

Ketens en netwerken **een zoektocht naar samenhang**

Redactie

Anne-Marie Poorthuis

Anja van der Aa

Ton van Rheenen

Theo Konijn

Wiebe de Jager



Uitgeverij Lemma
ISBN 90 5931 237

Inhoud

Voorwoord

- 1 Een zoektocht naar samenhang
Anne-Marie Poorthuis

Deel 1 De praktijk van ketens en netwerken

- 2 De cliënt centraal
Vraagsturing en dienstverleningsconcept
Els Schopman
- 3 Samenwerking vanuit de basis
Ketens en netwerken op het gebied van leefbaarheid en veiligheid
Jan de Hoogh
- 4 Ketens, netwerken en cliëntenparticipatie
Verkenningen vanuit de sociale zekerheid
Catrinus Egas
- 5 Netwerken in de SMH keten
Ketens en netwerken verbonden in spoedeisende medische hulpverlening
Paul Coumans

Deel 2 Concepten voor ketens en netwerken

- 6 Van zelf spreken, van zelf doen
Netwerken, ketens en identiteit
Maarten Königs en Theo Konijn
- 7 Netwerkorganiseren in de keten
Anne-Marie Poorthuis
- 8 Dynamiek en relaties in netwerken van organisaties
Ton van Rheenen
- 9 Een raamwerk voor effectief innovatiemanagement in ketens en netwerken
H.W.J. Donkers en Lout Jonkers

- 10 Organiseren in een samenleving van verbindingen
Wiebe de Jager

Deel 3 Leren werken met ketens en netwerken

- 11 Ruimte voor innovatie in kunst- en cultuureducatie
Conny van der Bijl en Peter Maissan
- 12 Leren te presteren in netwerken
Anja van der Aa
- 13 Ontketenen.
Een project ter verbetering van de zorg voor mensen met een psychotische aandoening in de regio Utrecht
Johan Havenaar en Gerard Driedonks
- 14 Sturen zonder macht
Naar meer resultaatgerichte samenwerking in het lokaal sociaal beleid
Godfried Lambriex

Deel 4 Ruimte scheppen voor ketens en netwerken

- 15 De lerende regio Arnhem
Een bijdrage aan gemeenschapszin in een krachtige, trotse regio
Ien van Doormalen
- 16 Leiderschap in ketens en netwerken
Julien Haffmans
- 17 Professionaliseren in een nieuwe werkveld
Lieke Hoogerwerf en Katrien Termeer
- 18 Platforms
Beeldvorming en agendavorming
Anja van der Aa

Auteurs van dit boek

Voorwoord

Het initiatief voor dit boek is ontstaan tijdens een bijeenkomst van het Platform 'Ketens en netwerken'. De uitdaging ontstaat om de wereld van ketens en netwerken in al zijn diversiteit te gaan verkennen en deze diversiteit te bundelen in een boek. Een regiegroep van vijf mensen vormt zich en 21 auteurs, allemaal op eigen wijze betrokken bij ketens en netwerken, doen mee. Met de werktitel: 'ketens en netwerken, een zoektocht naar samenhang' gaan we op weg. We hebben een deadline, want we willen het boek presenteren op het congres 'samen werken in ketens en netwerken' op 27 november 2003.

En daarmee begint onze zoektocht. De diversiteit van de verschillende auteurs komt in al zijn omvang op ons af, maar begint zich gelukkig gedurende de zoektocht langzamerhand te ordenen. We houden de uitdaging vast om een boek te maken met praktijkverhalen, concepten, leerervaringen en ruimtescheppende vraagstukken. We prikkelen auteurs door met hen te zoeken naar de essentie van hun boodschap en helpen hen om de verantwoording naar vakgenoten, bazen enzovoort te overstijgen. We organiseren in het Platform 'Ketens en netwerken' ontmoetingen tussen de auteurs om elkaar te voeden en verschillen aan te scherpen. De hoofdstukken beginnen zonder eigenheid te verliezen steeds meer bij elkaar te passen en de indeling komt tot stand. We komen tot de definitieve hoofdstukken en hierbij willen we speciaal Toon van de Put bedanken die ons heeft ondersteund bij het grondig doornemen van de teksten.

