

Medialogica versus Netwerklogica

De groeiende kloof tussen de 'frontstage'
en de 'backstage' van het openbaar bestuur

Prof.dr. Erik Hans Klijn

Medialogica versus Netwerklogica

De groeiende kloof tussen de 'frontstage'
en de 'backstage' van het openbaar bestuur

Colofon

Medialogica versus Netwerklogica

De groeiende kloof tussen de 'frontstage' en de 'backstage' van
het openbaar bestuur

Auteur: Erik Hans Klijn

Uitgave

Erasmus School of Social and Behavioral Sciences, Erasmus Universiteit Rotterdam

Juni 2025

ISBN

978-90-75289-85-5

Fotografie (P. 9)

KeldBach via Deviant Art

Vormgeving

PanArt creatie en communicatie, Rhoon

Druk

OBT, Leiden



Medialogica versus Netwerklogica

De groeiende kloof tussen de 'frontstage'
en de 'backstage' van het openbaar bestuur

Prof.dr. Erik Hans Klijn

in verkorte vorm uitgesproken door Erik Hans Klijn bij zijn afscheid als
hoogleraar Vraagstukken van Beleid en Management aan de Erasmus School
of Social and Behavioural Sciences (ESSB), Erasmus Universiteit Rotterdam
op vrijdag 20 juni 2025.

Inhoud

Inleiding.....	8
1. Mediatisering van de samenleving: de context van de frontstage.....	10
Media en politiek: een symbiotische relatie.....	11
Mediatisering van de politiek.....	13
Medialogica als grammatica van de frontstage.....	14
Handelingslogica voor de gemediatiseerde frontstage.....	15
2. Backstage: de complexe wereld van netwerken.....	16
Vrijwel al het beleid vindt plaats in netwerken: wat zijn de kenmerken en condities?	16
Succesvoorwaarden voor netwerken.....	18
Handelingslogica van netwerken	20
3. Spanningen tussen de frontstage en de backstage.....	20
4. Hoe beïnvloedt de frontstage de backstage?.....	22
5. En nu?	23
6. Dankwoord.....	25
Literatuur	28
Eindnoten.....	33

Inleidingⁱ

Autumn leaves hoorde u zojuist toen we de Aula binnenkwamen.

Het is muziek van Cannonball Adderly en Miles Davis. Opgenomen op 9 maart 1958, een dag voor mijn geboorte en een van de mooiste stukken jazz die ooit zijn gemaakt. En vallende bladeren leek me ook wel passend voor iemand die met pensioen gaat. Toch: voor u staat een gelukkig mens. Niet per se omdat hij met pensioen gaat. Daar heb ik gemengde gevoelens over. Maar omdat ik al die jaren heb kunnen doen wat ik het allerleukste vond en vind: onderzoek doen en dit aan studenten meegeven in colleges.

Al die jaren heb ik dat mogen doen met een keur aan uitmuntende collega's, waarmee ik samen bestuurskundige puzzels mocht vertalen in onderzoek. De laatste vijftien jaar ook met een groep talentvolle promovendi. Er is weinig leuker dan samen met jonge onderzoekers in een team werken aan onderzoek. Al die jaren mocht ik mijzelf in dit ambacht verder bekwamen en mijn carrière verder uitbouwen. Ik kan dus niet anders dan met grote voldoening, dankbaarheid en een tikje weemoed terugkijken.

Wel vraag ik me soms af of er in de toekomst aan de universiteit nog wel ruimte is voor zo'n grote passie voor onderzoek. De onderwijslast is, in de tijd dat ik hier werkte, enorm toegenomen. Ik kan onderwijsstaakverdelingen uit 1995 overleggen, waar de beschikbare tijd voor toetsing en begeleiding per student tweemaal zo hoog was als nu. Het CvB lost dat probleem van steeds minder uren voor dezelfde hoeveelheid onderwijs niet op door een mail over werkdruk, waarin ons een cursus plannen of een cursus mindfulness wordt aangeboden. Daarmee benoemt het CvB de olifant in de kamer niet. Ik vraag me ook af of de huidige dominantie van 'impact' een passie voor wetenschap sterk bevordert

Excuses aan de decaan voor deze kritische woorden, maar dit is mijn laatste kans. Ik weet natuurlijk ook wel dat het niet alléén de schuld van het CvB is. En u kunt het vragen aan al mijn leidinggevendenden: ik was altijd al een beetje lastig.

Nu ik heb gezegd wat ik niet kan laten, ga ik me wijden aan het onderwerp van mijn afscheidsrede: de groeiende spanning tussen de frontstage en de backstage van het openbaar bestuur. Ik onderbouw mijn verhaal voor de komende 40 minuten met onderzoek wat we de laatste vijftien jaar, zeg maar grofweg sinds mijn aanstelling als hoogleraar hier, hebben gedaan.

Want zoals ik al zei: onderzoek was en is mijn passie. In deze rede verbind ik een oude liefde in mijn onderzoek, netwerken, met een nieuwe liefde: de invloed van media en branding. In die zin is deze afscheidsrede ook een terugblik op mijn onderzoek van de afgelopen decennia. Dat lijkt me wel passend voor een afscheidsrede.



De meeste van u hebben deze beelden, die de hele wereld over gingen, gezien: Zelensky wordt zeer agressief aangevallen door Trump en Vance en vervolgens weggestuurd. Ik denk ook dat vrijwel niemand, zeg maar een jaar geleden, voor mogelijk had gehouden dat zoiets echt zou kunnen gebeuren.

Het is een extreem voorbeeld én een illustratief voorbeeld. Om meerdere redenen. Ten eerste is deze interactie volledig in strijd met de klassieke politieke spelregels. In de internationale diplomatie doe je zo iets simpelweg niet. Of althans, je **deed** zoiets niet. Dit soort gesprekken voer je, als je ze al voert, binnenskamers. Zelfs als je grote meningsverschillen hebt, onderzoek je of je die kunt overbruggen. De publieke ruzie tussen Trump, Zelensky en Vance lijkt meer op de imperialistische machtspolitiek uit de 19e eeuw. Machtspolitiek 2.0 wel te verstaan, want er is tenminste één groot verschil met toen. Dat is de aanwezigheid en de cruciale rol van de media. En dat is een tweede reden waarom dit voorbeeld illustratief is. Dit is een act voor de Bühne en voor de media. Het is daarmee een goede illustratie van wat we de 'mediatisering van de politiek' noemen. Volgens de logica van de media zijn drama, het trekken van aandacht, en het creëren van nieuwswaardige events het belangrijkste. Daar voldoet deze interactie tussen Zelensky met zijn twee kwelgeesten ruimschoots aan. Het is daarmee een voorbeeld van hoe de regels van de media die van de politiek binnendringen en vervangen en hoe de frontstage van het openbaar bestuur verandert en gemediatiseerd wordt. Hier kom ik op terug.

1. Mediatisering van de samenleving: de context van de frontstage

Media, zowel sociale als de klassieke media, zijn waarschijnlijk een van de belangrijkste politieke krachten in onze moderne tijd (Cook, 2005; Bennett, 2016; Hjarvard, 2008). Sommige auteurs spreken zelfs van een 'mediatisation of society' (Mazzoleni and Schultz, 1999; Hjarvard, 2008; Klijn en Korthagen 2018). Dit is een ontwikkeling waarin de regels van de media in alle facetten van ons leven doordringen. Ons persoonlijke leven is een mediapresentatie op sociale media geworden, waarin we laten zien hoe geweldig ons leven is. Ook onze politici plooiën hun gedrag naar die mediaregels (Esser and Strömbäck, 2014). Politici moeten zichtbaar zijn, communiceren zelf constant via hun eigen sociale media en voegen zich daarbij naar de media regels om die aandacht te krijgen en vast te houden.

Tegenwoordig is het belangrijker om snel naar Schiphol te reizen na de rellen in Amsterdam met Israëlische voetbalsupporters om met de Israëlische minister op de foto te gaan dan om aan de-escalatie te werken met buurtteams en politie in de stad. Het eerste, frontstage, krijgt volop, zelfs internationale, media-aandacht in alle landelijke media en op sociale media. Dat is mediageniek te noemen. Het tweede, backstage, levert hoogstens dagen later een klein berichtje ergens achteraf in een krant op. Het is veel minder mediageniek.

