

# Kruip in het netwerk!

## De kracht van communicatie in een netwerkorganisatie

Hoe creëer je een productief netwerk waarin samenwerking en een gemeenschappelijk doel hand in hand gaan met individuele, tegenstrijdige belangen? En hoe kan communicatie daarbij van (strategische) betekenis zijn? *Marian ter Haar*, kwaliteitsmedewerker bij het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) en promovenda bij *Noelle Aarts*, bijzonder hoogleraar strategische communicatie aan de Universiteit van Amsterdam, schetst een netwerkorganisatie aan de hand van een praktijkvoorbeeld: de BeweegKuur. Met een appel aan communicatie: “Kruip in het netwerk en bemoei je ermee!”

### Maatschappelijk vraagstuk? Organiseer een netwerk!

Sommige maatschappelijke vraagstukken zijn te complex om door een enkele partij - bijvoorbeeld de overheid - te kunnen worden opgelost. Vaak is een gezamenlijke aanpak door overheid en maatschappelijke partners nodig, waarin kennis en ervaring worden uitgewisseld en organisatieoverstijgende samenwerkingsverbanden worden gesmeed. Beleidsprocessen krijgen daarmee steeds meer een netwerkachtige structuur. Marian ter Haar, kwaliteitsmedewerker bij het NISB, pleit voor een bredere toepassing van de netwerkstructuur bij maatschappelijke vraagstukken waarmee de overheid worstelt. “Netwerken bieden toegang tot alle kennis en competenties die voor de aanpak van deze vraagstukken nodig zijn, en bevorderen productieve samenwerkingsverbanden waarmee

oplossingen voor het maatschappelijke complexe vraagstuk ook goede kans van slagen hebben. De overheid is in netwerkorganisaties een onmisbare en belangrijke partner, vanwege haar rol als opdrachtgever.”

### Stevige samenwerking

De BeweegKuur is een geslaagd voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband in de vorm van een netwerk (zie kader). De aanleiding: het ministerie van VWS zocht naar een integrale aanpak en preventie van overgewicht en diabetes voor mensen in de lagere economische en sociale klassen. Het NISB ontwikkelde daarop als projectleider de BeweegKuur: een uitgewerkt plan voor bewegen als medicijn en een landelijk samenwerkingsverband in de vorm van een netwerkorganisatie, waarin overheidsvertegenwoordigers en maatschappelijke partners op lokaal, regionaal en landelijk niveau intensief met elkaar samenwerken. Met als resultaat dat in elke gemeente een recept voor beweging en voeding op maat kan worden voorgeschreven en verstrekt.

In vier jaar tijd is veel praktijkkennis en -ervaring opgedaan met de ontwikkeling van het netwerk. En met het creëren van een stevige samenwerking tussen partners op verschillende niveaus.

### De BeweegKuur: Buikdansen in de Bijlmer, mountainbiken in Appelscha

De BeweegKuur is een aanpak die mensen met overgewicht en een verhoogd risico op diabetes letterlijk meer in beweging brengt. De gedachte achter de BeweegKuur is beweging als medicijn: mensen in een hoge risicogroep die meer bewegen, zullen uiteindelijk beter af zijn met lichamelijke beweging dan met pillen. Centraal staat het ‘maatwerk’: deelnemers leren meer te bewegen in hun eigen wijk, ‘om de hoek’. En dus op een manier die past bij de

couleur locale. Buikdansen in de Bijlmer bijvoorbeeld, en mountainbiken in Appelscha.

De kuur wordt als recept voorgeschreven door de huisarts en duurt maximaal een jaar. Deelnemers worden in dit jaar door meerdere professionals uit verschillende sectoren begeleid naar een gezondere, actievere levensstijl. Een kuur bestaat uit een mix van onder meer fysiotherapie, leefstijladvies, sport en andere soorten beweging.

De ontwikkeling van de BeweegKuur is in 2007 gestart. Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) is projectleider voor de BeweegKuur en ontwikkelt en implementeert deze in samenwerking met negen koepel-organisaties in de zorg en sport.<sup>1</sup> Deze organisaties vormen samen met het NISB en het ministerie van VWS een netwerk (stuurgroep) die eindverantwoordelijk is voor het project BeweegKuur.

Een structuur die mogelijk in de toekomst ook voor andere maatschappelijke vraagstukken in de zorg kan worden benut. Wat precies de effecten zijn van de BeweegKuur in de dagelijkse praktijk is nog onderwerp van effectstudies.

