

2. Meebewegen met de veranderende wereld

Anne-Marie Poorthuis en Lieke Hoogerwerf

1 Inleiding

Voortdurende verwondering over hoe organisaties zich vastzetten in hun vorm, hun beweging beperken en hun potentieel nauwelijks benutten, heeft ons sinds de jaren tachtig gestimuleerd om het organiseren opnieuw te verkennen. Een van de inspiratiebronnen, die we hierbij gebruikt hebben, is het Chaosdenken. Wat ons aansprak in het Chaosdenken is het principe van chaos en orde en de aandacht voor loslaten daarbij. Nieuwe orde ontstaat vanuit chaos en toelaten van chaos vraagt van een organisatie loslaten van het bestaande. Het Chaosdenken inspireert tot loslaten in plaats van beheersen en tot het maken van een sprong naar een hoger niveau van complexiteit als antwoord voor een organisatie die tegen haar grenzen aanloopt en uiteen dreigt te vallen. Aan de rand van de chaos maakt deze organisatie een sprong naar een hoger niveau van complexiteit.

Voor ons bleef echter een belangrijke vraag hoe organisaties steeds kunnen meebewegen met hun veranderende wereld. Niet een sprong maken omdat het water je tot aan de lippen staat, maar uitgaan van een verband dat de vormgeving en beheersing van een organisatie overstijgt en van waaruit de organisatie als het ware voortdurend speelt met het uiteen laten vallen van vormen en het opnieuw vormgeven. Dit veronderstelt een organisatie die zich bewust verbindt met een wereld, die onbepaald is.

Met netwerkorganiseren geven wij een antwoord op deze vraag. *Netwerkorganiseren* is de naam die we gegeven hebben aan een wijze van organiseren waarmee een organisatie of ander verband meebeweegt met haar veranderende wereld en zich steeds weer laat inspireren door haar omstandigheden, systemen en wensen. Bij netwerkorganiseren is de vorm flexibel, omdat vormgegeven wordt vanuit een zelfordenend netwerk. Door zich bewust te verbinden met de steeds veranderende wereld overstijgt de organisatie haar bestaande vorm en vormt zich telkens opnieuw vanuit zelfordening. De vorm van de organisatie staat niet op zichzelf, maar is dienstbaar aan de wereld van de organisatie en lost op als zij overbodig wordt. Zo kan een organisatie steeds nieuwe bijdragen leveren aan haar veranderende wereld. Een organisatie die zich bewust verbindt met een wereld, die onbepaald is, noemen we een *netwerkorganisatie*. Daarbij willen we opmerken dat het woord netwerkorganisatie makkelijk misverstaan kan worden, namelijk als een aanduiding van een vorm-karakteristiek. Na het voorgaande zal duidelijk zijn dat wij een netwerkorganisatie beschouwen als een identiteit die allerlei vormen kan aannemen. We beginnen dit hoofdstuk met een verkenning van de veranderende wereld van een organisatie en van haar inspiratie en zelfordening. Daarna introduceren we een theorie van netwerkorganiseren, waarna we netwerkorganiseren benaderen vanuit verbondenheid en onbepaaldheid [2], invalshoeken die ook binnen het Chaosdenken kenmerkend zijn. Deze invalshoeken sluiten aan bij de netwerkorganisatie die zich bewust verbindt met een wereld die onbepaald is. We vervolgen met het ontwerp van een netwerkorganisatie, die bestaat uit drie verbanden: het netwerkteam, het themanetwerk en het organisatieleernetwerk. Deze drie verbanden beschouwen we, vergelijkbaar met de netwerkorganisatie zelf, als identiteiten die allerlei vormen aan kunnen nemen. Wat voor de organisatie als geheel geldt, geldt ook voor elk deel. De

verbanden identificeren zich met de veranderende wereld en ondersteunen elk vanuit de eigen invalshoek de netwerkorganisatie in haar toewijding aan de veranderende wereld. De drie verbanden van de netwerkorganisatie hebben een gezamenlijk bewustzijn, een speelveld met aandachtsvelden dat door elk van de verbanden op eigen wijze wordt benaderd. In verschillende methodieken voor netwerkorganiseren wordt gewerkt met de velden van dit speelveld.

De netwerkmultiloog wordt als methodiek van netwerkorganiseren kort beschreven.

2 De Veranderende Wereld van een Organisatie

2.1 Het Buitensluiten van de Veranderende Wereld

Wanneer we kijken vanuit de omstandigheden, systemen en wensen van een organisatie dan is het eigenlijk vanzelfsprekend dat de wereld van een organisatie steeds verandert. Wat ons verwondert, is dat een organisatie denkt dat ze deze omstandigheden, systemen en wensen buiten de deur kan houden en kan blijven vasthouden aan haar bestaande vorm. Een organisatie die haar vorm blijft vasthouden, krijgt geen nieuwe voeding meer doordat zij zich afsluit voor nieuwe impulsen. De vormgegeven organisatie wordt daardoor langzamerhand uitgehold en leeggegeten. Uiteindelijk valt de organisatie dan uit elkaar. Dus juist het vasthouden aan het bestaande zorgt uiteindelijk voor het verval. Organisaties blijven geconfronteerd worden met hun *veranderende wereld*, die niet meer aansluit bij de bestaande vorm van de organisatie. Organisaties die zich uiteindelijk of noodgedwongen aanpassen aan de veranderende wereld doen dit meestal niet door mee te bewegen met de veranderende wereld, maar door één nieuwe vorm te maken voor de organisatie. De oude vorm wordt afgebroken en de nieuwe vorm wordt ingevoerd. Probleem van deze werkwijze is dat de organisatie steeds weer tegen een veranderende wereld aanloopt en als het ware steeds weer achter de feiten aanloopt met het aanpassen van de vorm.

2.2 Het Toelaten van de Veranderende Wereld

Veel organisaties zitten vast in hun bestaande vorm. Organisaties kunnen deze bestaande vorm overstijgen of loslaten door zich te identificeren met een nieuwe wereld. Een voorbeeld is een ziekenhuis dat zich identificeert met het 'zorgen voor gezondheid' en daarmee haar huidige wereld van gespecialiseerde medische zorg voor zieken overstijgt. Dit geeft nieuwe impulsen voor het vormgeven van het ziekenhuis. Binnen de wereld van zorgen voor gezondheid past ook de gespecialiseerde zorg voor zieken, maar deze zorg is een invalshoek binnen het hele veld van zorg voor gezondheid. Er zijn veel meer invalshoeken en veel meer partners met wie samen deze wereld van zorgen voor gezondheid gevuld zou kunnen worden. Een organisatie die daadwerkelijk in een bepaalde wereld stapt, laat deze wereld in alles wat de organisatie doet terugkomen. Ook in het werk van de individuele medewerker is dan ruimte om in een wereld van zorgen voor gezondheid te stappen in plaats van alleen gespecialiseerde handelingen uit te voeren in de medische zorg voor zieken. Elke wereld blijft ook een veranderende wereld, waarin de organisatie meer of minder meebeweegt. Een voorbeeld waarin een organisatie meebeweegt met haar veranderende wereld is een leverancier van vliegtuigonderdelen. Deze leverancier maakt deel uit van de vliegtuigwereld en voelt zich daarmee verbonden. Door actief betrokken te zijn bij deze wereld kan het leveren van onderdelen als een invalshoek worden gezien, die meebeweegt met veranderingen in de vliegtuigwereld. Het deel uitmaken van een veranderende vliegtuigwereld komt in alles terug. Ook in de

machines waarmee de vliegtuigonderdelen gemaakt worden. Hieraan zullen dan flexibiliteitseisen gesteld worden, zodat ze mee kunnen veranderen met andere omstandigheden, systemen en wensen. De kosten op korte termijn zijn dan waarschijnlijk wat hoger, maar daar zijn de kosten van veranderen al in opgenomen.

