijven.

Conclusies

Mijn ervaring met het trekken van conclusies is gering. Soms had ik moeite om verbanden te leggen, terwijl de elementen reeds goed waren. Met hulp van mijn meelezers is het gelukt om 'to-the-point' te komen en de conclusies te trekken.

Begeleiding

Ik vond de begeleiding vanuit de CHE erg mager. Ik kreeg weinig feedback op mijn onderzoeksvoorstel. Bij het opstellen van dit voorstel had ik veel vertraging had opgelopen, waardoor ik zelfstandig door moest gaan met het onderzoek. Na een paar weken werd er door mijn begeleider gevraagd naar mijn voortgang. Ik stuurde op zijn verzoek een aantal versies van een groot gedeelte van mijn scriptie. Uiteindelijk kreeg ik geen inhoudelijke feedback van mijn begeleider op mijn onderzoek. Ik heb hier veel achteraan moeten zitten en vaak en op verschillende manieren contact gezocht met hem. Ik ben erg blij met de feedback van mijn meelezers die ik buiten de CHE om benaderde. Al was het soms pittig, uiteindelijk droeg het sterk bij aan de kwaliteit en leesbaarheid van dit onderzoek.

9.3 Aanbevelingen

Dit rapport geeft de mogelijkheid om een aantal zaken verder te onderzoeken. Ik zou mijn casestudie Geloven in de Stad aanbevelen om een onderzoek te (laten) doen naar de implementatie van dit plan. Ook zou een (algemeen) onderzoek gedaan kunnen worden naar monitoring in een netwerkorganisatie.

Implementatie

Het onderzoek naar doelgerichtheid van de netwerkorganisatie GIDS eindigt met een aantal aanbevelingen. Een implementatieplan is een goed middel om deze aanbevelingen om te zetten naar de praktijk. Dit zou kunnen aan de hand van het praktische en bruikbare boek 'Reflectieve Communicatie Scrum' (Van Ruler, 2013). Ook raad ik aan om in de implementatie de focus te leggen op 'doen' in plaats van praten. Dat versterkt verbondenheid en maakt het veranderen 'leuker'.

Monitoring

Het is belangrijk voor een netwerk om te weten wat er speelt. Er kan nog nader onderzoek gedaan worden naar verbetering van monitoring in netwerkorganisaties. Hoe blijft men goed op de hoogte van wat er door wie wordt gezegd en waarom. Dit is essentieel voor het behoud van een stabiel netwerk en daar zou nader onderzoek naar gedaan mogen worden.



BRONVERMELDING

Steve Jobs mural, Palermo, Buenos Aires, Argentinië
© Jordi Klepper, februari 2013

Toelichting:
"De inspiratie- en informatiebronnen op een rij."

10. BRONVERMELDING

Literatuurlijst (boeken):

Baarda, B. (2013). *Basisboek kwalitatief Onderzoek - handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers.

Benkler, Y. (2011). *The Penguin and the Leviathan: How Cooperation Triumphs over Self-Interest*. New York: Crown Publishing Group.

Berge, L., ten, Kooten, J., van (2004). *Inleiding Organisatiekunde* (vijfde druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Haterd, B., van de (2012). *(R)evolutie van werk - Sociaal kapitaal in organisaties*. Assen: Van Gorcum Uitgeverij.

Koeleman, H (2006). *Interne communicatie bij verandering - van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Marcus, J., Dam, N., van (2009). Een praktijkgerichte benadering van *Organisatie en Management* (zesde druk). Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers.

Opheij, W., Kaats, E. (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties - samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnership*. Deventer: Kluwer.

Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne communicatie*. Assen: Van Gorcum Uitgeverij.

Roose, H. (2002). *Managen van een netwerkorganisatie*. Apeldoorn: Garant-Uitgevers n.v.

Ruler, B., van (2013). *Reflectieve Communicatie Scrum - Zo ben je accountable*. Amsterdam: Adfo Groep BV.

Sinek, S. (2009). *Start With Why - How great leaders inspire everyone to take action*. London: the Penguin Group.

Verhoeven, N. (2008). *Wat is onderzoek? - praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

Literatuurlijst (websites en artikelen)

- Bree, E., de (2009), Nieuwe tijden, nieuwe organisatievormen, geraadpleegd op 15 november 2013, <http://www.managementsite.nl/906/strategie-bestuur/nieuwe-tijden-nieuwe-organisatievormen.html>
- charlesvanl (2009), Burke Litwin | Ididee, geraadpleegd op 29 november 2013, <http://ididee.wordpress.com/2009/12/29/burke-litwin/>
- Collective Impact Services (2013), Wat is Holacracy?, geraadpleegd op 20 december 2013, <http://www.collectiveimpact.nl/2013/10/wat-is-holacracy/>
- Edberg, H (2006-2013), Ernest Hemingway's Top 9 Words of Wisdom, geraadpleegd op 18 december 2013, <http://www.positivityblog.com/index.php/2008/06/13/ernest-hemingways-top-9-words-of-wisdom/>
- Folgerts, O.A. (2011), Grensoverschrijdende samenwerking bij rampenbestrijding en crisisbeheersing - Effectief samenwerken over grenzen, geraadpleegd op 29 oktober 2013, <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/215041>
- Kor, R. (2005) Weblog Rudy Kor: Organiseren in drie processen - DOR model, geraadpleegd op 28 november 2013, http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/07/organisaties_en.html
- Korsten, A.F.A (onbekend), Organiseren volgens Weick, geraadpleegd op 14 oktober 2013, <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Organiseren%20volgens%20Weick.pdf>
- Lommers, E. (2013), ROI van 'the golden circle': meet het effect van interactie op social media, geraadpleegd op 10 oktober 2013, http://www.frankwatching.com/archive/2013/10/09/roi-van-the-golden-circle-meet-het-effect-van-interactie-op-social-media/?utm_source=website&utm_campaign=wordtwit&utm_medium=web
- Loo, J. van der (2009), Een netwerk: (hoe) werkt dat nu eigenlijk?, geraadpleegd op 15 november 2013, <http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/17/een-netwerk-hoe-werkt-dat-nu-eigenlijk/>
- NABC (2013), NABC, geraadpleegd op 1 december 2013, <http://www.nabc.nl>
- onbekend, onbekend, Geloven in de Stad, geraadpleegd op 20 januari 2014, <http://www.gelovenindestad.nl/>
- onbekend, onbekend, Twynstra Gudde, geraadpleegd op 17 oktober 2013, <http://twynstragudde.nl>
- onbekend, onbekend, Twynstra Gudde Kennisbank, geraadpleegd op 17 oktober 2013, <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/>
- onbekend, onbekend, Art of Hosting, geraadpleegd op 20 december 2013, <http://www.artofhosting.org/>
- onbekend, onbekend, Cordaid, geraadpleegd op 5 december 2013, <http://www.cordaid.org/nl/>
- onbekend, onbekend, Impact Hub Amsterdam, geraadpleegd op 8 december 2013, <http://amsterdam.impacthub.net>
- onbekend (2010), 2Reflect - Klaver 6 model, geraadpleegd op 30 november 2013, <http://www.2reflect.nl/klaver6model.htm>
- onbekend, onbekend, Tempelmodel De Galan Groep, specialisten in management, geraadpleegd op 28 november 2013,

<http://www.galangroep.nl/pages/public/page.php?hg=12&sg=10&ig=77&lang=1&titel=Tempelmodel>

Puyt, R. (2007), Innovatief organiseren: de netwerk organisatie, geraadpleegd op 15 november 2013, <http://www.innovatieforaniseren.nl/innovatie-en-bedrijven/innovatief-organiseren-de-netwerk-organisatie/>

Rutten, C.P.T. (2012), Een onderzoek naar Wicked Probleemdefinities en de Aansturingsvormen van netwerken, geraadpleegd op 29 oktober 2013, <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/256761>

Sinek, S. (2010), How great leaders inspire action, geraadpleegd op 10 oktober 2013, <http://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfl4>

Van Dale Uitgevers (2013), Gratis woordenboek | Van Dale, geraadpleegd op 19 december 2013, <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=commitment&lang=en>

Vanhove, A. (onbekend), Interne Communicatie, geraadpleegd op 20 september 2013, http://bestuursschool.plot.be/images/dbimages/docs/memori_copy_1_copy_2.pdf

Waldstrom, C. (2001), Informal Networks in Organizations - A literature review, geraadpleegd op 20 september 2013, <https://pure.au.dk/portal/files/32302046/0003088.pdf>

Bijlagen

INTERVIEWS &
ORGANISATIEMODELLEN

Fish Market, Tokyo, Japan
© Jordi Klepper, mei 2013

Toelichting:

"Alle uitgewerkte inspiratie-/informatiebronnen die een extra licht op de stelling hebben geworpen."

BIJLAGEN

Bijlage 1a

Interviewvragen professionals

Bijlage 1b

Uitgewerkte interviews professionals

Bijlage 2a

Activiteitenoverzicht GIDS

Bijlage 2b

Vragenlijst GIDS-analyse

Bijlage 2c

Uitgewerkte interviews GIDS-leiders

Bijlage 2d

Samenvatting korte gesprekjes netwerkreceptie

Bijlage 3

Traditionele organisatiemodellen

BIJLAGE 1a

Interviewvragen professionals

Opwarmvraag:

Ik wil graag weten wat een netwerkorganisatie definieert. Waarmee onderscheidt het zich mee van een 'gewone' non-profitorganisatie of commerciële organisatie?

Kunt u 'netwerkorganisatie' definiëren met zoveel mogelijk steekwoordenkaartjes:

accountability, besluitvorming, commitment, coördinatie, corporate communication, doel(stellingen)en, hiërarchie, identiteit, kwaliteit, loyaliteit, synergie, lege kaartjes...

Wat is volgens u de kracht van een netwerkorganisatie?

Verdieping:

Wat betekent dat voor de interne organisatie & communicatie in een netwerkorganisatie?

Toepassing / praktijk?

Wat is volgens u de juiste focus van de interne communicatie/organisatie in een netwerkorganisatie?

Waar moet op gelet worden? Wat wordt vaak over het hoofd gezien?

Wat zijn de voorwaarden om goed als netwerkorganisatie te functioneren?

Wat is / waar ligt volgens u de kracht van een netwerkorganisatie?

Wat is de sleutel tot succes?

Introduceren probleemstelling:

Een netwerkorganisatie bestaat uit verschillende autonome organisaties, die samen (vrijwillig) een netwerk vormen. Vaak zijn de doelen/prioriteiten van de eigen organisatie belangrijker dan die van het (overkoepelende) netwerk.

Hoe kan een netwerkorganisatie de autonome leden het *belang* laten inzien van haar overkoepelende doelen en daar ook *prioriteit* bij laten leggen?

Hoe kan dat toegepast worden?

Wat zijn valkuilen bij een veranderstrategie voor netwerkorganisaties?

Professioneler, meer betrokkenheid, doelmatiger, corporate communicatie (visie, missie).

Hoe kunnen mensen loslaten bij succes?

Top-down / bottom-up? Relatie/systemen? Aansturen of laten gebeuren?

Ik ben op zoek naar ervaringen van situaties in netwerkorganisaties, om daar van te leren.

Kunt u een aantal situaties schetsen waarbij u tegen zaken aan liep en hoe u dat oploste?

Advies:

Waar zou u mee beginnen om communicatie/verandering in beweging te zetten in een netwerkorganisatie?

Welk doel heeft u voor ogen? Hoe zou u het aanpakken? Waar zou u op focussen / prioriteren?

BIJLAGE 1B

Uitgewerkte interviews professionals

Prof. Dr. Betteke van Ruler // communicatieprofessional

Heemstede, dinsdag 19 november 2013

Wat definieert een netwerkorganisatie? Waarmee onderscheidt het zich mee van een 'gewone' non-profitorganisatie of een commerciële organisatie?

"Dit zijn voor mij de kernbegrippen. Vooral accountability. Een netwerkorganisatie is voor mij een organisatie die heel erg resultaatgericht is, maar wel op een speciale manier: door voortdurend per persoon en per groep accountable te zijn. En heel erg samen na te denken over de besluitvorming. Commitment vind ik veel belangrijker dan loyaliteit, maar het heeft wel met mijn commutatie van dat begrip te maken. Je committeren aan wat je besluit om met elkaar te doen. Ik kies hier voor, ik commit me hieraan en hier ga ik voor. En bij loyaliteit denk ik toch veel meer aan een hiërarchische dimensie. Commitment heeft te maken met besluitvorming. Organiseren in netwerken heeft natuurlijk altijd coördinatiekwesties.

En accountability. Het kan niet zonder doelen. Of ambities want anders word je stuurloos."

"En mensgerichtheid. Dat past bij agile en scrum. Het draait niet om protocollen of contracten, maar om mensen. Mensen maken het verschil. Ik bedoel met mensgericht, dat het gaat om de kennis, kunde, inzet en passie van de mensen. Dus dat zijn voor mij de belangrijke begrippen."

Wat betekent dat voor de interne organisatie & communicatie in een netwerkorganisatie in de praktijk?

"Ten eerste is hiermee de gedachte dat interne communicatie vooral erover gaat om gedrag te sturen van medewerkers of ze te motiveren, volstrekt irrelevant. Dat doen ze zelf namelijk! Ze hebben zelf de commitment, doelstellingen en besluitvorming zelf. Dat speelt op menselijk niveau. Interne communicatie is voor mij dan vooral er voor zorgen dat er structuur en cultuur is voor de afstemming. Dat die coördinatie mogelijk is. Dat er goede besluitvorming tot stand komt. Dat iedereen ook goed accountable kan zijn en zijn commitment ook kan geven. Dus dat zit 'm veel meer in de interpersoonlijke communicatie. Leiders die goed met het team omgaan en het zit 'm dus heel sterk in het interpersoonlijke, wel of niet gemedieerd, dat maakt niet uit. Bijvoorbeeld de parallelle communicatie (door de hele organisatie heen) is veel minder interessant."

Netwerkorganisaties kunnen ook verplicht bij elkaar zijn, omdat ze kunde, kennis en capaciteiten moeten bundelen om te overleven.

"Het ideale model is dat in een netwerkorganisatie iedere medewerker intrinsiek gemotiveerd is. En dat is tegelijkertijd de zwakte van het model. Je hebt geen leiders van bovenaf, die zeggen: denk erom, dat moet gebeuren! Dat is een zwakke kant. Het heeft een bepaald mensbeeld nodig, waarin je ervan uit gaat dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om aan het werk te gaan en het werk op een goede manier te doen.

Het hele zelfsturende is voorbij.

Oragin, BSO, had een celstructuur, met zelfsturende teams, maar er zat een hele charismatische, sterke leider op. Ik heb bij bureaus wel eens probeersels gezien van zelfsturende teams met faciliterend leiderschap. Dat ging zelfs zo ver dat mensen niet meer in dienst waren, maar als 'maten', als ZZP'ers. Ik geloof niet dat een van deze bureaus het heeft overleefd. Ik denk dat er een

vorm van leiderschap nodig is. Alleen de klassieke hiërarchische vorm van leiderschap van 'ik bepaal wat er gebeurt' dat is natuurlijk niet meer mogelijk. Er is natuurlijk een bepaalde mate van hiërarchie. Maar een hiërarchie is natuurlijk ook iets waar je het met elkaar over eens moet zijn. Dwang is uit de tijd."

Wat is de kracht van scrum?

"Ik vraag dat aan mensen die het doen en die zeggen unaniem: dat je samen verantwoordelijk bent voor het eindresultaat. Dat is niet op individuele basis, maar op teambasis. Daardoor krijg je veel meer commitment, veel sneller communicatie en overlegstructuren, die overigens veel doelgerichter zijn, en een groepsdynamiek die uit is op het resultaat. De kracht van scrum is het samen verantwoordelijk zijn. Dat is ook de kern van zelfsturende teams; die zijn ook samen verantwoordelijk voor het eindresultaat. Alle individuele afrekensystemen die we tegenwoordig hebben werken niet bij samen verantwoordelijk zijn. Ook daarin zit een heel groot verschil met hoe we het eigenlijk gewend zijn. Iedereen wordt individueel afgerekend en het wordt steeds erger. Iedereen is daar doodziek van geworden. Het heeft wel geholpen om mensen in het gareel te brengen en na te laten denken over doelen en resultaten. Die resultaatgerichtheid is daardoor wel veel verbeterd. Maar iedereen gaat in dit systeem voor zichzelf. Dat is gewoon niet effectief. Zoals het nu werkt, werkt het niet meer. Dus er zal iets gaan veranderen. En ik hoop dat het meer deze kant uit gaat, richting gezamenlijke verantwoordelijkheid."

Hoe organiseer je scrum?