Wij zijn zover en nu nodigen we de lezer uit om in deze diversiteit een weg te vinden en eigen keuzes te maken. Zo kunnen we het leerproces van ketens en netwerken met elkaar vervolgen.

Kortenhoef, juli 2003

Anne-Marie Poorthuis, Anja van der Aa, Ton van Rheenen, Theo Konijn en Wiebe de Jager.

1 Een zoektocht naar samenhang

Anne-Marie Poorthuis

Ketens en netwerken worden steeds vaker in één adem genoemd en gepresenteerd als een andere wijze van organiseren, die de belofte in zich heeft van opnieuw organiseren. Opnieuw beginnen bij de maatschappelijke vraagstukken die aandacht vragen. Opnieuw beginnen los van alle ballast van regelgeving, los van ingesleten patronen en omgangsvormen, maar ook los van vrijblijvendheid. Opnieuw beginnen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een bepaald vraagstuk en opnieuw beginnen met organiseren om de complexiteit van onze samenleving en ons ondernemerschap aan te kunnen.

De opkomst van ketens en netwerken, de wens om anders te vertrekken en de moeite die het kost om daar ruimte voor te scheppen, laten zien dat het organiseren zelf een maatschappelijk vraagstuk is. Een vraagstuk waar we ons allen als mensen, bedrijven, overheid, instellingen, maatschappelijke organisaties, kennisinstituten over moeten buigen. Organiseren is niet alleen een vraagstuk van medewerkers, organisatiekundigen, beleidsmedewerkers, ketenregisseurs, bestuurders, adviseurs of leiders, maar een vraagstuk van allen die betrokken zijn bij onze samenleving. Ketens en netwerken geven een nieuwe impuls aan dit organiseren en geven de moed om met elkaar aan het maatschappelijke vraagstuk van organiseren te werken. Het bijzondere van ketens en netwerken als nieuwe wijze van organiseren is dat we er op elk moment en vanuit ieder vraagstuk mee kunnen beginnen. We organiseren een nieuwe praktijk los van de bestaande organisatiemodellen en zoeken, met de energie en de kracht van persoonlijke zingeving en partnership, naar nieuwe wegen om tot resultaat te komen dat de buitenwereld aanspreekt.

Als we er van uitgaan dat iedereen organiseert, dan kunnen we ook van iedereen leren. Er valt veel te ontdekken als we echt luisteren naar onze klanten en de intenties van enthousiaste professionals, als we bewust ruimte scheppen om vraagstukken op te pakken, als we onze ervaringen uitwisselen, als we uitgaan van ons zelforganiserende vermogen, ons laten voeden door diegenen die vanuit nieuwsgierigheid en verwondering over verschijnselen tot concepten komen, als we daadwerkelijk willen bijdragen aan onze samenleving en als we bestuurders hebben die dit ondersteunen.

We hebben de verkenning rond ketens en netwerken een zoektocht naar samenhang genoemd en in de ontmoetingen die we organiseren, zoals in platforms, congressen en rond het schrijven van dit boek, verkennen we ketens en netwerken vanuit verschillende invalshoeken, zoeken samen naar antwoorden en wisselen praktijkvoorbeelden uit. Vele meesters in ketens en netwerken laten zich zien en leren ons werken met ketens en netwerken.

In dit boek leveren één en twintig auteurs een bijdrage aan deze ontdekkingsstocht met praktijkverhalen, concepten, werkwijzen en vertrekpunten voor ketens en netwerken. Een breed scala van invalshoeken waaruit de lezer kan kiezen en waarbij we hopen dat de lezer van alles wat wil proeven. Maar we kunnen ons ook voorstellen dat lezers voorkeuren hebben en hun eigen keuzes maken uit de vier delen van het boek.