2.3 Verschillende Werelden Verbinden

Elke organisatie maakt weer deel uit van verschillende werelden en verbindt deze werelden meer of minder met elkaar. Een organisatie maakt bijvoorbeeld deel uit van de wereld van gezondheid, van de wereld van maatschappelijk ondernemerschap en van de wereld van netwerkorganiseren. Een organisatie kan deze werelden met elkaar verbinden door een nieuwe overstijgende wereld te creëren. De afzonderlijke werelden worden dan tot invalshoeken of vallen op hun plek en lossen op. Een organisatie kan ook een bepaalde wereld tijdelijk centraal stellen of een bepaalde invalshoek tijdelijk tot wereld maken en extra aandacht geven. De organisatie maakt het bijdragen aan deze wereld tot opdracht en gaat er middenin staan. Andere werelden van de organisatie blijven dan (tijdelijk) buiten beschouwing. Wanneer organisaties gaan samenwerken met andere organisaties betekent dit het verbinden van verschillende werelden. Dit vraagt altijd om het scheppen van een gezamenlijke nieuwe wereld, die de wereld van elke betrokken organisatie overstijgt en omvat. Wanneer organisaties samen een nieuwe wereld scheppen, worden de eigen werelden tot invalshoeken van de nieuwe wereld. Door zich vervolgens te verbinden met de gezamenlijke wereld worden de posities die de afzonderlijke organisaties innemen, dienstbaar aan de gezamenlijke wereld.

Een koepelorganisatie of ondersteuningsinstituut is een bekend voorbeeld van hoe samenwerkende instellingen zich met een gezamenlijke wereld identificeren. Het is niet eenvoudig om als ondersteuninginstituut verbonden te blijven met deze instellingen. Dit komt omdat deze gezamenlijke wereld ook weer een steeds veranderende wereld is. Belangrijk is dat het ondersteuningsinstituut zich steeds opnieuw blijft identificeren met de veranderende wereld van de gezamenlijke instellingen, nieuwe impulsen blijft verkennen en zich organiseert op een wijze waarmee de instellingen zich willen verbinden. Dan kunnen de instellingen met behulp van het ondersteuningsinstituut daadwerkelijk een bijdrage realiseren. Thema's zijn een hulpmiddel om steeds opnieuw invulling te geven aan de gezamenlijke wereld. Een thema is dan even het gezamenlijke vertrekpunt. De instellingen verbinden zich met het thema en werken aan het thema vanuit verschillende invalshoeken. Een voorbeeld waarin verschillende instellingen binnen een gezamenlijke wereld een thema tot vertrekpunt maken, is beroepspraktijkvorming. Ongeveer vijftig gezondheidszorginstellingen, een regionaal opleidingscentrum en een hogeschool in een bepaalde regio zijn betrokken bij leertrajecten voor de beroepspraktijk in de gezondheidszorg. In deze leertrajecten bieden de instellingen leerplaatsen en de opleidingen scholing. Met name door de breedte van de opleiding, waarbij deelnemers opgeleid worden voor alle werkvelden in de gezondheidszorg, de krapte op de arbeidsmarkt en de subsidiemogelijkheden ontstond behoefte aan afstemming op het gebied van leertrajecten voor de beroepspraktijk. Dit inspireerde een deel van de betrokken instellingen en opleidingen om het thema beroepspraktijkvorming te gaan verkennen. Er werd een ontmoeting georganiseerd waar een groot deel van de betrokken instellingen vertegenwoordigd was. In deze ontmoeting werd het thema 'beroepspraktijkvorming' verkend vanuit verschillende invalshoeken, zoals opleiding, leerplaats en leertraject. Daarnaast zijn er nog verschillende ontmoetingen en gesprekken geweest met en tussen betrokken

instellingen. De ontmoetingen hebben geleid tot de gezamenlijke keuze om de beroepspraktijkvorming daadwerkelijk tot thema te maken. Vanuit het besef van het gemeenschappelijke thema zijn de vijftig gezondheidszorginstellingen en opleidingen zich een 'netwerk beroepspraktijkvorming' gaan noemen, dat vanuit verschillende invalshoeken aandacht besteedt aan het thema. Dit geeft vorm aan het samenwerkingsverband. Ten behoeve van dit netwerk beroepspraktijkvorming is ook een elektronisch netwerk gemaakt. Dit elektronische netwerk biedt de mogelijkheid voor webcommunicatie en ondersteunt uitwisseling van kennis. Thans zijn er regelmatige ontmoetingen waarin afgestemd wordt op veranderingen in de beroepspraktijkvorming en de leermogelijkheden in de beroepspraktijk met elkaar afgestemd worden. Duidelijk is dat dit aandacht blijft vragen. Het thema moet steeds opnieuw tot vertrekpunt worden gemaakt en het netwerk van instellingen rond de beroepspraktijkvorming ordent zich steeds opnieuw. Totdat ten slotte het thema 'beroepspraktijkvorming' geen thema meer is voor de betrokken instellingen en wordt losgelaten.

2.4 Identificeren met de Veranderende Wereld

Een organisatie die toegewijd is aan de veranderende wereld, verstaat de kunst om zich te beschouwen als deel van een groter geheel en zichzelf als organisatie steeds opnieuw met dit grotere geheel te identificeren. Deze organisatie beschouwt het als haar opdracht om de veranderende wereld toe te laten, er aan bij te dragen en weer los te laten. *Identificatie* van een organisatie met haar veranderende wereld geeft steeds nieuwe impulsen. De impulsen die een organisatie krijgt van de veranderende wereld laten zich kennen als inspiratie en zelfordening.

Om uitvoering te geven aan de opdracht verkent de organisatie steeds haar nieuwe impulsen, organiseert bewust van de impulsen haar vertrekpunt en vorm en realiseert haar bijdrage aan de veranderende wereld.

3 Inspiratie en Zelfordening

3.1 Inspiratie

Inspiraties zijn ingevingen van de organisatie. Omstandigheden, systemen en wensen die er soms tegen wil en dank zijn, geven een organisatie nieuwe *inspiratie*.

Organisaties die bewust inspiraties toelaten, kunnen hun inspiraties tot vertrekpunt maken. Zo kunnen omstandigheden een organisatie nieuwe inspiratie geven. Een bezuiniging die ineens van overheidswege wordt opgelegd, een gebouw dat afbrandt, een lovende recensie in de krant of een prijs die gewonnen wordt. Ook systemen kunnen een organisatie nieuwe inspiratie geven, bijvoorbeeld een wet, die van kracht wordt, ketens die zijn gesmeed, een samenwerkingsverband voor automatisering of een dienstregeling van bussen bij het ziekenhuis. En ten slotte kunnen wensen een organisatie inspiratie geven. Wensen zijn nieuwe verlangens die opborrelen, waarvan de realisatie nog onzeker is. Toelaten van wat een organisatie werkelijk wil, van welke betekenis de organisatie wil zijn, met welke invloed en in welke samenhang.