"Als je in een netwerkorganisatie zit, kan je al niet werken met een klassiek communicatieplan. Want er is geen gezamenlijke verantwoordelijkheid in de autonome delen. Dat lijkt mij heel erg lastig. Scrum is voor projecten. Niet voor een algemene organisatievorm."

Hoe werkt scrum bij verandering?

Ik werk samen met een scrummaster die verandertrajecten bij gemeentes doet. Het leuk van scrum is, dat je zo'n team zo multidisciplinair mogelijk maakt en ze zijn samen verantwoordelijk. Je knipt zo'n project op in allemaal kleine stapjes en je viert al je resultaten. Dan hoef je niet zo'n groot project te maken, maar je neemt allemaal kleine stapjes.

De kern van scrum is dat de hiërarchie er niet meer is. Dat is tegelijk erg lastig. De teamleden moeten voor bijvoorbeeld tien uur beschikbaar zijn. En hun naaste hogere moeten ze daarvoor vrijstellen.

De kerngedachte van scrum is: de opdrachtgever moet zoveel mandaat in de opdracht hebben, dat hij dat altijd kan bewerkstelligen. Die moet de macht hebben om dat te realiseren. En dat gaat allemaal tussen alle structuren en silo's heen.

Scrum is: doe niet zo moeilijk, zo'n groot verandertraject. Neem een klein stukje tegelijk en realiseer dat en dan krijg je een succes gevoel. Pak eerst aan wat niet altijd te ingewikkeld is of wat belangrijk is. Knipt dat op in sprintjes. Doe de eerste twee weken niet meer dan het binnenhalen van ideeën die spelen. Het brengt de menselijke maat terug. Mensen zeggen ook allemaal: je krijgt er veel meer lol in! Het bestaat helemaal uit spelletjes. Alles is een spelletje. De communicatie is direct en open. Van te voren moet je bepalen wat de sprint inhoudt, wat je gaat doen. Hoeveel uur de taken kosten, en er dan tegen aanleggen hoeveel uur je beschikbaar hebt. Dat bepaal je als team, hoeveel iets kost. Niemand zegt 'ik heb zoveel uur nodig', maar het team bepaalt dat. Door middel van een

pokerspelletje. Iedereen legt een kaart neer met daarop zijn idee van hoelang een taak kost. De één zegt veel, de ander weinig, en dan in overleg praten over wat reëel is. In gesprek gaan. De scrumleider bepaalt niet, maar zegt: 'kom er maar uit! Leg eens uit hoe het in elkaar zit, etc.' Omdat je samen verantwoordelijk bent en dat voelt, heb je ook wel in de gaten dat dat moet. Want anders stort je project in. Iedereen is zo gecommitteerd."

Is flexibel veranderen ook mogelijk in een netwerkorganisatie. Maar is dat mogelijk met een achterban?

"Ja, maar daar speel je voortdurend op in. En als jij vindt dat het anders moet, dan moet je een goed verhaal, goede argumenten hebben. Allemaal communicatie. De communicatie moet ook veel inhoudelijker. De gedachte dat je veel cue's moet meegeven, is overbodig. Het gaat om inhoud."

Het heeft te maken met een stuk vertrouwen in het netwerk, in het team. Ja dat missen we, er is vertrouwen nodig. Dat is een basis. Als je je mensen niet vertrouwt, elkaar niet vertrouwt, dan kan je niet werken. Dan werkt scrum ook niet. De mens maakt het verschil, dus vertrouw je hem. En dat geldt in netwerkorganisaties ook. Maar de organisatie Theorie is er ondertussen ook wel over uit dat mensen af en toe een steuntje in de rug moeten hebben. Je hebt wel leiding en afbakening nodig. Dat wat past bij de organisatie en bij de mensen."

Een netwerkorganisatie bestaat uit verschillende autonome organisaties, die samen (vrijwillig) een netwerk vormen. Vaak zijn de doelen/prioriteiten van de eigen organisatie belangrijker dan die van het (overkoepelende) netwerk. Hoe kan een netwerkorganisatie de autonome leden het belang laten inzien van haar overkoepelende doelen en daar ook prioriteit bij laten leggen?

"Ik denk dat dat precies het probleem is van dat soort organisaties. Volgens mij zit 'm dat in het charisma en het leiderschap. Dus niet in van bovenaf bedachte doelstellingen en hiërarchie, maar in het charismatische leiderschap. En dat moet iemand dus verdienen, omdat hij visie heeft en mensen weet te motiveren. Visionair is. Dat zie je ook bij dat soort Nu bij de IT-sector zie je organisaties die zo georganiseerd zijn: een jonge visionair heeft de leiding, die iedereen laat opbloeien maar wel sturing aangeeft. Vooral een stijl kwestie, hoe doe je dat? Weet waar je naar toe wilt, maar dat je bereid bent om anderen daar helemaal je te laten beïnvloeden, door wat zij eraan hebben toe te voegen. Het openstaan. Een puur faciliterende leider, heeft zelf niets. Hij moet wel visie hebben. En de visie van anderen belangrijk vinden. Die meneer van Apple vond alleen z'n eigen visie belangrijk. Het heeft de organisatie ver gebracht, maar nu hij dood is, is het een puinhoop. Zo'n organisatie heeft een leider nodig met visie, die openstaat en de bereid heeft om zich te laten beïnvloeden door betere ideeën. De autonome organisaties moeten dat ook zo ervaren, van ik heb wat in te brengen. Dus ook is de manier van besluitvorming belangrijk. De kwaliteit van de mensen is het allerbelangrijkste. Human Capital. Dat hoort er dus heel erg bij. Dat alleen al laat het zien dat het gaat om de inhoud, om het vertrouwen, om invitational communication. Je moet zelf ook met visie komen, maar je moet bereid zijn om je te laten beïnvloeden door betere ideeën. Je moet de ander in z'n kwaliteit bekijken, waarin hij goed in is. En niet waar hij slecht in is. Niet iedereen is God, elk mens weet dat hij zo z'n slechte kanten heeft."

Waar zou u mee beginnen om communicatie/verandering in beweging te zetten in een netwerkorganisatie?

"Samen doen. Kleine dingetjes. En samen doen. Doen, doen, doen. Niet erover praten, maar het gaan doen. Aan de slag is veel belangrijker dan brainstormen over hoe je het aan moet pakken. Gewoon uitproberen. Dan ontwikkelt zich vanzelf inspiratie over wat je moet weten, wat de kwestie

is, waar het over gaat. Samen doen, hands-on werken. Minder advies geven, meer samen doen!”

Zonder ambitie ben je nergens? Hoe werkt dat? Kan je dat creëren?

In het doen kan je invulling geven aan de stip op de horizon. De stip is bijvoorbeeld een vernieuwend product op de markt zetten of de leukste organisatie zijn voor de werknemers. In het doen creëert zich het idee over hoe je het aan moet pakken. Dat werkt alleen als de mensen kwaliteit hebben en weten wat ze vanuit hun discipline kunnen leveren, dat ze daar voor staan en daarvoor kunnen gaan. Dat vraagt een hoop van de mensen. Maar ze krijgen er een hoop voor terug. Een leider is ervoor dat het goede van de mensen wordt gebruikt en het slechte wat verzacht wordt. Je kan veel beter de nadruk leggen op wat goed gaat. Bij scrum gaat het zo dat bij het voorstel rondje je vertelt wat je goed kan. Dat geeft meteen een heel leuk idee. ‘Wat een goed team hebben we hier!’. Het is heel belangrijk dat we daar over praten.”

Dhr. Bob van der Bijl // Managing Director NABC

Den Haag, maandag 2 december 2013

Ik wil graag weten wat een netwerkorganisatie definieert. Waarmee onderscheidt het zich mee van een ‘gewone’ non-profitorganisatie of commerciële organisatie?

“Ik denk dat er zeker niet ‘één’ definitie zal zijn voor een netwerkorganisatie, maar toch de definitie lijkt mij toch dat je je bezig houdt de belangen van je achterban. Het netwerk van waaruit NABC is ontstaan en waaruit zij hun kernfinanciering krijgen, dat is ons vertrekpunt. We willen de economische relatie tussen Nederland en Afrika verdiepen en verbreden, dat betekent meer handel en investeringen. Tegelijkertijd weten we om succesvol zaken te doen heb je klanten, partners (etc) nodig, dus om de private sector in Nederland kan alleen maar succesvol zijn als in Afrika ook een succesvolle private sector is. Als de overheid goede investeringen doet, waar wij wat aan kunnen bijdragen.

Ik denk dus dat als je het als netwerkorganisatie goed doet, je een levend netwerk bent. Dus niet dat wij alleen zenden naar de achterban of andere netwerken, maar ook dat we dingen ervoor terug krijgen. Moeten wij onszelf profileren als kennisinstelling of moeten wij ons profileren als koppelaar van kennis? Bij ons gaat het meer om het delen van kennis dan van het ontwikkelen van kennis. De essentie van onze organisatie is het netwerk. Het is niet alleen dat ze bij ons klant zijn, maar wij moeten zorgen dat ze met elkaar in contact komen en dingen ontwikkelen en dingen ontdekken. Coördinatie sowieso, lijkt mij. Wij hebben een hele coördinerende rol. Identiteit omdat we wel duidelijk naar voren brengen dat we van en voor het Nederlandse bedrijfsleven zijn en dat we niet in het wilde weg dingen doen. We promoten Afrika, maar altijd met het doel om serieuze zaken aan te koppelen. We zitten altijd met de doelstellingen. We doen alleen dingen die zolen aan de dijk zetten. Het moet wel impact hebben, met de bescheiden middelen die we hebben, wat zakelijk werkt en duurzaam is. Je hoopt ook dat een netwerk synergie oplevert. Je hoopt dat bedrijven zullen zeggen, ‘dit is voor mij goedkoper, sneller of het is minder risico om zo zaken te doen in Afrika’. Qua identiteit, we zijn zelf niet for profit. We blijven heel neutraal in alle processen. En loyaliteit is vooral binnen ons netwerk heel erg belangrijk. We willen dat de bedrijven voelen, ‘dit is ons clubje’. Zo ver is het nog niet, maar dat willen we wel. Kwaliteit. We willen dat iedereen die hier werkt, een tijdje heeft gewoond en geleefd. Iedereen heeft hier een hoge opleiding en veel passie.”

Wat betekent dat in de praktijk voor de interne organisatie & comm. in een netwerkorganisatie?

“Het probleem is dat we nu te veel generiek zijn. Een netwerk is ook niet statisch, bedrijven komen en die gaan. We hebben geen content management systeem: een systeem waarbij je weet wat hij/zij echt wel of niet wil ontvangen. Dat maatwerk is toch wel van belang. Nu krijgt iedereen alles. Uiteindelijk zijn de directe mailings en het bellen het belangrijkste.

Op de business meetings wordt wel veel gecommuniceerd. Dat zijn wel de belangrijkste activiteiten die wij organiseren. Daar vindt communicatie tussen de leden van het netwerk plaats en dat is een belangrijk middel om ons doel te verwezenlijken. Daarom organiseren we dit soort zaken. Bedrijven zien dat als dienst die wij ze aanbieden. Bedrijven luisteren het beste naar andere bedrijven of de overheid, meer dan naar ons. Elke maand hebben we een algemene bijeenkomst, bij een bedrijf of hotel. Ze weten dus dat ze daar terecht kunnen. Er komen 45 bedrijven bij deze meetings. Onze focus is zaken doen en ontmoeting. We vertellen wat wij hebben gedaan en wat er speelt in Afrika. Bijna elke maand hebben we nog wat anders, dat er een delegatie uit Afrika komt of zo. Gemiddeld genomen twee keer per maand hebben we iets. Verder maken we andere interessante evenementen en bijeenkomsten bekend. Een jaarverslag is belangrijk voor ons. Omdat we relatief veel geld van de overheid krijgen. Zo kunnen we onszelf profileren, ook via de bedrijven en andere stakeholders. Ook hebben ze magazines, één per jaar een Engelse en een Nederlandse.”

Wat zijn de voorwaarden om goed als netwerkorganisatie te functioneren?

“Wat ik gemerkt heb, is dat je mensen hebt, in ons geval die wat met Afrika hebben en dat ok heel leuk vinden. Dat geldt voor alle organisaties. Maar bij ambassades worden mensen ‘toevallig’ een keertje in Afrika geplaatst. Wij hebben mensen geselecteerd op intrinsieke motivatie, passie en kwaliteit.

Wij hebben een bedrijven doelgroep. Dus bedrijven willen zich wel in ons herkennen. Ze verwachten dat wij snel wat kunnen organiseren, als volgende week spontaan de president van Nigeria komt. We zijn afgestemd op de bedrijven achter ons.

Het blijft lastig om uit te leggen aan organisaties wat je voor hen kan betekenen. Vanuit het verleden betalen bedrijven een redelijk laag bedrag. Voor ons was het veel gezonder geweest om € 3.000 te vragen in plaats van zevenhonderd euro. Wat wij vragen voor wat we doen, is te weinig om goede kwaliteit te leveren. Met veel passie en hard werken kunnen we het nog redelijk regelen. Als ik het opnieuw zou moeten opzetten, dan zou ik gaan voor meer commitment vanaf de kant van de bedrijven. Ik denk dat Nederlandse bedrijven zo bedorven zijn, omdat de overheid ook vaak dingen gratis doet. Ze willen er niet te veel geld voor vragen aan NABC, ze vragen het liever aan de overheid. Het mag niet te veel kosten. Als je in een business development kant op gaat, en zegt wij scannen niet alleen de opportunity's maar we helpen ook actief mee om opdrachten binnen te slepen, dan zit je meer in consult. Dan kan je een hoger bedrag krijgen. Maar objectiviteit is voor ons juist belangrijk. Daar past minder bij dat je voor enkele bedrijven in touw bent de hele dag. Je wil niemand benadelen, dus geen kleur bekennen is essentieel.”

Een netwerkorganisatie bestaat uit verschillende autonome organisaties, die samen (vrijwillig) een netwerk vormen. Vaak zijn de doelen/prioriteiten van de eigen organisatie belangrijker dan die van het (overkoepelende) netwerk. Hoe kan een netwerkorganisatie de autonome leden het belang laten inzien van haar overkoepelende doelen en daar ook *prioriteit* bij laten leggen?

Hoe kan dat toegepast worden?

“Je moet commitment krijgen van je leden voor je organisatie. Je leden moeten denken dat je met de

relevante zaken bezig bent. Missies, activiteiten, evenementen, onderwerpen. Bij belangrijke beleidsonderwerpen, je mag input leveren bij ministerieoverleggen. Je hoopt dat bedrijven denken 'dankzij hen heb ik toegang waar ik anders geen toegang toe had, kon ik geen dingen doen die ik nu wel heb'. De achterban moet dat ook denken. De bedrijven die het actiefst zijn in het netwerk, die hebben er het meest aan. Laat vooral de andere bedrijven het zeggen. Maar wij zijn te klein voor een full flash communicatieoffensief. Je wordt relevanter als je groter bent. Je achterban moet jou in stand houden, in plaats van dat je voor je achterban duidelijk bezig bent. Een netwerkorganisatie bestaat voor de achterband. Maar soms heb je je netwerk ook nodig. De balans moet niet doorslaan."

Ik ben op zoek naar ervaringen van situaties in netwerkorganisaties, om daar van te leren. Kunt u een aantal situaties schetsen waarbij u tegen zaken aan liep en hoe u dat oploste?

"Vaak zal een netwerk zich bezig houden met allerlei stakeholders. Iemand moet dat goed coördineren. Waar je tegenaan loopt is altijd, het is als netwerkorganisatie lastig.. je krijgt een vraag, maar nog 10x, gaan wij het doen? Of gaan we het zelf doen? Zelf doen of uitbesteden? Moeten we de kennisfunctie verder verdiepen of richten we ons op lichtere vormen van dienstverlening? We krijgen weinig feedback of complimenten. Je krijgt niet veel feedback uit je achterban. Maar je haalt veel voldoening uit je werk: ruimte en passie kan je er in kwijt. We organiseren het zelf, een retraite dag waarin we het naar elkaar uitspreken."

Hoe zou u beginnen bij een nieuwe start?

"Meer geld vragen vanaf het eerste begin. Een laag bedrag leidt tot een laag commitment. Je reputatie hangt af van wat je vraagt. Wij hebben dan maar heel veel bedrijven en doen daarbinnen de verdiepingsslag. Misschien eerst een stapje terug om het uit te breiden. Onze doelstelling zou gaande weg wat meer vragen zijn. Het moet wel in overeenstemming zijn met de kwaliteit. Dat gaat hand in hand."

Mw. Tatiana Glad // Co-founder ImpactHub Amsterdam

Haarlem, dinsdag 10 december 2013

What makes Impact Hub's organization structure unique to other organizations?

We are a community of shared purpose and values. And we engage our community in shaping our core business on ongoing organisational development. We have governance structure: we believe in distributed peer-to-peer leadership and use a governance system and process that supports that we are a social enterprise that invests all it makes into the enterprise's ongoing development

What are the strengths and difficulties in your organization?

