

Signaturen voor samenwerking in een netwerkomgeving



Hoe verbind je jouw eigen organisatie met de andere partijen in een netwerk en wat is jouw persoonlijke rol in die samenwerking?

Marjoke Hoeve, Martine de Jong en Marjolein

Lanzing analyseerden de verschillende handelingsrepertoires en ontwikkelden een instrumentarium om effectiever samen te werken. In dit artikel presenteren zij vijf signaturen toegepast op de netwerkende praktijk van het Rijk.

De werking van een netwerk

“Op eigen kracht komen Rijk, provincies en gemeenten nergens”, een citaat van een ambtenaar van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat illustratief is voor de ervaren noodzaak om breed samen te werken. Een noodzaak die gevoed wordt doordat maatschappelijke vraagstukken in een netwerksamenleving sterk zijn verweven met meerdere disciplines en sectoren. Het gaat om integrale vraagstukken die niet meer binnen de kokers van de overheid opgelost kunnen worden. Ook de mede door de sociale media goed geïnformeerde burgers willen invloed uitoefenen op hun directe leefomgeving. Daarbij komt dat de overheid in veel gevallen niet meer de middelen heeft om een centrale rol te kunnen vervullen. Dit kan opgevat worden als een excuus om weg te lopen voor verantwoordelijkheden, maar zou vooral een aanleiding moeten zijn om het eigenaarschap te verbreden en de kwaliteit van oplossingen te verhogen.

⋮ **“If change is happening on the outside faster than on the inside, the end is in sight”**

Samenwerken is dus noodzakelijk, maar daarmee nog niet gemakkelijk. Het is niet meer voldoende om betrokkenen te laten reageren op de voorstellen van de overheid, zij zullen al in het beginstadium een proactieve rol moeten kunnen vervullen. Dit betekent dat de overheid haar autonomie voor een deel zal moeten opgeven en de daarmee gepaard gaande risico's en onzekerheden zal moeten accepteren. Er zijn vele handvatten te vinden om een goed samenwerkingsproces in te richten¹. Niet de interne politiek, maar de externe dynamiek zal leidend moeten zijn. “If change is happening on the outside faster than on the inside, the end is in sight” is het treffende citaat van Jack Welch in het boek over *The Connected Company*². Vaak zijn we al zo druk

om intern de afdelingen of departementen op één lijn te krijgen, dat er bijna geen tijd over is om buiten de grenzen van de organisatie te kijken en te gaan. Van ‘binnen naar buiten’ werken is daarom nog geen vanzelfsprekendheid, terwijl het functioneren in een netwerkorganisatie zelfs nog een stap verder gaat en van ‘buiten naar binnen’ werken vereist. Niet zelf beleidsdoelstellingen formuleren en onderzoeken wie daarbij zou kunnen helpen, maar kijken wat er in de maatschappij leeft en daarop aansluiten. Dit betekent dat gebroken moet worden met traditioneel gegroeide beelden en reflexen. Hoogleraar Luuk Boelens³ stelt dat deze omslag in denken en werken groter is dan wij ons kunnen realiseren.

⋮ **In een netwerkprogramma zijn er weinig harde resultaten en al zeker geen ferme maatregelen.**

Om een paar voorbeelden te noemen⁴: Het gaat in netwerken niet om positie en mandaat, maar om wat je toevoegt en bijdraagt. Geen dubbele agenda's, maar openheid en onderling vertrouwen is de basis van de samenwerking. Verantwoordelijkheden worden niet door de bepalende partijen toegedeeld, maar gezamenlijk gedeeld. Besluiten vinden niet plaats wanneer de deadline uit het werkplan nadert, maar wanneer de tijd er rijp voor is. Vraagstukken worden niet in de bestaande arena van stakeholders besproken, maar opgelost in een spontane arena van partijen die initiatief nemen. Uitstelgedrag heeft geen zin, het volgen van de energie in de groep wel. En bovenal zijn de resultaten in netwerken minder direct en zichtbaar. “Het is toch vrij Haags om ‘hard nieuws’ te willen brengen. In een netwerkprogramma zijn er weinig harde resultaten en al zeker geen ferme maatregelen”, zo stelt ook een ambtenaar van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het gaat niet om het behouden van het bestaande, maar om het creëren van het nieuwe. En daarbij is de kans groot dat je vindt wat je niet zocht.