Dit is op zich niet nieuw. De Britse conservatieve politicus McMillan, premier van 1957 tot 1963, antwoordde al op de vraag wat er belangrijk was in de politiek: "Events, dear boy, events". De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat er twijfels bestaan of McMillan dit daadwerkelijk zo heeft gezegd en of zijn quote niet veranderd is in de loop der jaren. Maar dat is meestal het geval met legendarische uitspraken. Willem van Oranje heeft ook die befaamde uitspraak, "here god wees mijn ziel en dit arme volk genadig", na de aanslag op zijn leven niet gedaan.

De schaal en de impact van media is de afgelopen tijd echter wel veel groter geworden. Mijn stelling is dat een politicus als Willem Drees nooit zou kunnen overleven in het huidige medialandschap, ook al beschouwen we hem over het algemeen als een van de grootste naoorlogse Nederlandse politici. Tegenwoordig beoordelen we onze politici niet meer op hun deskundigheid of hun vermogen om beleid om te zetten in daden, of om verbindingen te leggen tussen verschillende partijen (Fisher, 2003; Elchardus, 2002). Vandaag de dag beoordelen we onze politici op hun 'likeability', hun vermogen om

een goede oneliner te maken, en of ze voldoende reuring veroorzaken (zie Edelman, 1988; Corner en Pels, 2003; Elchardus, 2002; Bennett, 2016). Het is belangrijker hoe politici overkomen en of ze de aandacht weten vast te houden van de media, dan dat ze verbonden worden met daadwerkelijke beleidsdaden (Elchardus, 2002, maar zie ook Edelman, 1977; 1988 voor een veel vroegere observatie hier van). Sterker, soms is implementatie van beleid zelfs gevaarlijk. Mislukkingen en beschadigingen liggen dan op de loer (denk aan de constante ophef rondom het toeslagenaffaire).

Laten we eens nader kijken naar de relatie tussen de media en de politiek. Daarbij geeft medialogica (Altheide and Snow, 1979), de regels die media gebruiken om nieuws weer te geven, inzicht in welk gedrag politici in de 'frontstage' nodig hebben om te functioneren. Of moeten we zeggen: te overleven?

Media en politiek: een symbiotische relatie

Politiek en media hebben een symbiotische relatie. Dat constateerden diverse wetenschappers eerder dan ik (Edelmann, 1977; 1988; Mazzoleni and Schultz, 1999; Cook, 2005; Esser and Strömbäck, 2014). Al vanaf de jaren '60 besteedt onderzoek naar agendavorming aandacht aan de relatie tussen de politiek en de media (Cobb en Elder, 1984). Agendavormings theorieën benadrukten dat het, om issues op de beleidsagenda te krijgen, nodig was om een breed publiek te wijzen op dat issue. Media-aandacht was het perfecte (druk)middel om dat te bereiken (zie Cobb en Elder, 1983). Later onderzoek, zoals het inmiddels bekende onderzoek van Baumgartner en Jones (2009), wees uit dat het effect van media-aandacht misschien niet onmiddellijk zichtbaar is. In plaats daarvan wordt als het ware de druk opgevoerd. Beleid vindt volgens Baumgartner en Jones vaak plaats in min of meer gesloten systemen van actoren. Veranderingen vinden pas na enige tijd plaats, als dit systeem van actoren onder druk komt te staan. Die verstoring, waarbij mediadruk belangrijk is, aldus Baumgartner en Jones, zorgt voor toe- als uittreding van actoren en daarmee voor het verschuiven van opvattingen en beslissingen. Hierna ontstaan nieuwe evenwichten.

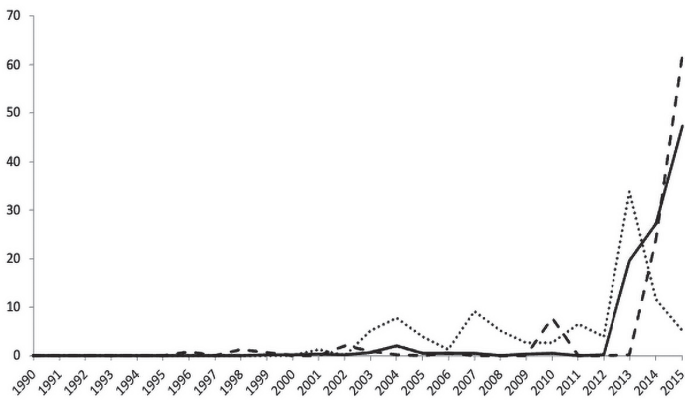
Maar misschien is hier nog iets meer over te zeggen. In het onderzoek dat ik samen met Alette Opperhuizen deed naar 25 jaar gaswinning in Nederland gebruikten we machine learning om te achterhalen welke onderwerpen in welke context de boventoon voerden. (Opperhuizen et al., 2020). We codeerden onderwerpen in de teksten van:

1. de politieke agenda; daarvoor gebruikte we verslagen van de Tweede Kamer;
2. media; daarvoor gebruikten we krantenberichten, en
3. beleid; daarvoor gebruikten we jaarverslagen van Staatstoezicht op de Mijnen (SODM).

We clusterden die onderwerpen in tien verschillende groepen. Wat toen opviel is dat de correlatie van de tien groepen onderwerpen tussen politiek en media heel hoog is en die met beleid veel lager. Dus politiek en media pakken veelal dezelfde onderwerpen. De onderwerpen die in het beleid veel voorkomen, verschillen veel meer van de andere twee. Wat ook opvalt is dat emotioneel geladen onderwerpen in politiek en media veel vaker de boventoon voeren dan in beleid.

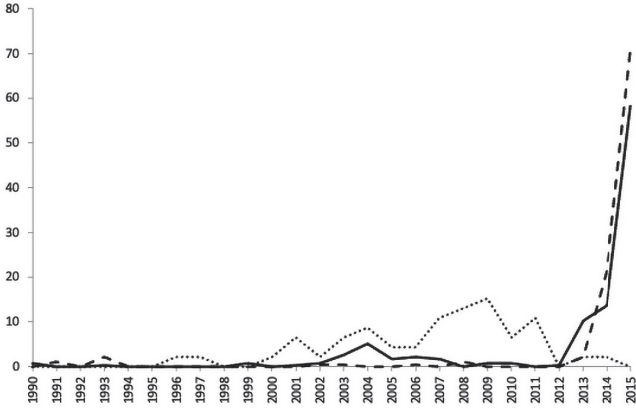
Veiligheid

stippelijjn= beleid, on-onderbrokenlijjn= media, streepjeslijjn= politiek



Gas voorziening

stippelijjn= beleid, on-onderbrokenlijjn= media, streepjeslijjn= politiek



Ook bij de verdeling en de groei en krimp in de curve van de verschillende onderwerpen zien we een interessant patroon. Kijk bijvoorbeeld naar de grafiek voor de onderwerpen veiligheid en gaswinning hierboven. De aandacht in de politiek en de media voor het onderwerp gaswinning versterken elkaar enorm. Aandacht in de media leidt tot aandacht in de politiek en vice versa. En dan hebben wij alleen maar naar de traditionele media gekeken. De toegenomen aandacht van media en politiek hangt overigens niet samen met de daadwerkelijke fysieke aardbevingen. Die vonden al jaren voor 2012 plaats. Het OVV rapport van 2012 lijkt hier meer de trigger. Noch de media noch de politiek waren hierop alert (Opperhuizen et al, 2020). Het duurde enige tijd voor het issue 'mediageniek' werd.

In tegenstelling tot de vaak geuite veronderstelling in agendavormingstheorieën dat media-aandacht en politieke aandacht leiden tot aandacht voor het issue in het beleid (Cobb and Elder, 1984), laat ons onderzoek zien dat bepaalde onderwerpen beleidsmatig aandacht krijgen, ver voordat ze in de media komen of door politici worden opgepakt. Wat dat betreft passen onze bevindingen meer bij het idee van Kingdon (1984). Beleid, politiek en media zijn in zijn model gescheiden stromen, die dwarsverbanden kennen, maar waar aandacht voor issues niet per se strikt volgtijdijk is.