We beginnen met praktijkverhalen, **deel één** van het boek, waarbij verantwoordelijkheid, vertrouwen, daadwerkelijk doen en mens zijn centraal staan. Els Schopman komt naar aanleiding van een gesprek met een cliënt over sociale activering tot een nieuw dienstverleningsconcept. Het gaat over het vinden van nieuwe mogelijkheden in situaties die ogenschijnlijk uitzichtloos zijn. Vanuit de politie schetst Jan de Hoogh ketens op het terrein van leefbaarheid en veiligheid. De zelfredzaamheid van de bewoners in wijken en buurten staat centraal, de aanpak is steeds probleemgericht en de gemeente heeft de regie. Catrinus Egas beschrijft de noodzaak om vanuit de vraag en het doel tot samenhang en kwaliteit in ketendienstverlening te komen. Belangrijk zijn het organiseren van de vraag en de vraagformulering, de ruimte voor eigen keuzes van de cliënt en de verantwoordelijkheid voor ieders specifieke bijdrage in het specifieke dienstverleningstraject. De keten voor spoedeisende medische hulpverlening, schrijft Paul Coumans, is duidelijk gedefinieerd en partijen werken nauw samen. Ondanks dat partijen langzamerhand ook meer geketend zijn door regelgeving, weten mensen elkaar nog steeds te vinden om de wederzijdse afhankelijkheid gestalte te geven en tot nieuwe initiatieven te komen.

In **deel twee** zijn concepten uitgewerkt, waarin auteurs op zoek zijn naar de identiteit van ketens en netwerken, naar samenhang in organiseren, naar werkingsprincipes van ketens en netwerken en naar mogelijkheden om verbindingen te leggen, te innoveren en leiding te geven aan innovaties. Maarten Königs en Theo Konijn benadrukken het belang om de gezamenlijke drive in een nieuwe identiteit onder te brengen, zodat de diverse groepen zich er in 'thuis' gaan voelen. Een identiteit waarmee ketens en netwerken naast instrumenteel kloppend ook levensvatbaar en vitaal kunnen zijn. Ook Anne-Marie Poorthuis signaleert de noodzaak van eigen identiteit van de keten. Zij gebruikt het organisatiemodel van netwerkorganiseren om de keten te identificeren en zichtbaar te maken wat er dan allemaal toe doet. De keten draagt verantwoordelijkheid voor een bepaald domein en daarmee wordt het hele domein als het ware de 'klant' van de keten.

In het netwerkperspectief dat Ton van Rheenen beschrijft, is het begrip relatie een sleutelbegrip. De positie van een bedrijf wordt getypeerd in termen van de relaties die het met andere bedrijven in het netwerk onderhoudt. Er worden ingrediënten aangereikt die meer inzicht verschaffen in de dynamiek van netwerken, in oorzaken van belemmeringen bij netwerkvorming en in vertrouwen als sociaal kapitaal.

Harry Donkers en Lout Jonkers schrijven over de behoefte aan effectief management van innovaties in ketens en netwerken. Zij geven aan dat een systeeminnovatie alleen kans van slagen heeft als de potentie tot innovatie aanwezig is. Dit noemen zij het innovatiesysteem voor systeeminnovatie.

Laatste concept gaat over het organiseren in een samenleving van verbindingen. Wiebe de Jager neemt waar dat de samenleving complex wordt door het aantal verbindingen tussen mensen. Met behulp van simulatie laat hij zien dat complexe netwerken onder bepaalde omstandigheden in staat zijn tot zelforganisatie. Voorwaarden daarvoor zijn dan een beperkte omvang van het systeem en van het aantal verbindingen en een bepaalde scheefheid in de interactie.