We zullen dus moeten zoeken naar nieuwe definities van succes en naar het zichtbaar maken van zachtere waarden. Een mooie opgave voor de communicatieprofessional.

Deze nieuwe netwerkende rol betekent overigens niet dat de vertrouwde rollen en aanpakken zullen verdwijnen. En ook de vertrouwde instituties zullen in onze ogen altijd blijven bestaan en hun waarde houden. Nog steeds zal de Rijksoverheid op bepaalde thema's een regisserende rol hebben en het initiatief nemen. Door de grotere verscheidenheid in rollen zal de overheid richting haar samenwerkingspartners wel duidelijker moeten zijn wanneer zij welke rol en bijbehorende aanpak kiest. Dat begint bij de bewustwording van je eigen positie in het netwerk en de ambities die je zou willen bereiken. Het gaat om een zorgvuldig gekozen rol op de verschillende grensvlakken waarop jouw organisatie actief is.

Werken op het grensvlak in een netwerk

Het verbinden van de institutionele context van je eigen organisatie (binnen) en de dynamiek van het netwerk (buiten) op een manier dat deze elkaar versterken, in plaats van bedreigen of beperken, is mensenwerk. Ook een ambtenaar vanuit het programma Ouders en School Samen signaleert: "De netwerkaanpak heeft niet echt instrumenten. Het is meer de manier van werken zelf, die werkt. Het gaat om contact. De sleutel zit in de hoofden van de mensen". In een samenwerkingsproces ben je zelf het instrument: Jouw gedrag zal het gedrag van anderen bepalen en uitlokken. Daarmee beïnvloedt jij de omgeving, maar de omgeving beïnvloedt ook jou. De functieomschrijving van een rol op dit grensvlak verschilt per context. Het kan de omgevingsmanager zijn, de alliantiemanager, de buurtregisseur, de communicatieadviseur of de participatieprofessional. Om het overzichtelijk te houden gebruiken we in dit essay de algemene term procesmanager.

Onze handelingen zijn voor een groot deel ontstaan en verankerd in de organisaties waarin we werken. We hebben ervaren wat de mores zijn, hoe de hazen lopen en hoe we met elkaar omgaan. De taal en interventies die we 'binnen' hebben ontwikkeld gebruiken we vaak ook om in netwerken te kunnen opereren, maar zoals hierboven beschreven werken netwerken op basis van andere principes. Dit betekent dat we ons naast onze oude competenties ook nieuwe competenties eigen moeten maken om de rol van procesmanager effectief te kunnen vervullen. En misschien sommige oude moeten loslaten, zoals een ambtenaar in het programma



WERKEN OP HET GRENsvLAK IN EEN NETWERK

Beter Benutten van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft ervaren: "Ik heb ongelooflijk veel moeten afleren. In het begin was ik af en toe verlamd door gebrek aan overzicht. Ik wilde planmatig en gestructureerd aan de slag, dat ging helemaal niet". In de verschillende onderzochte cases uit de praktijk van de Netwerkende Rijksoverheid en tijdens de workshop is een aantal competenties voor de procesmanager genoemd: de grote lijn in de gaten houden, snel belangrijke informatie uit de inhoud destilleren, mensen gerust stellen, bestuurlijke verhoudingen begrijpen, respectvol omgaan met verschillende belangen en rollen, echt luisteren, relaties herstellen, partijen verbinden en het oordeel opschorten. En dat is nog maar een selectie.

• **"Ik heb ongelooflijk veel moeten afleren. In het begin was ik af en toe verlamd door gebrek aan overzicht"**

Een belangrijke vraag daarbij is: hoe zet je deze competenties in? Ben je onafhankelijk of niet? Deel je vertrouwelijke informatie of niet? Dit vraagt een bewuste keuze op basis van jouw persoonlijke ervaringen en overtuigingen. Het opereren op het grensvlak vraagt dus veel van ambtenaren. Ze worden continue geconfronteerd met tegenstrijdige belangen, wensen, omgangsvormen en culturen. Zij moeten hier zowel tussen kunnen schakelen als deze kunnen verbinden. Werken op een grensvlak tussen verschillende organisaties brengt daarom dilemma's met zich mee: lastige keuzes tussen opties

Dilemma op het grensvlak van binnen en buiten: Heb je nog wat voor de Minister?

