

N-LAB

Het N-lab
(Ghent Laboratory for Network Analysis)
informeert en ondersteunt
politici, ambtenaren en praktijkwerkers
die actief betrokken zijn bij netwerkvorming.

www.ugent.be/nlab

UW COLLEGA'S AAN HET WOORD: UITDAGINGEN MBT NETWERKEN? (1/2)

- 1) Organisatiestructuur (vb. veelheid overlegplatformen)
- 2) Weigering medewerking van anderen
- 3) Interne politieke spelletjes
- 4) Spanning autonomie-aansturing
- 5) Hoe het netwerk versterken?
- 6) Gemeenschappelijke scope & objectieven identificeren
- 7) Voldoende informatie-uitwisseling organiseren

UW COLLEGA'S AAN HET WOORD: UITDAGINGEN MBT NETWERKEN? (2/2)

- 8) Bevoegdheden & verantwoordelijkheden
- 9) Regisseren & motiveren
- 10) Verschillende beleidsopvattingen
- 11) Kost veel tijd (uitbouw & onderhouden)
- 12) Verschillende timing
- 13) Verborgene agenda's
- 14) Geen budget
- 15) Stroomlijning diensten
- 16) Andere, nl...

...de antwoorden op deze uitdagingen

(of toch een aanzet hiertoe)...

...WORKSHOP 3: HELP, IK MOET EEN NETWERK MANAGEN!

'It's the stupid!'

On the importance of

Erik-Hans Klijn

LEMMA

'It's the management,
stupid!'

On the importance of management in complex policy issues

Erik-Hans Klijn

LEMMA

anagement,

agement in complex policy issues

Erik-Hans Klijn

LEMMA

nagement,

gement in complex policy issues

Erik-Hans Klijn

nagement,

gement in complex policy iss

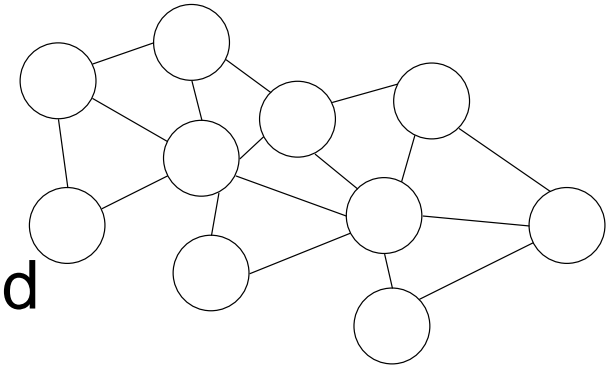
UW MENU VOOR VANDAAG

1. NETWERKEN EN NETWERKMANAGEMENT?
2. NETWERKMANAGERS EN –ROLLEN: WIE ZIJN ZE, WAT DOEN ZE, ...?
3. SLEUTELKWESTIES IN NETWERKMANAGEMENT
4. LESSEN EN AANBEVELINGEN

1. NETWERKEN EN NETWERKMANAGEMENT?

NETWERKEN?

- Horizontale relaties...
 - Met zekere stabiliteit/duurzaamheid
 - Met zekere graad van structurering
- Tussen meerdere actoren...
 - Die relatief autonoom zijn
 - En die afhankelijk zijn van elkaar
- Waarin hulpbronnen worden uitgewisseld
 - Door onderhandelen
 - Om een maatschappelijk doel te bereiken



- *Financiële capaciteit*
- *Bevoegdheden*
- *Informatie*
- *Legitimiteit*
- *Productiecapaciteit*



NETWERKMANAGEMENT?

= “de wijzen waarop actoren de structuur, het functioneren en/of de uitkomsten van een netwerk bewust trachten te beïnvloeden...in functie van een netwerkdoel” (vrij naar Klijn en Koppenjan, 2016)

≠ netwerking (< netwerkmanagement)

≠ management van één organisatie:

- (meestal) geen gezag over netwerkleden
- relatief meer aandacht voor proces en overleg

≠ projectmanagement:

- meer onzekerheden
- meer hybride (verschillende actoren & verschillende waarden)

MAAR: klassiek management wel bruikbaar voor sommige aspecten!

DE BRIL VAN KLIJN EN KOPPENJAN

Netwerkmanagement = strategieën gericht op...

