

Netwerkorganisaties en hiërarchie

De trend naar samenwerking is in de zorg onmiskenbaar aanwezig. De klassieke fusie is nog steeds een veelgehanteerde inrichtingsvorm. Dat leidt tot een nieuwe organisatie in oude stijl, met hiërarchisch gelegitimeerde besturing. Daarnaast zijn netwerkorganisaties in opkomst om samenwerking vorm te geven, met andere besturingsprincipes. In dit artikel komt dit fenomeen nader aan de orde, belicht vanuit zowel de theorie als geïllustreerd met praktische tips.

Dit artikel gaat in op ervaringen met samenwerking in woonservicezones. Voor gezondheidszorgorganisaties is deze samenwerking van toenemend strategisch belang. De overheid wil graag dat zorgafhankelijke ouderen thuis blijven wonen. Dit vraagt een samenhangend integraal aanbod op het gebied van welzijn, wonen en zorg. Gezondheidszorgorganisaties in de care ontwikkelen om die reden op lokaal en regionaal niveau zorgketens met 1e en 2e lijnsorganisaties. Daarnaast worden onder regie van de plaatselijke gemeenten ook in het kader van de WMO met aanbieders van wonen, zorg en dienstverlening lokaal woon service zones ontwikkeld.

Eenwoonservice zone is vergelijkbaar met een netwerk organisatie. Het wordt gevormd door een aantal autonome organisaties, die een formele samenwerking zijn aangegaan om één of meer gemeenschappelijke doelen te bereiken. De organisaties kennen geen hiërarchische verhouding, dus het klassieke besturingsinstrumentarium kan niet worden toegepast. Uit een eerste evaluatie van deze woonservice zones in 2005 (van Rossum) blijkt dat de wijze waarop samenwerking werd ingevuld en functioneerde een belangrijk knelpunt vormde in het ontwikkelen van een integraal aanbod. Dit artikel is gebaseerd op een meervoudige casestudie gericht op effectieve samenwerking in woonservicezones, waarbij een gegeven is dat de deelnemers in het netwerk hun thuisbasis hebben in een hiërarchisch ingerichte organisatie.

De samenwerking tussen organisaties

Een effectieve netwerksamenwerking ontstaat wanneer de deelnemers in netwerkorganisaties, op alle besturingsniveaus, hun gezamenlijke doelen kunnen realiseren en tijdig kunnen reageren op vragen en verstoringen. Deelnemers moeten met elkaar, maar ook individueel als vertegenwoordiger van de eigen hiërarchische organisatie, besluitvor-

mingsprocessen in de netwerkorganisatie snel vorm kunnen geven en kunnen sturen.

De literatuur- en casestudie laten zien dat zowel bestuurders, als deelnemers van woon service zones én hun leidinggevendenden een belangrijke rol spelen bij een effectieve samenwerking. Bestuurders omdat zij bereid moeten zijn tot gezamenlijke strategie vorming in de netwerkorganisatie. Dit vraagt openheid en transparantie. Medewerkers omdat zij zichzelf moeten managen, creatief en vaardig moeten zijn om problemen op te lossen en vrijheid in handelen moeten hebben. Leidinggevendenden omdat zij hun medewerkers vrijheid van handelen moeten geven en een stijl van leidinggeven moeten ontwikkelen die ertoe bijdraagt dat medewerkers meer vrijheid van handelen krijgen binnen de kaders van de gedeelde strategie en samenwerkingsopdracht.

Helaas blijkt dit netwerkgedrag nog niet vanzelfsprekend te zijn in organisaties. De literatuur studie maakt duidelijk dat gezondheidszorgorganisaties over het algemeen in de typologie van Land (2003) hiërarchische organisaties type I en II zijn. Dit zijn organisaties waar de nadruk ligt op planning, regelgeving en controle. Medewerkers zijn vooral uitvoerder, volger en doener. De vrijheidsgraden zijn hier beperkt. Bij organisaties van het type III en IV wordt het accent gelegd op machtigen, partnership en empowerment. Belangrijke waarden in deze organisaties zijn: zelfsturing, individuele ontplooiing en flexibilisering. Deze waarden zijn belangrijker dan directieve sturing via hiërarchie en komen tot uiting in de management- en gedragsstijl van leiding en medewerkers. Netwerkorganisaties doen vooral een beroep op dit type competenties en stijlkenmerken, omdat de 'klassieke'm, meer directieve sturing via hiërarchie niet aan de orde is. De netwerksamenwerking is geënt op een grondvorm van horizontale verbindingen,

e: spanningsvol



Anke Huizenga en
Guus de Vries

zonder verticale gezagsverhoudingen. De vraag of en hoe medewerkers uit 'klassieke' hiërarchische organisaties met de genoemde kenmerken kunnen samenwerken in een netwerkorganisatie lijkt dan ook een terechte.