Mediatisering van de politiek

Het versterkende effect van media en politiek op elkaar, waarbij de politiek steeds meer gedomineerd wordt door media, wordt in de literatuur aangeduid als de 'mediatization of politics' (Hjarvard, 2008; Esser en Strömbäck, 2014). Die dominantie kan verschillende gedaanten krijgen (zie ook Esser en Strömbäck, 2014):

1. Politici zijn gevoelig voor de druk van media in hun beslissingen;
2. Politici baseren zich steeds meer op media-informatie als informatiebron;
3. Politici nemen spelregels van de media over.

Bij het eerste gaat het om een verschijnsel dat al decennia wordt belicht door agendavormingstheorieën: in hoeverre zijn politici gevoelig voor de berichtgeving in de media? Komen beleidsissues eerder op de politieke agenda bij grote media-aandacht? Bij het tweede punt gaat het om het verschijnsel dat politici steeds vaker hun informatie uit de media halen en daar ook expliciet aan refereren. Denk aan leden van de Tweede Kamer, die in hun moties en Kamervragen refereren aan mediabronnen.

De belangrijkste indicatie van de dominantie van media is de laatste. Die verandert het politieke bedrijf het meest: het feit dat de politiek mediaspelregels overneemt. Dit is ook meestal wat veel auteurs onder mediatisering van de politiek verstaan.

Medialogica als grammatica van de frontstage

De spelregels van de media zijn min of meer vaste regels die het handelen van journalisten, vloggers en influencers bepalen. Hoewel er wat verschillen zijn, gelden deze regels net zo goed voor traditionele als sociale media. Meestal worden er drie typen regels onderscheiden (Zie Bennet, 2016; Esser en Strömbäck, 2014; Klijn en Korthagen 2018):

1. Regels gerelateerd aan 'professionele' journalistiek; het gaat dan om klassieke professionele regels zoals het toepassen van hoor en wederhoor, het scheiden van feiten en opinie, zorgvuldig brongebruik et cetera. Zo staat de column op een andere plek dan het nieuws; het nieuws baseert zich op feitelijke bronnen en een column is opiniërend. Deze regels zijn overigens pas in de loop van de 20ste eeuw ontstaan (Cook, 2005).
2. Regels gerelateerd aan de 'commerciële' dimensie van media; kranten moeten worden verkocht, blogs moeten worden gelezen en podcasts, YouTube video's en TikTok filmpjes moeten worden bekeken. Hoe hoger de verkopen, likes, en clicks, hoe groter de commerciële waarde. Daarvoor moeten berichten 'nieuwswaardig' zijn en aantrekkelijk voor een groot publiek. Deze commerciële logica zorgt ervoor dat media de neiging hebben om nieuws aantrekkelijker te maken. Dat kan door het nieuws te dramatiseren, conflicten sterker te benadrukken, of door andere frames te hanteren. Denk aan personalisering, waarin wereldnieuws persoonlijk gemaakt wordt (Bennett, 2016).
3. Regels die te maken hebben met het 'format' van media; het format van media stelt eisen en grenzen aan het bericht. Een bericht op X moet extreem kort zijn. Maar ook klassieke nieuwsitems zijn kort. Een interviewer wil een uitgesproken mening als quote en geen lang, genuanceerd verhaal. Dat past niet in het format. Als de deuren van de fractiekamer maar dicht blijven en de verslaggever, die kostbare tijd en middelen kost, nog steeds niet weet of de fractie akkoord gaat of de stekker eruit trekt, moet die verslaggever toch kijkers en luisteraars boeien. De verslaggever pakt de microfoon en vertelt dat er geruchten gaan dat.... Dit voorbeeld laat zien dat het format van media een sterke druk met zich meebrengt om aansprekende resultaten te rapporteren (zie Bennett, 2016). Bij sociale media is die druk nog groter, waardoor berichten niet altijd verifieerd worden. Consequentie is dat nieuws via social media niet altijd feitelijk juist is.

De regels verbonden met het commerciële aspect van media worden steeds belangrijker, zo wordt alom betoogd (Hjarvard, 2008; Bennett, 2016; Klijn en Korthagen, 2018). Media worden steeds meer gedomineerd door commerciële regels en nieuws moet steeds meer nieuwswaardig zijn. Dit betekent volgens wetenschappers ook dat nieuws steeds meer bias bevat; het wordt steeds sterker door dramatiserende, personaliserende frames gedomineerd (Bennet,

2016; Landerer, 2014). Regels verbonden aan het format van de media hebben over het algemeen de neiging om het effect van de commerciële regels te versterken. Competitie tussen traditionele en sociale media heeft hetzelfde versterkende effect. Ons onderzoek bevestigt dit beeld. Media-aandacht voor bijvoorbeeld ruimtelijke projecten (Korthagen, 2015; Klijn, 2016; Opperhuizen et al., 2019) bevat veel biases. Ook het recente onderzoek van Julia Wesdorp, PhD in ons reputatieproject, laat zien dat veel media-aandacht voor inspecties negatief (50%) is en dat dit toe neemt (Wesdorp, 2025). Vooral de dramatiseringsbias zien we sterk terug in de berichtgeving.

Handelingslogica voor de gemediatiseerde frontstage

Door de dominantie van media in het politieke bedrijf ontstaat, wat ik zou noemen een '**gemediatiseerde frontstage**' en een nieuwe en andere handelingslogica die ik de 'handelingslogica van de frontstage' noem. Die handelingslogica is niet langer gebaseerd op de gedragsregels van het oude politieke handwerk, zoals zoeken naar een oplossing die zo min mogelijk pijn doet en je profileren als deskundig en ervaren. Dat is de handelingslogica van politici als Willem Drees maar ook meeste politici tot en met de jaren negentig, pasten nog in dit profiel. Kok was waarschijnlijk een van de laatste politici die het zich kon veroorloven om niet steeds in de camera te lachen zonder iets heel provocerends te zeggen. Vanaf die tijd ogen onze politici, opgejaagd door de altijd aanwezige media, altijd opgewekt en energiek of als ze dat niet zijn roepen iets wat reuring moet veroorzaken. Ze laten ze zich niet verassen door Pownews, ze krijgen allemaal uitgebreide mediatraining.

De nieuwe handelingslogica van de frontstage wordt steeds meer gedomineerd door de medialogica. Het is niet voor niets dat Trump vrijwel elke dag met een omstreden statement komt. Zo houdt hij de aandacht op zich gericht. En het bijeffect is dat we zijn opmerkingen van twee weken al weer vergeten zijn en hem er niet op afrekenen.

De handelingslogica aan de frontstage kan grofweg in vier basisregels samengevat worden. Die basisregels zijn sterk met elkaar verweven (zie ook Edelman, 1988; Elchardus, 2002; Bennett, 2016; Klijn en Korthagen, 2018):

1. **Inhoud:** communiceren in de media vereist **eenvoudige statements en herhaling**. Ingewikkelde bestuurlijke en maatschappelijke vraagstukken moeten tot simpele statements gereduceerd worden. Anders zijn ze niet communiceerbaar. Nieuwswaardigheid is belangrijker dan een genuanceerde versie van de complexiteit.
2. **Proces:** conflict en negatief nieuws krijgen aanzienlijk meer aandacht (de zogenaamde negativity bias zie Hood, 2011; Bennett, 2016, zie voor een bevestiging Wesdorp, 2025). Dit betekent dat **actorstrategieën gericht op**

conflict en negatief nieuws meer aandacht trekken en meer opleveren aan de frontstage dan strategieën gericht op consensus of (het streven naar) samenwerking.

3. **Leiderschap:** leiders die zich profileren, zichtbaar zijn en de aandacht kunnen vast houden in de eindeloze stroom mediaberichten zijn in het voordeel. De nadruk op een sterk eigen profiel en zichtbaarheid en daadkracht samen met de noodzaak een simpele boodschap te communiceren leidt al gauw to top down leiderschap. **Sterk leiderschap aan de frontstage betekent meestal top-down leiderschap.**
4. **Tijd:** omdat media vrijwel uitsluitend aandacht hebben voor het hier en nu, wordt de korte termijn belangrijker dan de lange termijn. **De handelingslogica aan de frontstage is dus gericht op korte termijneffecten;** het gaat om de aandacht in het hier en nu op het politieke en maatschappelijke toneel.