"Je bent al geruime tijd betrokken als proces-manager in een programma van het Rijk. Vanuit de nieuwe netwerkaanpak heb jij je ondergedompeld in de wereld van belangen en relaties. Je hebt veel tijd gestoken in het benaderen van interessante partners, ook buiten de Rijksoverheid. Je hebt eerste toezeggingen, maar nog geen concrete resultaten. Voor de Minister is dit een interessant project om mee te 'scoren'. Zo wordt er herhaaldelijk gevraagd of je 'nog wat voor de minister hebt': Het liefst harde resultaten. Als je die niet kunt leveren moet de Minister jouw project misschien lager op de prioriteitenlijst zetten met alle consequenties van dien. Hoe ga je hiermee om?"

die elkaar lijken uit te sluiten. Het maken van een keuze in een dilemma gaat altijd gepaard met een gevoel van spijt. Immers, door voor A te kiezen, verliezen we B. Hieronder geven we een voorbeeld uit de praktijk van een communicatieadviseur bij de Rijksoverheid.

De Signaturen als handelingsrepertoire

Hoe succesvol een procesmanager in een netwerkor- ganisatie kan opereren is voor een groot deel afhankelijk van de mate waarin zijn persoonlijke stijl en het daarbij behorende gedrag aansluiten bij de opgave en de omgeving. Onze persoonlijkheid wordt gevormd door ons karakter en onze opvoeding, maar ook door gebeurtenissen en ervaringen die ons leren welk gedrag in welke situatie 'werkt'⁵. Onze persoonlijkheid is niet volledig zichtbaar voor onze omgeving. We worden beoordeeld op het topje van de ijsberg: het gedrag dat we laten zien. Dit gedrag

wordt beïnvloed door de context waarin we ons begeven. Wat is bijvoorbeeld het vraagstuk waarmee we worden geconfronteerd? Welke partijen zijn daarbij betrokken, in welke sector opereren zij en wat is daar de dominante cultuur?

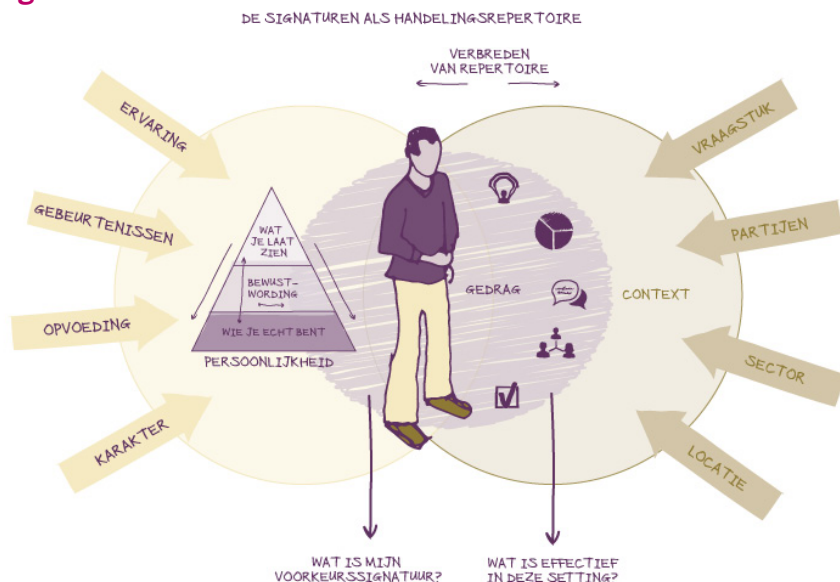
Hoewel we als persoon soms niet wezenlijk lijken te veranderen is onze persoonlijke stijl voortdurend aan verandering onderhevig. Dit kan er in resulteren dat we gedrag vertonen dat 'ver' van ons af lijkt te liggen. Toch zijn dit ook kanten van onszelf en handelingen waar we verantwoordelijk voor zijn. In de ogen van Nietzsche kun je pas 'worden wie je bent' als je inzicht hebt in je sterke en zwakke punten en achter al je handelingen kunt staan⁶. Het uitvoeren van een handeling kan zeer expliciet zijn, zoals het zetten van een handtekening onder een contract of het doorknippen van een lintje. Soms bestaat ons handelen er echter uit dat we de keuze maken om iets niet te doen of simpelweg prioriteit aan iets of iemand anders te geven. Je meer bewust worden van je handelingsrepertoire en het simpele feit dat je handelt, kan er toe leiden dat we meer kanten van onszelf kunnen herkennen en inzetten. Nader onderzoek naar factoren die gedrag bepalen, kan bovendien de manier waarop we naar andere mensen en naar onszelf kijken, veranderen⁷. Zo zijn we bijvoorbeeld geneigd om onze eigen fouten aan situationele factoren toe te schrijven en die van een ander aan zijn persoonsinterne factoren. En bij successen zien we dat natuurlijk precies andersom.