- *strengths: community and team empowerment; vision and high purpose; strong sense of entrepreneurship*
- *difficulties: the dreams and desire to make things happen are often bigger than our capacity; we are growing so fast it is hard to really take time out for reflection*

What are Impact Hub's organization goals and how do you achieve them?

Our purpose is to inspire, connect and empower people to realise enterprising ideas for sustainable impact. We achieve this through nurturing and supporting the growth of social entrepreneurs and impactmakers to grow their idea from intent to impact

How do you define good leadership?

- *The capacity to balance chaos and order to create a coherent way forward.*
- *Have a strong intuitive sense of what is emerging.*
- *Vision and capacity to execute.*
- *The ability to hold complexity, host people dynamics and still find a coherent way forward.*

I was triggered by the governance structure, can you tell me how it works in actual practice?

Because other professionals I interviewed said that every organization needs an inspirational leader. How do you manage peer-to-peer leadership without a leader?

We use Holacracy and Art of Hosting, we believe in collaborative leadership and they are each inspirational - we each play our role when it is most needed, obviously there are personalities more passionate about some things than others! We also have 3 co-founders so there is a degree of strong organizational DNA through us as the 3 founders, in just how we work everyday. It's about practice - what vision and values are integrated in daily practice.

You told about empowering your community and team. Can you explain how that works?

Big question! Not sure exactly what you want to know but to me this is in how we interact as a community and as a team, how in our governance system we don't just delegate tasks but delegate accountabilities and leadership, how we do community-building through our activities, how we create natural feedback loops so that ideas and tensions and opinions can be surfaced and channeled to make a healthier organisation and community.

Dhr. Paul van Nobelen // Organisation Consultant, Change Facilitator bij Humap

Zaandam, De Koffiezaak, dinsdag 3 december 2013

Ik wil graag weten wat een netwerkorganisatie definieert. Waarmee onderscheidt het zich mee van een 'gewone' non-profitorganisatie of commerciële organisatie?

"Ik kijk naar wat de dingen zijn die het verschil maken. Als er in een netwerkorganisatie een bepaalde hiërarchie ontstaat, dan valt het uit elkaar, valt het weg. Het gaat over organisaties die meer willen dan kennis delen, of je commercieel succes vol zouden willen zijn. Het gaat om samen impact willen hebben. Bepaald soort netwerken komen bij elkaar omdat ze een bepaalde intentie hebben. Je kan het zien als een systeem dat zich gaat verhouden tot een groter systeem (bedrijven, ngo's). Dan gaat het over impact. Wat voor effect hebben wij in de wereld? En dat geeft wel wat spanning, dan als je eerst alleen onderling netwerk bent. Want dan zie je ineens dat het gaat gebeuren dat de identiteit gaat veranderen en dat er een soort van waterscheiding ontstaat. Dan zie je dat mensen zeggen 'ja, maar daar heb ik me niet aan verbonden. Dus dat soort netwerken praten we over. Dan gaat het over impact. Output is de bijdrage aan het grotere geheel. Anders dan verschil willen maken in de wereld. Het gaat meer over wat je als geheel doet, dan wat je voor de

individuele van het netwerk doet. Het ene is meer naar buiten gericht en de ander meer intern gekeken. Dus dat over impact.

Dan over commitment. In een gewone, traditionele organisatie wordt dat afgekocht. Dat betekent namelijk: jij kan iets, ik neem jou in dienst en daar krijg je geld voor. Dat is een soort van structuur, een formeel commitment. Hier is het commitment veel meer vrijblijvend. Je gaat er heen omdat je het interessant vindt of je wordt getrokken of geïnspireerd. En het is belangrijk om van elkaar te weten wat voor commitment je vraagt van de ander en welk commitment je zelf wil geven. Vaak is dat ik wil eerst weten wat voor commitment de ander kan geven en dan kan ik ook commitment geven. Voor de een uit commitment van de ander dat je drie dagen bij elkaar bent. Voor de ander is dat als men zich committeert aan een bepaald proces of dialoog (hoe gaan wij onszelf vormgeven?). Weer een ander zegt commitment is genoeg als wij alleen gesprekken met klanten hebben. Het is belangrijk om deze commitment uit te spreken. Het gaat om verwachtingen en onuitgesproken verwachtingen. En als het uiteindelijk over geld gaat en over klanten dan zie je dat de onuitgesproken verwachtingen in de weg gaan zitten, want dan merk je 'hé dat had ik niet van jou verwacht'. Dan gaat het bijna over vertrouwen. Verschillen in verwachting, sommige dingen weten mensen dat gewoon (geld verdienen, jullie zijn leuke mensen, en wat ik daarvoor wil doen is dit en dit en dit. Dat is mijn commitment. Wat ze vaak niet weten, zijn de verwachtingen die dieper liggen, die mensen in zichzelf hebben, vaak vanuit angst. 'Eigenlijk ben ik hierbij gekomen omdat ik niet zo goed in sales ben, en ik verwacht implicatie dat jij de saleskant doet of dat er meer sales plaatsvindt.' En vanuit dat onbewuste komt de narijheid. Als ik die verwachting niet uitspreek, kan de ander niet daarop acteren. Als jij dan iets anders doet, dan word ik geïrriteerd. Dan gaat het naar intermenselijk drijfveren. Het is superbelangrijk om je commitment duidelijk te hebben voor jezelf en om dat uit te spreken en het er over eens te kunnen zijn. Commitment is vooral hebben, maar ook helder hebben van elkaar, wat je van elkaar verwacht. In netwerkorganisaties is het eigenlijk allemaal redelijk vrijblijvend. Je stapt in, je stapt uit. En het is niet altijd duidelijk wanneer je in of uitstapt. Dan denk je vooruit, ik vind het eigenlijk niets maar ik ga nog maar een keertje kijken. En dan denkt die ander van 'daar gaan we voor', terwijl de ene een hele andere agenda heeft. Dus dat.

Besluitvorming is ook belangrijk. Je moet een manier vinden waarop je besluiten neemt en daar moet je het over eens zijn. Want iedereen heeft andere verwachtingen en voor je het weet zit je in een politiek geharrewar over strijd en macht, Maar als je eerst duidelijkheid hebt over hoe besluiten genomen worden, dan scheelt dat een stuk. In traditionele organisaties worden besluiten genomen door de baas en door hiërarchie doe je het, omdat je er voor wordt betaald. Wat zijn vormen van besluitvorming in een netwerk, die het netwerk ondersteunen? En wat zijn nou vormen die het niet ondersteunen. Klassieke, hiërarchische machtsbesluitvorming zal leiden tot dat het netwerk overblijft van mensen die het fijn hebben met elkaar en die de besluiten nemen. Ik denk dat in een netwerk besluitvorming zodanig moet worden vormgegeven dat iedereen z'n zegje kan doen. Iedereen moet het idee hebben, dat het voldoet aan zijn commitment. Dat hij betrokken wordt bij de besluitvorming. Zeker betrokken bij het proces. Dialoog is een mooie manier om besluiten te nemen. Sociocratische besluitvorming, waarbij het niet op basis van consensus is, maar op content. Consensus betekent meeste stemmen gelden. Negen voor en één tegen, dan zit je daar met pech in je lijf. Content is anders. Dan worden besluiten genomen op basis van zwaarwegende argumenten. Dit is het voorstel, heeft iemand er zwaarwegende argumenten tegen, bezwaren? Dan kan jij zeggen, ik heb een zwaarwegend argument (dit en dit en dit) en dan kan je dat inbrengen. Dan is daar een gesprek over. Dan zegt men misschien, wij zien dit niet zo en gaat het toch door, maar dan zijn de

redenen boven tafel, je bent gehoord en je kan verder. Wat je vaak ziet is dat als zo'n zwaarwegend argument wordt ingebracht, dat het besluit wordt aangepast. Dus je komt tot een besluit dat eigenlijk beter is.

Identiteit. Dat is waar mensen zich aan verbinden, vermoed ik. Netwerkorganisaties zijn vaak constellaties waar mensen in stappen omdat ze zich verbonden voelen ermee. En anders verbonden dan 'oke, ik heb een baan nodig en daarom ga ik bij Primark achter de kassa staan'. Dat is om geld te verdienen. Daarom is de identiteit belangrijk. Dat vormt de container. De container is 'wat hebben wij gemeenschappelijk'. Wat houdt de boel bij elkaar, zodat je kan gaan praten over 'wat willen wij nou doen'. Verbinden in het echt. Als mensen zich op identiteitsniveau zich eraan verbinden. Ngo's of organisaties als Greenpeace die met vrijwilligers werken, verbinden hun werknemers vooral op identiteitsniveau, om betrokkenheid te houden. Identiteit is 'ik wil iets bijdragen aan het verbeteren van de wereld'.

Over synergie. Uiteindelijk zijn netwerken – los van dat je je verbindt vanuit identiteit – je ook het idee dat je samen meer kan dan in je eentje. Dat je daarvoor moet weten als individu. Waar je op moet sturen in je communicatie, waarom je samen beter bent dan alleen. Gesprek hebben over 'waar zijn wij nou verschillend', 'waar ben jij beter dan ik' en 'hoe kunnen we gebruik van elkaar maken'.

Accountability. In een traditionele organisatie kan je je verstoppen, men weet niet wat je doet. Je kan je verstoppen in de grote molen van een organisatie. In netwerkorganisaties, je wil impact hebben, wat betekenen in de wereld, dan gaat het over 'wat wil jij doen' en 'hoe kunnen we je daar bij helpen' en 'hoe ben jij daar accountable voor'. Maar ook hoe kunnen we het niet gaan hebben over kernwaardes waar je je aan 'moet' houden die van bovenaf zijn opgesteld. Hierbij ga je ervanuit dat het er allemaal is. In de output die je wil leveren. Halen en brengen. Netwerken hangen van individuen aan elkaar en ik denk dat die in gelijke mate moeten halen en brengen. Brengen omdat je je anders je impact niet haalt. En halen omdat ze anders niet mee werken. Daar moet balans in zijn. Dat brengen kan in van alles zijn, tijd, klanten, website maken etc.

Persoonlijke ontwikkeling. In netwerken ben je alleen. Anders ga je voor een baas werken. Dat is heel onzeker. Je kijkt niet naar je baas, van 'geef mij een klus'. Dat moet je zelf allemaal doen."

Wat betekent dat in de praktijk voor de interne organisatie & comm. in een netwerkorganisatie?

"Voor de structuur betekent dat als er door een bestuur/kleine groep een structuur wordt gekozen dan splitst het netwerk meteen, in plaats van dat het de gemeenschap verbindt. Een netwerkorganisatie heeft een andere structuur dan een boomhark. Misschien wel een omgekeerde piramide. Je hebt niet de baas boven, maar de werkvloer is boven. Traditioneel gezien is het doen onder en het denken boven. En bij deze is het meer 'hoe kan ik het faciliteren'. Het werk is veel losser.

Er moet altijd een structuur, container zijn. De vraag is, werkt het? Als je een netwerk dat zeer succesvol is, verandert de structuur steeds. Bij Humap in Finland wijzigt het bestuur van het netwerk, een man of drie vier, elke vier jaar. Er komen steeds andere mensen, en die komen van onderaf. Dus in plaats van dat je vernieuwing horizontaal is, is dit van binnendoor. En dat doet iets met zo'n organisatie. En die gaan nadenken over wat voor hun de beste structuur is.

En voor de communicatie? Die zou gericht moeten zijn op wat je wil bereiken! Sorry, dat is een open deur. Gericht op die dingen die je op dat moment wil bereiken.

Als je kijkt naar een netwerk als een complex adaptief systeem. Er zijn allemaal agents, in een geval van een organisatie betekent dat medewerkers. Ze maken allemaal onderdeel uit van een systeem. Dit is organisatie A. Die hebben allemaal interactie met elkaar. Het aardige is dat organisatie A onderdeel is van een groter systeem, de markt of de maatschappij of wereld. Daar zitten ook allemaal agents in, die ook allemaal interactie hebben met elkaar. En die interactie is communicatie en informatie heen en weer. Het kenmerk van een complex adaptief systeem is doordat deze agents interactie hebben, onvoorspelbaar, oneindig en onmogelijk, er patronen in ontstaan. Ook al heb je een structuur/communicatie/doelstellingen – het gebeurt toch. Los van de communicatie bestaat het. Mensen geven betekenis aan dingen door tijd en ruimte heen. Dan krijg je fenomenen als wat er in Syrie gebeurt of bij de Arabische lente. Dat was een systeem, met een structuur en een baas die alles in een potje houdt. Doordat communicatie anders ging lopen, informatie werd gedeeld door internet, zag je dat landen interactie hadden, dat de spanning zo erg op liep dat het uitbrak. De bestaande structuren die konden het niet vasthouden. De informatie was sterker dan de bestaande structuren. De container (organisatie) is niet sterk genoeg, de verschillen worden te groot. Door te veel spanning breekt het. Spanning. Dat is een patroon en het heeft te maken met human system dynamics. Een discipline die kijkt naar metaforen uit de complexiteitswetenschap, en kijken naar patronen in organisaties.

Een belangrijk deel daarvan is Exchange (of te wel, communicatie). Alle vormen waarop de units betekenis maken. Dit komt voort uit de zwermen van vogels. Die ontwikkelen patronen, gebaseerd op twee regels:

- 1) volg altijd degene voor je
- 2) zorg dat diegene die naast je zijn niet raakt.

Op dat kleine niveau doen ze die twee regels, maar het geheel ontstaat het patroon wat ze niet zelf kunnen zien.

Human System Dynamics:

Container (wat hebben we gemeenschappelijk)	Differences (waarin verschillen we)	Exchange (zoals communicatie)
afdeling	sales	X
ikzelf	marketing	X
de organisatie	individueel	X

Waar moet je de communicatie op richten? De communicatie gaat over verschillen in de gemeenschappelijkheid (sales en marketing op dezelfde afdeling, niet over elkaar, maar met elkaar praten). Helpt het patroon (praten over elkaar) voor wat we met elkaar willen bereiken? Hoe pas je de communicatie aan? Van éénrichting (narrow) naar dialoog. Wat hebben we samen? We gaan verhalen vertellen. Je schept een grotere container (van sales/marketing naar afdeling), waardoor de verschillen wegvallen. Die verhalen gaan over dilemma's die ik heb, die wij hebben. We hebben het over gemeenschappelijkheid en relatie. Niet vanuit jij, maar vanuit wij. Waar loop jij tegenaan. O, maar als jij dat zo hebt... Dan kan ik misschien wel dit of dat doen voor jou. Communicatie moet je

laten plaatsvinden op dat wat nodig is. Op patronen die je ziet. Er ontstaan patronen. De vraag is: helpen ze?

Je bent op zoek naar je identiteit, van jezelf en van het netwerk. Welk commitment ga ik geven? Hoe werkt besluitvorming? Wat je dan te doen hebt is, afspraken maken over hoe besluiten worden genomen. Dat is om de container te creëren. Je maakt afspraken op het gebied van Container en daarmee neem je de Differences weg. Daarna kan je naar de wat zwaardere besluiten gaan.

Besluitvorming
Structuur (geld, belang)
Werk (activiteiten, vergaderingen, etc.)

Als je alleen maar praat over werk, dan komt dat misschien wel voor elkaar, maar je bent nooit echt verbonden. Als je geen besluitvorming hebt, kan je niet over structuur praten en is het praktische werk kan niet op een normale manier gebeuren. Als je de grote verschillen niet kan bespreken. Dat zijn voorwaarden voor het systeem om uiteindelijk het werk te kunnen doen, om een netwerk te kunnen vormen.

Teams, managementteams zijn ook kleine systemen. Die praten ook over besluitvorming en verschillen. En als je in een organisatie zit, kan het zijn dat de organisatie zo strak is dat er niet meer oversverschillen kan praten. Als je niet kan praten over de verschillen (structuren e.d.) dan gaan het werk, zakelijke besluiten, daaronder leiden.

De container in een organisatie is sterker dan in een netwerkorganisatie. Als het mij niet bevalt in een netwerk, dan ga ik weg. Dan ben ik niet meer gecommitteerd. En in een traditionele organisatie 'hoef ik nog maar 15 jaar tot m'n pensioen, ik zit 'm wel uit'."

Zijn er meer voorwaarden voor een bestaan van een netwerk?

"Wat is onze reden voor bestaan. Een missie-achtig ding. En wat is onze identiteit? Wat komen we hier doen? Komen we alleen om patronen uit te wisselen? Ik denk, hoe groter de belangen van de individuen zijn, hoe sterker de container moet zijn. En die belangen zijn per definitie altijd verschillend. De eigen situatie hoe je in een netwerk stapt, persoonlijke omstandigheden of ambitie. Dat betekent dat je een sterke container nodig hebt, of in elk geval een manier om daarover te hebben.