### Van draagvlak creëren naar samen beleid maken

Wat maakt de netwerkbenadering die in de BeweegKuur is toegepast nu zo anders dan de manier waarop overheid en maatschappelijke partners doorgaans met elkaar maatschappelijke vraagstukken oplossen? Het belangrijkste onderscheid met de huidige organisatie van samenwerking is het loslaten van het causaal denken. Bruno Latour omschrijft dit in zijn actor-netwerktheorie als volgt: bij causaal denken gaan betrokken partijen ervan uit dat elke gebeurtenis of actor een andere beïnvloedt, en dat die vervolgens

weer invloed uitoefent op de volgende. In netwerkorganisaties bestaat volgens Latour geen tot minimale hiërarchie. In netwerkorganisaties gaan betrokken partijen er daarentegen vanuit dat een aantal actoren samen voor een gebeurtenis of verandering zorgt. Het (samen) werken in een netwerkstructuur (of netwerk- organisatie) vraagt dus een andere mindset van betrokken partijen. Ter Haar noemt drie belangrijke voorwaarden.

### Afstemming individueel en gemeenschappelijk belang

Ten eerste: een gemeenschappelijk doel. Betrokken partijen moeten een gezamenlijk doel met elkaar willen formuleren en hiernaar handelen. Dat betekent dat ze dus het eigen belang soms (deels) moeten willen opgeven. Tegelijkertijd moeten bij het formuleren en samen werken aan het gemeenschappelijke doel ook ruimte zijn om individuele belangen een plek te geven. Deze afstemming tussen individueel en gemeenschappelijk belang heeft in het begin tijd nodig. Het is een proces op zich.

### Flexibel denken en doen

Ten tweede: flexibiliteit in denken en doen, om te kunnen blijven focussen op het gemeenschappelijke doel. Betrokkenen moeten bereid zijn om bestaande

Onder invloed van veranderende omstandigheden kunnen betekenissen van een interventie - zoals de BeweegKuur - verschuiven. Aanvankelijk stonden in de BeweegKuur de eigen belangen van de organisaties centraal maar van lieverlee is de interventie het middelpunt van het netwerk geworden waarbij de eigen belangen niet uit het oog verloren werden. Dat was ook niet nodig: de BeweegKuur als interventie laat verschillende perspectieven en belangen toe.

### Geen verborgen agenda's

Ten derde: transparantie en openheid. Verborgene belangen en agenda's bedreigen het onderlinge vertrouwen, en daarmee de samenwerking. "Het idee dat er niets wordt achtergehouden wordt geeft een impuls aan vertrouwen. Het geeft de ruimte om verbindingen aan te gaan en verhindert de negatieve energie in spelletjes, competentiestrijd of macht".<sup>2</sup> Ter Haar beschrijft het succes van de projectgroep BeweegKuur ook op deze manier. "We waren in staat om binnen vier jaar met tien partners met uiteenlopende belangen tot een gemeenschappelijke aanpak en samenwerkingsketen te komen". Maarten Koornneef, projectleider bij de directie Sport van VWS vult aan: "De samenwerkingsketen was bewonderenswaardig snel gevormd. Daarna

De belangen van de verschillende partijen betrokken bij een netwerk kunnen inzichtelijk worden gemaakt met een belangenanalyse (zie schema). Centrale vragen daarbij zijn daarbij onder andere: welk belang ziet welke partij? Welke oplossingen/mogelijkheden zijn aantrekkelijk?

### Verbinding als centrale rol voor communicatie

Communicatie kan volgens Ter Haar de binding tussen de verschillende actoren in een netwerk in belangrijke mate stimuleren. "Communicatie kan helpen de onderlinge binding op het gemeenschappelijk belang te creëren en versterken, door te focussen op de onderlinge interactie, op de relaties en door hierop invloed te willen uitoefenen. In de BeweegKuur uitte zich dit bijvoorbeeld door de mogelijkheid voor huisartsen om aan kunnen sluiten bij de 'couleur locale' in de beweegactiviteiten. Maar bijvoorbeeld ook door betrokken partijen met een verborgen agenda, die het gemeenschappelijke doel en de focus op samenwerking niet dienen, uit het netwerk te verwijderen. Wat bij de BeweegKuur overigens niet nodig is gebleken."

De methode Factor C van de Academie voor Overheidscommunicatie koppelt de

Een analyse van de belangen van de bij de BeweegKuur betrokken partijen

Partijen	Patiënten NDF & DVN	Experts LHV, NHG, enz.	Uitvoerder NISB & LVG	Overheid
<b>Belang/ missie</b>	Patiënten	Expertise	Bewegen en verspreiden	Kosteneffectieve preventie
<b>Probleem</b>	Patiënten bewegen onvoldoende	Mensen zijn te dik	Vraag en aanbod komen niet samen	Groeiende groep chronisch zieken
<b>Oorzaak</b>	Geen geschikt aanbod	Mensen maken ongezonde keuzes	Geen aandacht voor lokale context	Medische zorg kent geen financiële rem
<b>Opties/oplossingen</b>	Patiënt krijgt zelf regie	Evidence-based preventieve zorg lokale vraag ondersteunen	Lokale netwerken obv	Kosteneffectieve preventie
<b>Organiseren werkbaarheid</b>	Zelfmanagement in Implementatie van effectieve GLI door	Evidence-based ketenzorg, samenwerking met aanbiedersafstemming van	Lokale interactie rationeel gecontroleerde inbrengtoerusten lokale	stimuleren. Massa makenkostenpartners in een effectieve bewezen ketensamenwerking

denkwijzen ter discussie te stellen en waar nodig los te laten. Ter Haar: "Soms wilden we eerst doen, om de werkbare effectiviteit in de uitvoering vast te stellen en pas daarna de feiten en cijfers, als bewijs. Met name voor de overheid was dit een uitdaging."

ontwikkelde de BeweegKuur zich langzamer, door de tegenstrijdige belangen".