3.2 Zelfordening

Toegewijd aan de veranderende wereld ordent zich steeds een nieuw netwerk. In dit netwerk ordent zich alles wat op enigerlei wijze betrokken is bij de wereld van de organisatie. Dit netwerk is zelfordenend. De veranderende wereld brengt de bestaande

orde in verwarring en alles wat aangetrokken wordt door de veranderende wereld ordent zich weer opnieuw. Er ontstaat een nieuwe orde. Omgekeerd als we ons bewust worden van dit *zelfordenende netwerk* en dit gaan analyseren, kunnen we ontdekken waar de toewijding zit van een organisatie, wie betrokken zijn en waar betrokkenen in een organisatie aan willen bijdragen.

We onderscheiden verschillende soorten betrokkenheid. Elke organisatie heeft één of meer initiatiefnemers, die de opdracht van de organisatie identificeren, heeft partners, die zorgdragen voor de wereld van de organisatie, heeft schakels die knooppunt zijn in een bepaald proces en heeft leveranciers die een bepaalde bijdrage leveren.

Initiatiefnemers identificeren steeds opnieuw de toewijding van de organisatie en houden daarmee de organisatie levend. Bijvoorbeeld een ziekenhuis dat identiteit krijgt door haar toewijding aan een gezonde samenleving. Het ziekenhuis maakt de gezonde samenleving tot haar wereld en ziet het als haar organisatieopdracht om daaraan bij te dragen. Er zijn ook anderen die daaraan bijdragen en als partners kun je gezamenlijk zorg dragen. Partners stappen in een gezamenlijke wereld en dragen daar zorg voor. In haar toewijding aan een gezonde samenleving kan een ziekenhuis partner worden met bijvoorbeeld de huisarts, de thuiszorginstelling en de cliënt, maar ook met de gemeente. Vanuit de gezamenlijke zorg voor een gezonde samenleving kunnen het ziekenhuis, de huisarts, de thuiszorginstelling, de patiënt of cliënt en de gemeente elk vanuit de eigen invalshoek een bijdrage leveren aan deze wereld. Vanuit de eigen invalshoek is ieder weer een schakel in het proces, en vanuit de eigen bijdrage is ieder weer een leverancier. Veelal worden betrokkenen alleen gezien als schakel of leverancier, een leverancier van een medische handeling of een schakel die alleen verantwoordelijk is voor een stap in een medisch proces. De huisarts wordt dan alleen gezien als een leverancier van medische indicaties of als een schakel tussen patiënt en ziekenhuis en niet als partner in het zoeken naar antwoorden voor gezondheidsvraagstukken.

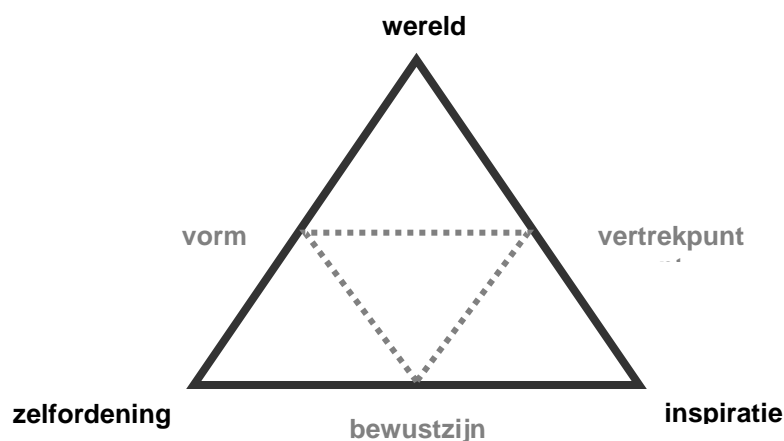
Een ander voorbeeld van hoe het werken aan een gezamenlijke wereld gerealiseerd kan worden, is een organisatie voor kunst- en cultuureducatie. Binnen de wereld van kunst- en cultuureducatie heeft elke betrokkene weer een eigen wereld. Deze eigen werelden zijn invalshoeken binnen de gezamenlijke wereld van kunst- en cultuureducatie. Aangetrokken door de zorg voor kunst- en cultuureducatie ordent zich het netwerk van musea, theaters, kunstenaars, muziekscholen, van scholen met jongeren waarvoor projecten georganiseerd worden, van sponsoren en andere geldschieters, van projectleiders die projecten organiseren en van initiatiefnemers die toewijding uitdragen en draagvlak blijven zoeken. Vanuit dit zelfordenende netwerk van betrokkenen wordt de wereld van kunst- en cultuureducatie gevoed en vormgegeven. In de vormgeving van de projecten in deze organisatie herhaalt zich deze ordening. Elk project heeft een projectleider. Dit is degene die het initiatief op zich neemt en/of de initiatiefnemers bundelt. De projectleider zorgt dat het project identiteit krijgt. Een project wordt geïdentificeerd door het geven van een naam, door het zelfordenende netwerk en door het doorlopen van een cyclus. Een naam maakt het initiatief zichtbaar en vanuit dit initiatief ordent zich het projectnetwerk. De initiatiefnemer(s) onderzoeken dit zelfordenende projectnetwerk. Zij proberen helder te krijgen wie de betrokkenen zijn bij dit project en wie van de betrokkenen in het netwerk daadwerkelijk partner, schakel of leverancier willen zijn. Financiers bijvoorbeeld suggereren meestal partnerschap, maar zijn vaak niet meer dan een leverancier van een pot geld. Deze betrokkenheid van partners, schakels en leveranciers maakt zichtbaar of een project gedragen wordt en levensvatbaar is. Als een project levensvatbaar is, wordt de projectcyclus doorlopen. De projectcyclus

omvat het levend houden van het project, het ontwikkelproces van het project en de voltooiing van het project. De levensvatbaarheid is ook van groot belang bij standaardprojecten in de kunst- en cultuureducatie. Dit zijn de projecten die bij verschillende scholen herhaald worden. Elke herhaling betekent nieuw leven inblazen, weer opnieuw identificeren van het project, het zelfordenende netwerk onderzoeken, de levensvatbaarheid bepalen en de cyclus doorlopen.

4 Netwerkorganiseren

4.1 Het Model van Netwerkorganiseren

Het model van netwerkorganiseren bestaat uit twee driehoeken die samen een 'gestalt' vormen. De wereld van de organisatie met de impulsen van inspiratie en zelfordening vormen samen de buitenste driehoek, een organisch geheel dat voortdurend beweegt. Het organisatiebewustzijn met vertrekpunt en vorm gevende binnenste driehoek en zetten bewust van de buitenste driehoek steeds nieuwe contexten neer. Via het bewustzijn wordt de binnenste driehoek gevoed met nieuwe impulsen van zelfordening en inspiratie en door de toewijding aan de veranderende wereld blijft de binnenste driehoek bewust in beweging. Zie figuur 1.