...TWEE NIVEAUS:

- spelmanagement
- netwerkconstituering

...DRIE DIMENSIES:

- ideeën/percepties
- actoren
- instituties

DE BRIL VAN KLIJN EN KOPPENJAN

	Percepties	Actoren	Instituties
Spel- management	<u>Convenanting:</u> gelijkenissen en verschillen in percepties van actoren en kansen voor doelconvergentie van actoren verkennen	<u>Selectieve (de-)activering:</u> (de-)mobiliseren van actoren die spel kunnen vooruithelpen/ hinderen	<u>Arrangeren:</u> creëren, onderhouden en veranderen van ad hoc setting die interacties in de groep faciliteren
Netwerk- constituering	<u>Reframing:</u> veranderen van percepties van actoren (welke spellen te spelen, welke waarden belangrijk zijn, enz.	<u>Netwerk(de-)activering:</u> nieuwe actoren inbrengen of posities van oude actoren wijzigen	<u>Hervorming:</u> doelstellingen, spelregels en hulpbronnen in het netwerk veranderen

SPELNIVEAU – PERCEPTIES BEÏNVLOEDEN:

CONVENANTING:

= *“een managementstrategie gericht op het verbeteren van de samenhang/consistentie van beslissingen in een spel door het verkennen en consolideren van de percepties van de actoren in het spel”* (Klijn en Teisman 1997b:106).

...of in mensentaal...

= *de strategie om verschillende percepties en agenda's rond een dossier te verbinden*

NETWERKNIVEAU – PERCEPTIES BEÏNVLOEDEN:

(RE-)FRAMING:

= *“is gericht op het veranderen van percepties van actoren tav het netwerk in zijn geheel, bijvoorbeeld welke spellen te spelen of welke professionele waarden belangrijk zijn”* (Klijn en Teisman 1997:106).

Gaat dieper/verder dan gebruik van dezelfde taal of wijziging percepties in individueel dossier

Vraagt tijd, want percepties zijn geworteld in mentale constructies en dus niet gemakkelijk te wijzigen (Huxham en Vangen 2005).

SPEL- & NETWERKNIVEAU:

(DE-)ACTIVEREN VAN ACTOREN:

= essentie van netwerkmanagement (Scharpf 1978)

Manager(s) beoordelen:

- (a) welke actoren essentieel zijn op sommige momenten in (series van) dossiers of het netwerk als geheel,
- (b) of ze wel of niet moeten betrokken worden, en
- (c) hoe ze betrokken moeten worden.

Succes van deze tactiek:

- (a) correcte inschatting van de situatie en
- (b) van de bereidheid van actoren om tijd en middelen te investeren in een dossier of netwerk (want autonoom) (Huxham en Vangen 2005).

INSTITUTIES:

ARRANGEREN & HERVORMEN VAN INTERACTIES

- Spelniveau: *“het creëren, onderhouden en veranderen van ad hoc voorzieningen die sets van interacties in een beleidsspel passen”* (Klijn en Teisman 1997b:110).
- Netwerkniveau: aanpassen van de regels en hulpbronnen in het netwerk

2. NETWERKMANAGERS EN -ROLLEN?

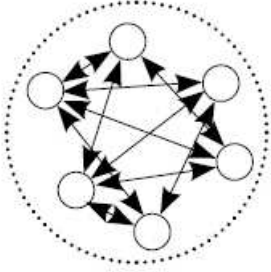

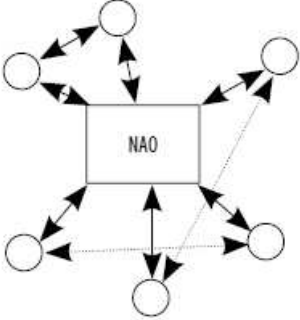
WIE IS/ZIJN DE NETWERKMANAGER(S)?

≠ 1 persoon (los van formele taakverdeling)

= teamwerk (formeel of informeel)

= afhankelijk van type netwerk:

Tabel 17.2 Drie vormen van network governance (bron: Provan & Kenis, 2008)

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatienetwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

WIE IS/ZIJN DE NETWERKMANAGER(S)?

Er wordt gemanaged:

- Feitelijk door zowel bestuurders, personeel, belangenorganisaties, politici, ambtenaren, ...
- Dynamische combinaties van spelers die afwijken van 'klassieke' managementtypes
- Netwerkmanagers:
 - ≠ louter 'administratieve' rol
 - = beleidsmakers, spelen een 'politieke' rol!