Levert deze handelingslogica ook goede resultaten op in de backstage? Uit mijn titel van deze afscheidsrede kunt u al een beetje afleiden waar dit verhaal naar toe gaat.

2. Backstage: de complexe wereld van netwerken

We hebben nu de ene kant van de medaille, de media en de politiek, de frontstage, een beetje verkend. Natuurlijk is er meer over te zeggen, veel meer zelfs. Maar het wordt tijd dat we naar de andere kant van de medaille gaan. De backstage, die ik de wereld van de netwerken noem. Dat zal weinigen die mij kennen verbazen.

Vrijwel al het beleid vindt plaats in netwerken: wat zijn de kenmerken en condities?

Er wordt vrijwel geen overheidsbeleid uitgevoerd, publiek project ondernomen of publieke dienstverlening gerealiseerd dat niet plaatsvindt in netwerken. Nou ja, dat is niet helemaal waar, want een deel van de beleidsuitvoering, zoals belastingheffing, toekenning van uitkering en straftoedeling vinden nog op de klassieke manier plaats. Maar veel van onze huidige grote problemen, zoals klimaat, gezondheid, migratie, industriële innovatie, armoede- en ongelijkheidsbestrijding, worden in de praktijk aangepakt in netwerken waarin vele actoren figureren. In een gemiddeld ruimtelijke project in Nederland zijn bijvoorbeeld

twaafl verschillende actoren betrokken blijkt uit eerder survey onderzoek wat wij deden (Klijn et al, 2010). Men kan dan denken aan gemeenten, provincies, rijksdepartementen, bouwers, (verschillende) bewonersgroepen, milieu-organisaties, economische belangengroepen etc.

Je zou kunnen zeggen dat netwerken het nieuwe normaal is geworden, zowel in de praktijk van het openbaar bestuur als in de theoretische ontwikkeling in de bestuurskunde als vakgebied. Als ik terugdenk aan het nogal uitgebreide en - laat ik het eufemistisch zeggen - 'gepassioneerde' commentaar wat ik mocht ontvangen toen ik mijn eerste artikelen over netwerken in het begin van de jaren negentig naar Nederlandse en internationale tijdschriften stuurde, is dat best verassend te noemen. Mijn eerste Engelstalige artikel dat ik naar het journal 'Policy and Politics' stuurde werd zelfs zo volledig met de grond gelijk gemaakt dat, als ik dat persoonlijk had genomen, ik onmiddellijk de wetenschap zou hebben verlaten. Gelukkig werd hetzelfde artikel even later geaccepteerd in een veel beter Amerikaans journal.

Over de kenmerken van netwerken is al veel geschreven, dus ik hou het hier kort. Kenmerkend voor netwerken is dat overheden maar ook andere partijen, voor het aanpakken van complexe vraagstukken en voor de uitvoering van publieke diensten, afhankelijk zijn van andere actoren. Dan gaat het om zowel private als maatschappelijke actoren.

Omdat actoren van elkaar afhankelijk zijn, aangezien elk van hen iets heeft wat de ander nodig heeft, ontstaat interactie en uitwisseling van informatie en andere middelen. Een gemeente die een ruimtelijk project wil realiseren heeft grond nodig, als ze dat niet zelf hebben wat meestal het geval is, private partijen die dat project willen realiseren etc. Maar in veel gevallen proberen ook allerlei maatschappelijke groepen de beslissingen over zo'n ruimtelijk project te beïnvloeden. Vandaar die gemiddeld twaalf verschillende partijen die ik net noemde die bij een ruimtelijk project betrokken zijn.

De interacties tussen al deze actoren leiden na verloop van tijd tot netwerken: patronen van sociale relaties tussen actoren. Kenmerkend is dat de actoren in het netwerk allemaal relatief autonoom zijn. De overheid kan andere actoren meestal niet dwingen om hun middelen ter beschikking te stellen. Hoewel er zeker machtsverschillen zijn tussen actoren, soms zelfs grote, en de overheid vaak een prominentere positie heeft (shadow of hierarchy) zijn netwerken toch relatief horizontaal. Elke actor heeft een eigen kijk op het (beleids)vraagstuk en op de gewenste oplossing. Zelfs in wat strakker georganiseerde netwerken, bijvoorbeeld netwerken waarin publieke dienstverlening plaatsvindt, kunnen aanzienlijke verschillen van inzicht bestaan.

Netwerken kenmerken zich door een constante aanwezigheid van conflict en samenwerking. Conflict omdat actoren verschillende belangen hebben en hun eigen strategieën kiezen, samenwerking omdat actoren voor de oplossing van een beleidsprobleem of het verzorgen van een publieke dienst van elkaar afhankelijk zijn.

Er is nog veel meer over te zeggen, maar voor mijn gevoel is het meeste wel bekend. Dat hebben we ook al allemaal vaak opgeschreven, bijvoorbeeld in de tweede druk van ons boek "Governance Networks in the Public sector" dat Joop Koppenjan en ik nu met hulp van twee van onze jongere collega's, Rianne Warsen en Wouter Spekkink, hebben herschreven, en trouwens open access is (Klijn, Koppenjan, Spekkink and Warsen, 2025). Drie kwartier zendtijd betekent dat ik verder moet.

Succesvoorwaarden voor netwerken

Wat zijn succesvoorwaarden voor het presteren van netwerken? Dat was in feite de kern van mijn researchagenda in de afgelopen twintig jaar. Ik denk dat we daar nu, na al het (internationale) onderzoek op gebied van collaborative en network governance (zie Klijn et al, 2010; Cristolofi et al, 2013; Kapucu and Demiran, 2019; Markovic, 2017; Dockx, 2023; George, et al 2024), vrij goede en afdoende antwoorden op hebben. De antwoorden zijn, heel kort, in drie simpele boodschappen weer te geven:

1. Netwerkmanagement, dat wil zeggen: gerichte en actieve sturing, zoals het activeren van actoren, conflictbeheersing, exploreren van verschillende percepties etc. is heel belangrijk voor het bereiken van goede uitkomsten in netwerken;
2. Vertrouwen is een cruciale conditie in het functioneren van netwerken;
3. Organisatorische kenmerken (contracten, formele organisatie van het netwerk) zijn veel minder belangrijk dan vaak gedacht wordt.

Omdat alle actoren in het netwerk hun eigen percepties hebben op problemen en oplossingen en ze van uit daar hun eigen (handelings)strategieën hanteren, zijn ondanks de afhankelijkheden tussen actoren, voor al die actoren bevredigende uitkomsten niet zo eenvoudig te bereiken. Het is dat dus niet vreemd om te veronderstellen dat actief netwerk management belangrijk is deze verschillende percepties en strategieën bij elkaar te brengen en zo goede netwerk uitkomsten te krijgen. En die veronderstelling wordt ook ondersteund door het onderzoek wat de afgelopen twintig jaar is gedaan zowel binnen als buiten deze universiteit (zie Klijn et al, 2010, Cristofoli et al, 2013; Markovic, 2017; Cremers et al, 2024). In een recente meta analyse van beschikbaar survey onderzoek, waarin we keken naar het effect van netwerk management en vertrouwen op netwerk performance, die wij onlangs deden wordt dit ook weer

bevestigd (zie George et al., 2025).

In diezelfde meta-analyse blijkt dat vertrouwen zelfs nog een sterkere relatie heeft met netwerkperformance dan netwerkmanagement (zie voor verder (internationaal) onderzoek: Provan et al, 2009; Willem and Lucidarme, 2015; Klijn et al, 2016; Markovic, 2017; Warsen et al, 2018). Tegelijkertijd weten we ook dat vertrouwen op haar beurt weer sterk gestimuleerd wordt door actief netwerkmanagement (Klijn et al, 2016). Op die manier stimuleren beide condities samen dus goede uitkomsten in netwerken. Vergelijkend case-onderzoek, steeds vaker gedaan met behulp van Qualitative Comparative Analysis (QCA), laat over het algemeen hetzelfde patroon zien (zie bijvoorbeeld: Verwey et al, 2013; Cristofoli, 2013; Warsen et al, 2019)

Ons onderzoek naar publiek-private samenwerking laat zien dat er **geen** relatie is tussen contractkenmerken en prestaties. (Klijn en Koppenjan, 2016). Ook de manier waarop netwerken georganiseerd zijn, laat maar heel weinig relatie zien met de uitkomsten van deze netwerken (Steijn et al., 2011; Kort and Klijn, 2011). Als we afgaan op mijn onderzoek van de afgelopen jaren, kunnen we maar weinig bewijs vinden voor een relatie tussen organisatorische arrangementen en contractkenmerken enerzijds en netwerkuitkomsten anderzijds.