Effectiviteit van samenwerking gemeten

De effectiviteit van de samenwerking werd gemeten met behulp van het NEM (Netwerk Effectiviteits Model). Het NEM heeft als vertrekpunt dat een netwerkorganisatie niet spanningloos kan zijn, omdat datgene wat kenmerkend is voor een netwerk per definitie een bron van spanning is. Enerzijds omdat sprake kan zijn van zowel samenwerking als concurrentie tussen de netwerkpartners, anderzijds door verschillen in onder meer omvang en cultuur.

Het NEM is door DamhuisElshoutVerschure organisatieadviseurs ontwikkeld (Damhuis e.a., 1999). Het model onderscheidt drie niveaus van spanning. Bij een overspanning staat de netwerkorganisatie zelf dwangmatig centraal; het wordt als het ware een prestigeobject dat zal en moet slagen. Bij een onderspanning steken de deelnemers nog beperkte energie in de netwerkorganisatie; als het spannend wordt zakt men terug in de eigen veilige kaders. Bij vitale spanning is de uitdaging om in de context van onderlinge verschillen én verbindingen synergie te bereiken, een bron van energie en daadkracht. Het model bestaat uit 5 elementen; doel, structuur, systeem, klimaat en communicatie; op ieder van de 5 elementen kan sprake

zijn van overspanning, onderspanning dan wel vitale spanning.

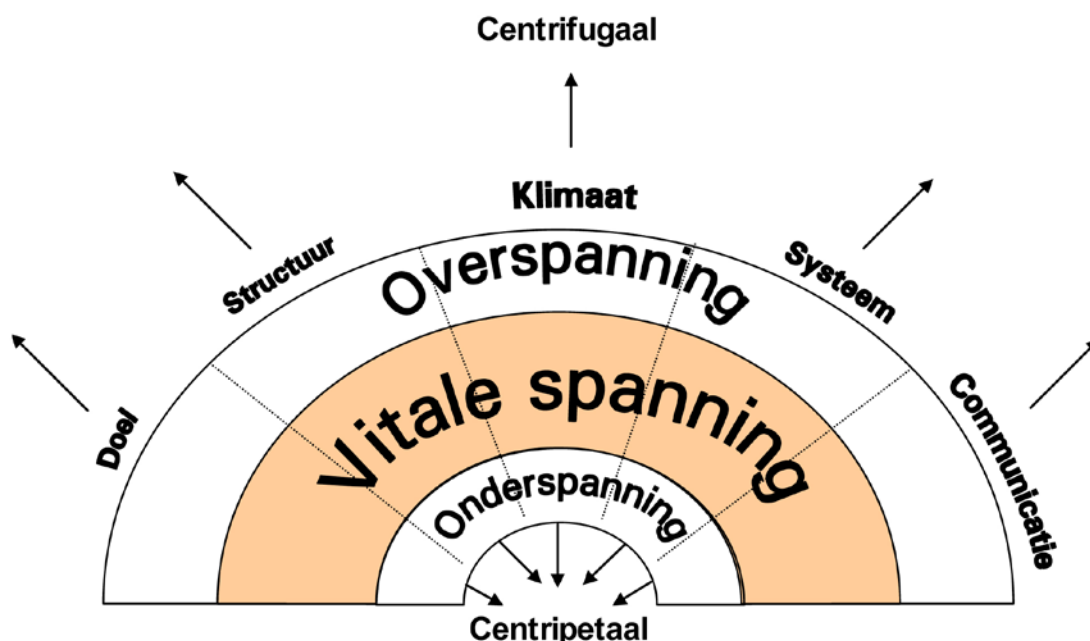
Bron: Damhuis e.a., 1999.

De samenwerking binnen de woonservice zones werd gemeten op het 3e en 2e besturingsniveau. Drie bestuurders (3e niveau) en 3 managers (2e niveau) van 3 woon service zones werden geïnterviewd. Met behulp van het model werden zij bevraagd over de spanning per element in de woon service zone waar zij aan deel namen.