Ten tweede: Impact. Wat doen we nou hier? Vorig jaar hebben we een conferentie georganiseerd voor Sol. Daar zie je hetzelfde. Het is een drie daags event. Met 170 heel diverse mensen die bij elkaar komen om een aantal hoogleraren te horen spreken over duurzaamheid of samenwerken. Door ambitie en inspiratie ze komen daar naar toe.

Container: het congres,

Differences: persoonlijke redenen

Exchange: samenwerken, lachen/huilen met elkaar, informatie tot je nemen, sprekers horen, het gaat om dingen die er toe doen.

De structuur is: drie dagen. Iedereen wil wat doen en er voor gaan. Maar als mensen thuis zijn, dan ebt dat weer weg. Dan is er een structuur nodig, een container/differences/exchanges, om na die drie dagen dit levend te houden. En dat is dan communicatie, of bijeenkomsten. Om acties (doen), spirit (dat het leuk is) en exchange (het levert iets op voor mij en de gemeenschap). Dan vormt dat de container en ben ik gemotiveerd. Als een van die drie dingen wegvallen, dan is het commitment weg en komt er wel wat anders wat ik belangrijk vind. Ik kan niet zeggen dat het voorwaarden zijn, maar een netwerk heeft een structuur nodig, zodat de dingen die belangrijk zijn voor die mensen (belangen) voldaan wordt.

Diversiteit brengt beweging en verandering, maar houdt je ook bij elkaar. De communicatie gaat over dat wat nu in de weg zit. Belemmeringen weghalen, dat wat de containers versterkt. Successtory's. Het willen vieren. Hou mensen erbij, geef ze antwoord op de vraag 'waarom wil ik er ook al weer bij horen'. En zorg dat je met de communicatie beantwoordt op die vraag waarom ze er bij willen zijn. Het is een uitruil van het geheel. Van wij naar het ik. Wat is de relatie, hebben we elkaar nodig? Wederkerigheid."

Een netwerkorganisatie bestaat uit verschillende autonome organisaties, die samen (vrijwillig) een netwerk vormen. Vaak zijn de doelen/prioriteiten van de eigen organisatie belangrijker dan die van het (overkoepelende) netwerk. Hoe kan een netwerkorganisatie de autonome leden het belang laten inzien van haar overkoepelende doelen en daar ook prioriteit bij laten leggen?

"Dat gaat nooit gebeuren. Alleen als het betekent dat nu of op een termijn dat hun eigen belangen daarbij gebaat zijn."

Is het netwerk er voor de leden of zijn de leden er voor de netwerk

"Bij Sol gebeurde dat, die vraag: Leden zeggen 'geef geef geef' en het netwerk zei: wacht even. Je had de leden en het bestuur. Het bestuur deed allerlei dingen voor het netwerk en was nooit genoeg. En de leden vragen vragen vragen. En dat werkt niet. Want de doelstellingen van het netwerk zijn intern gericht. Je bent kwijt 'waarom zijn we hier'. Het hangt ook af van wat de impact is die je wil hebben."

"Hoe komt er meer interactie? Hoe zorg je dat men niet alleen haalt, maar men ook brengt? Er zijn verschillende belangen, tussen de leden van het netwerk en het netwerk. Kunnen we aan elkaars verwachtingen voldoen? Heb je een manier gevonden om waar ze aan gecommit zijn, waar kan ik je op aanspreken, en welke belangen zijn voor jou? Niet zo'n heldere identiteit, geen synergie, is de relatie met de omgeving onduidelijk?"

"Het gaat niet om de relatie tussen het netwerk en haar leden, maar om de leden en de omgeving. Een eerste stap is, ga maar eens wat organiseren met z'n drieën. Ga het maar eens hebben over belangen. En dan kan de netwerk de brug er tussen zijn. Vanuit belangen worden de rollen ook duidelijk."

Uiteindelijk gaan je belangen alleen maar over je bijdrage. En dat gaat over het verschil tussen mijn belang en het belang van een groter geheel. En het grotere geheel heeft altijd te maken met een nog groter geheel. Als er geen connectie is tussen het persoonlijk belang en die van het grotere geheel, dan is er geen nut. De rol van de netwerkorganisatie X is om een brug te slaan tussen de leden en de

externe groep. Maar dat doen ze niet echt. Want ze hebben een knip ertussen. Ze zitten er tussen in plaats van erbuiten om ze bij elkaar te brengen. Ze hebben een onduidelijke rol, omdat ze niet kunnen verbinden. Het hangt af van je doelstelling of het netwerk voor de leden is of andersom. Je kan een andere container maken: je beschouwt het groter, je zoekt iets waar leden en de externe leden in passen, en dan zoek je gemeenschappelijkheid.”

Ik ben op zoek naar ervaringen van situaties in netwerkorganisaties. Kunt u een aantal situaties schetsen waarbij u tegen zaken aan liep bij veranderingstrajecten en hoe u dat oploste?

“Het worden praatclubjes. We komen lekker bij elkaar en drinken koffie. Maar we vergeten ons met het grotere geheel te verbinden en dan heb je geen impact. En dan houdt het op, want dan hebben mensen wat anders te doen. Dus het commitment heeft te maken met belang, dus ik moet belang hebben om er heen te gaan.

Er is een mooie term in de systeemtheorie: ‘fit for purpose’. Ik ben een soul: Society for Organisation Learning. Ik ben een facilitator, ik ben geïnteresseerd in SOL. SOL maakt deel uit van de maatschappij. Er is een relatie tussen mij en SOL. En er is een relatie tussen SOL en de maatschappij. We noemen dit de parts, de whole en de greater whole. Dat geldt voor alles. Een gemeente binnen Nederland, binnen de wereld. Een afdeling, binnen een divisie, binnen een organisatie. Het schaalt op en gaat maar door. Er zijn altijd drie niveaus waar je op zit. Ik ben SOL en ik kijk naar m’n leden én ik ben SOL en kijk naar het grotere geheel. Het gaat mis als er geen fit for purpose meer is: als de individu denkt, ik zie mijn belangen er niet meer in terug. Dan verdwijnt het commitment. Als verbinding verdwijnt tussen whole en greater whole, zal je zien dat het ook verdwijnt tussen parts en whole. Als de organisatie of markt verandert (verandering op het hoogste niveau), dan merk je dat twee niveaus lager. Nu zijn er bijvoorbeeld geen VHS-videorecorders meer, omdat er geen markt is, geen vraag en dus geen purpose is. De organisatie moet meebewegen met de maatschappij en op de vraag van de markt inspelen. Het systeem schuift. Communicatie heb je nodig om de spanning te bespreken, ‘wij willen meer van jullie’, maar dat kan alleen opgelost worden door elkaars verlangens en belangen boven tafel te krijgen. Wat hebben jullie nodig? Als je de fit met het grotere geheel mist, dan organiseer je slechts een activiteit. Dialoog: wat hebben jullie nodig van elkaar? En dan organiseren en er tussen uit stappen en slechts communicatie organiseren, omdat ze alleen willen connecten tussen die twee partijen.”

Waar zou u mee beginnen om communicatie/verandering in beweging te zetten in een netwerkorganisatie?

“Eigenlijk is de vraag die je met elkaar moet beantwoorden: ‘Waarom of hoe is het beter in een netwerk te werken, dan alleen?’ Als je het daar met elkaar gaat hebben. Waarom, een ieder voor zich. Samen, waarom is dat beter dan alleen. Als je met verandering wil beginnen, begin dan met die vraag. Terug naar de basis. Het is altijd een goede vraag om te starten. Het gaat om fit for purpose. Waarom is die relatie gezond? Hoe zou die gezond kunnen worden?”

15 december 2013

Van huis uit ben ik economisch geograaf, internationaal georiënteerd. Als postacademische studie heb ik kwaliteitszorg gedaan, interne organisatie en communicatie. En veel gekeken naar kwaliteitsmanagementsystemen, hoe wordt een organisatie ingevuld en hoe gaan al die processen. En de laatste jaren heb ik veel trainingen gegeven, op het terrein van efficiency en effectiviteit. Communicatie speelt een belangrijke rol, want zonder communicatie kom je nergens. Dus dat is een hele belangrijke. Sommige organisaties hebben allerlei leuke procedures, maar als je dan naar de werkelijkheid kijkt, dan zijn die communicatieproces erg leidend. Vroeger wist men door te praten welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden men had. In principe komt er in communicatie geen pen/typen aan te pas; het is direct. Dat benadruk ik bij organisaties. Bij communicatie is de actor, de persoon het belangrijkste. De personen die communiceren met elkaar, daar gaat het om. Je praat met elkaar, je vertelt elkaar wat, je belooft elkaar wat en de ander die verwacht dat ook, omdat je het gezegd hebt. Dat is zuiver communicatiemodel, van zender en ontvanger. Sommige mensen werken onderling en kijken niet naar procedures. Maar als het dan mis gaat, dan kijken ze naar 'hoe was de procedure'. Waar zitten tekortkomingen in of is het een discipline fout.

Bij efficiency heb ik het over het kosteneffect. Dat wil zeggen soms dan communiceren mensen met elkaar en dan wordt het wel 3x gedaan, totdat het uiteindelijk uitgevoerd wordt. Dat kost veel tijd, tijd is geld. Maar soms realiseert men zich dat niet. Effectiviteit wil meer zeggen: klantgerichtheid of doeltreffendheid van communicatie. Wat vraagt de klant vraagt (intern/collega of extern)? Je moet bij een organisatie veel meer denken aan een keten van processen. En bij een netwerkorganisatie is dat ook zo. Dus als van bovenaf iets verteld wordt, en de verschillende dochterondernemingen of organisaties die hebben hun eigen idee, dan zou het wel eens fout kunnen gaan. Mits de afspraak is dat je autonoom allerlei dingen mag regelen. Dus dat is een beetje wat ik doe.

Wat belangrijk is voor netwerkorganisaties, is dat er een verschil is tussen communiceren en informeren. Communicatie is van zender en ontvanger: mailen bellen face 2 face, dan kan er ruis zijn en die moet je weg proberen te halen. Bij informeren is het alleen maar dat communicatie is geweest en de afspraak is gemaakt. Hier wordt slecht onderscheid in gemaakt.

Als ik denk aan communiceren, in het in kaart brengen van processen, draag je dingen over in een organisatie. Dan kijk je eerst naar – dat heet in het latijn:

- 1. Performa: actoren, personen, die functioneren in een organisatie. De personen zijn het belangrijkste, ook al maak je gebruik van technische hulpmiddelen. Als ik geld overmaak, ben ik verantwoordelijk voor het intoetsen van de gegevens, niet de computer.*
- 2. Informa: die komt later. Die gebruik je als performa, door gebruik te maken van een computer, fax, social media, apps, etc. Het middel. Dat is het informeren. De performer die communiceert*
- 3. Forma: het format. Een verslag, een arbeidscontract. Als ik een arbeidscontract aan ga, is het contract het format. Dat is het laagste in de organisatie.*

In (netwerk)organisaties haalt men deze lagen vaak door elkaar. 'De papierstroom, dat is de communicatie.' Nee, dat zijn de afgeleiden van de communicatiemomenten die mensen hebben.

Men denkt dat iedereen het zelfde doet, en niet realiseert dat communicatie tussen mensen, afdelingen, de klant en het bedrijf/externe persoon en interne persoon, binnen een organisatie, dat communicatie ondergeschikt raakt. Een contractje en that's it. Maar daar gaat een afspraak aan vooraf. Bij netwerkorganisaties is het ook zo dat je eerst moet weten op welke manier er gecommuniceerd wordt. Bijvoorbeeld: 'We hebben de informatie te laat gehad' – en dan denken ze meteen aan communiceren, maar de communicatie is al geweest.

Wat heel belangrijk is bij organisaties. Denk aan een pijl, die gaat een bepaalde richting uit. En dat is de missie en de visie van organisaties.

- *Missie: de opdracht (in één zin)*
- *Visie: de droom (een paar alinea's)*
- *Strategie: hoe je daar gaat komen: richting en stappen bepalen*

Als dit niet strak is, dan weet de achterban niet wat ze moeten doen. Je moet altijd je missie en visie communiceren. Dus dat betekent dat er verbaal of via papier altijd communicatie is. Het kan zijn – dat heb ik zelf meegemaakt bij verandertrajecten van organisaties – is dat je het personeel moet laten zien wat de visie (stip op de horizon) en de missie zijn van de organisatie.

Visie: de droom. Om de droom te realiseren heb je de missie en de strategie nodig. Die moet je eerst op papier hebben. Anders weet een partner niet wat die strategie is. Die moet een partner zo maar uit de mouw kunnen schudden: 'dit is de missie en de visie van de netwerkorganisatie'. Als de partner niet duidelijk heeft wat de missie en visie zijn, dan gaan ze hun eigen leven leiden. Als je kiest om bij een netwerkorganisatie te horen, dan moet je echt wel weten wat de missie en visie is van de organisatie. Dus de netwerkorganisatie moet de missie en visie duidelijk weergeven en duidelijk communiceren aan de partners en ze moeten dat goed weergeven in de strategie, hoe zo'n partnerorganisatie dat kan realiseren.

Hoe kunnen partnerorganisaties het belang inzien van de netwerkorganisatie?

Wat je dan moet vragen, net als bij een persoon, welke waarden hij heeft. Toegevoegde waarde is wat je inzet. Meerwaarde is de talenten en gaven die je op dat moment ook hebt. Je gaat harder lopen als je de meerwaarde hebt, dan ga je er voor. Dat heeft te maken met het feit dat een organisatie kernwaarde moet formuleren. Bijvoorbeeld: we willen een open, gastvrije organisatie zijn, dat is een kernwaarde. Die kernwaarden moeten ze formuleren, als netwerk, en die moeten duidelijk gecommuniceerd worden naar de partner. Als de partner zegt: ok, die kernwaarde vind ik prachtig, maar op onze locatie willen we dit er aan toegevoegd hebben. De partnerorganisaties zouden mee kunnen werken aan het formuleren van de kernwaarden van het netwerk. De locatie heeft een eigen gezicht en die kan redelijk autonoom functioneren dus dan moeten ze zelf komen met het formuleren van extra kernwaarden. Als je die kernwaarden formuleert, dan wordt het eenvoudiger om de strategie te bepalen, om je droom te realiseren. Dan ga je een strategie formuleren, die gebaseerd is op jaarlijkse doelstellingen. Dus niet vijfjarig plan, maar een plan voor één jaar. Het doel moet je handen en voeten gaan geven. Een doel wordt een doelstelling, omdat je het later kan kwantificeren. Dus je moet heel specifiek zijn bij het formuleren van je doelstellingen van je strategie: in december 2014 moet de identiteit van de organisatie herkenbaar zijn aan door middel van een bepaald logo. Of in 2014 willen we er voor zorgen dat social media helemaal is ingebed in onze organisatie. Deze doelen moeten SMART gemaakt worden, dan wordt het een kwantitatieve doelstelling, anders kom je er niet. Je moet plannen, omdat je er naar toe moet werken.

Je moet mensen in beweging krijgen. Die motivatie komt, doordat je veel meer doordrongen bent van de kernwaarden van de netwerkorganisatie. Motivatie komt uit de kernwaarden. Als blijkt dat een partnerorganisatie zegt van 'dat vind ik belangrijk' dan vragen ze misschien goedkeuring van de moeder. Maar dat is interessant. Op basis daarvan kan je je strategie vormen. De ene locatie heeft meer met social media en de ander meer met gastvrijheid. Dan zal de een er meer mee doen dan de ander. Dus als je een netwerkorganisatie hebt, moet je de missie en visie heel duidelijk hebben op basis van kernwaarden. Zeker als je werkt met vrijwilligers, dat is eigenlijk best wel een lastige doelgroep om aan te sturen, omdat ze niet betaald krijgen. Dan is commitment en motivatie zo belangrijk. Dat zijn kernwaarden. Die kunnen vergroot worden door te communiceren. Zeggen waar we voor gaan elk half jaar. En input te vragen vanuit de organisatie en de vrijwilligers. Dat is erg belangrijk, wat merken ze in het veld, waar hebben ze behoefte aan.

Je kan een organisatie vergelijken met een persoon: die heeft sterke kanten, zwakke kanten, een paar mogelijkheden en bedreigingen. Pas die toe op een netwerkorganisatie. Dan ga je een soort benchmark maken met andere netwerkorganisaties. Ik ben het type dat kijkt naar de sterkten en naar de kansen/mogelijkheden. Zo doe je dat voor een groep, een organisatie, maar ook voor een individu. Want het gaat bij een netwerkorganisatie om mensen. Om sterktes, zwaktes. Zo kan je veel dieper gaan.