NETWERKMANAGEMENT = VERSCHILLENDE ROLLEN

- 1) Netwerkkampioen
- 2) Netwerkoperator
- 3) Netwerkpromotor/trekker
- 4) Visiebewakers
- 5) Creatieve denker

1) NETWERKKAMPIOEN

- Spin in het web
 - Veelvuldige contacten
 - Persoonlijke, professionele, (partij-)politieke & levensbeschouwelijke netwerken
- Vragen waarmee netwerkkampioen bezig is:
 - Wie is belangrijk?
 - Wie kent wie?
 - Wie contacteren wanneer?
 - Op welke wijze?

NETWERKMANAGER X AAN HET WOORD

Netwerkkampioen – “onderhouden van contacten”

- Professionele netwerking
- Partijpolitieke netwerking: via voorzitter
 - “je zou nog eens moeten bellen naar...”
- Kennis informele structuur elke deelnemer - OCMW
 - Met welke vraag moet ik bij wie zijn
 - Waar zit de effectieve beslissingsmacht
 - Formeel/informeel
 - Wie heeft welke agenda?
 - Hoeveel krediet heb ik?

NETWERKOPERATOR

“de projectcoördinator”

- Het netwerk administratief-organisatorisch doen draaien
 - Administratie (agenda, verslagen, uitnodigingen)
 - Website
 - Interne communicatie
- Maar ook: aanspreekpunt voor leden & niet-leden
- Heeft feitelijk controle over kennis & informatiestromen
- Vragen waarmee netwerkoperator bezig is:
 - Hoe optimale onderlinge communicatie organiseren?
 - Welke middelen nodig?
 - Hoe verbeteren?

NETWERKMANAGER X AAN HET WOORD

Netwerkoperator – “projectcoördinator”

- Opmaak verslag en agenda
- Agenda is machtig instrument (voorstel van beslissing)
- Een goed verslag kan een slechte vergadering tenietdoen
- In de agenda duidelijk maken in welke fase een agendapunt zit
- Geen verrassingen tijdens formele punten

NETWERKPROMOTOR/TREKKER

- Het gewicht van het netwerk (uit-)dragen, op basis van moreel gezag & autoriteit
 - Intern: scheidsrechter, leider
 - Extern: gezicht van het netwerk, promoten bij externen/potentiële leden
- Vragen waarmee netwerkpromotor bezig is:
 - Hoe iedereen aan boord houden/krijgen?
 - Hoe proces op gang houden
 - Hoe conflicten oplossen?
 - Hoe het netwerk zichtbaar maken?

NETWERKMANAGER X AAN HET WOORD

Netwerkpromotor – “trekker”

- Intern netwerk - vergadering
 - Aanwezigheden aftoetsen
 - Juiste “vergadertoon”
 - Leiden door juiste hoeveelheid chaos
 - Altijd werken naar resultaat
 - Elke vergadering moet een aantoonbare meerwaarde genereren
- Extern
 - Taakverdeling voorzitter – één lijn
 - Visie netwerk uitdragen op studiedagen
 - “voorvergadering”

VISIEBEWAKER

- Monitoren of de grote lijnen/ambities van het netwerk nagestreefd worden
- Aandacht voor risico's in & buiten het netwerk
- Corrigerende functie
- Vragen waarmee visiebewaker bezig is:
 - Gaat het netwerk de goede kant op?
 - Zijn alle actoren nog voldoende mee?
 - Zijn er signalen die het netwerk bedreigen?

NETWERKMANAGER X AAN HET WOORD

Visiebewaker

- Ambitie netwerk
 - Veel herhalen, wordt gedeeld verhaal
 - “Lokale werking regionaal ondersteunen”
- Goede één op één relaties
- “Sturen” van ambitie netwerk door “kleuren” ambities individuele leden
- Kennen van en reageren op bedreigingen
 - Vb. aanwerving eigen jurist
- Eigen netwerk constant in vraag stellen

CREATIEVE DENKER

- Leveren van creatieve input (ideeën, concepten, methoden, instrumenten, ...) om het netwerk inhoudelijk te doen vooruitgaan en/of interactie tss actoren te verbeteren
- Idealiter: geen eigenbelang, neutrale positie
- Vragen waarmee creatieve denker bezig is:
 - Welke taal kan netwerkactoren verenigen?
 - Hoe actoren uit hun vastgeroest denkpatroon losbreken?
 - Hoe onderlinge afhankelijkheden verduidelijken/versterken?