• **“De Signaturen helpen om een impasse te doorbreken en anders met dilemma’s om te gaan”**

Om ons bewuster van onze handelingsrepertoires te worden hebben wij de Signaturen ontwikkeld. Er vanuit gaande dat procesmanagement vooral maatwerk en mensenwerk betreft zijn er, naast de bestudering van de relevante theorie, ruim 75 procesmanagers geïnterviewd⁸. De Signaturen gaan in op de eigenschappen en het gedrag van de procesmanager en de accenten die hij daarin aanbrengt. Dit is de handtekening die hij bij het begeleiden van het proces achterlaat. Daarbij wordt ingegaan op de factoren die dit gedrag bepalen en beïnvloeden. Het werken op het grensvlak tussen de eigen organisatie en de andere organisatie in het netwerk brengt specifieke uitdagingen met zich mee, die in de Signaturen zijn geïntegreerd.

Effectief samenwerken door te schakelen tussen vijf Signaturen

De vijf Signaturen staan ieder voor een verschillend handelingsrepertoire. Verondersteld wordt dat iedere procesmanager één á twee voorkeurssignaturen heeft. Deze voorkeurssignaturen kun je herkennen als het handelingsrepertoire waarop je teruggrijpt wanneer een proces complex of spannend wordt. Iedere Signatuur heeft zijn eigen ambities, valkuilen en voorkeuren. Onderstaand worden de Signaturen kort toegelicht, geïllustreerd met de reacties van deze Signaturen op het dilemma ‘Heb je nog wat voor de Minister?’. De Signaturen helpen om een impasse te doorbreken en anders met dilemma’s om te gaan. Door je te verplaatsen in een andere Signatuur kom je er misschien achter dat je dilemma geen dilemma is. Zodra je buiten je vertrouwde repertoire treedt en de handelings-repertoires van andere Signaturen verkent, ontdek je mogelijkheden die je anders niet zou hebben gezien.



De Gedreven Voorvechter

“Neem mensen serieus. Stop met de sticker- en kleisessies.”



De Gedreven Voorvechter wordt vanwege zijn inspirerende betogen vaak ingezet in programma’s met een vernieuwend, ambitieus of toekomstgericht karakter. Hij heeft een inhoudelijke opvatting over de uitkomsten van het proces dat hij begeleidt. De Gedreven Voorvechter zet zich in voor een betere wereld en heeft uitgesproken waarden en principes over hoe je dat zou kunnen bereiken. Hij vindt het belangrijk dat alle belanghebbenden een stem krijgen en wil deze partijen activeren door hen verantwoordelijkheden te geven in het proces. Daarbij organiseert hij bijvoorbeeld gezamenlijke kennisontwikkeling, maar stelt ook eisen aan ieders bijdrage. Het idealisme van de Gedreven Voorvechter maakt hem tot een gemotiveerde en kritische procesmanager, maar kan er ook voor zorgen dat hij te ver voor de troepen uitloopt of de politieke realiteit uit het oog verliest.

In het geval van het hierboven beschreven dilemma zal de Gedreven Voorvechter zich niet richten op de vraag of de Minister kan scoren met het programma, maar of het programma baat heeft bij betrokkenheid van de Minister. Hij zal het verzoek van de Minister aangrijpen om de inhoudelijke ambitie van het programma over te brengen, maar ook om te benadrukken dat de netwerkaanpak op basis van andere principes werkt. Hij zal de Minister overtuigen dat hij of zij juist kan scoren door te laten zien dat de oude aanpak niet meer werkt en dit programma als voorbeeld kan dienen voor de nieuwe aanpak. Een aanpak die tijd kost maar een beter en duurzamer resultaat tot gevolg heeft. Hij zal dit tevens benutten om een bredere discussie binnen de Rijksoverheid op gang te krijgen over de nieuwe rol in netwerken.

De Betrokken Relatiebouwer

“Goed partnerschap begint met luisteren.”