Ik denk bij een netwerkorganisatie, dat het heel belangrijk is om te kijken naar de interne organisatie: wie is waar verantwoordelijk voor? De missie bepalen is belangrijk. Je praat over wie waar verantwoordelijk voor is, omdat je anders naast elkaar gaat fietsen. Er komt duidelijkheid in de organisatie. De structurering moet veel strakker zijn. Het kan zijn dat het netwerk zegt: joh, dat moet een partner zelf regelen. En elke partner heeft weer z'n hebbelijkheden en z'n onhebbelijkheden.

Als je kijkt naar wie de lokale organisatie aanstuurt, dan is het belangrijk dat dat de TBV's zijn verdeeld. (TBV'tjes: Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden.) Je kan communiceren op basis van de TBV's. Er zijn overleggen, maar er zijn altijd mensen die de beslissing nemen. Sommige mensen hebben een taak, maar geen bevoegdheid of verantwoordelijkheid. Anderen een verantwoordelijkheid, maar geen bevoegdheid. Of een taak en een bevoegdheid, maar geen verantwoordelijkheid. Als we terug gaan naar performa: mensen die uiteindelijk belangrijk zijn voor het resultaat van de organisatie zijn de personen. Maar die moeten wel die helderheid over TBV's hebben, anders haal je je doel niet en lukt het niet met je strategie.

Nu even over interactie. Dat moet er in eerste instantie zijn op locatieniveau. En dan afgevaardigden per onderdeel voor het netwerk. Dus die communicatielijnen zijn erg belangrijk. Dat is de rode draad van je organisatie, en als die mist, dan kan je het wel 'shaken'. Willen we de strategie realiseren. Het deel van wat (missie, visie) en hoe (strategie). De waarom-vraag is de leidinggevende moet communiceren waarom de missie/visie gehanteerd wordt, die zit achter de wat en de hoe vraag. Als je een bepaalde strategie gaat doen, dan moeten de medewerkers/vrijwilligers weten waarom ze bepaalde acties moeten verrichten. Locatieleider moet het doel (wat je wil bereiken) communiceren: de stip op de horizon moet duidelijk zijn. En zo'n (half)jaarlijks overleg is belangrijk. Daar moet besproken worden wat de missie en visie zijn en welke strategie je gaat volgen en hoe je dat samen moet doen.

Bottleneck zit 'm in de onderste laag, bij de praktische, operationele laag. Hoe wordt er met het werkvolk gecommuniceerd. Dat verschilt per partner of locatie. Als missie, visie duidelijk is bij de netwerk en er is regelmatig contact met de locatieleider, dan is het de verantwoordelijkheid van de locatieleider om goed te communiceren en te informeren met de allerlaagste laag. Je moet alles in lagen zien. Die moet je opdelen per sector / afdeling, die moet het weer goed communiceren bij mensen in het veld. Dan is die communicatielijn erg belangrijk. Een jaarlijkse bijeenkomst, daar moet de locatieleider vertellen hoe het jaar is geweest en wat de plannen zijn. De werkvloer moet verteld worden welke koers er gevaren wordt en hoe ze dat gaan implementeren. Ik denk dat locatieleiding en het management een belangrijke rol vervullen.

De rode draad, lijn, is communicatie. Overlegmomenten zijn erg belangrijk. Er worden dingen vastgelegd, welke beslissingen er zijn genomen, issues er spelen en welke acties er verricht moeten worden. Hier gaat het om in vergaderingen, anders is het nutteloos. Doelgericht overleggen, dat er actie wordt ondernomen. Mensen moeten gehoord worden door het middenmanagement en dat moet door naar het topmanagement (die zit in het bestuur). Kan persoonlijk, maar ook via een interne pagina. De oplossing zit vaak bij de mensen zelf. Je moet eigenlijk een dwarsdoorsnede maken van de organisatie: werkvloer, middenmanagement en top. En dan weten, hoe loopt alles en hoe wordt er gecommuniceerd.

Verandering, waar te beginnen:

Een veranderproject: dan moet je daar goed over communiceren met de mensen. Ik zou beginnen met de missie en visie: richten! Dan zou ik met de top willen overleggen, per locatie, om te kijken van jongens zitten we op één lijn met de kernwaarden, want dat kan per locatie verschillen. Het bestuur kan zelf ook kernwaarden formuleren; hier staan we voor, hier gaan we voor. En van daaruit ga je je strategie bepalen om uiteindelijk je droom te verwezenlijken. Door doelen per jaar SMART te maken. Dan is het heel belangrijk als je een jaarevenement hebt (bij een start of einde) en dan evalueert: dit hebben we bereikt, dat motiveert! Wat demotiveert, is als mensen werken en de structuur niet helder is. Als mensen niet weten 'waar ben ik nou verantwoordelijk voor?'. Helderheid en duidelijkheid is juist een afbakening van taakgebied. Grenzen moeten gesteld worden, anders heb je te veel grijze gebieden en dan kan de ander zeggen 'ik ga dat niet doen, ik dacht dat jij daar verantwoordelijk voor was, dat valt buiten mijn gebied'. De TBV moet duidelijk zijn. Communiceren heeft ook te maken met gesprekken voeren binnen organisaties. Je hebt een bepaalde taak, kun je daar aan voldoen, wat zijn je verwachtingen en wat zijn je ambities? Praat met je personeelsleden en dan gaat het over motivatie.

Als je harder gaat lopen voor iets, dan betekent dat dat commitment en motivatie verhogend is. Als een netwerkorganisatie beter willen functioneren, dan zouden ze meer moeten kijken naar de ambities en verwachtingen van de personen die daar werken.

De verantwoordelijkheden van de bestuurslaag zijn erg belangrijk. Het bestuur is ervoor, om te zeggen 'joh, de missie en de visie worden bepaald, en bepaalde strategie wordt per locatie samen met het management uitgedokterd. En daar vanuit wordt het in de organisatie gebracht. In gelaagdheid. In overlegmomenten, die zijn belangrijk. Informeren via intranet of social media, maar dat de informatie wel bij de werkvloer komt. Dus de communicatie (f2f), communicatielijnen (overlegmomenten), daar vinden de beslissingen plaats en dan ga je over op informeren. De wat-vraag is erg belangrijk.

Dus we hebben het over

Kernwaarden: 5,6 stuks. Zes credo's.

Missie: één zin

Visie: één, a twee alinea's

Strategie: verwevenheid van de kernwaardes.

Wat is de identiteit van de netwerkorganisatie? Als je die niet duidelijk hebt, wordt het lastig te vertalen zijn naar de werkvloer. De werkvloer moet zich kunnen identificeren met de kernwaardes.

Per locatie mogen ze best accenten aanbrengen. De ene locatie is beter in iets dan de andere.

Eenheid in verscheidenheid. Een bepaalde kleur. Als je die verliest, verlies je motivatie.

Hoe kan er vertrouwen/respect groeien tussen netwerken? Ik denk dat dat te maken heeft met die kernwaarden, dat je dan ook weer bij elkaar moet komen. Dat er een gemeenschappelijkheid is. Of uitwisselen van werknemers, maar dat werkt ook niet altijd. Respect zou best een van de kernwaarden kunnen zijn. Uitdiepen, hoe vertaal je dat per locatie? Dan heb je stof om over te praten. Laat die bottlenecks terugkomen in je kernwaarden – hoe ga je er mee om? Een brainstormsessie over hebben en dan gezamenlijk de kernwaarden creëren. Of iets voorstellen als bestuur en dan het terugkoppelen naar de locatieleiders, dat ze er op kunnen reageren. Gezamenlijk formuleren, dat is wel belangrijk.

Je moet organisaties vergelijken met individuen. Als iemand bijvoorbeeld altijd overspannen raakt van te veel werk, moet die persoon een grens stellen. Dit is mijn TBV-gebied. En daar binnen blijven van deze grens blijven. Metron – heet dat. Latijn voor afgebakend gebied. Zo moet je dat doen voor netwerken. Missie en visie bakenen dat af.

Ik ben niet zo van de modellen, ze zijn staties. Terwijl een netwerk mobiel en organisch is. Je moet kijken naar wat in de praktijk goed functioneert. Een model is aardig, maar kijk vooral naar de praktijk: wat functioneert en wat functioneert is. Anders wordt het geforceerd structureren en organiseren. We moeten dat loslaten. Mensen hebben hun eigen verantwoordelijkheid en als ze daar goed mee kom kunnen gaan. Niet iedereen kan dat, sommigen hebben sturing nodig, dus daar moet iemand boven hebben. Per team of locatie kan dat ook verschillen.

BIJLAGE 2a

activiteitenoverzicht Geloven in de Stad

Geloven in de Stad organiseert jaarlijks meerdere activiteiten, te weten:

- Nieuwjaarsreceptie
- Come2Worship
- Kerst/Paasmissie
- Sonrise
- Netwerkontbijt
- Onderwijsplatform
- Gezamenlijke dienst

Nieuwjaarsreceptie

Alle betrokkenen bij het netwerk worden aan het begin van het nieuwe jaar uitgenodigd voor de nieuwjaarsreceptie. Daar is ruimte voor ontmoeting met het netwerk. Men kijkt gezamenlijk terug op het afgelopen jaar, maar blikt ook vooruit naar het jaar dat gaat komen.

Come2Worship

Geloven in de Stad heeft een aantal workshopmiddags georganiseerd. Deze workshops zijn voor zowel startende als gevorderde musici en zangers, onder leiding van ervaren worshipleiders.

Kerst/Paasmissie

De kerstmissie is een gezamenlijk initiatief van de kerken in Haarlem om op een praktische manier de liefde van Jezus in de stad te laten zien, met als doel om op een positieve manier impact maken en de boodschap van Kerst laten zien en horen in het centrum van Haarlem. In 2014 wordt er over gedacht om de missie met Pasen te organiseren.

Sonrise

Sonrise is een interkerkelijk evenement in de regio Haarlem en wordt in Haarlem, Heemstede, Hoofddorp, Velsen, Heemskerk en Castricum gehouden. Het wordt al 12 jaar georganiseerd in samenwerking met de christelijke sportorganisatie Athletes in Action. Door middel van sportclinics en andere activiteiten willen kerkelijke gemeenten het evangelie en de liefde van God delen in hun wijk. Tijdens de Sonrise week wordt de mogelijkheid geboden om gebed te vragen en om kennis te maken met het evangelie, de liefde van Jezus Christus.

Netwerkontbijt of -borrel

Bij het netwerkontbijt of de -borrel komen ondernemers, professionals en managers uit het netwerk van Geloven in de Stad bijeen, om elkaar te ontmoeten, bij te praten of te inspireren.

Onderwijsplatform

Tijdens bijeenkomsten van het onderwijsplatform komen leerkrachten uit het netwerk van Geloven in de Stad bij elkaar om te praten over een bepaald thema, zoals 'kind in de knel'. Er is ruimte voor vragen, ideeën- en ervaringenuitwisseling en ontmoeting tussen leerkrachten.

Gezamenlijke dienst

In 2011 werd voor het eerst een gezamenlijke kerkdienst georganiseerd door Geloven in de Stad. Dit was om het 10-jarig jubileum van het netwerk te vieren. Alle kerken kwamen op een zondagochtend naar een in oktober samen in een sporthal voor een kerkdienst. In 2013 kwam er een gevolg op deze dienst, in het kader van de nieuwe visie.

BIJLAGE 2b

Vragenlijst GIDS-analyse

1. In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?
2. Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?
3. Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?
4. Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?
5. Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?
6. Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?
7. Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

BIJLAGE 2c

Uitgewerkte interviews GIDS-leiders

Deelnemersraadlid

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik neem deel aan de deelnemersraad. Het functioneert soms goed, slecht. Ik gevoelsmatig dat er nogal wat wisseling is. En dat wordt niet gestuurd, maar dat komt omdat er een wisseling in de leden is. En of dat wenselijk is of niet, dat weet ik niet goed. Het is goed dat het er is en dat er over dingen worden gesproken. Er mag meer betrokkenheid zijn.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Die heb ik niet helder op mijn netvlies. Verbinden, zou ik zeggen.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Ik denk op het moment dat er veel meer lokaal sturing te geven is. Op een gegeven moment is het goed dat mensen stadsbreed gaan kijken in plaats van lokaal. Anderzijds mis je nu de mensen voor de activiteit die je lokaal wil neerzetten. Zijn daar ook mensen van GIDS voor? GIDS is voor onze kerk van belang om meer gezamenlijk te doen én mensen die lokaal bezig willen zijn in zetten bij locale activiteiten. Het zou in balans moeten zijn en daar valt nog te winnen.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

Principieel: voor een actieve relatie met Jezus is het leven. GIDS draagt daar indirect aan bij, omdat GIDS verbinding zoekt tussen de gemeentes en stimuleert om samen op te trekken. Door samenwerking te zoeken voorkom je dat er ruis ontstaat om elkaar tegen te werken of langs elkaar heen te werken.

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja, sowieso omdat ik Hans persoonlijk ken. Het is krachtig om bruggen te slaan tussen kerken. Ik wil de sterke kanten van kerken zien en denken over hoe die te gebruiken.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Die ligt juist bij de punten die ik al noemde. GIDS komt erg dichtbij hoe kunnen we met elkaar de mensen van Haarlem kunnen bereiken. Dat is door te krachten benutten en zwakheden aan te sterken.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Prima. De stukken die besproken worden, kunnen teruggelegd worden binnen de structuren van de eigen gemeenten. Bijvoorbeeld bij het 10-jarig bestaan van GIDS. Even een rondje maken en uitleg geven, blijven communiceren over wat er gebeurt. Er zou nog meer gefocust mogen worden op

gemeenschappelijke kaders van lokale activiteiten. Hoe kan je daar elkaar in vinden? Wat kan GIDS betekenen bij lokale activiteiten?

Bestuurslid

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik zit in het bestuur van GIDS en neem deel aan de voorgangersontmoetingen. Deze bijeenkomsten vind ik waardevol, ik zou ze niet willen missen. Ze zijn constructief. Ik heb geen suggesties voor verbetering. Het gaat voortreffelijk, ook in de communicatie.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Verbinden, samenwerken, niet andere dingen doen, maar dingen anders doen. En dat het niet gaat om het als kerken onderling leuk en gezellig te hebben, maar om de missionaire slagkracht te vergroten. Ik denk aan het beeld van de vloten, de sterrenhemel, het lichaam. Ieder heeft een eigen aandeel, er is eenheid in verscheidenheid, samenhang. En alles ten dienste van het koninkrijk van God.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Waarom: omdat we GIDS nodig hebben, belangrijk voor ons om te verbinden aan de wijdere gemeenschap in Haarlem. Belangrijk omdat het meer mogelijkheden geeft om meer missionair te zijn. Wanneer: eigenlijk bijna het hele jaar door. Tijdens concrete projecten als Sonrise, Kerstmissie of programma's van YouthLink. Op al die momenten dat GIDS initiatief nam, zijn wij naar vermogen ingestapt. In reactie op concreet aanbod stappen we in.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

De maatschappij is zo massief. Het belangrijkste wat dat betreft is Sonrise, vermoed ik, als het gaat om een concreet project. Maar GIDS vervult ook een belangrijke rol in de dingen die niet direct opvallen, zoals gebedssamenkomsten, maar waarvan we als gelovigen zeggen; ja dat is relevant. In alle activiteiten wordt het heil van de samenleving, de vrede van de stad gezocht. En daar moeten we steeds meer in groeien. Neem Sonrise, in de wijken: het heeft impact. Waar GIDS zoekt om mensen te bereiken zijn we relevant.

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja, omdat GIDS helemaal beantwoordt aan hoe ik graag zie dat kerken op en met elkaar betrokken zijn.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Eerst als meedenker en raadgever. Meer tijd zou fijn zijn. Naar vermogen blaas ik mijn partijtje mee. Hans mag klankborden bij mij. Een doener, meedoener ben ik ook. Als het gaat om GIDS vieringen en retraites, dan ben ik in de organisatie betrokken, actief betrokken.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Er zijn verschillende schakels: In de Gonnetstraat, bij Hans Luttik, is keukentje waar veel gerechten gebrouwd worden. Die gerechten moeten wij binnen het bestuur proeven en keuren en dan worden die opgediend aan de deelnemersraad. En zo gaat het de gemeentes in. De deelnemersraad is ook een klankbord, die slikt het niet meteen. Er is sprake van wederkerigheid. De grote lijn is wel dat ideeënmakers, bedenkers, in de Gonnetstraat zitten. En dan is er nog het bestuur en de Deelnemersraad

Iemand in een andere positie (vanaf de zijlijn) beter kan zien wat er zou moeten veranderen. Ik ben deel van het geheel, dus is het lastig om het neutraal te houden. Er wordt niet aan de bel getrokken door mensen uit de gemeente. De ledenraad gaf te kennen dat er voor de Kerstmissie geen draagvlak is. Er wordt dus genoeg vanuit het grondvlak bijgestuurd. Ik denk het niet dat het effectiever kan. Er is een hoge kwaliteit van mensen de deelnemersraad vanuit mijn kerk. Op sleutelposities zitten kwalitatief goede mensen vanuit de kerk. Het scribaat sluist informatie adequaat door.