Figuur 1 De 'Gestalt' van Netwerkorganiseren

4.2 De Kunst van Netwerkorganiseren

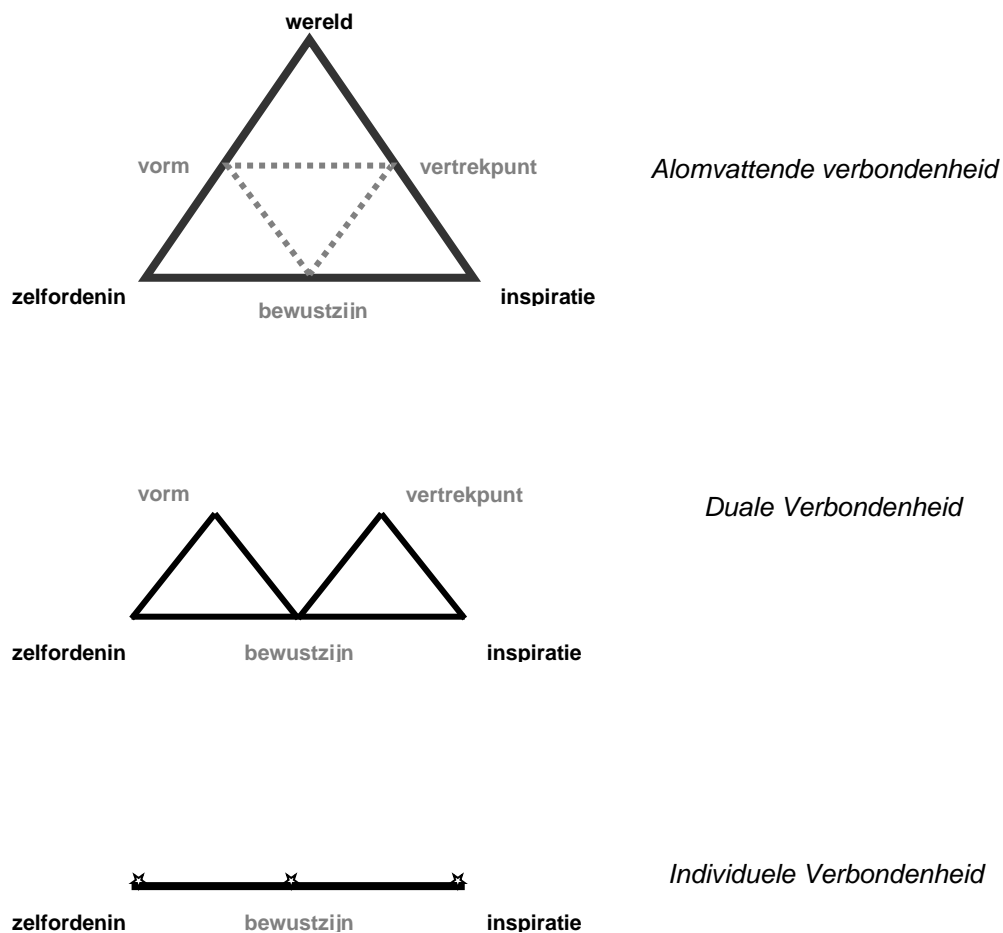
Netwerkorganiseren begint met toewijding. De identificatie van organisatie met de veranderende wereld geeft impulsen. Bewust van deze impulsen van inspiratie en zelfordening komt de organisatie steeds tot *vertrekpunt* en *vorm*. De kunst van netwerkorganiseren is dat een organisatie, de veranderende wereld toelaat, zich daarmee identificeert en zich bewust wordt van nieuwe impulsen van inspiratie en zelfordening. Doordat een organisatie zich verbindt met de veranderende wereld, lossen oude vertrekpunten en vormgeving als het ware steeds op. Ze worden losgelaten of overstege. Er ontstaat steeds ruimte voor nieuwe vertrekpunten en nieuwe vormgeving.

Enkele belangrijke kenmerken van netwerkorganiseren en Chaosdenken zijn de verbondenheid met het grotere geheel en de onbepaaldheid van de wereld, waarbinnen

vertrekkpunt en vorm steeds worden bepaald. Deze kenmerken worden nader uitgewerkt.

4.3 Verbondenheid

Uitgangspunt van netwerkorganiseren is alomvattende verbondenheid. Vanuit alomvattende verbondenheid wordt een organisatie beschouwd als een deel van een ononderbroken geheel. De organisatie draagt bij aan dit geheel. In organiseren onderscheiden we drie niveaus van *verbondenheid*: individuele verbondenheid, duale verbondenheid en tenslotte alomvattende verbondenheid, zie figuur 2.



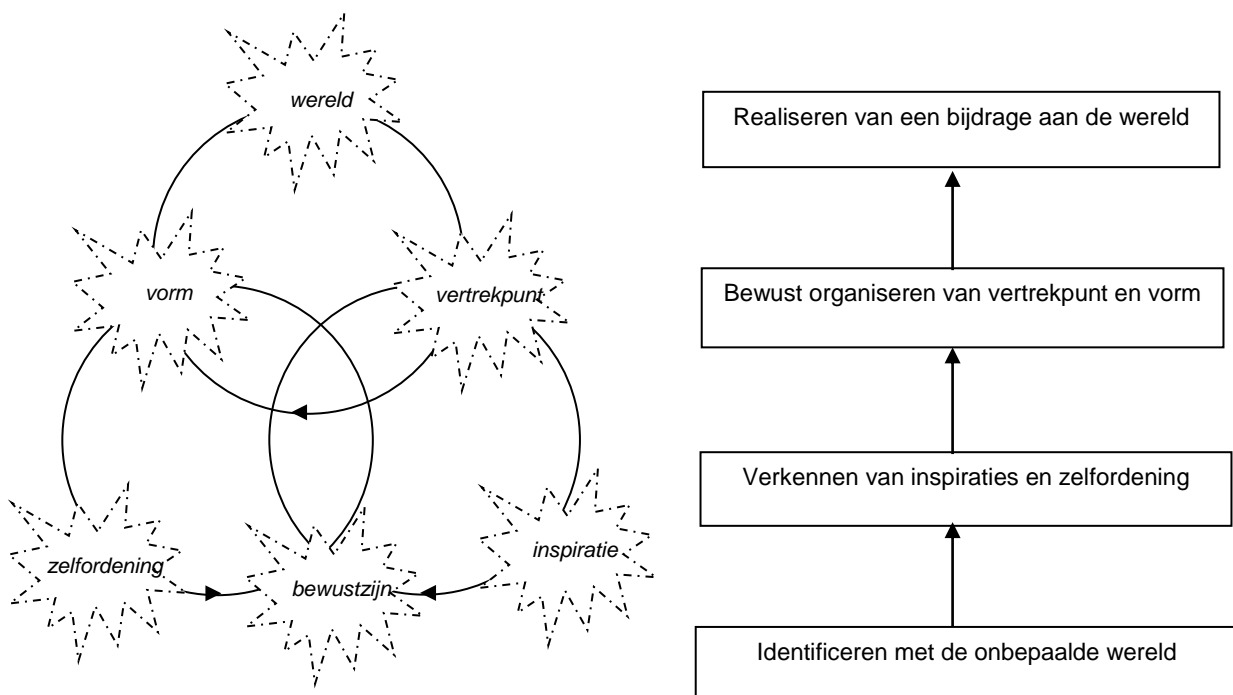
Figuur 2 Verbondenheid in Organiseren

Individuele verbondenheid is verbondenheid met eigen inspiratie en zelfordening. Centraal staat de bijdrage van inspiratie en zelfordening aan de eigen individualiteit. Duale verbondenheid is verbondenheid met vertrekkpunt en vorm. De organisatie profileert zichzelf door zich te onderscheiden van de wereld en daar tegenover een positie in te nemen. Centraal staat de bijdrage van vertrekkpunt en vorm aan de eigen duale positie. Vertrekkpunt en vorm zijn eindpunt, waardoor de organisatie zich vastzet. Alomvattende verbondenheid is verbondenheid met de wereld waar de organisatie aan toegewijd is. De wereld is als het ware het universum van de organisatie. Binnen deze