Deel drie gaat over het leren werken met ketens en netwerken, waarbij we ingaan op het organiseren van netwerkverbanden, het leren presteren, het sturen zonder macht en het verbeteren van ketens voor bepaalde doelgroepen. Jongeren enthousiast te laten deelnemen aan culturele activiteiten en het tot stand brengen van verbindingen hiervoor is de opgave waar Conny van der Bijl en Peter Maissan voor staan. Zij beschrijven hoe zij een netwerkverband organiseren van waaruit ketens georganiseerd kunnen worden en ruimte scheppen voor innovatie. Dat de ketengedachte inmiddels breed wordt opgepakt en toegepast, wordt duidelijk in het hoofdstuk van Anja van der Aa en zij legt in dit hoofdstuk een verbinding tussen ketenontwikkeling en de prestaties van de keten. Het lerende netwerk is een belangrijk hulpmiddel om tot prestatieafspraken te komen, waarbij alle andere aspecten van ketensamenwerking aandacht blijven vragen. Johan Havenaars en Gerard Driedonks geven een beschrijving van de ontwikkeling en implementatie van een zorgprogramma voor mensen met psychotische stoornissen in de regio Utrecht.. Zij gaan in op factoren die het succes van deze onderneming hebben bepaald en de betekenis hiervan voor keten- en netwerkontwikkeling. Tot slot van dit deel maakt Godfried Lambriex, voor het tot stand brengen van meer resultaatgerichte samenwerking in het lokaal sociaal beleid, gebruik van consortiumvorming als vorm van sturing zonder macht. Hij beschrijft de verschillende rollen van de gemeente in dit proces.

In **deel vier** verdiepen we ons in het scheppen van ruimte voor ketens en netwerken. Ien van Doormalen beschrijft de lerende regio als een gemeenschap waarbinnen ruimte wordt geschapen voor processen van keten en netwerkontwikkeling. Aan de hand van praktijkvoorbeelden laat zij zien hoe dat vorm krijgt. Julien Haffmans vestigt de aandacht op de trekkers van ketens en netwerken, die een essentiële rol spelen bij het creëren van ruimte om complexe problemen aan te pakken. Daarbij gaat ze in op een dilemma van leiderschap. Zij signaleert dat het niet expliciet benoemen van leiderschap en haar verschillende rollen in ketens en netwerken contraproductief werkt omdat het een onevenwichtige machtsbalans tussen oude en nieuwe organisatievormen in stand houdt. Lieke Hoogerwerf en Katrien Termeer verkennen de gemeenschapsvorming rond ketens en netwerken en onderzoeken hoe een gemeenschap rond een nieuw werkveld invulling kan geven aan professionalisering. De vraag komt naar voren hoe mensen en verbanden beter worden in wat zij doen als hun beroep zichzelf nog aan het uitvinden is. Anja van der Aa sluit het boek af met een hoofdstuk over platforms. Aan de hand van het Platform 'Ketens en netwerken' wordt uitgelegd hoe platforms, als plekken waar keten- en netwerkpartners elkaar treffen en werken aan een nieuwe context voor ketens en netwerken, een bijdrage kunnen leveren aan verandering en vernieuwing.

De grote diversiteit aan bijdragen in dit boek geeft een verkenning van ketens en netwerken als wijze van organiseren en laat ketens en netwerken zien als een krachtig begin en een mooi voorbeeld van opnieuw leren organiseren. Het boek biedt geen definitief of compleet verhaal, maar een perspectiefvolle schets van groeiende gedachten en levende praktijken. Daarmee sluiten wij aan bij de ontwikkelingsaspecten van ketens en netwerken. Het werken in ketens en netwerken is geen eenmalige operatie maar een fascinerende groeiproces waarbij het belangrijk is op tijd resultaten te

laten zien en te communiceren. Dit boek is het tussentijdse resultaat van ons eigen leerproces dat wij graag met u willen delen. Het is verder tevens een aanmoediging en uitnodiging om samen verder te werken, in ketens en netwerken.