Voorganger

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik neem deel aan de voorgangersoverleggen. Deze overleggen zijn heel goed, waardevol. Dit is omdat je spreekt met elkaar en dat anders dan over elkaar. Het versterkt het besef dat je, ondanks verschillen die er zijn, samen geroepen bent om de Here Jezus te dienen in Haarlem en Haarlem te dienen met het getuigenis van de Here Jezus. Dit is een open deur, maar als je niet met elkaar spreekt, blijft dat al te gemakkelijk theorie. De verschillen zijn er wel, maar binnen GIDS belijden we de Constantinopel belijdenis: we vinden elkaar daarin en houden elkaar scherp. Jezus Christus is gestorven en opgestaan, dat was noodzakelijk tot behoud van ieder mens. Dat is niet voor elke kerk open deur, dus at doet goed. En daarnaast: onder collega's zijn doet goed. Ik heb geen suggesties voor verbetering. Ik denk wel dat ik eerder de neiging heb dat het goed is zoals het is. Ik zie daarin ook niet een voortrekkersrol voor mezelf. Ik combineer dit naast zoveel andere netwerken en verantwoordelijkheden die ik heb. Het hoeft niet uitgebouwd te worden. Neem de gezamenlijke dienst: dat is breder dan dit overleg, maar speelt wel een rol. Dat zou meer gestimuleerd kunnen worden: incidenteel samenwerken met plaatselijke gemeenten, zien en elkaar steunen waar het kan. Over samen organiseren denk ik, naar wie en voor wie was die dienst? Daar moeten we geen energie in steken, dat is niet de kracht van GIDS.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Jezus centraal. God dienen en Haarlem dienen. En samen doen.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

GIDS is belangrijk vanwege expertise op het gebied van evangelisatie. En misschien nog wel in het samen doen, maar vooral in de toerustende sfeer. GIDS kan mensen naar elkaar doorverwijzen en informatie geven over wat er al gebeurt. GIDS kan aanvullen en versterken. Dit is nog niet zo gerealiseerd. Dat komt omdat mijn gemeente niet heel klein is en ze heeft netwerken naar buiten

toe, zoals de verbintenis aan het kerkverband. Maar we zijn ook intern bezig met evangelisatiewerk. De AlphaCursus heeft een plek naar buiten en naar binnen. Dat geef je niet makkelijk uit handen aan GIDS. Het zijn twee structuren, die zich niet makkelijk in elkaar laat schuiven. Je hoopt op steun, expertise, overleg, maar je blijft zelfstandig. Je kan zelf kiezen hoe je het kan inpassen in je eigen structuur. Afgezien van de vorm, het lokale gemeente zijn, misschien zou je GIDS hetzelfde de Alpha doen. Moet je het dan doen of niet? Alle activiteiten spelen een rol in het eigen gemeente zijn, meer dan de vorm op zichzelf.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

GIDS helpt ons als kerk om die focus helder te hebben dat de Heere ons roept voor de wereld. Dat weten we, maar GIDS is als een luis in de pels: GIDS kriebelt en roept. GIDS is in staat om beter een aantal ingangen te vinden in de maatschappij. De kerk is geen doel, dat is het evangelie. GIDS kan beter de maatschappij bereiken dan losse kerken. Of het al gerealiseerd wordt, weet ik niet zo goed. GIDS heeft door deze structuur meer mogelijkheden om de maatschappij bereiken. Zou het via GIDS moeten of zou GIDS de kerken moeten toerusten? Het beste is door de kerken heen, denk ik.

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Jawel. Vooral door de lunches. Dat komt door herkenning, het scherp houden van elkaar en met elkaar. Ontmoeting is daarvoor belangrijk. Je bent verbonden door het evangelie en dat is goed om dat te ervaren. Nu het vertrouwen groeit, kan ik minder voor de hand liggende dingen aan de orde stellen.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Ik ervaar geen roeping om leider in GIDS te zijn. Bij het overleg van de Deelnemersraad is iemand anders aanwezig. Hij is de leider, ik ben indirect betrokken. Mijn invloed is indirect en bij het voorgangersoverleg direct.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Er zijn veel overleggen met deelnemende kerken. Vaak zijn deze erg kort dag. Zeker als je even niet betrokken bent, dan worden de dingen zo vastgesteld. Vergaande besluiten moet je zorgvuldig nemen, dat moet niet onder de druk van de tijd. Zeker omdat je met zoveel kerken(raden) samenwerkt, moet je daar zorgvuldig in zijn. De overleggen van de deelnemersraad worden breed gedeeld. Dus zijn besluiten inhoudelijk vergaand of gevoelig: tijdig informeren.

Bestuurslid

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik zit in het bestuur. Dat functioneert prima. Wij zetten de grote lijnen uit en denken mee met Hans. Wij zijn zijn klankbord, dus Hans staat er niet alleen voor. Op een gegeven moment moeten wij als bestuur wel meer verantwoordelijkheid oppakken. Dat kan door portefeuillehouders aan te stellen.

Zo kunnen bestuursleden hun eigen, gerichtere aandacht hebben voor bepaalde onderwerpen, in plaats van dat Hans voor alles verantwoordelijk is.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Relatiegericht. Missionair. Koninkrijksdenken.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Ik denk dat wij als kerk het verlangen hebben om meer te doen en dat niet zelf kunnen als kerk. Maar met alle kerken bij elkaar kunnen we dat wel, al is dat nu nog niet zo.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

Jezus is belangrijk voor de maatschappij. GIDS heeft een missionaire instelling: GIDS wil mensen bij God brengen en dat mensen dicht bij God gaan leven

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja, dat komt door vanwege de visie waarmee ik me verbonden heb en de taak binnen het bestuur.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Ik denk met name visiebepalend en ik ben af en toe bij overleggen die belangrijk zijn de smaakmaker. Die rol maak ik waar.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Ik denk dat er veel vanuit Hans Luttik komt. Ik denk dat het bestuur hem helpt om daarin steviger te staan, dat het niet alleen van hem is, maar meer genuanceerd. Vanuit daar willen we de sluimerende kerken wakker roepen. Zij willen wel, maar ze aarzelen. Uiteindelijk gaan ze mee, want ze bekrachtigen de besluitvorming: zij besluiten. Het zou efficiënter kunnen door op kerkenraadsniveau GIDS meer op de agenda te zetten. GIDS is een zaak van de kerk. En er mag meer sturing uit de deelnemersraad komen. Het netwerk lijkt soms een applausmachine, dat komt onder andere door de rol van Hans.

Deelnemersraadlid

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik ben coördinator van mijn kerk voor GIDS. De deelnemersraad vind altijd inspirerend. Dat heeft te maken met visie en missie die ik van harte omarm en onderschrijf. De 5 statements uit de nieuwe visie vind ik erg sterk. Hans Luttik is buitengewoon inspirerend mens. Nu is het zo dat kerken elkaar proberen te vinden en ook af en toe gezamenlijk dingen ondernemen. Nog sterker dan voorheen moeten we zij aan zij gaan staan. En we moeten meer leren wat de kracht is van elke kerk en daar waarde aan toe kennen. Hoe komen we meer naast elkaar te staan? Dat is als we een gezamenlijk doel hebben, dat we die samen creëren, zodat we gezamenlijk ten strijde kunnen trekken. Dat gezamenlijke doel mist nog. Voor de vijf thema's is veel aandacht, en dat is erg goed. Toch zou je

eigenlijk twee echte winstpunten moeten hebben die iedereen aangaan, dan ga je de barricade op en dat verbroedert.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Ik heb de visie niet paraat op mijn voorhoofd. Veelkleurigheid. Geloof in de stad hebben, sociaal betrokken zijn. Missionair zijn. Kleine nieuwe groepen.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

In mijn kerk begint het langzaam te leven. Ik merk ook dat een actief ambassadeurschap nodig is om het levend te krijgen. GIDS wordt in de harten gesloten als men realiseert dat het een sterke kracht is en als ze afhankelijk worden. Het is een beetje een afstandsantwoord, maar zo zit het. Het is nu nog niet genoeg gerealiseerd. Laatst was Hans een keer bij een kerkenraadsoverleg aanwezig en dat was goed. Dat is nodig, maar ook dat Hans en andere kerndragers in de dienst op bezoek komen. En dan moet er ruimte zijn voor meer dan een gezicht of geschreven woord, maar juist voor een uitgesproken woord. Dat werkt meer verbindend dan anders.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

De kern is dat Jezus echt Heer is. Die kern moet op een nieuwe manier worden neergezet. Oude, verzuilde kerken die gaan het niet meer doen. Daar zit logica in, omdat ze of te veel beschadigd zijn door de oude wereld of op een oude manier kerk willen zijn. De kracht zit 'm in nieuwe kerken. Als je verandering wil brengen, begin iets nieuws! Laat die verscheidenheid, veel kleurigheid de sociale kracht zijn. De realisatie is er nog niet, maar het begint. Ergens zindert het een beetje, we weten niet precies hoe. Dat het moet gebeuren is duidelijk, maar hoe en wanneer? Daar heeft de kerk geen antwoord op...

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja, dit is omdat het fundament heel belangrijk is. Veelkleurigheid, maar ook echt geïnspireerd worden.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Niet echt over nagedacht. Nu merk ik dat ambassadeurschap binnen de kerkenraadstafel erg belangrijk is. Mijn belangrijkste taak is mensen warm maken voor breder initiatief. Ik weet niet wat ik daar nog meer voor nodig heb.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

GIDS heeft een raad van vijf a zes mensen die actief is met de dagelijkse zaken. Spil is Hans Luttik plus twee mensen. Die reflecteert dat naar een bestuur. Er is geen besluitvormingsstructuur van de kerken, maar dat mis ik niet. Als je meer binding wil is dat wel nodig... Als we echt dingen zakelijk gaan doen, er structureel capaciteit (mensen afstaan aan andere gemeenten) gevraagd wordt, dan is het wel nodig dat kerken meer mee gaan in besluitvorming.

Bestuurslid

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik zit in de stuurgroep, het bestuur. Dat functioneert uitstekend. Door Frans en Freek is er echt een professionele aanpak. Ik ben voorzitter, dus als ik aanmerkingen zou hebben, zou ik ze inbrengen.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Oooh... ja wat zijn ze ook al weer. Ik ben slecht met dat soort dingen reproduceren. Samenwerken, natuurlijk, en dingen die je goed in bent moet je dan gaan doen of samen doen. En dingen waar je niet goed in bent laat je over aan anderen. Meer betrokkenheid bij elkaar in die zin. Het gaat bij de visie van GIDS 2020 om het missionaire aspect. We zijn erg bezig om onze eigen kerk in de lucht te houden, maar waar kunnen we versterken en dingen overlaten aan anderen?

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Lastige. Wij houden GIDS wat op afstand. We zijn weinig betrokken in allerlei activiteiten en dat maakt mijn positie wat lastig. Ik ben enthousiast, maar mijn kerk wat minder. Mijn antwoord namens de kerk: dingen overlaten aan anderen, waar we geen kans toe zien. Dat vind ik een belangrijk. Samen ben je sterker. En ook één stem naar de stad toe. Als je je wil vertegenwoordigen naar de burgemeester en wethouders, dan ben je samen en heb je wat te zeggen. Alleen is dat niet zo. Ik ben actief betrokken bij interkerkelijk maatschappelijk werk, het zorgloket. Als je dat samen gaat doen, kan je voor de stad welzijn toegankelijk maken, wat verschil maakt.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

Nu is dat niet zo. Ik wil graag dat onze kerken relevant zijn in de wijk. Nu zijn we dat een beetje voor de voedselbank; ze mogen gebruik maken van ons gebouw en we ondersteunen met vrijwilligers. Je biedt je voorzieningen aan, maar dat kan meer op andere onderdelen. Los van het missionaire: eerst door hulpverlener te zijn voor de hulpbehoevenden. De rest komt later.

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja, heel erg sterk. Dat komt omdat ik een warm hart heb voor het interkerkelijke en het missionaire van GIDS.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Ik ben een denker en een beleidsman, dus vooral adviserend. Wat het bestuur betreft ben ik sturend. Elke maand heb ik gesprek met Hans, waarin we de vergaderingen voor bereiden voor de deelnemersraad en het bestuur. Ik help Hans om zijn gedachten op een rijtje te zetten en te prioriteren. Voor Hans beteken ik het een en ander.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

In het bestuur is het lastig. De deelnemersraad dat zou het bestuur moeten zijn van de stichting, want die nemen de beslissingen, maar die is te groot. De besluiten worden voorbereid door de stuurgroep en de deelnemersraad mag er een klap met de hamer op geven. Daar rust de

verantwoordelijkheid, zij zijn de eigenaren van GIDS. Hier praten we vaak over, het onderwerp komt steeds terug. We zouden de stuurgroep in tweeën kunnen knippen en het bestuurlijke gedeelte apart doen met 3 mensen. De rest van de stuurgroep ondersteunt Hans met het GIDS project. De besluitvorming is complex, maar dat is ook onvermijdelijk met allemaal mensen met eigen ideeën. Niet goed te doen. De stuurgroep heeft een belangrijke rol om het in banen te leiden.

Voorganger

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik ben als voorganger betrokken bij de voorgangersbijeenkomsten en een betrokken gemeentelid bij GIDS. De voorgangersbijeenkomsten zijn wel nuttig, maar soms ook wel een beetje eenzijdig ook kwetsbaar. Dat komt omdat we nog al eens mensen van buitenaf uitnodigen. In het begin, vijf a zes jaar geleden, waren er vooral kerkenraadleden. Nu zijn er genodigden en stagiaires. Dat geeft een andere kwalificatie van openheid en transparantie, van persoonlijke dingen over jezelf zeggen. Het is een ander soort overleg geworden. In het begin kon ik alles zeggen, alles tonen, en dat kan nu niet meer. Het is veel breder geworden en er zitten steeds andere mensen aan tafel, dus dan bespreek je geen privé dingen of gevoelige zaken. Dan is er de plek niet voor dus. En dat is prima. De dingen die we wel met elkaar doen, luisteren en zaken die spelen bespreken, zijn toegevoegde waarde. Ik heb nog wel een suggestie voor verbetering. Doe het nog breder en nodig eens een Imam uit. Als je op die golfbreedte beweegt, nodig dan eens mensen vanuit de Islam uit die openstaan voor zulke dingen.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Eenheid. Het samen optrekken zoveel mogelijk als dat kan. Gezamenlijke kerkenraadsmomenten één of 2 keer per jaar. Dat is de doelstelling van.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Dat is in het met elkaar dragen van een diaconaal maatschappelijk project. Dan bekijk ik vooral de doordeweekse activiteiten. En kerkelijk gezien vind ik de multiculturele kant van GIDS erg matig. Wij willen een multiculturele gemeente zijn in Schalkwijk en we groeien ook. En daar is te weinig van terug te zien in bijvoorbeeld de gemeenschappelijke diensten. Die zijn allemaal blank en dat kan niet meer. Op multiculturaliteit zou ik meer inzetten. Wij hebben daar veel behoefte aan, in ieder geval door het te communiceren of daarbij geholpen of ondersteund te worden. Wij zijn een jonge gemeente, een gemeente plantingsproject. Maar wij worden vaak geconfronteerd met dat er in onze wijk gefolderd wordt door en voor de andere kerken. Wat ik lastig vind, is dat mensen naar andere activiteiten van kerken verderop gaan en niet naar de gemeenteactiviteiten in de buurt. We ervaren wel dat als je in elkaars wijk zit, dat het gevoelig is. Veel mensen doen voor ons ook inspanning ... daar moeten we ook eens over nadenken.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

GIDS is belangrijk om stem van christelijk geluid te laten horen en leefstijl te laten zien. Ik hoorde op de nieuwsjaarreceptie dat Hans bij de borrel van de gemeente Haarlem was; die dingen die zijn ontzettend belangrijk. Eén stem laten horen, gezamenlijke aanvragen doen. Samen acties voeren

voor ethische kwesties; dan kun je als GIDS heel goed communiceren. Niet allemaal los, nee: wij spreken met een mond naar politiek, gemeente, ander organisaties. Met de juiste identiteit van Jezus. Gezamenlijk optrekken, dat zijn enorme belangrijke zaken. Al het individuele gedoe, het kan leuk zijn, maar het heeft weinig waarde en impact.