De Betrokken Relatiebouwer is vooral effectief in een project waar hij langere tijd bij kan worden betrokken. Dit geeft hem de gelegenheid om duurzame relaties op te bouwen. De Betrokken Relatiebouwer vindt het belangrijk dat de uitkomsten van het proces dat hij begeleidt breed gedragen worden. Dit betekent niet dat iedereen blij hoeft te zijn met het resultaat,

maar wel dat partijen met een goed gevoel kunnen terugkijken op het verloop van het proces. De aanpak van de Betrokken Relatiebouwer is voor een belangrijk deel gebaseerd op intuïtie, hij ziet welke partijen extra aandacht nodig hebben of spreekt partijen informeel aan op hun houding. Zo creëert de Betrokken Relatiebouwer een context waarin vertrouwen bestaat en een echte dialoog op gang komt. Een valkuil van de Betrokken Relatiebouwer is een te grote persoonlijke betrokkenheid, waardoor hij geen objectieve belangenafweging meer kan maken.

De Betrokken Relatiebouwer is in zijn aanpak niet gericht op het laten scoren van de Minister, maar bespreekt wel de mogelijkheden en twijfels open met de betrokken partijen. Hij kan door zijn informele en vertrouwenwekkende benaderingswijze de grilligheid van een politiek gedreven Ministerie goed uitleggen en in de context plaatsen. Contacten met de Minister kunnen echter wel helpen om partij- en het gevoel te geven dat zij serieus genomen worden. De Betrokken Relatiebouwer zal het inmiddels opgebouwde netwerk inzetten om de waarde van het programma die het voor hen heeft zelf bij de Minister over te kunnen brengen. Dit vormt tegelijkertijd een moment waarop het groepsgevoel binnen het netwerk versterkt kan worden.

De Grondige Ontwerper

“Openheid en meedenken gaan prima samen met een strakke regie.”



De Grondige Ontwerper levert grote meerwaarde bij een inhoudelijk complex probleem met veel betrokkenen. Hij heeft de overtuiging dat met de juiste informatie de beste oplossing bereikt kan worden. Het verkrijgen van inzicht in de belangen van de betrokken partijen is daar een belangrijk onderdeel van. De Grondige Ontwerper begint zijn proces met een gedegen analyse, waarin hij de beschikbare informatie ordent en de ontbrekende onderdelen signaleert. Met de kaders in de hand maakt de Grondige Ontwerper afspraken met de betrokken partijen over de gezamenlijke spelregels en de planning van het proces en komt deze ook na. De Grondige Ontwerper wordt daardoor vaak als een betrouwbare rots in de branding ervaren. Zijn gestructureerde aanpak kan soms leiden tot een gebrek aan flexibiliteit: onverwachte zaken ziet de Grondige Ontwerper eerder als verstoring dan als een kans.

De Grondige Ontwerper heeft in zijn procesontwerp samen met de betrokken partijen een aantal duidelijke mijlpalen en bijbehorende tussenproducten geformuleerd. Dit verzoek is voor hem dan ook geen verrassing en vooraf heeft hij al met de partijen besproken hoe ze zullen omgaan met de communicatie rond het programma. Hij kan de Minister duidelijk schetsen wat zij of hij wanneer kan verwachten. Deze momenten heeft hij ook gedeeld met de woordvoerders en adviseurs van de Minister, zodat zij in de agenda van de Minister een passend moment kunnen prikken wat wellicht ook aansluit bij een werkbezoek of een conferentie.

De Gezaghebbende Onderhandelaar

“Het is een illusie om te denken dat iedereen even tevreden is met het resultaat.”



De Gezaghebbende Onderhandelaar wordt vaak in een spannende of urgente fase van een programma ingezet, wanneer er een besluit genomen moet worden of crisis is ontstaan. De Gezaghebbende Onderhandelaar vindt het belangrijk dat de uitkomsten van zijn proces ook daadwerkelijk realiseerbaar zijn en voldoen aan de eisen van de opdrachtgever. Hij kan snel onderlinge afhankelijkheden in beeld brengen en weet wie de sleutelspelers zijn. Hierbij zet hij zijn netwerk en zijn verworven positie in. De Gezaghebbende Onderhandelaar functioneert goed onder tijdsdruk en gebruikt dit ook om bij anderen voortgang te bereiken. Daarbij kan hij de duurzaamheid van zijn resultaten uit het oog verliezen.

