

Spanning en rek in netwerken

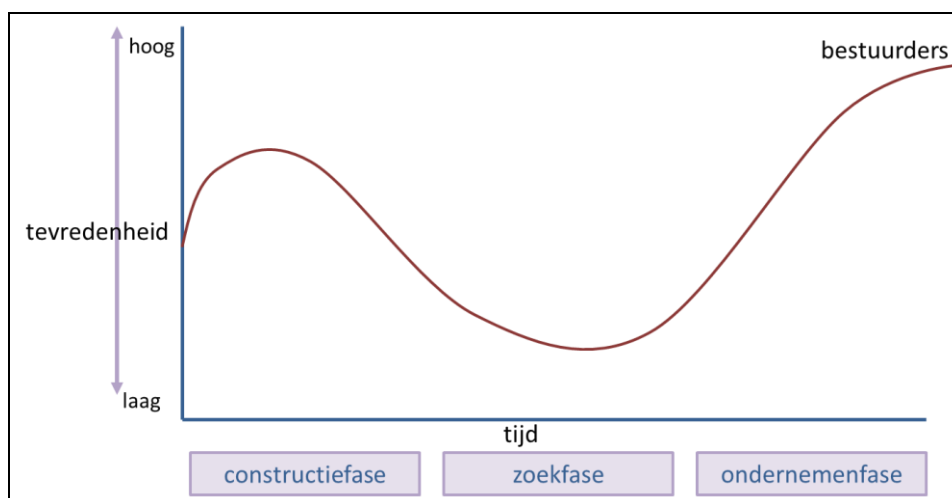
Vol goede moed stappen zorgorganisaties in netwerken, gedwongen door externe ontwikkelingen, maar vooral vanuit de overtuiging dat in de combinatie meer kan worden bereikt. Veel gehanteerde motieven zijn ontschotting van zorg, innovatie, reductie van overlap van zorg en het terugtrekken op de 'core business'. Met het vormen van netwerken hebben we nieuwe vormen van organiseren en besturing geïntroduceerd, die in de praktijk niet eenvoudig blijken te zijn. Alle theoretische beschouwingen en goede doordachte concepten ten spijt, het is gewoon een lastig spel. Lastig omdat het meervoudig in verschillende opzichten is. Een samenspel van verschillende identiteiten, uiteenlopende belangen, variatie in tempi en een verscheidenheid aan bestuursstijlen. Vertrouwde mechanismen waarbij besluitvorming uiteindelijk altijd via hiërarchie tot stand komt, werken niet.

Het werken in netwerken is dus per definitie spanningsvol; dat is een gegeven en het is goed dat te onderkennen.

In de startfase zien we een fase waarin gewerkt wordt aan het construeren van het netwerk, deze fase kenmerkt zich door overtuiging en vertrouwen. Overtuiging dat het nodig is en tot iets goeds leidt, vertrouwen dat het gaat lukken. Vol goede moed wordt de start gemaakt, goede stappen gezet en de tevredenheid van bestuurders gaat in deze fase snel omhoog.

Dan komt het 'werk in uitvoering': de gezamenlijk geformuleerde (veelal wat abstracte en waardegedreven) ambities van uitvoering voorzien. In deze fase wordt het wat weerbarstig en is het vooral zoeken naar het 'Hoe'. Hoe doen we het bestuurlijk? Hoe organiseren en sturen we de verbindingen? Hoe positioneren we ons in het veld en hoe communiceren we, extern en intern? Het vertrouwen dat het wel goed komt staat onder druk.

Veelal zien we juist in deze fase dat professionals elkaar vinden op de inhoud, veel ideeën hebben en (willen) gaan. Of ze ook de ruimte krijgen om te gaan of worden gehinderd door hetgeen er bestuurlijk geconstrueerd moet worden bepaalt hun (on)tevredenheid. Na het zoeken komt de fase van ondernemen. Deze fase kenmerkt zich door een evenwicht in trust en control, vertrouwen en gezamenlijk risico durven nemen. De effectiviteit van het netwerk en de tevredenheid van de bestuurders nemen weer toe.