Dat wil niet zeggen dat de organisatievorm of het contract er helemaal niet toe doet. Natuurlijk wel want het contract is een van de belangrijke organisatorische arrangementen die het project en de actoren bijeen houden. Maar het is op zich zelf geen hele belangrijke garantie voor een goede prestatie. Het is vooral zaak de samenwerking zo te managen, dat het vertrouwen groeit, en dat partijen goed met elkaar verbonden blijven etc.: netwerkmanagement dus. Dat is ook precies wat wij vonden in onze evaluatie van vijftien jaar PPP die we uitvoerden in opdracht van Rijkswaterstaat en Bouwend Nederland in 2020 (Koppenjan et al., 2022; Klijn, Metselaar en Warsen, 2022).

Kortom, we weten het recept voor goede netwerkuitkomsten eigenlijk wel. Dat betekent natuurlijk niet dat het oplossen van alle grote maatschappelijke problemen in netwerken daarmee eenvoudig wordt. Betrokken partijen blijven er verschillende percepties op nahouden, ze blijven hun eigen strategieën najagen, en het leggen van verbindingen tussen partijen blijft uitdagend en tijdrovend. De logica van netwerken is gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid, conflict en onderhandelen, intensieve duurzame relaties en - ook al zo'n begrip dat het aan de frontstage niet zo goed doet - compromissen.

Handelingslogica van netwerken

De handelingslogica voor de backstage – die van netwerken – is heel anders dan die voor de frontstage. De handelingslogica in netwerken kenmerkt zich vooral door:

- **Inhoud: exploreren en kennis van complexe problemen.** Niet alleen zijn problemen in de backstage complex en hebben we vaak onvoldoende precieze kennis om ze helemaal te doorgronden, partijen hebben ook verschillende opvattingen over het probleem en de oplossingen. Dit vereist behoedzaam verkennen van verschillende opvattingen van partijen, het zoeken naar alternatieve oplossingen, en het leggen van verbindingen tussen wensen en ideeën van verschillende partijen. Strategieën die wij als exploreren hebben aangeduid.
- **Proces: opbouwen van vertrouwen en conflictbeheersing.** Processen in de backstage draaien om het opbouwen van vertrouwen, cruciaal voor netwerken en het aan elkaar verbinden van partijen.
- **Leiderschap: prudent en verbindend.** Het leiderschap, dat ik meestal aanduidt als netwerkmanagement, ziet er heel anders uit dan aan de frontstage. Een netwerkmanager is niet de grote leider die het allemaal even gaat regelen. Een netwerkmanager is iemand die de partijen verbindt, die interacties mogelijk maakt en probeert compromissen of nog beter win-win oplossingen te zoeken. Een netwerkmanager is vaak iemand die juist niet zo nadrukkelijk op de voorgrond treedt. Indachtig aan het adagium: 'een goed en gedragen besluit heeft vele vaders' probeert een netwerkmanager zijn of haar zichtbaarheid juist wat te verminderen. Ik zou zeggen dat **prudent leadership** kenmerkend is voor de backstage.
- **Tijd: langdurige toewijding.** De problemen waar men in de backstage aan werkt zijn complex en vereisen vaak langere doorlooptijd en geduld en toewijding gedurende die periode.

3. Spanningen tussen de frontstage en de backstage

Veel van U voelen het vast al aankomen nu ik de handelingslogica van de frontstage en de backstage heb uitgewerkt. Die twee logica's passen niet op elkaar.

Als het gaat om de inhoud hebben we het beeld van de simpele oneliner die makkelijk te communiceren moet zijn versus de complexe problematiek in de backstage, waar het juist gaat om ingewikkelde vraagstukken die veel kennis

Tabel 1. Spanning tussen handelingslogica frontstage en backstage

Dimensies	Frontstage (media en politiek)	Backstage (netwerken)
Inhoud	Simpele boodschap makkelijk te communiceren	Complexe problematiek, zoeken naar uitwisseling en opbouwen van gezamenlijke kennis
Proces	Nadruk op conflict strategieën, die leveren het meeste op.	Noodzaak om conflicten te mitigeren om voor partijen acceptabele uitkomst te realiseren en bouwen van vertrouwen
Leiderschap/management	Top down en zichtbaar	Tussen partijen, verbindend, prudent, op de achtergrond
Tijd	Gericht op korte termijn	Gericht op langere termijn (langdurige toewijding nodig)

vragen en waar percepties soms sterk uiteenlopen. Bij het proces is net zo'n grote tegenstelling te zien. Waar de frontstage gedijt bij conflict is het bij de backstage in de netwerken juist belangrijk om conflicten te mitigeren. Dat wil niet zeggen dat zich geen conflicten voordoen in de backstage. Juist wel. Zoals ik al zei, is het echter cruciaal dat die conflicten gemitigeerd worden en partijen hun afhankelijkheden weten te hanteren (Klijn et al., 2025). Alleen dan kan vertrouwen ontstaan, dat zo belangrijk is voor goede resultaten.

Bij leiderschap is het contrast zo mogelijk nog groter. Tegenover het beeld van een sterke leider aan de frontstage staat de prudente, bescheiden, faciliterende leider die optreedt als verbinder. Ook als het gaat om doorlooptijd is het verschil groot. Waar de frontstage zich sterk focust op de korte termijn, vereist de backstage juist langdurige toewijding.

De simpele en onderscheidende oneliners en beloften van de frontstage en de complexiteit van problemen en processen van de backstage staan haaks op elkaar. Kijk naar de ferme toezeggingen van minister Faber over asiel en haar constante herhaling van de frase 'het strengste asielbeleid ooit' en de consequenties van haar beleid: fronsende, in verwarring verkerende uitvoeringsorganisaties en niet-voorzien, niet gedekte toenemende kosten.

4. Hoe beïnvloedt de frontstage de backstage?

De frontstage beïnvloedt de backstage. Dat weten we al van het agenda-vormingsonderzoek (zie Van Aelst et al, 2014). Dat onderzoek keek echter vooral of beleidsissues op de (politieke)agenda kwamen. En dan bevinden we ons dus eigenlijk nog grotendeels op wat ik heb aangeduid als de frontstage.

Er is veel minder bekend over de impact van de (gemediatiseerde)frontstage, en dan vooral van media- aandacht, op de backstage. Gezien de voorgaande beschouwing kan ik een aantal veronderstellingen opperen over die media invloed (zie voor uitgebreidere beschouwing: Klijn and Korthagen, 2018).

Negatieve media-aandacht trekt meer aandacht dan positieve media aandacht. Gevolg kan zijn dat bij grotere media-aandacht actoren in het netwerk meer geneigd zijn 'go- alone-strategieën' te kiezen om zich zelf sterker te positioneren. Dat zou leiden tot meer conflict in het netwerk en moeizamere onderhandelingen (zie ook Klijn and Korthagen, 2018). Dat zou vervolgens de processen in netwerken compliceren.

Meer potentiële conflicten zullen leiden tot aantasting van vertrouwensrelaties tussen actoren in het netwerk (Sporer-Wagner and Marcinkowski, 2010). We hebben al gezien dat de mate van vertrouwen in netwerken belangrijk is voor het bereiken van goede uitkomsten. Vertrouwen zo wordt benadrukt in de literatuur bijvoorbeeld bevordert informatie uitwisseling en investeren in relaties tussen actoren en dat is goed voor het bereiken van bevredigende uitkomsten in netwerken (zie Klijn et al, 2016). Dus we mogen verwachten dat een sterk gemediatiseerde frontstage (met veel negatieve media aandacht) over het algemeen leidt tot slechtere netwerk performance.

Die negatieve relatie tussen negatieve media-aandacht en prestaties van een netwerk vonden we ook daadwerkelijk. In survey onderzoek wat wij deden bij projectmanagers van ruimtelijke projecten in de vier grote steden (Korthagen and Klijn, 2014; Klijn, 2016). Datzelfde onderzoek bevestigde de correlatie tussen negatieve media- aandacht en afname van onderling vertrouwen (Klijn, 2016). En meer kwalitatief getint onderzoek bevestigt dit ook (zie Korthagen en Van Meerkerk, 2014).