Voor de Gezaghebbende Onderhandelaar is het van groot belang om de steun en aandacht van de Minister te behouden. Hij weet hoe hem dit later in het proces zal gaan helpen bij de voortgang. De Gezaghebbende Onderhandelaar zal toewerken naar een symbolisch moment met de belangrijkste spelers, door bijvoorbeeld in korte tijd een startconvenant te ondertekenen. Hij gebruikt dit om druk en urgentie op te bouwen en helpt de partijen om te kijken hoe dit kan bijdragen aan hun belangen. Hij zorgt dat de Minister na de ondertekening ook nog even tijd heeft om wat andere aanpalende deals met de partijen te kunnen sluiten.

De Vindingrijke Vormer

“Ongewenste reacties bestaan niet.”



De Vindingrijke Vormer is het meest effectief in een omgeving met beperkte kaders. Hij heeft geen inhoudelijke opvatting over de uitkomsten van het proces, temeer omdat hij deze vooraf niet kan en wil benoemen. Zijn aanpak is organisch: als hij begint met een opgave vormt de omgeving zich vanzelf en komt er energie los. De Vindingrijke Vormer vindt dat meer van hetzelfde geen nieuwe inzichten oplevert en zet er daarom op in om partijen uit hun comfortzone te halen. Dit doet hij door het introduceren van verschillende invalshoeken, door nieuwe partijen te betrekken en kaders op te rekken. Daarbij loopt de Vindingrijke Vormer het risico om sleutelpartijen over het hoofd te zien. Hij werkt niet met de noodzakelijke partijen, maar met de enthousiaste partijen.

De Vindingrijke Vormer is eerder blij met het feit dat het programma lager op de prioriteitenlijst zal komen. Dit geeft hem meer ruimte om energie en verwarring te weeg te brengen en te vinden wat partijen niet zochten, zonder zich telkens te moeten verantwoorden. De Vindingrijke Vormer zal of de Minister in afwachting laten of hij zal uitvergroten dat de resultaten van een netwerkprogramma anders zijn. Wellicht organiseert hij een zeskamp waarmee je kunt scoren op 'blijje gezichten', 'een energiemeter' en 'onvoorziene zijwegen'.

Aan de slag

Samengevat zijn de Signaturen een antwoord op de volgende veronderstellingen: Organisaties kunnen hun doelen niet meer alleen bereiken en zullen moeten samenwerken. Dat betekent dat hun medewerkers steeds meer op de grensvlakken tussen organisaties zullen gaan werken. Om in die rol de binnenwereld en buitenwereld effectief te verbinden is je persoonlijke stijl en gedrag bepalend. Dit vraagt inzicht in je eigen handelingsrepertoire en het bewust kunnen schakelen tussen aanvullende repertoires. Want het werken op het grensvlak kun je niet af met je vertrouwde interventies en eerste reflexen, je zult in de confrontatie met zoveel verschillende belangen, culturen en omgangsvormen een bredere kijk moeten hebben. De centrale stelling bij de Signaturen is dan ook dat je oprecht kunt zijn en verschillende rollen kunt innemen. Je kunt jezelf niet uitzetten, maar wel effectiever inzetten.

Door je te verplaatsen in andere Signaturen kun je oefenen met alternatieven. Zo leer je bewust te schakelen tussen handelingsrepertoires in wisselende contexten, maar ook andere vragen te stellen om een vraagstuk te definiëren of een situatie te beoordelen. Want jouw voorkeurssignatuur kleurt

ook de bril waarmee je naar je omgeving kijkt en een diagnose stelt. Zo doorbreek je vastgeroeste patronen of doodlopende routines en sta je flexibeler en zekerder in een netwerk. Om erachter te komen wat de Signatures voor jou concreet betekenen zou je de volgende oefening kunnen doen. Visualiseer jouw dagelijkse werksituatie op het grensvlak en formuleer een dilemma naar aanleiding van een probleem waar je in je werk tegen aanloopt. Probeer je nu achtereenvolgens te verplaatsen in elk van de vijf Signatures. Hoe zou je bijvoorbeeld dit dilemma benaderen vanuit het repertoire van de Vindingrijk Vormer? De vervolgstap is om deze gedachten om te zetten in acties en interventies die je kunt uitproberen in je directe werksituatie.