De conclusies

Uit het onderzoek kwam naar voren dat effectieve samenwerking in netwerkorganisaties nauwelijks tot stand kwam. Bijna alle deelnemers waren ontevreden over de samenwerking. De netwerkorganisaties zaten zowel op het 2e als 3e niveau beperkt of zelden in een vitale spanning. De over- en onderspanning ontstond door een te grote betrokkenheid bij de eigen óf bij de netwerkorganisatie. Bij een onjuiste spanning, zowel onder- als overspanning, hadden alle netwerkorganisaties de neiging om terug te vallen op vertrouwde kaders en het 'oude' denken; dat uitte zich in niet-effectieve hiërarchische gedragingen en/of oplossingen. De bestuurders en managers weten dit vooral aan het gebrek aan eigen effectieve netwerk vaardigheden. Daarbij was zowel sprake van niet kennen als niet kunnen.

Ook in de dagelijkse netwerksamenwerking voelden de



NEM NetwerkEffectiviteitsModel
(© DamhuisElshoutVerschure)

Organisatie niveau Type I/II	Organisatie niveau Type III/IV
Hiërarchisch uitgangspunt Baas, Patriarch, Manager Patriarchaal, Regelgeving Control, Conditioneren Simpel, Routine Goedkoop, Massa Volume, Kwantiteit Kort, transactie Volger, Doener, Uitvoerder	Dienstverlenend uitgangspunt Coach, Professional, Zelfmanager met hightech middelen Partnership, Machtigen, Bewust ervaringsleren, Complex, Creëren Kwaliteit, Dienstverlening en Maatwerk Langdurige relatie Professional, Zelfmanager met hightech middelen
Organisatie Context Type I/II	Organisatie Context Type III/IV
Baas georiënteerd Voorspelbaar Gehoorzaamheid Stabiliteit Functioneel, opdeling van taken	Klant georiënteerd Verrassingsvol Initiatief Ontwikkeling Proces, opdeling in deelprocessen

Organisatietypologie
(Naar Land, 2003)

deelnemers zich gevangen in het gedrag en de taal van de hiërarchie. Met name het taalgebruik vormde een belangrijk obstakel. Het creëerde de (oude) hiërarchische werkelijkheid binnen de nieuwe netwerkorganisatie. De deelnemers kregen daardoor in hun beleving niet de mogelijkheid om daadwerkelijk een verandering door te maken en zij bleven zich volgens het hiërarchische gedachtegoed gedragen. Overigens ontstond dit bewustzijn ook tijdens het onderzoek, mede door toepassing van het NEM model. Men was unaniem van mening dat de tijd rijp is voor veranderingen op dit gebied, en dat er een taal en gedrag voor netwerkorganisaties ontwikkeld moet worden.

Verder bleken de deelnemers in het 2e echelon onvoldoende sturingsruimte te hebben. Zij vertegenwoordigden allen type I/II organisaties en konden nauwelijks netwerkgedrag laten zien. Daardoor functioneerde de WSZ netwerkorganisatie in hun ogen niet effectief.

Ook waren de bestuurders (3e echelon) niet gewend om een gemeenschappelijke strategie te ontwikkelen. De nadruk bleef op de strategie van de eigen organisatie liggen en richtte zich niet op een gemeenschappelijke strategie, wat de samenwerking binnen de netwerkorganisatie bemoeilijkte. Onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van het 2e en 3e besturingsniveau binnen de netwerkorganisaties zorgde voor vertraging in de besluitvorming.

Het onderzoek bevestigt het vertrekpunt van het NEM: dat een vitale spanning nodig is om samen te werken in netwerkorganisaties. Deze spanning levert een positieve bijdrage aan samenwerking en diens effectiviteit. Het NEM bleek een goede kapstok om spanningen te meten. Alle geïnterviewden herkenden de beschreven spanningen in het model onmiddellijk en gebruikten het actief om de eigen netwerkspanningen te beschrijven. Het is overigens

opvallend dat in alle netwerkorganisaties de spanning bleef bewegen. Er was nergens sprake van een blijvende vitale spanning. Dit was niet het gevolg van gerichte sturing op deze spanning, maar van de autonome dynamiek die zich voordeed, mede als gevolg van het ontbreken van sturing op de vitale spanning.

Het taalgebruik in het model bleek een belangrijke barrière te zijn. Ondanks dat het NEM ontwikkeld is voor netwerkorganisaties, bevat het nog te veel woorden en termen uit de 'oude' wereld van de hiërarchische organisaties; deze werden door de geïnterviewden op onderdelen als te strak en/of te statisch ervaren. Sommige woorden hadden een zodanig sterke verbondenheid met hiërarchie dat de deelnemers het gevoel kregen hiërarchisch te moeten blijven praten en denken.

En nu?