Er zijn echter ook positieve effecten denkbaar. Media-aandacht leidt er ook toe dat actoren, vooral actoren met weinig middelen om te participeren, toegang kunnen krijgen tot een netwerk. Zo geeft ons onderzoek indicaties dat bewonersgroepen bewust inspelen op medialogica; zij dramatiseren hun

ervaringen door gepersonaliseerde verhalen naar buiten te brengen. Dat leidt tot aandacht in de media en, daarmee, aandacht in de politiek. En daarmee krijgen zij toegang tot netwerken rondom ruimtelijke projecten. (Korthagen 2014; Korthagen en van Meerkerk, 2014).

In ons recente onderzoek kijken we naar strategieën van wat mijn aio Julia Wesdorp heeft gemunt als 'surrogaat-inspecteurs': maatschappelijke groepen die proberen de handhaving van inspecties te beïnvloeden. Ook hier zien we een versterking van nieuwe maatschappelijke groepen in de backstage, als gevolg van media-aandacht in de fronstage. (zie Wesdorp and Klijn, 2024; Wesdorp, 2025).

Vooralsnog is mijn inschatting echter, gebaseerd op ons onderzoek, dat een sterk gemediatiseerde frontstage over het algemeen eerder negatieve dan positieve effecten zal hebben op de backstage, maar hier is duidelijk nog meer onderzoek te doen.

5. En nu?

Het ligt in de rede dat, alhoewel we nog steeds backstageprocessen zullen tegenkomen, waarbij geen sprake is een sterk gemediatiseerde front stage de trend zal bewegen naar een **sterkere gemediatiseerde frontstage** in bestuurlijke processenⁱⁱ. Wat gaat dit betekenen voor achtereenvolgens de samenleving, governanceprocessen, de netwerkmanager en last but not least de bestuurskunde als wetenschap?

Voor de **samenleving** betekent een sterkere gemediatiseerde frontstage waarschijnlijk ook een samenleving met scherpere conflicten. En dat betekent dat het lastiger zal worden grote maatschappelijke problemen op te lossen. In feite zien we dit nu al gebeuren met een kabinet wat grotendeels onmachtig is om de urgente problemen aan te pakken en tegenstellingen te overbruggen. Nu is dit bepaald geen daadkrachtig kabinet, maar ook toekomstige kabinetten zullen het moeilijker hebben.

Als de frontstage meer gekenmerkt zal worden door desinformatie en samenzweringstheorieën, die nu al frequent voorkomen, zullen rechterlijke beslissingen vaker de grenzen gaan bepalen waarbinnen het spel zich mag afspelenⁱⁱⁱ. De rechter intervenueert dan niet zo zeer zelf in governanceprocessen - alhoewel rechterlijke beslissingen natuurlijk wel impact hebben -, maar functioneert als bewaker van de spelregels van front- en backstage.

Dat veronderstelt overigens wel dat we de basisbeginselen van de rechtsstaat in stand houden. Als iemand mij een paar jaar geleden zou gevraagd had of ik daaraan twijfelde, zou ik die vraag waarschijnlijk niet hebben begrepen.

Voor **governanceprocessen** is het effect al uitgebreid hiervoor besproken. Maar wat is de oplossing, als er al een oplossing is, ? Bij mijn aantreden als hoogleraar, precies zeventien jaar geleden, ook op deze datum, wist ik de oplossing wel. Die rede heette niet voor niets 'It's the management stupid' (Klijn, 2008). Voor de backstage is netwerkmanagement zeker een van de belangrijkste antwoorden, zo laat ons onderzoek dat we sinds die tijd hebben gedaan, zien. En dat is nog steeds relevant. In ieder geval voor de backstageprocessen die niet met een sterk gemediatiseerde front stage te maken hebben.

Actief netwerkmanagement lijkt ook een mitigerend effect te hebben op negatieve media-aandacht (zie Klijn, 2016). Dat zou belangrijk inzicht kunnen zijn voor backstageprocessen die wél te maken hebben met een sterk gemediatiseerde frontstage. Hoe dan ook is het waarschijnlijk dat de mix in die netwerkmanagementstrategieën er anders uitziet in geval van een sterk gemediatiseerde frontstage. In de meer klassieke beschouwingen over netwerkmanagement en collaboratieve leiderschap wordt veel waarde gehecht aan 'frame-reflection'. (Fisher, 2003; Ansell and Gash, 2008. Emerson and Nabatchi, 2015). Het idee is, enigszins versimpeld, dat we de frames die actoren hanteren zichtbaar en bespreekbaar maken en dat vervolgens door actieve bemiddeling overeenstemming kan worden bereikt. Maar dat idee lijkt misschien een tikje naïef in de harde wereld van de gemediatiseerde frontstage; een wereld waar in toenemende mate complottheorieën opduiken (zie ook Klijn, 2022).

Strategieën als conflicthantering, mitigerende spelregels en garanties voor een adequate informatieverzameling zullen waarschijnlijk belangrijker worden. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen welke netwerkmanagementstrategieën het beste werken in geval van een sterke gemediatiseerde frontstage^{iv}.

Een gemediatiseerde frontstage betekent ook meer onzekerheid over politieke steun en een grotere complexiteit. Dus is steun van alle betrokken actoren in het netwerk nog belangrijker dan die al was bij een niet sterk gemediatiseerde frontstage. Deze steun maakt processen in netwerken minder vatbaar voor snelle stemmingswisselingen in de frontstage.

Dit betekent een nog grotere uitdaging voor de **netwerkmanager** wiens taak het is om het beleidsproject, de publieke dienstverlening of de uitvoering in goede banen te leiden. Natuurlijk moest altijd al rekening gehouden worden met media-aandacht. Maar de aandacht voor het managen van media in

bestuurlijke processen is sterk toegenomen (Klijn and Korthagen, 2018). Dat wordt bevestigd in ons recente onderzoek naar media-aandacht voor inspecties (Wesdorp, 2025).

Dus media management zal een nog grotere rol gaan spelen in het arsenaal van de netwerkmanager. In dit netwerkmanagement 2.0 heeft, elk publiek project een 'brand' gecoproduceerd met betrokken actoren. Immers, dan wordt zo'n brand veel beter door actoren uit het netwerk gedragen (Ripoll Gonzalez et al, 2024). Een brand dat het project betekenis geeft, identiteit verschaft en actief uitgedragen wordt. Zo'n brand is het vehikel waarmee de maatschappelijke betekenis van het beleidsproject of van de publieke dienstverlening aan de buitenwereld en niet in de laatste plaats de media wordt gecommuniceerd (zie voor een voorbeeld Ripoll Gonzalez et al, 2025). Maar de gemediatiseerde frontstage heeft ook gevolgen voor de **bestuurskunde als wetenschap**. In het algemeen heeft de bestuurskunde niet veel aandacht voor de rol van media in complexe beleidsprocessen. Wat verwonderlijk is, gezien het belang van media en de gemediatiseerde frontstage. De bestuurskunde zal zich zelf dus moeten vernieuwen om dit fenomeen goed in beeld te krijgen. Dit vereist dat de bestuurskunde als vakgebied verder moet kijken dan de eigen discipline. Daarvoor moet zij elementen includeren uit bijvoorbeeld de communicatiewetenschap en de wereld van marketing en branding.

6. Dankwoord

Ik kom tot een afronding. En het dankwoord natuurlijk. Allereerst wil ik de faculteit en het Departement Bestuurskunde en Sociologie danken voor de steun en vrijheid die ik al die jaren heb gekregen om mijn onderzoeksprojecten en mijn onderzoeksagenda te bedenken, uit te voeren en te communiceren. Het was een heel mooie reis waarop ik zoals ik al zei in mijn inleiding, met genoegen terugkijk.

Vervolgens wil ik alle studenten bedanken waarmee ik mocht werken. Jullie hielden me scherp. En speciaal alle studenten in het avondprogramma waar ik meer dan 15 jaar les mocht geven. Het waren leuke en inspirerende avonden.