Deze oefening kan je ook bewust maken van je ontwikkelwensen. Welke Signatuur wordt van je verwacht in jouw organisatie? Ben jij de geschikte procesmanager voor die opgave? Welke Signatures zou je verder willen versterken? Wie ken je die deze Signatures vertegenwoordigen? Hoe combineer je de verschillende Signatures in jou als persoon? De Gezaghebbende Onderhandelaar en de Grondige Ontwerper vormen vaak een krachtige combinatie in een programma dat toewerkt naar besluitvorming, maar kunnen soms de andere Signatures overstemmen. De combinatie van de Betrokken Relatiebouwer en de Vindingrijke Vormer maakt bijvoorbeeld dat je vooraf duidelijk ruimte moet claimen om vertrouwen en energie te laten ontstaan. Door inzicht te hebben in jouw persoonlijke combinatie van Signatures weet je onder welke omstandigheden je het meest effectief bent. Tot slot wordt je effectiever in improviseren wanneer je de verschillende Signatures in je bagage hebt. En werken op het complexe en dynamische grensvlak tussen organisaties, waarbij je vaak in moet spelen op spontane en onverwachte situaties, maakt improviseren eerder regel dan uitzondering.

Literatuur

- ¹ Zie bijvoorbeeld Kaats, E. en W. Opheij (2012) *Leren samenwerken tussen organisaties*, Kluwer, Deventer.
- ² Gray, D. (2012) *The Connected Company*, O'Reilly, Sebastopol California.
- ³ Boelens, L. (2009) *The urban connection; An actor-relational approach to urban planning*, 010 Publishers, Rotterdam.
- ⁴ Deze voorbeelden zijn ontleend aan het college-dictaat van het mastervak Coalition Planning gegeven door Martine de Jong aan de Rijksuniversiteit Groningen en de training Coalition Planning van Twynstra Gudde en Platform 31.
- ⁵ Zie bijvoorbeeld Burger, Y., L. de Caluwé en P. Jansen (2010) *Mensen veranderen; Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*, Kluwer, Deventer.
- ⁶ Zie Hiervoor Boek III §270 en §275 en Boek IV §290 van Nietzsche, F. (1882) *De Vrolijke Wetenschap*, Uitgeverij de Arbeiderspers, Amsterdam.
- ⁷ Luft, J. and Ingham, H. (1955) *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*, Proceedings of the western training laboratory in group development, UCLA, Los Angeles.
- ⁸ De interviews zijn een vervolg geweest op het door de auteurs geschreven boek OPEN; Het Sneller & Beter magazine met openhartige verhalen over participatie bij infrastructurele en ruimtelijke projecten, in opdracht van de Projectdirectie Sneller & Beter.

De netwerkende overheid

Iedereen doet het, netwerken. Ook de Rijksoverheid. Omdat de opgaven te groot en te complex zijn om als overheid alleen op te pakken, en omdat instrumenten als regelgeving en subsidies hun beperkingen hebben. De Rijksoverheid minder als spelleider en meer als één van de spelers om veranderingen tot stand te brengen- dat is de kern van de 'netwerkende overheid'

Dit artikel maakt deel uit van een reeks artikelen die werden geschreven naar aanleiding van het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER over de netwerkende overheid. Het congres vond plaats op 29 november 2012 en werd georganiseerd door de Academie voor Overheidscommunicatie. Tien artikelen beschrijven projecten van binnen de Rijksoverheid die zich kenmerken door de 'netwerkenpak'; netwerkexperts Ton Baetens, Eelke Wielinga, Martine de Jong en Roelof Benthem werpen in vier andere artikelen een theoretisch licht op het fenomeen en bieden bovendien de ambtenaar die al netwerkend zijn werk doet praktische handvatten. Je vindt alle artikelen op Rijksoverheid.nl in het dossier Overheidscommunicatie.

De auteurs zijn werkzaam bij Twynstra Gudde en hebben verschillende samenwerkingsprocessen en participatietrajecten begeleid. Zij zijn ook verbonden aan verschillende universiteiten en combineren hun praktijkervaring met theoretische overwegingen. Zij hebben meerdere publicaties op hun naam staan en zullen de komende periode blijven werken aan de ontwikkeling van de Signatures voor samenwerking. Mocht je suggesties hebben of meer informatie wensen kun je contact opnemen met Martine de Jong via mjg@tg.nl of Marjoke Hoeve via mhj@tg.nl.