alomvattende verbondenheid laat de organisatie telkens nieuwe inspiratie en zelfordening toe en komt steeds opnieuw tot vertrekpunt en vorm.

4.4 Onbepaaldheid

Kenmerkend bij netwerkorganiseren is de onbepaaldheid van de wereld van de organisatie. Een *onbepaalde wereld* is een wereld van samenhangen, een wereld zonder eindpunt. Elke identificatie met de wereld van de organisatie geeft nieuwe impulsen en vraagt erom de invulling van de wereld opnieuw te bepalen. Elke bepaling is tijdelijk. Een organisatie komt op een bepaald moment tot een bepaald vertrekpunt en een bepaalde vorm en geeft daarmee een bepaalde invulling aan de wereld van de organisatie. Wanneer een organisatie vast blijft houden aan een bepaald vertrekpunt en een bepaalde vorm dan laat de organisatie geen nieuwe impulsen toe en geeft geen nieuwe invulling meer aan haar wereld. Deze organisaties beschouwen hun vorm als de wereld en proberen nieuwe impulsen buiten te sluiten. Door het buitensluiten van nieuwe impulsen wordt de organisatie niet meer gevoed. Het bepaalde vertrekpunt en de bepaalde vorm worden uitgehold of leeggegeten en vallen uiteindelijk uiteen. Nieuwe impulsen geven voeding voor nieuwe vertrekpunten en vormen en helpen dat oude vertrekpunten en vormen worden losgelaten of oplossen. De identificatie van de organisatie met de onbepaalde wereld gaat uit van een samenhangend stelsel van zelfordening, inspiratie, bewustzijn, vertrekpunt, vorm en wereld. Een samenhangend stelsel dat werkt aan het realiseren van samenhang en een bijdrage levert aan de onbepaalde wereld. Dit wordt weergegeven in een stelsel van drie cycli en een proces van vier stappen. Zie figuur 3.



Figuur 3 Identificatie met de Onbepaalde Wereld

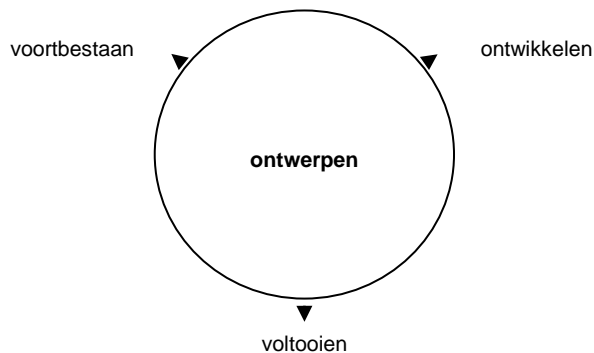
Uitgaande van het samenhangende stelsel onderscheiden we een proces van vier stappen. De eerste stap is het identificeren van de organisatie met de onbepaalde

wereld. De tweede stap is het verkennen van nieuwe impulsen van inspiratie en zelfordening. De derde stap is het bewust van nieuwe impulsen organiseren van vertrekpunten en vormen. De vierde stap is het inzetten van vertrekpunt en vorm voor het realiseren van een bijdrage aan de onbepaalde wereld.

5 De Netwerkorganisatie

5.1 De levenscyclus van een netwerkorganisatie

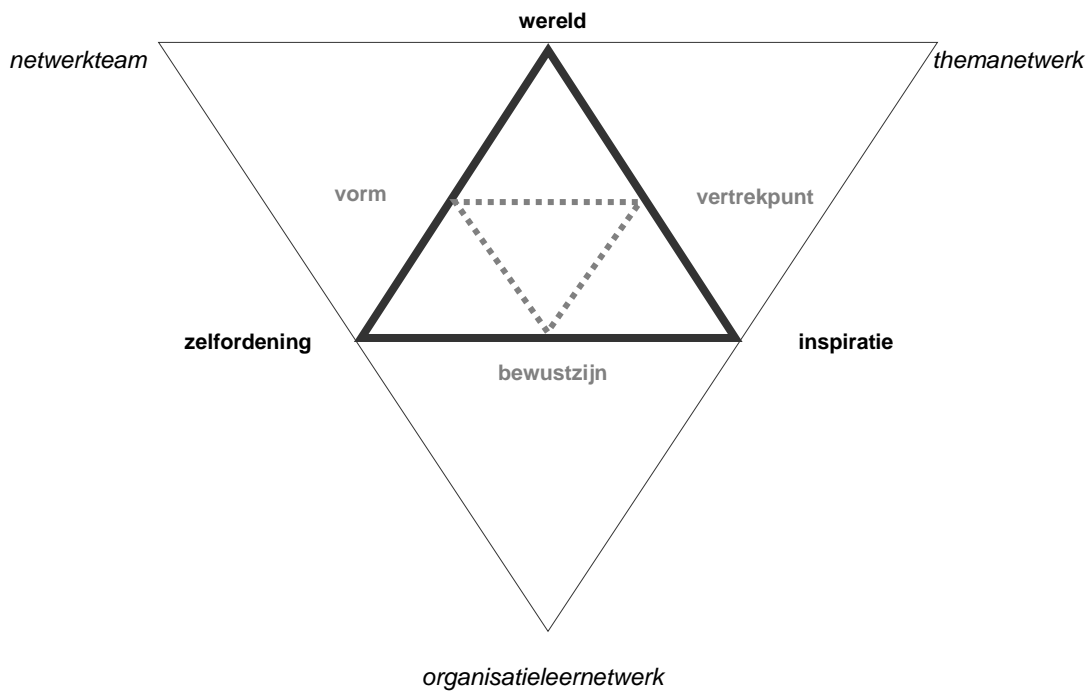
Organisaties die netwerkorganiseren noemen wij netwerkorganisaties. Het ontwerp van een netwerkorganisatie laat een organisatie zien die toegewijd is aan haar veranderende wereld. Een netwerkorganisatie doorloopt een *levenscyclus* om zorg te dragen voor haar ontwerp. Zie figuur 4. De levenscyclus begint met het ontwerp van de netwerkorganisatie en bestaat vervolgens uit de zorg voor voortbestaan, de zorg voor ontwikkeling en de zorg voor voltooiing van de netwerkorganisatie. Deze cyclus wordt steeds opnieuw doorlopen totdat het ontwerp van de netwerkorganisatie wordt losgelaten.