De conclusies bevestigen eerder onderzoek dat hiërarchie gemeengoed is in gezondheidszorgorganisaties. Dat zal geen verrassende conclusie zijn, maar is wel van belang als we deze plaatsen in de context van de gewenste netwerkontwikkeling. Dan blijkt dat het in type I en II voorkomende 'oude gedrag' niet effectief is, maar een ander stijl- en gedragsrepertoire nodig is. Hoe noodzakelijk is deze verandering? In de economie van de 21e eeuw staat samenwerking centraal. Voor gezondheidszorgorganisaties in de care is dat werkelijkheid met de komst van de WMO in 2007. Op lokaal niveau moeten partijen gaan samenwerken. Gezondheidszorgorganisaties kunnen of willen dit niet altijd oplossen met een fusie die leidt tot nieuwe gesloten systemen met nieuwe hiërarchische configuraties. Kenmerkend voor netwerkontwikkeling is dat de samenwerking open en niet-exclusief is. De netwerkpartners van een zorgorganisatie zijn ook partners in andere netwerken: er ontstaan configuraties van 'netwerken van netwerken'. Ook Kaats en Opheij (2008) benadrukken dat binnen de gezondheidszorg waar steeds meer wordt samengewerkt en genetwerkt oplossingen gezocht moeten worden binnen de logica van het netwerk. Kennis en vaardigheden over netwerken zijn daarbij van belang.

Naast de samenwerkingsnoodzaak zijn er ook andere redenen om sterk hiërarchische sturing los te laten. Bijvoorbeeld de marktwerking in de gezondheidszorg; dit vraagt ondernemerschap van bestuurders en hun medewerkers. In de literatuur studie komt naar voren dat medewerkers in type III/IV organisaties beter in staat zijn

om klantgerichte dienstverlening in de organisatie vorm en inhoud te geven. In een omgeving met concurrentie kan dienstverlening het verschil maken. Verder blijken medewerkers in type III/IV organisatie meer tevreden te zijn en dat is een belangrijk gegeven in de krimpende arbeidsmarkt van nu. Gezondheidszorgorganisaties kunnen zich hiermee ten opzichte van andere organisaties onderscheiden. Een laatste belangrijke reden voor bestuurders is dat zij meer afstand kunnen nemen in een organisatie type III/IV. Hierdoor worden zij in staat gesteld andere rollen te ontwikkelen dan die van controle en beheersing. Zij kunnen begeleider, veranderaar, manager, bestuurder, beheerder en strateeg worden (Grit en Meurs, 2005) en daarmee de omslag in denken maken van beheersmatig naar initiërend en regisserend met sobere controle middelen, met de juiste mix van afstand en betrokkenheid. Dat draagt bij aan effectiviteit van sturing op alle niveaus, mits deze beweging gepaard gaat met versterking van stuurkracht en regelruimte op het eerste (operationele) sturingsniveau.

Spelregels en praktische tips

En hoe creëer je dan effectief gedrag in een netwerkorganisatie? Simpelweg door je aan de spelregels van de vitale spanning te houden. In een netwerkorganisatie is sprake van gelijkwaardigheid en afhankelijkheid. Niemand kan dus leidinggeven aan een netwerkorganisatie op basis van een hiërarchische positie. Er zullen wel afspraken moeten worden gemaakt over hoe de regierol onderling wordt ingevuld. Deze regierol kan gekozen of aangewezen worden op bijvoorbeeld inhoud. Vertrouwen en acceptatie zijn daarbij belangrijke voorwaarden. Daarnaast moeten onzekerheid en formalisering naast elkaar kunnen bestaan. Hierdoor krijgt ambiguïteit een eigen plek en leren bestuurders een goede balans en dynamiek met betrekking tot hun belangen te hanteren. Ook hier helpt het om duidelijke en heldere spelregels af te spreken. Die spelregels hebben vooral met cultuur en stijlaspecten in de onderlinge omgang te maken. Positioneel gedrag past meer bij wantrouwen dan bij vertrouwen en is niet effectief in een netwerkcontext zoals beschreven. In plaats daarvan zou sprake moeten zijn van transactioneel gedrag. Daar past ook 'nieuw' taalgebruik bij met termen als rollen, trekkers, speelruimte, vitaliteit, bereiken en trust in plaats van termen als taak, functie, mandaat, voorkomen en control.