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja. Dat komt omdat je vanuit dezelfde identiteit leeft en gelooft. En dat mag heel divers zijn, dat is spannend, leuk en goed.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Stimulerend, prikkelend, uitdagend, luisterend naar. Enthousiast maken en kritisch zijn. Het mooiste is om hele goede en mooie dingen te vertellen. Dromen delen. Ik krijg dat podium wel. Ik heb er niet zo veel voor nodig. Ik ga er vanuit dat zolang wij met kerkplanting bezig zijn, dat we de eerste jaren nog heel erg prikkelend bezig zijn. Nu worden we meer gemeente, dan zakt het misschien een beetje weg. Het multiculturele blijft prikkelen en stimuleren. En evangelisatie.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Op de raadsavonden. Heel democratisch en open. En als je daar niet bent, dan heb je een probleem. Als je daar bij betrokken bent, dan doe je mee. Dan werkt het goed. Wat ik wel gewaardeerd heb, is dat Hans het afgelopen jaar met een bestuurslid op bezoek is geweest bij de Kerkenraad. Dat was waardevol. Extra waarde ten opzichte van het vergaderen. Dan kom je verder en hoor je wat leeft.

Deelnemersraadlid

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

In de deelnemersraad. Dat vind ik een goed initiatief om kerken te ontmoeten en dat op deze manier te organiseren. De manier waarop projecten worden aangeboden is prima. Wat er verbeterd kan worden is de communicatie over het toesturen van de agenda's en cijfers. Dat is nogal eens mislukt, waardoor ik de afgelopen deelnemersraad de middag van te voren een telefoontje kreeg met de vraag of ik nog kwam. Ik had toen geen uitnodiging gehad. Ook kan de tijdigheid van beschikbaar stellen van informatie verbeterd worden. De voorstellen die goedgekeurd moeten worden door de kerkenraad moeten wel eerst daarlangs kunnen. Zij vergaderen één keer per maand. Als ik de spullen niet tijdig aangeleverd krijg, dan lopen we zo twee maanden achter beslissingen aan.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Samenwerken. Bruggenbouwen. Relaties bouwen. Kijken naar wat je bindt en niet naar wat je verschild.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Dat is GIDS al, omdat wij veel inspiratie halen uit dingen die door GIDS worden georganiseerd, zoals de kerkenraadsdag. Dat werkt voor ons stimulerend om te horen welke ideeën anderen hebben. GIDS is flexibel, want de ene kerk wil harder lopen dan de ander en GIDS wil daar bij inspringen. We horen theoretische punten uit de breedte, vanuit andere gemeenten en daar kan individueel op worden ingezoomd.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

Daar zijn we naar op zoek en dat is nu nog onvoldoende zichtbaar. De rol die GIDS daarin kan vervullen is in het aandragen en ons in beweging zetten. GIDS moet ons stimuleren om meer missionair te worden en kan ons helpen en aanzetten. Maar heel concreet: niet door te praten en beleid te maken, nee door te doen!

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Absoluut, sinds de oprichting al. Omdat je als kerk in Haarlem niet alleen staat. Ik vind het belangrijk om te horen waar je mee bezig bent met elkaar en zorgen en fijne dingen te delen. Door projecten gezamenlijk op te pakken en invulling aan te geven, zoals Sunrise. We hebben nog 95% van Haarlem te bereiken. GIDS is stimulerend om naar buiten te kijken, terwijl wij als kerk graag naar binnen kijken.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Af en toe is dat lastig. Wat ik probeer te doen is te stimuleren. In de kerkenraad staat GIDS altijd op de agenda. Hans bezoekt één keer per jaar in kerkenraad en af en toe de dienst. Ik probeer nooit dingen door te drukken, want de keuze is aan de kerkenraad en dan heb je breed draagvlak. Ik heb daar verder niks voor nodig. Ik ken Hans goed of anderen om een beroep op hem of anderen te doen.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Officieel is de besluitvorming kerkbreed en moet alles door de kerkenraad worden goedgekeurd. Dus als GIDS het op tijd aanlevert, koppel ik het terug. De deelnemersraad beslist. Er is genoeg ruimte om input te leveren tijdens het rondje of om aanpassingen te doen.

Deelnemersraadlid

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik ben lid van de deelnemersraad. Ik vind het inspirerend om te zien wat er leeft in diverse kerken en op gezamenlijk vlak. Ik maak ook de koppeling naar de eigen gemeente. De communicatie omtrent de vergaderingen vind ik goed. Van te voren is er een duidelijke agenda en ontvang ik nog een herinnering. Het is fijner om een tweede mail te krijgen dan om te zoeken in de stapel.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Dat zou ik moeten weten... dat heb ik gehoord. Gemeentestichting. Men wil verder bouwen na 12 jaar. Men zoekt naar nieuwe wegen.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Als wij dingen willen doen die het bereik van de eigen gemeente overstijgen. Om meer in te spelen op wat is er gaande is in de stad en dus niet allemaal het wiel hoeven uit te vinden. Door GIDS kunnen we aanhaken op wat er gebeurt bij anderen. Je hebt nu bijvoorbeeld een aantal mensen die bij elkaar komen maatschappelijkwerkpunt. Veel mensen voelen dat ze op dit gebied iets moeten doen. Door GIDS-ontmoetingen hoor je dat van elkaar, dat dit breder is dan alleen jouw droom en kan je dingen daadwerkelijk gaan opzetten met elkaar. Zo kun je meer impact hebben en dingen mogelijk maken door mensen bij elkaar te zetten. En dat is nog niet zoals het zou moeten, maar het begint meer en meer te komen.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

Ik denk omdat wij als kerken geacht belangrijk te vinden voor de maatschappij. En de kerkelijke structuur krijgt dat niet voor elkaar. GIDS stimuleert dat kerken meer gaat samenwerken, bij zoals Sonrsie of dat maatschappelijkwerkpunt; dat kunnen we samen organiseren. Vaak wil je als kerk meer in de wijk bezig zijn, actief zijn. Wij zitten in Haarlem centrum en ik woon zelf in Haarlem-Noord. Omgekeerd geldt dat ook voor mensen. Kan je dan niet gaan samenwerken met de kerk bij jou in de buurt? Nou, dat kom je steeds meer tegen via GIDS. En dit mag ook nog verder ontwikkelen. Je ziet het gebeuren.

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja, ikzelf wel. Omdat ik de GIDS-principes mooi vind en belangrijk acht. En anderzijds ken ik de mensen uit het netwerk al jaren. Op persoonlijk vlak in de connectie komen is mooi. De mensen die hier in het netwerk aan de top zitten, vergaderingen bijwonen, die hebben wat aan elkaar en die kennen elkaar. Op de 'werkvloer', op gemeentelidniveau, is dat minder. Als het gaat om de 'werkvloer', dan is dat bij GIDS ook een beetje, door Sonrise en diensten.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Mijn rol is om GIDS in de kerk warm houden. Ik heb het voordeel dat iemand uit het GIDS-team in de gemeente zit. Ik probeer op te letten dat belangrijke dingen aan de orde komen.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Eenzijds is er het bestuur dat de deelnemersraad coacht. De deelnemersraad moet de begroting en het jaarplan goedkeuren. De deelnemersraad wordt heel serieus genomen en dat is wel een goede zaak. Hans vindt het heel belangrijk dat het netwerk en de besluiten gedragen wordt door de gemeenten.

Bestuurslid

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik zit in de stuurgroep en die functioneert steeds beter. In het begin was het vooral Hans zijn verhaal en waren wij een klankbord. Dat vind ik zonde, want dan maak je geen gebruik van de talenten van anderen. Dat gebeurt nu steeds meer, wat goed is, maar dat mag wat mij betreft steeds meer. We willen meer een eigen rol. Nu zijn we niet een bestuur, want die heeft functies; ik ben nu een kritische luisteraar. Dit kan, maar dan is het niet een bestuur. GIDS is een steeds groter wordende organisatie en dan heb je wel een bestuur nodig. Hans is een visionair, hij kan het niet in z'n eentje, hij heeft een bestuur nodig.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Meer missionair zijn in de kerken. Over de grens heen; Koninkrijksdenken. Daar geloof ik honderd procent is. Oude kerken zijn niet meer van deze tijd. Het is een goede visie, ik sta er sterk achter.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Ik vind dat GIDS enerzijds helpt om nieuwe initiatieven eenvoudiger te ondernemen, want je hebt meer talenten samen dan alleen binnen je eigen gemeente. Als je al die talenten van christenen in Haarlem kan combineren is dat geweldig. Die gaan over je eigen geloofsgemeenschap heen. Je geloof beleven op eigen manier is goed, maar talenten gaan daar overheen. Samen heb je meer impact.

Tachtig procent van de activiteiten wordt door twintig procent van de gemeente gedaan. De mensen die iets willen doen, hebben het al druk. Om dat goed te doen, is net een puzzel. Zorgen dat je minder doet, maar met meer effectiviteit. Dan gaat het om loslaten van oude gewoontes. Wat vinden wij als kerkgangers nou belangrijk? en hoe kunnen we dat met elkaar bedenken in plaats van achttien keer apart? Op het terrein van efficiëntie valt wat te winnen!

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

Het evangelie moet verkondigd worden en de kerken lukt dat niet. Samenwerken is effectiever om het evangelie te verkondigen. We hebben toch samen één opdracht!?

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja! Ik ben altijd al betrokken geweest bij Haarlem. Dat is mijn eigen, persoonlijke verantwoordelijkheid.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Ik ben geen strateeg of visionair, maar ik kan vage ideeën tot werkelijkheid brengen. Ik ben positief kritisch op wat Hans zegt. Dat doe ik ook bij mij eigen gemeente. Binnen het bestuur maak ik mijn rol redelijk waar. Dat hangt samen met Hans z'n rol en hoe hij die durft los te laten. Hans z'n talent is om een organisatie om iets heen te bouwen, iets te organiseren en mensen in te zetten. Om dingen los te laten en andere mensen van het bestuur dingen te laten doen, dat is voor Hans erg lastig.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Heel goed. Iedereen luistert goed. Men is kritisch en er is ruimte voor eigen mening.

Voorganger

In welk onderdeel van GIDS functioneert u? Wat vindt u daarvan? Heeft u suggesties voor verbetering?

Ik neem deel aan de voorgangerslunches. Dat is op zich heel bijzonder: dat je de voorgangers van verschillende komaaf, uit de meest onmogelijke hoeken van de kerkelijke kaart, bij elkaar hebt. Je hebt elkaar gevonden in het missionaire verlangen voor de stad. Heel bijzonder is het! Ik zie de lunches elke keer weer als een viering van saamhorigheid. Als ik kijk naar persoonlijke behoefte dan wordt die niet altijd bevredigd. In de zin van, ik zou meer willen delen met elkaar en meer voor elkaar willen bidden. Dat zou voor mij meer mogen. Er wordt veel informatie over activiteiten gedeeld, maar gebed voor activiteiten is wat mij betreft onvoldoende. Je bent met elkaar onderweg.

Wat zijn volgens u de kernwoorden uit visie van GIDS 2020?

Weet ik niet. Eenheid, missie, mensen vinden voor Jezus. Grensoverschrijdende eenheid.

Waarom of wanneer zou GIDS belangrijk kunnen zijn voor de kerk waar u toe behoort? Wordt dit al gerealiseerd?

Als samenbindende factor. Dat past bij de DNA van mijn kerk, we zijn geboren uit vele anderen. In die zin matcht GIDS naadloos. GIDS heeft een stimulerende en een faciliterende rol, voor de activiteiten van GIDS, bijvoorbeeld een kennisbank. Het gaat om relatie. Er zouden meer stedelijke missionaire activiteiten mogen.

Waarom is GIDS belangrijk voor de maatschappij? Wordt dit nu gerealiseerd?

Haarlem is een stad met een hoge welvaart en een laag percentage christenen. De tijd is voorbij dat we de luxe hebben om onze muren te blijven erkennen en omhoog te houden. Ik zie GIDS echt als een voorvechter van de doorbreking van die muren. Zo laat je je getuigenis golven door de hele stad.

Voelt u zich betrokken bij GIDS? Waarom wel/niet?

Ja, ik word veel betrokken in de voorbereiding van activiteiten. Ik voel me erkend en gerespecteerd, in mijn rol kan ik van waarde kan zijn.

Hoe ziet u uw rol als leider (beïnvloeder, inspirator) in het netwerk? Maakt u die nu al waar? Wat heeft u daar voor nodig?

Ik denk dat ik van nature een profetisch mens ben. Soms ben ik echt een vervelende luis in de pels: ik bevraag altijd alles. Ik probeer te helpen om de diepte naar boven te halen. En die ruimte krijg ik, ik heb daar niks voor nodig.

Hoe verloopt de besluitvorming? Wat vindt u daar van? Waar / hoe zou deze beter/duidelijker/effectiever kunnen; in ieder geval voor uw gemeente?

Ik vind dat de besluitvorming maar ook de communicatie, vooral de communicatie, te weinig samen gebeurt. Het is warrig. Er wordt geen duidelijke lijn gekozen en dan stoot je partijen voor het hoofd. Het blijft erg top-down. Ik noem het voorbeeld van de gezamenlijke dienst. Wat zou het een toffe uitdaging zijn geweest als we het echt samen hadden voorbereid, om samen de dienst neer te zetten. Met een spreker uit onze eigen kerk: dat zou spannend zijn! Wij hebben aangegeven dat de afgelopen dienst niet de juiste toon had voor het komende seizoen, maar dan merk je dat er anders over gedacht wordt. Het lijkt allemaal zo informeel, maar het is toch wel top-down. En neem GIDS 2020: de inhoud van de visie is helemaal niet bekend! Ergens voel je in je onderbuik dat we met elkaar nieuwe kerken moeten vormen, maar dat willen we helemaal niet. Ik ook niet als ik eerlijk ben, daar heb ik geen zin in. Ik geloof dat we grensoverschrijdend bezig kunnen zijn, maar wel met mijn eigen kleur. Als de visie alleen geruchten zijn, dan kan je er niet samen over denken, laat staan bouwen! Er wordt gewoon te veel uitgedacht voor en zonder de kerken. Het is te sturend vanuit Hans en dat heeft te maken met zijn manier van leidinggeven. Hij zou meer dingen mogen loslaten en aan anderen overlaten.

BIJLAGE 2d

Samenvatting korte gesprekjes netwerk

Interviews op de Nieuwjaarsreceptie

Heemstede, 8 januari 2013

Weet u wat het doel van GIDS is?

Bestuurslid: "Om gemeentes in Haarlem en omgeving tezamen te mobiliseren om samen missionair te zijn"

Lid DNR/Voorganger: Het doel is zegmaar verbinding, verbindend zijn om in een groter verband effectiever het geloof, het leven met Jezus, de relaties onderling, te versterken, om zo effectiever te zijn als koninkrijk van Jezus.

Voorganger / lid DNR: "Het doel is volgens mij om zoveel mogelijk mensen gezamenlijk te bereiken voor Christus, in Haarlem en omgeving"

Ouderling/ lid DNR: "Het geloof in Jezus Christus beter bekend te maken in de stad Haarlem"

Voorganger: "haha! Wat ik denk dat het doel is, is om kerken samen bij elkaar te brengen, om samen te bewegen in een stad om te kijken waar elkaars krachtpunten en zwaktepunten zitten, om te connecten om samen sterker te worden en verder te komen."

Vertegenwoordiger kerkenraad: "Jezus uitdragen in de stad"

Werker voor GIDS kerken: "Ehm, om kerken bij elkaar te brengen, omdat het om hetzelfde koninkrijk gaat. En om met kerken te kijken wat onze missie als kerken voor de omgeving, de stad is.

Gemeentelid: "Waarschijnlijk mensen bij Jezus brengen"

Gemeentelid: "Als ik het goed heb, om kerken samen te brengen, om samen als Kerk het geloof in de stad te brengen. Om elkaar te gebruiken. Ondersteunen, Bemoedigen KVG zichtbaar maken"

Actief gemeentelid/teamlid: "Kerken samen binden en samen laten werken. En Jezus bekend laten worden in Haarlem en omstreken."

Gemeentelid: "ik denk - wat ik dan van horen zeggen heb - GIDS probeert de samenwerking tussen verschillende kerken te centraliseren, zodat ze meer kunnen bereiken op het gebied van geloof in Haarlem"

Gemeentelid: "Ik heb gehoord dat de bedoeling is dat mensen uit verschillende mensen contact hebben met elkaar. En dan denk ik zelf verder: hoe kan je mensen opvangen, geestelijke verzorging geven. We hebben allemaal wel wat. 'hoe los jij dat op?' Er voor de mensen zijn, zodat ze werkelijk wat aan de kerk hebben."

Jongere: "Ik weet niet precies de doelstelling. Ik denk dat het is om mensen in Haarlem te vertellen over Gods liefde"

Weet u wat er het missiestatement van GIDS is?

Bestuurslid: "Ja.. de opdracht is om als gelovigen samen de Here Jezus te verkondigen. Missionair zijn."