NETWERKMANAGER X AAN HET WOORD

Creatieve denker

- Kracht van een concept – juiste taal
- Neutrale positie durven benadrukken
 - Soms tegen eigen korte termijnplannen in durven spreken
 - Harde standpunten door anderen laten uitspelen
 - “Andere welzijnskoepels doen net hetzelfde...”
 - Externe sprekers op vergaderingen
- Sturen van discussies cfr. verborgen agenda’s
 - “ik kan me voorstellen dat er OCMW’s zijn die....”

JUISTE MIX VAN ROLLEN

- 1 rol = afwezig, 1 of meerdere personen
- 1 persoon = geen, 1 of meerdere rollen
- Dynamisch: van rol A naar rol B naar rol ...
- Idealiter: verschillende rollen aanwezig, maar wenselijke cocktail kan verschillen:
 - Naargelang de tijd & ontwikkelingsfase van het netwerk
 - Naargelang het type netwerk

VRAAG: UW ERVARING?

- 1) Welke rol(-len) speelt u zelf in een concreet netwerk?
- 2) Welke rollen ziet u anderen spelen in een concreet netwerk?
- 3) In welke mate kan u het goed of niet goed functioneren van een concreet netwerk verklaren vanuit de aan- of afwezigheid van deze rollen?
- 4) Ziet u uit eigen ervaring nog andere relevante rollen?

3. SLEUTELKWESTIES?

VRAAG: WELKE SLEUTELKWESTIES
SPELEN EEN ROL IN UW NETWERK?

KWESTIE 1: VERTROUWEN VS. AFSPRAKEN

= wanneer & hoe contractualiseren? Netwerkmanagement draait om vertrouwen tussen partners, maar met aandacht voor (geschreven) afspraken:

- Vertrouwen doet de noodzaak om te “contractualiseren” verkleinen maar niet verdwijnen
- Op papier zetten van afspraken moet met de nodige omzichtigheid gebeuren: expliciteren en formaliseren zonder te juridiseren (tenzij het expliciete doel) met voldoende interactie in netwerk
- Overeenkomsten kunnen vertrouwen in het netwerk zowel versterken als verzwakken
- Overeenkomsten kunnen zowel voor intern als extern gebruik gemaakt worden

KWESTIE 1: VERTROUWEN VS. AFSPRAKEN

Mogelijkheden: overeenkomst als basis voor samenwerking (minstens procesmatige afspraken): checklist

- 1) Omgevingsanalyse als verantwoording voor samenwerking
- 2) Gemeenschappelijke doelen
- 3) Duidelijke omschrijving rollen en verantwoordelijkheden
- 4) Omschrijving behoeften en resultaten voor actoren, verband en doelgroep
- 5) Omschrijving procedures voor beslissing, verantwoording, audit, evaluatie en operationele activiteiten
- 6) Identificeren, alloceren en managen van risico's
- 7) Omschrijving bijdrage van partners (welke middelen)
- 8) Verdeling van voordelen/winst
- 9) Procedures voor geschilbeslechting en beëindiging
- 10) Informatiedeling en stakeholder-consultatie

KWESTIE 2: RATIO'S VAN ACTOREN

≠ ratio's van betrokken actoren: organisaties en hun leden
 netwerkmanager(s): (h)-erkennen van de ratio's maar ze
 actief beheersen en trachten af te stemmen



KWESTIE 2: RATIO'S VAN ACTOREN

≠ ratio's van betrokken actoren: organisaties en hun leden

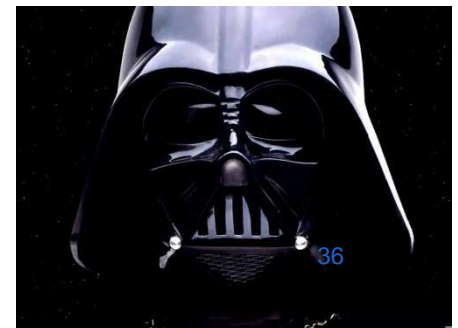
Tabel 4: Rationele en politieke visies op beleid