Dank aan alle collega's van het Departement Bestuurskunde en Sociologie voor de fijne samenwerking, al het onderzoek dat we samen hebben gedaan. Aio's die we samen begeleidden en onderwijs dat we samen gaven.

Het is onmogelijk om iedereen met name te noemen, maar met een aantal van jullie heb ik zo intensief samengewerkt, dat ik jullie toch expliciet wil noemen: Joop Koppenjan, Jasper Eshuis, Jurian Edelenbos, Rianne Warsen, Laura den Dulk, Wouter Spekkink, Ingmar van Meerkerk, Geert Teisman, Arwin van Buuren en Laura Ripoll Gonzalez. En in Utrecht recentelijk Judith van Erp en Stefan Grimmelikhuizen. En mijn mede leden van de examencommissie IHS: Bahar, Anitra en Cocky.

A very important part of my scientific career has always been related to my international contacts, the conferences and the international scientific research programs I have participated in. Here also it is impossible to mention all the people I have met and enjoyed working with over the years. But let me make an exception for Jenny Lewis, Joris Voets, Ileana Steccolini, Mary lee Rhodes, Koen Verhoest and Chesney Callens and of course now again Laura Ripoll Gonzalez. Thank you so much.

And then there is of course the International Research Society for Public Management (IRSPM) where I had the pleasure of being president from 2012-2018. I am not much of a 'club' person, but IRSPM definitely is my club. I want to thank my fellow board members of that time and all members for tolerating me as their president, and my fellow convenors of the Special Interest group 'Complexity and networks' for their effort to keep me in line during the sessions. And last but not least my thanks again to Joop, Jenny and Joris with whom, subsequently, I had the pleasure of teaching the Phd course 'collaborative and network governance' organized by the IRSPM and NIG together. It was great fun.

En dan mijn aio's van de afgelopen vijftien jaar: Michiel Kort, Iris Korthagten, Lenny Hazelbach, Dorothee Peters, Sanne Grotenbreg, José Nederhand, Noortje de Boer, Rianne Warsen, Alette Opperhuizen en Samantha Metselaar. Zoals ik al zei: er is niets leukers dan te mogen werken met jonge talentvolle en enthousiaste onderzoekers.

Julia en Emma, ik ben nog niet helemaal weg. Ik waarschuwde jullie al: nu heb ik nog meer tijd om jullie lastig te vallen.

Natuurlijk ben ik de meeste dank verschuldigd aan mijn kleinste en belangrijkste netwerk zoals ik het in mijn aanvaardingsrede noemde: Marlies, Anne en Sander. Dat kleinste netwerk is nu gegroeid met Marleen en Pepijn en tot mijn onuitsprekelijke vreugde met Yara als jongste lid van dit netwerk.

Ik heb gezegd

Literatuur

- Altheide, D.L. and R.P. Snow. 1979. *Media Logic*. Beverly Hills: Sage.
- Ansell, C., and A. Gash. 2008. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 543–71.
- Baumgartner, F.R. and B. Jones. 2009. *Agendas and Instability in American Politics*, 2nd edn. Chicago: University of Chicago Press
- Bennett, W. Lance. 2016. News. *The politics of illusion*. 8th ed. New York: Pearson Longman
- Bryson, J.M., and B. Crosby. 1992. *Leadership for the Common Good: Tackling public problems in a shared power world*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Cobb, R.W. and C.D. Elder. 1983. *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building*. Baltimore: Johns Hopkins University Press
- Cook, T.E. 2005. *Governing with the News. The News Media as a Political Institution*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Corner, J., Pels, D. (eds). 2003. *Media and the restyling of politics. Consumerism, celebrity and cynicism*. Chicago: University of Chicago Press
- Cremers, D., Mannak, R.S., Goedee, J., Raab, J., Pemberton, A., Groenink, C. 2024. The influence of network orchestration and organizational formalization on goal orientation in public service delivery networks: an experimental study. *Public management review* vol 26(5): 1383-1404
- Cristofoli, D., L. Maccio, and L. Pedrazzi. 2013. Structure, mechanisms, and managers in successful networks. *Public Management Review*, 17(4): 489–516.
- Dockx, E. 2023. Where You Stand Is How You Think: The Direct and Indirect Impact of Centrality and Network Management on Perceived Network Performance. *Doctoral Manuscript – University of Antwerp*.
- Edelman, M. 1977. *Political Language: Words that succeed and policies that fail*, New York: Academic Press
- Edelman, M. 1988. *Constructing the political spectacle*. Chicago: Chicago University Press
- Elchardus, M. 2002. *De dramademocratie*, Tielt: Lannoo
- Emerson, K., and T. Nabatchi. 2015. *Collaborative governance regimes*. Washington: Georgetown University Press.
- Esser, F. and Strömbäck, J., eds. 2014. *The mediatization of politics. Understanding the transformations of Western democracies*. New York: Palgrave Macmillan
- Fischer, F. 2003. *Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices*, Oxford: Oxford University Press.

- George, B. Klijn, E.H., Ropes, E., Sattlegger, A. 2024. Do network management and trust matter for network outcomes? A Meta-analysis and research agenda. *Public Management Review*. 26 (11): 3270-3297
- Hanf, K.I., and F.W. Scharpf (eds.). 1978. *Interorganizational policy making: Limits to coordination and central control*, London: Sage.
- Hjarvard, Stig. 2008. The mediatization of society: A theory of the media as agents of social and cultural change. *Nordicom Review* 29 (2): 105–34
- Hjarvard, Stig. 2013. *The mediatization of culture and society*. London: Routledge
- Hood, C. 2011. *The blame game: spin, bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton University Press.
- Huxham, C., and S. Vangen. 2005. *Managing to collaborate; the theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Kapucu, N., & Demirhan, C. 2019. Managing collaboration in public security networks in the fight against terrorism and organized crime. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 154-172.
- Kingdon, J.W. 2011 (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Boston: Longman [Boston: Little, Brown & Company].
- Klijn, E.H., 2008. *It's the management stupid!'; over het belang van management bij complexe beleidsvraagstukken*, Oratie, Den Haag: Lemma (34 blz), In Nederlands en Engels
- Klijn, E. H., B. Steijn, and J. Edelenbos. 2010. The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration* 88(4): 1063–82.
- Klijn, E.H. 2016. Managing commercialised media attention in complex governance networks: positive and negative effects on network performance, *Policy and Politics* 44(1): 115-133
- Klijn, E. H., T. Ysa, V. Sierra, E. Berman, J. Edelenbos, and D. Chen. 2015. The influence of network management and complexity on network performance in Taiwan, Spain and The Netherlands. *Public Management Review*, 17(5): 736-764.
- Klijn, E.H., V. Sierra T. Ysa, E Berman, J. Edelenbos, D. Chen. 2016. The influence of trust on network performance in Taiwan, Spain and The Netherlands: a cross country comparison. *International Public Management Journal* 19(1): 111-139
- Klijn, E.H., J.F.M. Koppenjan. 2016. The impact of contract characteristics on the performance of public-private partnerships (PPP's). *Public Money & Management*, 36(6): 455-462
- Klijn, E.H., I. Korthagen. 2018. Governance and media attention: a research agenda about how media affect (network) governance processes. *Perspectives on public management and governance*, 1(2): 103-113