DNR/Voorganger: "Mm, dat weet ik niet zo te verwoorden. Het doel komt in de buurt, maar weet het niet zo te benoemen."

Ouderling/afgv.: "Dat hangt samen met het doel

Voorganger: "Nee, die weet ik niet uit mijn hoofd"

DNR/Vertegenwoordiger kerkenraad: "Is er een verschil tussen doel en missie? Ligt bij elkaar: Jezus uitdragen in de stad"

Voorganger: "hetzelfde als het doel"

Werker voor GIDS kerken: Nee

Gemeentelid: "Nee"

Gemeentelid: "Nee"

Actief gemeentelid/teamlid: "kerken samen binden en samen laten werken. GIDS is niet een organisatie op zich, maar alle kerken bij elkaar."

Gemeentelid: "De missie is waarschijnlijk - dat lijkt me voor de hand liggend - om zo veel mogelijk mensen het geloof te vertellen en ze proberen op een een of andere manier wakker te schudden en een kerk te laten bezoeken."

Gemeentelid: "Nee.."

Jongere: nee, geen idee

Weet u wat er in de nieuwe visie van GIDS staat?

Bestuurslid: "Ja, de nieuwe visie is om de kerken te mobiliseren om samen werk te maken van geloofsverkondiging. Samenwerking en gericht op verkondiging."

Vertegenwoordiger kerkenraad: "Het EO-blad bedoel je? O, nee"

Ouderling/afgv.: niet kunnen doorlezen, echt nog geen tijd voor gehad.

Voorganger: "Nee"

Voorganger: "Nee die weet ik niet"

DNR/Voorganger: Nee dat zou ik niet uit m'n hoofd kunnen zeggen. In de sfeer van: we willen een platform zijn waaruit mensen zich kunnen ontwikkelen en mensen zich kunnen aansluiten om samen sterker te zijn.

Werker voor GIDS kerken: Nee

Gemeentelid: "Nee"

Gemeentelid: "Nee"

Actief gemeentelid/teamlid: "Niet-Christelijk Haarlem en omstreken bekend te laten worden met wie Jezus is."

Gemeentelid: "De visie weet ik eigenlijk niet. Ik ga er vanuit mensen tot geloof brengen, bewust maken van wie God is en wat Hij kan doen in levens en God is gewoon hartstikke belangrijk. Mensen gaan vaak de kerk voorbij vanwege de wetjes en regels die ze denken tegen te komen. Een vooroordeel. Ik geloof dat de kerken aan het veranderen zijn, juist vanwege de samenleving. Je moet gewoon dingen loslaten en meer proberen samen te werken. Ik ga er vanuit dat ze dat heel goed doen."

Gemeentelid: "Nee, geen flauw idee"

Jongere, nee dat weet ik niet

Weet u wat de kernwaarden van Geloven in de Stad zijn?

Bestuurslid: "Poeh. Dat is een lastige. Samen kerk zijn."

Ouderling/afgv.: ik zou het moeten weten, maar om dat zo even op te noemen... nee

Voorganger: "Ik heb ze niet zo lang geleden gelezen... maar ik kan ze niet opnoemen."

DNR/Voorganger: Nee, die kan ik niet opnoemen.

DNR/Voorganger: "Als je bedoelt die we destijds bij de gezamenlijke dienst hebben genoemd, daar weet ik wel iets van, maar ik ken ze niet uit mijn hoofd."

Vertegenwoordiger kerkenraad: Nee

Werker voor GIDS kerken: Nee

Gemeentelid: "Nee"

Gemeentelid: "Nee"

Actief gemeentelid/teamlid: "Netwerken? Jezus liefde verspreiden. Zoiets."

Gemeentelid: "Nee"

Gemeentelid: "Het geloof in de stad. Dat de hele stad gaat geloven."

Jongere, nee ik kan wel wat proberen te verzinnen.

Voelt u zich (onder)deel van GIDS?

Ouderling/afgv.: Absoluut! Ik ben ontzettend blij dat ik deel uitmaak van zo'n geweldige club. Je accu opladen, het is moeilijk om steeds weer te beseffen waar je eigenlijk mee bezig bent. En als je luistert naar elkaar, dan verscherp je elkaar.

Voorganger: "Ik voel me vooral verbonden met bepaalde mensen van Geloven in de Stad. En daardoor deel van het grotere geheel

Voorganger: "Om eerlijk te zeggen wel betrokkenheid met de voorgangers en oudsten. Maar om te zeggen dat ik deel ben van een gezamenlijk optrekken, dat is minder."

Gemeentelid: "Nee, ik ben zeer individueel. Niet echt, omdat ik geen voorganger ben. Volgens mij heb je meer samenhang als voorganger. Ik kom niet in de vergaderingen en meetingen. Dus ik lees de nieuwsbulletins of de websites, maar ik voel me geen deel.

Gemeentelid: "Eh, dat weet ik eigenlijk niet. Misschien wel. Ik ben zelf niet actief wat betreft het praktiseren in de samenwerking van de kerken, maar ik ben wel beleidend gelovige. Ik geloof dat het heel erg functioneel is om zo veel mogelijk kerken te laten samenwerken. Als is het alleen maar om die muurtjes om ver te schoppen."

Jongere: "Met Sonrise voel ik me deel van GIDS"

Is er bij GIDS ruimte voor eigen ambities?

Voorganger / DNR: "vast wel, geen idee, maar ik denk het wel."

Voorganger / DNR: "GIDS is een beweging en geen organisatie. Als het echt een organisatie zou zijn, dan heb je iets meer mogelijkheden voor je persoonlijke mogelijkheden. Maar voor stagiaires en dat soort zaken neem ik aan dat er meer ruimte is om je te ontplooien."

Gemeentelid: "Mijn ambities? Ik zou niet weten wat ik voor GIDS in de stad zou kunnen betekenen. Ik heb een droom en die valt niet binnen GIDS. Die droom is om mensen tot geloof te zien komen. En dan ga ik er op uit. Ik heb niet veel energie en tijd om zoveel dingen te doen. Als ze me willen betalen wel"

Waarom ben je lid geworden van GIDS?

Voorganger: "Wij geloofden in Hans. We hebben met hem gesproken. En zijn passie voor mensen en de stad, dat is een reden om lid te zijn Of we dan ooit wat doen met GIDS of niet; we geloven in wat hij zegt en wat hij heeft, zijn integriteit en zijn passie voor mensen. Daar geloven wij ook in. Los van alle deelnemende kerken."

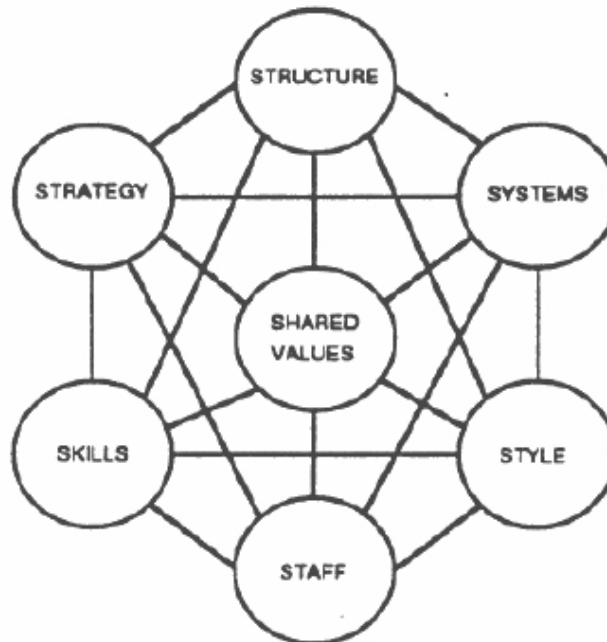
Is er sprake van een gemeenschappelijke identiteit?

Jongere: "Ja ik denk het wel. Mensen van GIDS stralen een beetje hetzelfde uit."

BIJLAGE 3

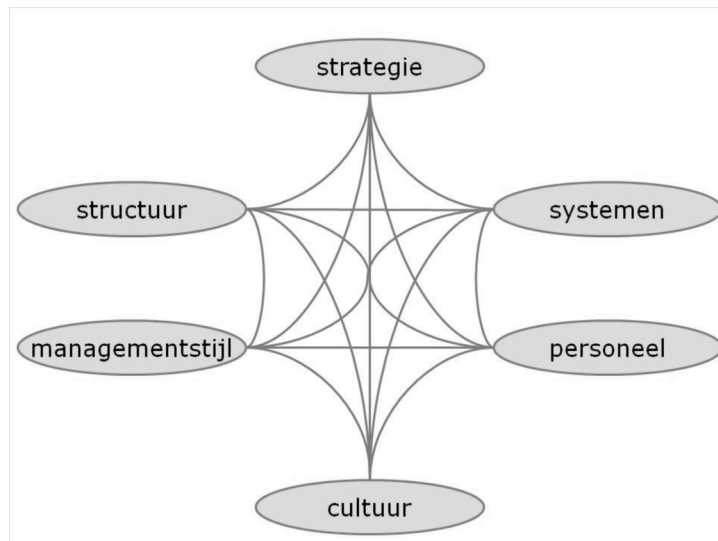
Traditionele organisatiemodellen

7S-model van McKinsey



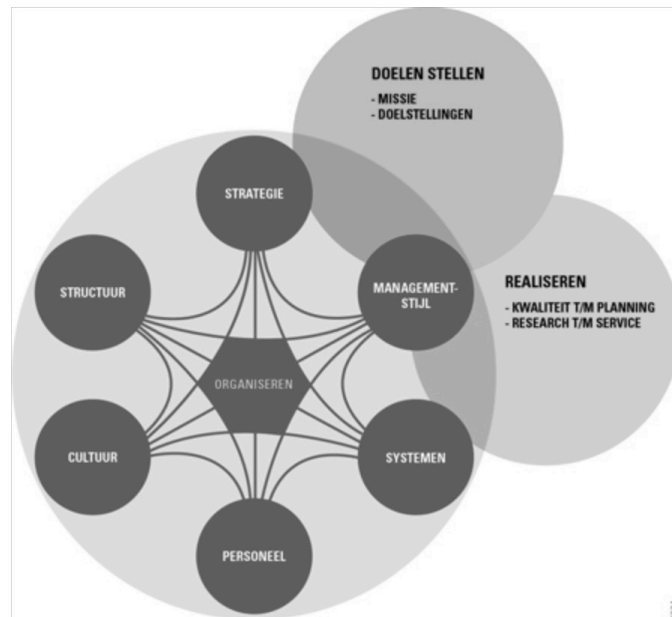
Bron: Tangient LLC, 2014, teruggehaald van: <http://domeinmodel.wikispaces.com/7S-model>, geraadpleegd op 29 januari 2014.

ESH-Model van Athos en Pascale ('82), Peters en Waterman ('82) en Weggeman ('92)



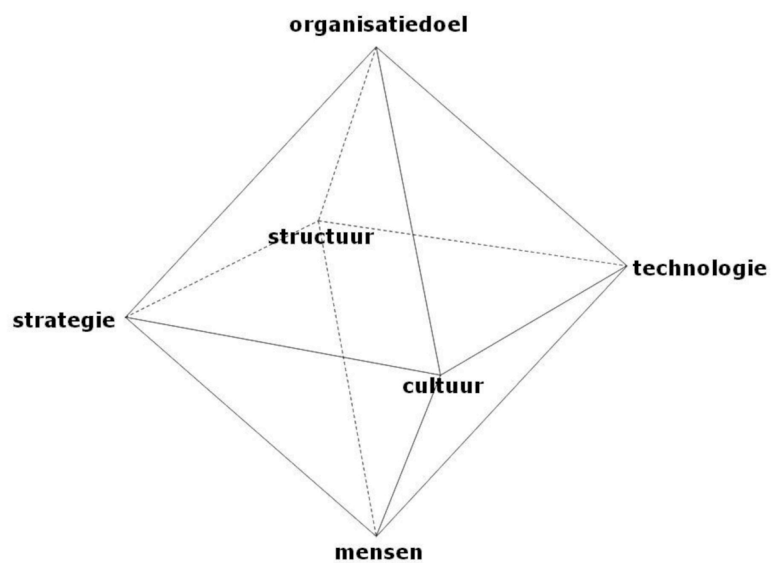
Schop, G., (onbekend), teruggehaald van http://www.gertjanschop.com/modellen/esh_model.html, geraadpleegd op 29 januari 2014.

DOR-Model van Twynstra Gudde



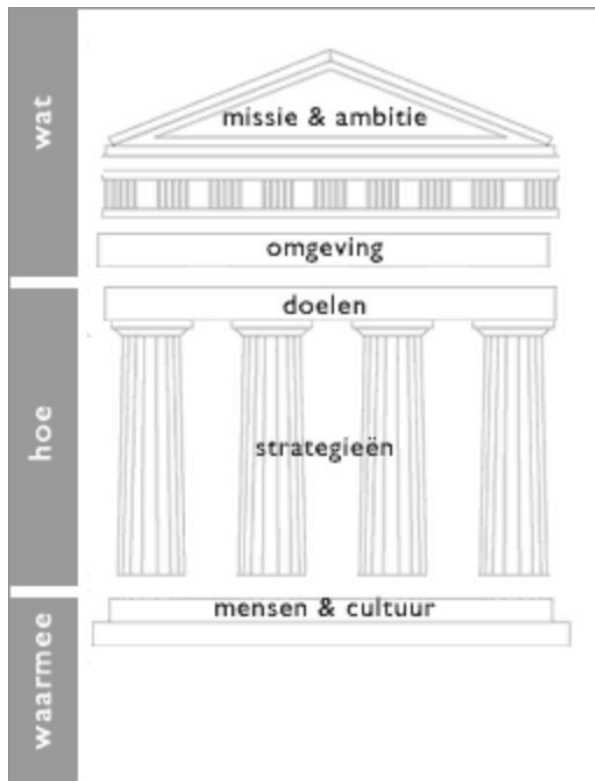
Twynstra Gudde, onbekend, teruggehaald van <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/201-Organiseren.html> , geraadpleegd op 29 januari 2014.

Leidse Octaëder van Van der Vlist



Schop, G., (onbekend), teruggehaald van http://www.gertjanschop.com/modellen/leidse_octa_der.html, geraadpleegd op 29 januari 2014.

Tempelmodel van De Galan Groep



De Galan Groep, (onbekend), teruggehaald

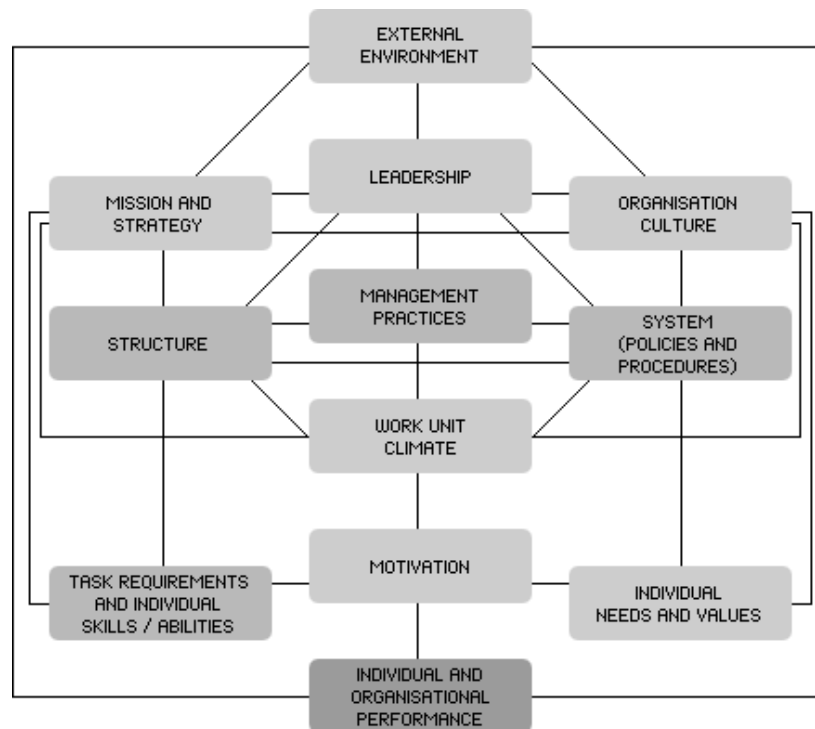
<http://www.galangroep.nl/pages/public/page.php?hg=12&sg=10&ig=77&lang=1&titel=Tempelmodel>, geraadpleegd op 29 januari 2014.

Klaver 6 Model van Van Hooft en Kouwenhoven



2Reflect, 2010, teruggehaald van <http://www.2reflect.nl/klaver6model.htm>, geraadpleegd op 29 januari 2014.

Burke-Litwin model



Charlesvanl, 2009, teruggehaald van <http://ididee.wordpress.com/2009/12/29/burke-litwin/>, geraadpleegd op 29 januari 2014.