Als praktische tips kunnen verder nog worden genoemd:

- ▶ Stem de communicatie naar de eigen organisaties en de buitenwereld nauwkeurig met elkaar af, zowel op

inhoud als vorm als tijdstip (synchronisatie). Onvolledige, onduidelijke of inconsistente communicatie is een enorme bron van ruis of speculatie, met alle ongewenste effecten van dien

- ▶ Neem steeds het belang van de (gezamenlijke) klant als referentiekader, en niet de eigen organisatie of profesie; daarin ligt immers voor een belangrijk deel de legitimering van het netwerk
- ▶ Richt de sturing steeds zowel op inhoud als op de onderlinge relaties, met name de relaties tussen de sleutelspelers; dit vraagt om voortdurende reflectie op het eigen proces: zit de spanning nog op het vitale niveau?
- ▶ Erken de onderlinge verschillen en benut ze als een bron van energie en inspiratie. Daarmee wordt recht gedaan aan zowel de eigenheid van de afzonderlijke deelnemers als aan de gezamenlijke meerwaarde. Het camoufleren van de verschillen is niet productief. Het overbruggen van verschillen kan nodig zijn als bijvoorbeeld verschillen in werksystemen echt hinderlijk zijn voor samenwerking.
- ▶ Zie het netwerk niet als een gesloten systeem, maar denk in termen van netwerken van netwerken. Dat vergroot de potentie van het netwerk aanzienlijk. Anders gezegd: als A en B samen deelnemen in een netwerk, komen de netwerkpartners van A ook binnen bereik van B vice versa.
- ▶ Zie niet de eigen organisatie als motor van het netwerk en claim niet eenzijdig het leiderschap. Dat kan mogelijk tijdelijk effectief zijn, maar verdraagt zich niet met een meer duurzaam verband op basis van gelijkwaardigheid. Je doet het samen of je doet het niet.

Tenslotte

De kunst van het netwerken vraagt om een transformatieproces:

- ▶ van domeinbeheer naar grensbeheer: zoek de grenzen
- ▶ van positiedenken naar transactiedenken: durf te ruilen
- ▶ van managen van schaarste naar managen van overvloed: laat alle beschikbare kennis breed door het netwerk stromen
- ▶ van gezag naar spelregels: doorbreek vaste gewoonten
- ▶ van formeel naar authentiek gedrag: laat jezelf zien
- ▶ van beheren naar op afstand controleren: leer los te laten
- ▶ in een context van vitale spanning, met een vertrouwensbasis als *conditio sine qua non*. ●

A.J. (Anke) Huizenga, MSc MHCM, algemeen directeur/bestuurder Stichting ZuidOostZorg te Drachten, zij voerde het onderzoek uit in het kader van de Master in Health Care Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Titel scriptie: Hiërarchische organisaties en netwerkorganisatie: verbinding mogelijk?!

Prof.dr.ir. G. (Guus) de Vries, partner DamhuisElshoutVerschureOrganisatieadviseurs en hoogleraar Health Operations Management EUR/iBMG

Verwijzingen

Damhuis, G., Davits, G., Elshout, P., Lombarts, K., Verschure, K., Vries, G. de (1999). *www.homo-zappens.nl*, Leven en werken in netwerken.

DamhuisElshoutVerschure organisatieadviseurs, tweede druk, 2002.

Rossum van, H. (2005). *Idealen in aanbouw: woonwijken met diensten en zorg*. Aedis-Arcaris Kenniscentrum Wonen-Zorg. RIGO Research en Advies BV Amsterdam. Te bereiken via www.kenniscentrumwonenzorg.nl

Land, R. (2003). *De vierde managementcrisis: innoveren naar vraaggestuurd management*. Scriptum management.

Grit, K. en Meurs, P. (2005). *Verschuivende verantwoordelijkheden: dilemma's van zorgbestuurders*. Koninklijke van Gorcum. Assen.

Kaats, E, en Opheij, W. (2008) *Bestuurders zijn van betekenis, allianties en netwerken in bestuurlijk perspectief*. Reed Business Information.

Management Summary

- **Zorgorganisaties gaan toenemend in netwerkorganisaties samenwerken**
- **Effectieve samenwerking vraagt om een vitale spanning die balanceert tussen onder- en overspanning**
- **Hiërarchisch taalgebruik, onvoldoende sturingsruimte en het ontbreken van een gezamenlijke strategie vormen belangrijk obstakels**
- **Effectieve netwerkorganisaties ontstaan als organisaties zelfsturing, individuele ontplooiing en flexibilisering als gedragsstijl stimuleren, én deelnemers zich transactioneel gaan gedragen, een nieuwe taal gaan gebruiken en een andere positie ten opzichte van de eigen organisatie durven in te nemen**
- **De klant kan hierbij als gemeenschappelijk referentiekader dienen.**