Figuur 4 De Levenscyclus van een Netwerkorganisatie

5.2 De Drie Verbanden van de Netwerkorganisatie

Wij onderscheiden in de netwerkorganisatie drie verbanden die, elk vanuit een eigen invalshoek, de netwerkorganisatie ondersteunen in haar toewijding aan de veranderende wereld. Deze verbanden zijn het netwerkteam, het themanetwerk en het organisatieleernetwerk. Zie figuur 5. Een netwerkteam ondersteunt vormgeving, een themanetwerk ondersteunt vertrekpunten en een organisatieleernetwerk ondersteunt het bewustzijn.

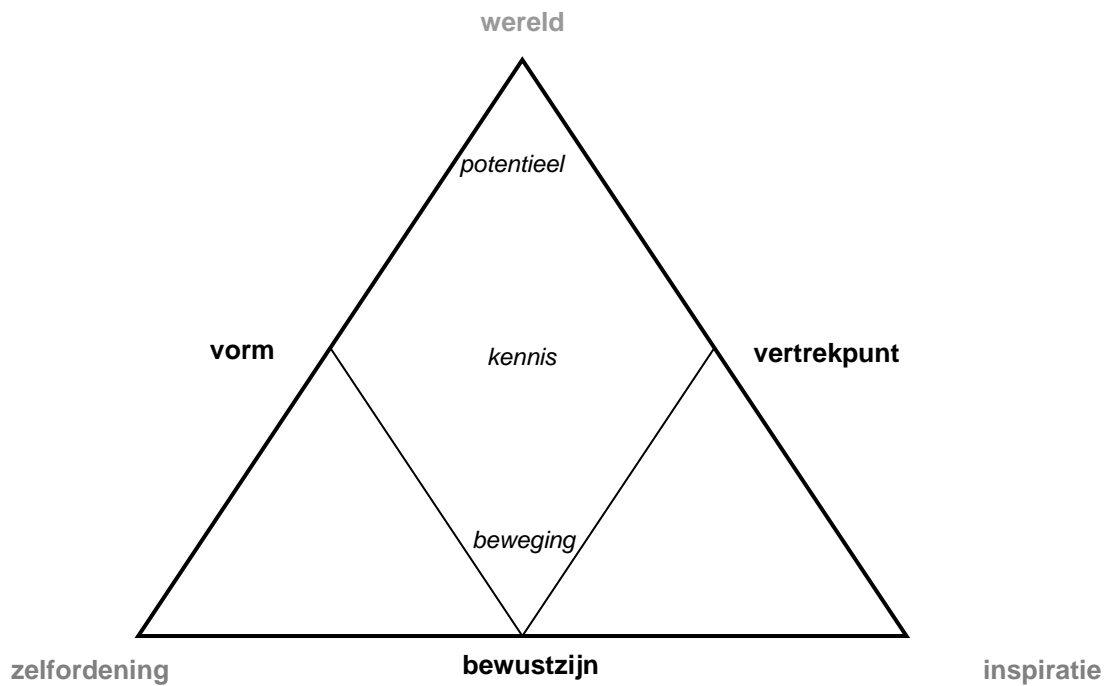


Figuur 5 Het Ontwerp van een Netwerkorganisatie

Een *netwerkteam* draagt zorg voor de vragen in een bepaalde markt, vormt zich steeds opnieuw met behulp van een zelfordenend netwerk van betrokkenen, die uit allerlei afdelingen en organisaties kunnen komen en komt tot producten. Een netwerkteam beweegt bewust mee met de veranderende wereld van de organisatie en sluit met haar vormgeving aan bij de vertrekpunten.

Een *themanetwerk* is een hulpmiddel waarmee de aandacht voor een organisatiethema gedurende een bepaalde periode in de organisatie gewaarborgd wordt. Een organisatiethema geeft uitdrukking aan een vertrekpunt van de organisatie. Het themanetwerk verkent het thema, houdt het thema levend zolang het aandacht vraagt en geeft er nieuwe invulling aan met behulp van een netwerk van betrokkenen. Betrokkenen, die uit allerlei afdelingen en organisaties kunnen komen en vanuit verschillende invalshoeken het thema benaderen.

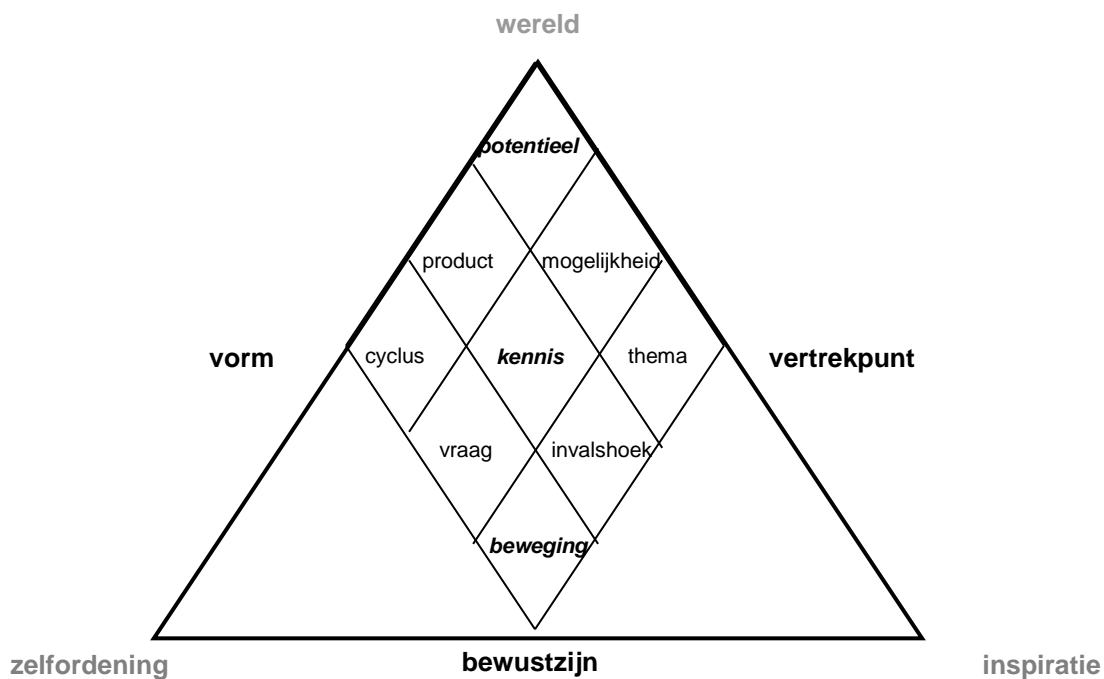
Een *organisatieleernetwerk* werkt aan het vergroten van het bewustzijn van de organisatie. We onderscheiden drie niveaus van *organisatiebewustzijn*. Dit zijn het bewustzijn van beweging, het bewustzijn van kennis en het bewustzijn van potentieel. Een netwerkorganisatie leert bewust te zijn van de beweging en mee te bewegen met de veranderende wereld van de netwerkorganisatie. Een organisatie leert als het ware in de beweging te staan en van daaruit kennis te managen en potentieel te versterken. Door in de beweging te staan, wordt de context van de bestaande kennis losgelaten. Nieuwe kennis wordt ontwikkeld en het potentieel ordent zich waarmee invulling wordt gegeven aan de veranderende wereld.