### Belangenanalyse

verschillende analyses van belangen, actoren en netwerken. Factor C is erop gericht een stevige samenwerking tussen beleid en communicatie tot stand te brengen.

Uiteindelijk moet dat resulteren in 'communicatief beleid'. Meer informatie vind je op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/informatie-voor-professionals/factor-c>

**"Kruip in het netwerk en bemoei je ermee!"** Maar is verbinding alleen een taak voor communicatie? Volgens Ter Haar niet. Communicatie gericht op het ondersteunen van een productieve samenwerking is zeker ook een taak van de projectleider en ook van de betrokken partijen zelf. Maar communicatieprofessionals kunnen daarbij een belangrijke toegevoegde waarde bieden. Door een gedegen kennis van de posities, belangen, wensen en gevoeligheden van betrokken partijen in het netwerk. Door te weten wat de partijen met het onderwerp willen. Ter Haar: "Kruip in het netwerk, bemoei je ermee. Ga op zoek naar de belangen, verhalen, beelden en wensen en maak ze expliciet. Organiseer het gesprek en indien nodig, je eigen netwerk. Koornneef: "Een sterk punt van de communicatie bij de BeweegKuur is dat die zich afspeelde op diverse niveaus. Van deelnemer tot minister. Daarnaast was er een goede samenwerking tussen de communicatiespecialisten van het NISB en VWS."

Benieuwd hoe jouw netwerk eruit ziet? Breng het letterlijk in beeld met een applicatie op [bright.nl](http://www.bright.nl/): <http://www.bright.nl/visualiseer-je-linkedin-netwerk>

**Netwerkkennis als strategie** Met deze 'relationele' kennis op zak kan de communicatieprofessional beleid adviseren over de te volgen samenwerkingsstrategie. Is dit nu zo revolutionair? Niet echt. Oude wijn in nieuwe zakken? Misschien. Maar zoals een deelnemer aan de kennismiddag 'Communicatieprofessional als verbinder' (zie inzet) het verwoordde: "Met deze kennis die wij als communicatieprofessionals zo vanzelfsprekend vinden, maken we beleid vaak ontzettend blij."

Tekst: Melanie Verheijden, adviseur Academie voor Overheidscommunicatie

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de Kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie van 3 maart 2011: Communicatieprofessional als verbinder. Het bouwen en onderhouden van netwerken bij complexe samenwerkingsprojecten. Te gast waren Marian ter Haar (spreker) en Maarten Koornneef (beleidsverantwoordelijke van VWS).

Op deze maandelijkse Kennismiddagen laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van ontwikkelingen in hun vak.

Kijk voor meer informatie op [www.rijksoverheid.nl/Overheidscommunicatie](http://www.rijksoverheid.nl/Overheidscommunicatie) of mail met [Academie@minaz.nl](mailto:Academie@minaz.nl)

#### Meer lezen?

- Anne-Marie Poorthuis e.a., *De kracht van de netwerkbenadering, een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende samenleving* (2006)
- Nicholas Christakis en James Fowler, *Connected! Hoe sociale netwerken bijna elk aspect van ons leven vorm geven* (2010)
- Albert-László Barabási, *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science and Every Day Life* (2002) en *Bursts: The Hidden Pattern Behind Everything We Do* (2010)

.....

<i>1 Vereniging</i>	<i>De Landelijke (LHV), het</i>	<i>Huisartsen Nederlands</i>
<i>Huisartsen Nederlandse</i>	<i>Genootschap Vereniging</i>	<i>(NHG), de van</i>
<i>Dokters Koninklijk Genootschap (KNGF), de Vereniging</i>	<i>Assistenten (NVDA), het Nederlands voor Fysiotherapie Nederlandse van Diëtisten (NVD), de</i>	<i>Vereniging voor Sport Geneeskunde (VSG), de Landelijke Vereniging Georganiseerde eerste lijn (LVG), de</i>
<i>Diabetes Vereniging (DVN) en de Nederlandse Diabetes Federatie (NDF).</i>	<i>2 De kracht van de netwerkbenadering, een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende</i>	

samenleving,  
Anne-Marie

onder redactie van  
Poorthuis (2006).