Thema's	Rationele visie	Politieke visie
A. essentie van het beleid	Rationele sociale probleemoplossing: doelen en middelen	Object en resultaat van politieke strijd
B. Verloop van beleidsprocessen	Opeenvolgende fasen Chronologisch	Permanente strijd Cyclisch/diachronisch
C. Typering van de beleidsvorming	Combinatie van voorbereiding (analyse) en bepaling (wilsvorming)	Incrementeel proces van onderhandeling en coalitievorming
D. Typering van de beleidsuitvoering	Programmering: keuze en toepassing instrumenten	Voortzetting van de politieke strijd
E. Typering van de beleidsevaluatie	Toegepast onderzoek: doelbereiking	(de)politisering beleidsresultaten

(gebaseerd op Bovens, 't Hart, van Twist en Rosenthal, 2001:85)

KWESTIE 3: OPENHEID VS 'THE DARK SIDE' VAN NETWERKMANAGEMENT

- constante spanning tss manipulatief gedrag dat soms passend/nodig kan zijn vs. nood aan vertrouwen in netwerken tss partners en in de netwerkmanager(s)
- vanuit een algemeen 'netwerk'-belang kunnen noodzakelijke managementactiviteiten manipulatief, dwingend, en eerder heimelijk zijn (Huxham & Vangen 2006:66).
- DUS: netwerkmanagementactiviteiten zijn slechts deels open, deel is werk achter de schermen.



KWESTIE 4: OMGAAN MET SUCCES?

Indien netwerken succesvol lijken te zijn/worden:

- Wie steekt welke pluimen op de hoed?
- Hoe reageren mensen in eigen organisatie op het 'externe' succes?
- Hoe reageren niet-netwerkpartners?
- Hoe expansiedrang in goede banden leiden?

KWESTIE 5: OMGAAN MET TIJD?

- Verzoenen/beheersen drang naar resultaat vs. tijd nodig om netwerk te bouwen (quick wins)
- Verzoenen/schakelen tussen verschillende tijdsbeelden van actoren
- Beheersen natuurlijke neiging tot (te sterk) institutionaliseren en bureaucratiseren
- Omgaan met natuurlijk ‘verval’ van de dynamiek

KWESTIE 6: MANDAAT?

Mandaten (=cruciaal!) in netwerken?

- Geeft de organisatie het mandaat of maakt de persoon het mandaat zelf?
- En hoe scherp is dat mandaat?
- Gaat dat mandaat over inhoud of vorm?
- Mandatering = deels organisch, deels systematisch
 - Vaak is mandaat het product van de netwerken
 - Netwerken leiden tot verwerven van mandaat
- Mandaat tussen personen kan verschillen naargelang organisatie (sterke machtsfiguren vs zwakke)
- Samenspel professionelen & raden van bestuur: mandatering koppelen aan systematische feedback over netwerkactiviteiten
- Netwerkmanager(s): permanent oog hebben voor de mandatering vanwege partners, maar ook zelf als partner opvolgen

4. LESSEN EN AANBEVELINGEN

5. LESSEN EN AANBEVELINGEN

- 1) Het gaat (hopelijk) in de eerste plaats om de cliënt/klant/burger/... of de inhoud, maar heb altijd aandacht voor het politiek denken en handelen van actoren
- 2) Organiseer en bespeel de nodige machtskanalen
- 3) Gebruik voortdurend uw voelsprietten om opportuniteiten te detecteren en erop in te spelen
- 4) Besef en anticipeer op de impact van persoons- en bestuurswissels (bv. bestuursverkiezingen) – actief kennismanagement
- 5) Verken en hou rekening met verschillende organisatieculturen

5. LESSEN EN AANBEVELINGEN

- 6) Maak de juiste inschatting van de mogelijkheden van samenwerking - creëer geen valse verwachtingen
- 7) Overtuig alle actoren van de meerwaarde van samenwerking
- 8) Bouw actief aan de projectstructuur
- 9) Informeer op de verschillende niveaus de juiste actoren
- 10) Creëer eigenaarschap en leiderschap

5. LESSEN EN AANBEVELINGEN

- 11) Bewaak de technische kant van de materie (er is ook 'saai' werk)
- 12) Ken je grenzen en plaats als ambtenaar
- 13) Verzeker je van aanspreekpunten bij alle relevante actoren
- 14) Organiseer een goede partijpolitieke mix
- 15) Besef dat er altijd sprake zal zijn van koehandel (maar streef naar een goed inhoudelijk compromis)