Figuur 6 Niveaus van Organisatiebewustzijn

5.3 Het Speelveld van de Netwerkorganisatie

De samenhang van beweging, kennis en potentieel geeft een geheel van aandachtsvelden dat door de netwerkorganisatie bewust wordt inzet in haar toewijding aan de veranderende wereld. Dit noemen we het speelveld van de netwerkorganisatie. Op dit *speelveld van de netwerkorganisatie* spelen de netwerkorganisatie en de drie verbanden van de netwerkorganisatie bewust en vanuit de eigen invalshoek het spel van netwerkorganiseren. Het speelveld bestaat uit 9 velden, zie figuur 7.



Figuur 7 Het Speelveld van de Netwerkorganisatie

Op de verticale as van het speelveld liggen de drie bewustzijnsvelden: beweging, kennis en potentieel. De relaties tussen beweging, kennis en potentieel geven de overige velden. Links liggen de velden van de vormgeving: de cyclus, de vraag en het product, en rechts liggen de velden van het vertrekpunt: het thema, de invalshoeken en de mogelijkheden. De velden op het speelveld staan vast. Uitgangspunt is dat op alle velden van het speelveld wordt gespeeld. Het bewustzijn van de netwerkorganisatie bepaalt uiteindelijk op welke velden wordt gespeeld, in welke mate de velden worden benut en welke invulling aan de velden wordt gegeven.

5.4 Het Spel van de Netwerkorganisatie

Het spel begint met een organisatie die bewust in beweging is, kennis ontwikkelt en potentieel inzet om invulling te geven aan haar wereld. Deze organisatie kiest een thema, bijvoorbeeld 'maatschappelijk ondernemerschap' of 'werken zonder wachtlijst'. Belangrijk is dat een thema daadwerkelijk gekozen en gedragen wordt. Een thema geeft uitdrukking aan het vertrekpunt van de organisatie. Met een nieuw thema begint een nieuw spel. Het thema wordt vanuit verschillende invalshoeken benaderd en de mogelijkheden voor de veranderende wereld worden verkend. Bij het thema 'werken zonder wachtlijst' zijn denkbare invalshoeken bijvoorbeeld: arbeidsmarkt, taakverdeling, budget, planning en logistiek.

Het spel wordt gespeeld in cycli. Een cyclus geeft vorm aan de organisatie. Vragen vanuit de wereld van de organisatie zijn de motor die de cyclus draaiende houden en producten maken zichtbaar hoe het zelfordenende netwerk van de organisatie wordt benut. Er worden verschillende cycli doorlopen om een spel te spelen. Elke cyclus begint steeds met het bevestigen van het thema en het vaststellen van de invalshoeken. Een cyclus krijgt inhoud door het stellen van vragen en het ontwikkelen van producten, die antwoord geven op de vragen. Na elke cyclus worden de vragen en de producten losgelaten en worden vanuit nieuwe vragen opnieuw producten ontwikkeld.

6 De Netwerkmultiloog voor het Verkennen van Thema's

6.1 Methodieken

De netwerkorganisatie en haar drie verbanden maken gebruik van methodieken. In feite is het gebruik van methodieken onuitputtelijk. Ieder hulpmiddel om netwerkorganiseren toe te passen in een organisatie kan weer tot methodiek gemaakt worden. Het patroon van netwerkorganiseren blijft in elke methodiek herkenbaar. Enkele methodieken, die we ontwikkeld hebben zijn de netwerkleerplaats, de netwerkstudiedagen, de netwerkcoaching, de opdrachtcyclus en de netwerkmultiloog. De netwerkleerplaats is een ontmoetingsplaats waarin betrokkenen uit de organisatie werken aan organisatiebewustzijn, de eigen organisatie verkennen en samen leren organiseren. De netwerkstudiedagen zijn bijeenkomsten met betrokkenen uit een bepaalde markt, die leren netwerkorganiseren van projecten en als initiatiefnemer, partner, schakel en leverancier leren deelnemen aan netwerkteams. De netwerkcoaching is ondersteuning voor personen die geïnspireerd zijn door de principes van netwerkorganiseren en van daaruit willen organiseren. Met netwerkcoaching wordt de eigen organisatie vanuit netwerkprincipes verkend en wordt de eigen positionering binnen de organisatie vanuit netwerkprincipes ondersteund. De opdrachtcyclus is een werkwijze waarmee organisaties leren om zich cyclisch te organiseren. Met name het steeds weer afronden, loslaten en weer opnieuw beginnen krijgt hier aandacht. De kern van de cyclus is (opnieuw) beginnen met

daaromheen de stappen: levend houden, verdiepen en ten slotte afronden met loslaten. Zo ontstaat een spiraal. De netwerkmultiloog als methodiek voor het verkennen van thema's wordt hieronder beschreven.

6.2 De Netwerkmultiloog: opzet en voorbereiding

De *netwerkmultiloog* is een conferentiemethode waarmee 12 tot circa 35 deelnemers gedurende twee of drie dagen een organisatiethema verkennen. Bij het ontwikkelen van de *netwerkmultiloog* hebben wij ons laten inspireren door onze ervaringen met 'open gaming', een Russische conferentiemethode voor potentieel- en kennisontwikkeling in grotere groepen, en door ontmoetingen met prof. Andrey Zaitsev en dr. Tatjana Artemova, die deze methode begin jaren '90 vanuit het Kaluga Institute of Sociology hebben ontwikkeld. In de methode van 'open gaming' herkenden wij het patroon van netwerkorganiseren. We hebben onze ervaringen met deze Russische methode geanalyseerd en meegenomen in de vormgeving van de *netwerkmultiloog*.

De *netwerkmultiloog* volgt in zijn opbouw het eerder genoemde speelveld van een netwerkorganisatie. De *netwerkmultiloog* vertrekt vanuit een thema, dat vanuit verschillende invalshoeken wordt benaderd. Vervolgens worden er vragen geformuleerd waaraan in een aantal opeenvolgende ronden wordt gewerkt. In de voorbereiding voorafgaand aan de meerdaagse bijeenkomst van de *netwerkmultiloog* wordt het thema vastgesteld, worden de deelnemers geworven en wordt de ruimte gezocht. Ondersteunend bij het kiezen van een thema zijn korte workshops of brainstormsessies. Belangrijk is dat een thema wordt gekozen waarmee de organisatie een bijdrage kan leveren aan het realiseren van de wereld, waaraan zij invulling wil geven. Voorbeelden van thema's zijn: 'doorbrekend organiseren' of 'dit willen we allemaal' of 'zingeving in onze vervreemdende maatschappij' of 'veiligheid in de buurt' of 'werken zonder wachtlijst in de gezondheidszorg'. De deelnemers voor de *netwerkmultiloog* kunnen zich op eigen initiatief aanmelden of benaderd worden met de vraag een steentje bij te dragen. Voorwaarde voor deelname is dat deelnemers zich verbinden met het thema en bereid zijn om met andere deelnemers het thema te verkennen in de *netwerkmultiloog*. De vormgeving van de *netwerkmultiloog* staat in deze verkenning niet ter discussie. Het vinden van geschikte werkruimte voor de *netwerkmultiloog* vraagt aandacht. Eén grote ruimte symboliseert voor de deelnemers de ruimte van het gemeenschappelijke thema waarbinnen verschillende invalshoeken ingenomen kunnen worden. In de werkruimte organiseren we plenaire ontmoetingsruimte, subgroepruimtes, individuele ruimte en ruimte voor presentaties van de subgroepen. Verder is er veel ruimte nodig voor het ophangen en neerleggen van flappen. Ten slotte is er een tafel met allerlei attributen die gebruikt kunnen worden bij de presentaties, er is een klok om de cycli in de tijd te volgen en een geluidssignaal om het einde van een ronde(stap) aan te geven.