- Klijin, E.H. 2022. Democratische legitimiteit in de netwerksamenleving. Verantwoordingsideeën en -mechanismen in een complexe netwerksamenleving In: *rechtsvorming in een hypercomplexe samenleving. Bundel n.a.v. de Staatsrechtconferentie 2022* (Tilburg University) redactie: J. Goossens, J. de Poorter, G. van der Schyff, T. Geldof, C. van Oirsouw. Oisterwijk, Wolf Legal Publishers (WLP): 205-238
- Klijin, E. H., Koppenjan, J.F.M., Spekkink, W., and Warsen. R. 2025. *Governance networks in the public sector; second edition*. London: Routledge.
- Klijin, E.H., Metselaar, S., Warsen. R. 2023. The effect of contract- and network management on performance and innovation in infrastructure projects. *Public Money & management*, 44(5): 426-437.
- Koppenjan, J.F.M., Klijin, E.H., Verweij, S., Duijn, M., Van Meerkerk, I., Warsen, R. & Metselaar, S. 2022. The performance of public-private partnerships: An evaluation of 15 years DBFM in Dutch infrastructure governance. *Public Performance & Management Review*, 45(5): 989-1028
- Korthagen, I. 2015. Who gets on the news? The relation between media biases and different actors in news reporting on complex policy processes. *Public Management Review*, 17(5): 617-42
- Korthagen, I., Klijin E.H. 2014. The mediatization of network governance: The impact of commercialized news and mediatized politics on trust and perceived network performance. *Public Administration*, 92(4): 1054-74
- Korthagen, I. A., Van Meerkerk, I. 2014. The Effects of Media and their Logic on Legitimacy Sources within Local Governance Networks: A Three-Case Comparative Study. *Local Government Studies*, 40(5), 705-728.
- Kort, M., Klijin E.H. 2011, Public Private partnerships in Urban renewal: organizational form or managerial capacity, *Public Administration Review (PAR)*, 71(4): 618-626
- Landerer, N. 2013. Rethinking the logics: A conceptual framework for the mediatization of politics. *Communication Theory*, 23(3): 239-258.
- Markovic, J. 2017. Contingencies and organizing principles in public networks. *Public Management Review*, 19(3): 361-380.
- Mazzoleni, G. and W. Schulz. 1999. '“Mediatization” of Politics: A Challenge for Democracy?'. *Political Communication*, 16(3): 247-61.
- Needham, C. 2006. 'Brands and Political Loyalty', *Journal of Brand Management*, 13 (3): 178-87.
- Oppehuizen, A., Schouten, E.M.J., Klijin, E.H., 2019. Framing a conflict! How media report on earthquake risks caused by gas drilling: a longitudinal analysis using machine learning techniques of media reporting on gas drilling from 1990 to 2015, *Journalism Studies*. 20 (5): 714-734
- Oppehuizen, A., Klijin, E.H., Schouten, K., 2020. How do media, political and regulatory agendas influence one another in high risk policy issues? *Policy & Politics* 48 (3): 461-483(23)

- Provan, K. G., K. Huang, and B.H. Milward. 2009. The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human service network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4): 873–93.
- Provan, K. G., and H. B. Milward. 1995. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40: 1-33.
- Provan, K. G., and P. Kenis. 2008. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229–252.
- Ripoll Gonzalez, L., Klijn, E.H., Eshuis, J., Braun, E. (2023). Does participation predict support for place brands? An analysis of the relationship between stakeholder involvement and brand citizenship behavior. *Public Administration Review*, <http://doi.org/10.1111/puar.13776>
- Ripoll Gonzalez, L. Klijn, E.H., Eshuis, J., Scherrer, P. 2024. Managing stakeholder involvement in place branding: the need for network management. In: Place Branding and Public Diplomacy ([doi 10.0.4.33/s41254-024-00384-z/](https://doi.org/10.0.4.33/s41254-024-00384-z/))
- Ripoll González, L., Klijn, E.H., Eshuis, J. et al. 2025. Managing stakeholder involvement in place branding: the need for network management. *Place Brand Public Diplomacy*. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00384-z>
- Rousseau, D., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer. 1998. Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Scharpf, F. W. 1978. *Interorganizational policy studies: Issues, concepts and perspectives*. In: K.I. Hanf and F.W. Scharpf (eds.): 345-370.
- Sørensen, E., and J. Torfing (eds.). 2007. *Theories of democratic network governance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Spörer-Wagner, D. and F. Marcinkowski. 2010. 'Is Talk Always Silver and Silence Golden? The Mediatisation of Political Bargaining. *Javnost – The Public*, 17, 2, 5–26.
- Steijn, B., E.H. Klijn, J. Edelenbos. 2011. Public Private Partnerships: added value by organisational form or management? *Public Administration*, 89 (4): 1235-1252
- Van Aelst, P., Thesen, G., Walgrave, S., and Vliegthart, R. 2014. Mediatisation and political agenda-setting: changing issue priorities? In: Esser, Frank and Jesper Strömbäck, eds. 2014: 200-222
- Verweij, S., E.H. Klijn, M.W. van Buuren, J. Edelenbos. 2013. What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 Dutch spatial planning projects. *Public Administration*. 91 (4): 1035-1055
- Warsen, R., Klijn, E.H., Koppenjan, 2019. Mix and Match: How Contractual and Relational Conditions Are Combined in Successful Public–Private Partnerships. *Journal of Public Administration and Theory (JPART)*. 29 (3): 375–393

- Warsen, R. J. Nederhand, E.H. Klijn, S. Grotenbreg, J.F.M. Koppenjan. 2018 What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*. 20 (8): 1165–1185
- Wesdorp, J., Klijn, E.H. 2024. Supporter or rival: developing a network governance approach the role of surrogate inspectorates in regulatory governance. *Perspectives on Public management and Governance (PPMG)*
<https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvae006>
- Wesdorp, J. 2025. In the eye of the storm? A quantitative content analysis on the influence of surrogate inspectorates on media frames. *Regulation & Governance*, 2025, 1-17. <https://doi.org/10.1111/rego.70005>.
- Willem, A., and S. Lucidarme. 2014. Pitfalls and challenges for trust in collaborative networks. *Public Administration Review*, 16(5): 733-760.

Eindnoten

- i In wil graag Marlies Post, Joop Koppenjan, Joris Voets en Rianne Warsen bedanken voor hun commentaar op een eerdere versie van deze afscheidsrede
- ii Dit impliceert dus dat de mate van gemediatiseerde front stage kan verschillen (en dus kan worden gemeten zo verzekert de onderzoeker in mij).
- iii De rechter wordt steeds vaker ingezet als arbiter bij non-informatie of complottheorieën. Zie bijv het ingrijpen van de rechter bij complottheorieën over duivelse praktijken op het kerkhof in Bodegraven, het ingrijpen bij desinformatie over de campagne lentekriebels, of het ingrijpen van rechters bij verschillende on line bedreigingen. Allemaal voorbeelden waarin de rechter bepaalt wat wel en niet kan.
- iv Alhoewel er al vrij veel onderzoek is gedaan naar effect van netwerkmanagement op network performance (zie George et al, 2024), weten we nog niet zo veel welke strategie nu precies werkt in welke situatie.



Erik Hans Klijn (1958) besluit met deze afscheidsrede zijn (lange) carrière aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanaf 2007 werkte hij daar als Hoogleraar Bestuurskunde. Daarvoor was hij universitair hoofddocent en universitair docent aan dezelfde universiteit. Hij begon zijn carrière als bestuurskundig onderzoeker bij de afdeling Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft (1984-1989) Hij promoveerde in 1996 op het proefschrift "Regels en sturing in netwerken; de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naaologse wijken". Zijn onderzoek richtte zich op besluitvorming en management in governance netwerken, democratische legitimiteit en later ook op media invloed op complexe besluitvorming en branding. Van 2012-2018 was hij president van de International Research Society of Public Management (IRSPM). Voor zijn wetenschappelijk werk ontving hij in 2019 een eredoctoraat van de Universiteit Gent en de Routledge award in 2022.

In deze afscheidsrede 'Medialogica versus netwerklogica', gaat Klijn in op de spanning tussen de wereld van de politiek en media, de frontstage en de wereld van de complexe beleidsuitvoering, publieke dienstverlening en publieke projecten, de backstage, de wereld dus van de netwerken. Allereerst verkent hij de veranderingen aan de frontstage en laat zien dat die sterk gemediatiseerd is. De regels van de media, vooral de commerciële regels van de media domineren de hedendaagse politiek. Dit leidt tot een handelingslogica die zich kenmerkt door het communiceren van eenvoudige statements en veel herhaling en door een nadruk op conflict (en negatief nieuws). Bovendien kenmerkt de handelingslogica van de frontstage zich door een nadruk op sterke leiders en aandacht voor het hier en nu (korte termijn). Deze handelingslogica van wat de gemediatiseerde frontstage wordt genoemd conflicteert vrij stevig met de handelingslogica nodig in de backstage. Die kenmerkt zich door het exploreren van complexe problemen, een proces gericht op het creëren van conflictbeheersing en prudent leiderschap. Bovendien vereisen complexe problemen een langere doorlooptijd en een zeker toewijding gedurende langere tijd. De rede analyseert deze spanningen en reflecteert op de vraag hoe nu verder?