5. LESSEN EN AANBEVELINGEN

- 16) Koester het motto “It ain't over until the fat lady sings”
(Zwijgen is niet toestemmen!)
- 17) Weet dat het netwerk maar zo snel beweegt als de traagste schakel
- 18) “There is no such thing as a free lunch” – ken de prijs
- 19) Heb oog voor de strijd om macht tussen actoren - organiseer de juiste en breek de foute coalities
- 20) Ken de voorgeschiedenis en relaties tussen actoren
- 21) Les voor allen: laat geen kans voorbijgaan om te vieren!

5. LESSEN EN AANBEVELINGEN

Wat beter niet doen

als actor in een netwerk:

- Eigen primaat beklemtonen (bv. omvang delegatie)
- Eigen agenda/achterban verwaarlozen

als netwerkmanager:

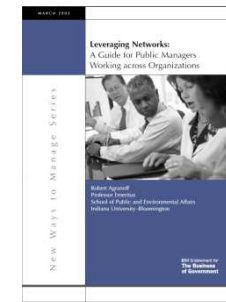
- Zelf (teveel) pluimen op uw hoed steken
- Partij kiezen (of de indruk wekken dat...)
- Overschatten eigen positie
- Pessimisme (teveel) laten blijken

BRONNEN/SUGGESTIES



- **Eerste hulp bij samenwerken. 40 modellen voor succesvol samenwerken.** Bremekamp R. (red.). 2010. Reed Business

- **Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working across Organizations.** Agranoff R. 2003. IBM. Gratis online beschikbaar via: <http://www.businessofgovernment.org/report/leveraging-networks-guide-public-managers-working-across-organizations>



keten Ketens & Netwerken 3.0 Inloggen - Registeren

Home Begrippen Publicaties Forum Blog Contact

E-learningplatform over samenwerken en kennisdeling met ICT

Zelfkennis Creatieve vormen Rolverdeling Ondernemerschap Leiderschap

Vraagsturing Kennisdeling Branding Financiering Verantwoordelijkheden

Strategische dialoog Webcommunities Ketenservices ICT Keteninformatisering Netwerorganisatie

Onderzoek Kennisarchitectuur
Naar een verbindende theorie over samenwerken en kennisdeling met ICT.

Veelgestelde vragen
Welke vragen over ketens en netwerken worden het meest gesteld?

Over Ketens & Netwerken
Initiatief
Ondstaansgeschiedenis
Sponsoring

Producten en diensten
Lezingen
Workshops
Publicaties

Sociale media
Twitter
LinkedIn

Archief
Nieuws
Ketenmailartie
Kookkrant
Ketenscope

www.ketens-netwerken.nl

- Suijs Stijn en Van Laeken Mia,
De dans der partners, VIBOSO, Brussel, 1999.

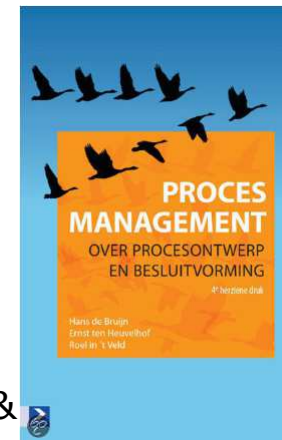


BRONNEN/SUGGESTIES

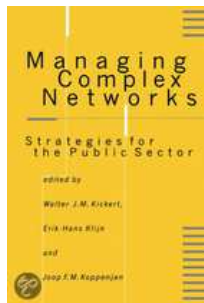


- **Collaborating to manage.** Agranoff. R. 2012. Georgetown University Press

- **Procesmanagement: Over procesontwerp en besluitvorming** (4de herziene druk). De Bruijn. H, ten Heuvelhof E., in 't Veld R. Academic Service



- **Managing Complex Networks.** Kickert, W., Klijn, E.-H. & Koppenjan, J. 1997. Sage



- **Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage.** Huxham, C. & Vangen, S. 2005. Routledge.



N-LAB

Het N-lab
(Ghent Laboratory for Network Analysis)
informeert en ondersteunt
politici, ambtenaren en praktijkwerkers
die actief betrokken zijn bij netwerkvorming.

www.ugent.be/nlab