6.3 De Ronden in een Netwerkmultiloog

In de meerdaagse bijeenkomst van de *netwerkmultiloog* onderscheiden we zeven verschillende ronden, te weten de kennismakingsronde, de netwerkronde, de instapronde, de vragenronde, de verbeeldingsronde, de praktijkronde en de wereldronde, waarna de afronding volgt. Elke ronde kan verschillende keren gedraaid worden. We beginnen met de kennismakingsronde waarin de deelnemers zich aan elkaar voorstellen en op eigen wijze hun beelden bij het thema laten zien. Met deze beelden wordt het thema tot gezamenlijk vertrekpunt gemaakt waarin al verschillende invalshoeken zichtbaar zijn. Aansluitend worden in de netwerkronde de invalshoeken

bepaald. Deze ronde is als een zelfordenend netwerk waarin de deelnemers eerst mogelijke invalshoeken verkennen, die belangrijk zijn voor het thema. Daarna wordt een keuze gemaakt uit deze invalshoeken en ten slotte vormen de deelnemers rond de invalshoeken groepen. Met deze groepen wordt gedurende de gehele netwerkmultiloog gewerkt. In deze instapronde stappen de groepen in hun invalshoek. Elke groep verkent zijn invalshoek en presenteert deze plenair aan de andere groepen. In de vragenronde worden de vragen die er leven verzameld en geordend tot een scenario van vragen. De vragen zijn als het ware de motor van de netwerkmultiloog. In elke ronde komt een vraag centraal te staan, die door alle subgroepen uitgewerkt wordt. In grote lijnen omvat het scenario van een netwerkmultiloog de volgende vragen: 'Wat omvat het thema?'; 'Waarmee komt het thema daadwerkelijk van de grond?' en 'Waar draagt het thema aan bij?' In de verbeeldingsronde wordt een droom van de toekomst verbeeld. Deze ronde is bedoeld om een nieuwe belevingswereld te krijgen en oude werelden los te laten. Elke groep presenteert een eigen verbeelding. In de praktijkronde wordt uitgewerkt hoe het thema vanuit de verschillende invalshoeken van de grond zou kunnen komen. Deze ronde wordt meestal een aantal keren gedraaid. In de praktijkronden worden de deelnemers uitgenodigd om ideeën concreet maken en de mogelijkheden om hier invulling aan te geven uit te werken. In de wereldronde richten we ons op de vraag welke bijdrage dit thema kan geven aan de wereld die we als organisatie willen realiseren. We eindigen met de afronding waarin we loslaten. De rondes worden gedraaid volgens een strak schema van ongeveer twee uur per ronde. Elke ronde vertrekt vanuit het thema en begint met het vaststellen van de gezamenlijke rondenvraag. Deze vraag wordt in de subgroepen uitgewerkt vanuit de eigen invalshoek en er wordt een presentatie voorbereid. In de plenaire bijeenkomst geeft elke groep een presentatie. Na de mogelijkheid voor toelichtende vragen wordt plenair een waardering gegeven voor de bijdrage van deze presentatie aan het thema. Na een ronde wordt alles losgelaten. In elke nieuwe ronde vertrekken we weer vanuit het thema, wordt een nieuwe vraag verkend vanuit de verschillende invalshoeken en wordt een nieuwe presentatie voorbereid.

Binnen de netwerkmultiloog worden vele werkvormen ingezet. In de subgroepen wordt gebruik gemaakt van dialoogtechnieken om te verkennen, discussietechnieken om aan te scherpen en afstemmingstechnieken om in een subgroep tot een gezamenlijke presentatie te komen. Voor presentaties van subgroepen wordt gebruik gemaakt van een diversiteit aan verbale en nonverbale presentatievormen, zoals lezingen, tekeningen, theater enzovoort. In de plenaire ontmoeting is het gezamenlijke gesprek de vorm die gebruikt wordt, waarbij ook weer hulpmiddelen ingezet kunnen worden, zoals rondjes of meditatieve stiltes.

7 Tot Besluit

Wij kennen eigenlijk geen situaties waarin netwerkorganiseren niet gebruikt kan worden. Wel vraagt netwerkorganiseren er nadrukkelijk om dat organisaties vanuit een alomvattende verbondenheid, een onbepaalde wereld en een bewustzijn van beweging benaderd worden. Deze benaderingswijzen scheppen de ruimte voor het toelaten van nieuwe ordening en het innemen van wisselende posities. Waarmee de organisatie meebeweegt met haar veranderende wereld. Het bijzondere van netwerkorganiseren is dat het andere wijzen van organiseren niet uitsluit, maar overstijgt en omvat. De verschillende wijzen van organiseren worden tot

invalshoeken en lossen vanzelf op als ze niets meer bijdragen. Dit overstijgen en omvatten maakt dat veel potentieel opnieuw ingezet en benut wordt. Veel organisaties hebben uitstekende methodieken beschikbaar, maar zonder het fundament van de veranderende wereld kunnen de vragen over de mogelijkheden van deze methodieken niet gesteld worden. Dan is de wereld niet groter dan de methodiek. De kunst van netwerkorganiseren is het daadwerkelijk toelaten van een veranderende wereld. De veranderende wereld geeft de grond van waaruit wij kunnen bewegen. De veranderende wereld is ook groter dan netwerkorganiseren en helpt weer om netwerkorganiseren te doorvoelen, te doordenken en te doorgronden.

Achtergrondliteratuur

- [1] Abraham, R., McKenna, T. & Sheldrake, R. (1992). *Dialogues at the edge of the west*. Santa Fe, New Mexico, Bear & Cy Publishing.
- [2] Fitzgerald, L.A. (1996). *Organizations and other things fractal. A primer on chaos for agents of change*. Denver, CO: The Consultancy.
- [3] Gleick, J. (1989). *Chaos: de derde wetenschappelijke revolutie*. Amsterdam, Uitgeverij Contact
- [4] Hoogerwerf, E.C. (1998). *Opnieuw leren organiseren: sociotechniek in actietheoretisch perspectief*. Nijmegen: Katholieke Universiteit, Proefschrift.
- [5] Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's dialogue with nature*. New York: Bantam Books.
- [6] Wheatley, M.J. (1995). *Leiderschap en de nieuwe fysica: lessen voor managers uit de ordening van het universum*, Amsterdam, Uitgeverij Contact.
- [7] Weisbord, M.R. (1993). *Discovering common ground*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.