De ontevredenheid hangt samen met de spanning in het netwerk. Zoals opgemerkt is het werken in netwerken per definitie spanningsvol. Bij vitale spanning is er een dynamiek in de besturing van het netwerk die maakt dat het netwerk effectief kan zijn. Vitale spanning beweegt zich tussen onderspanning en overspanning. Bij onderspanning lekt de energie steeds weg en hebben de deelnemers de neiging terug te zakken in de veilige groef van hun eigen organisatie. Bij overspanning is er juist te veel druk om het netwerk succesvol te laten zijn, met als risico dat het uit elkaar klappt.

Van belang is om na de start, halverwege de constructiefase het netwerk te 'onderhouden' en daarmee expliciet in te zetten op de netwerkeffectiviteit. Dit vergt dat de betrokken bestuurders bij tijd en wijle de 'thermometer in het netwerk houden'.

We realiseren ons dat het sturen van en uitvoeren binnen het netwerk, naast de eigen organisatie, al veel tijd en inspanning vraagt. Het ook nog eens evalueren van het netwerk schiet er dan snel bij in. Toch levert het op, zo is onze ervaring om deze 'meting' te doen. Het geeft zicht en richting om tot een meer effectief netwerk te komen.

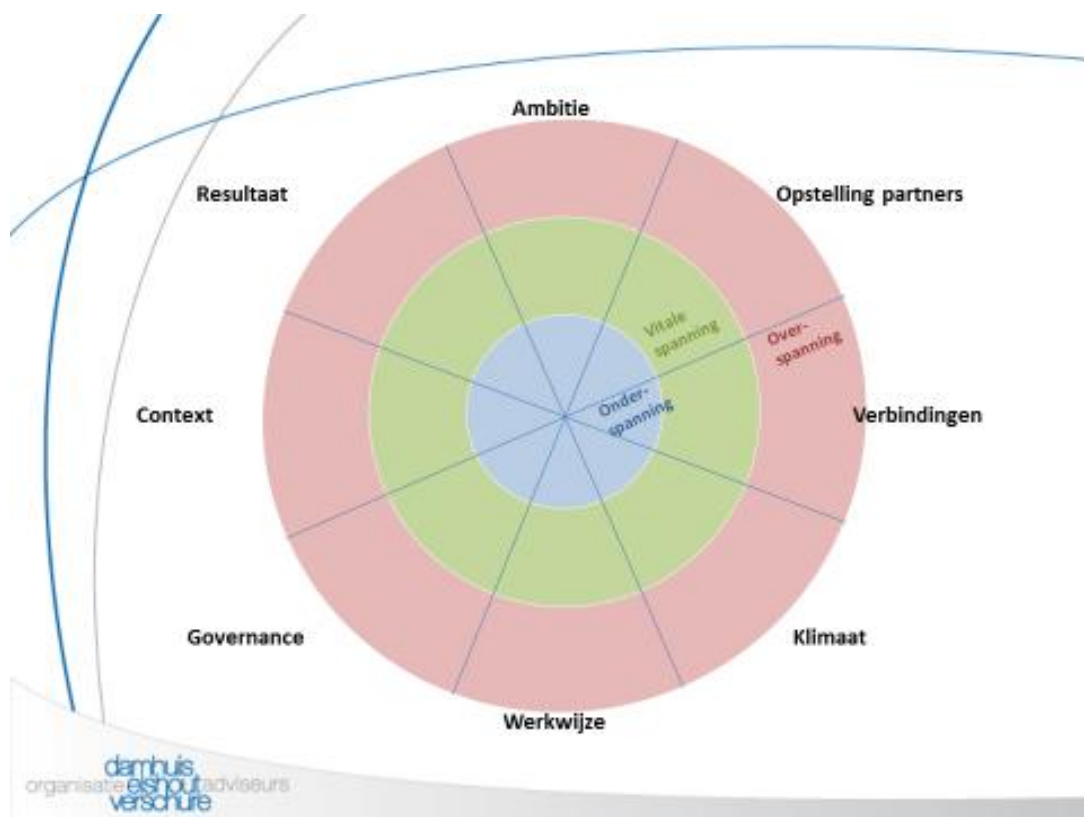
We passen een compacte scan toe waarin de succesfactoren van een effectief netwerk zijn opgenomen. Om enkele van de acht succesfactoren te noemen: de ambitie van het netwerk, de belangen van partners, het klimaat en de resultaten.

Met behulp van dit instrument kunnen bestuurders inzicht krijgen in de mate van spanning, en waar eventuele onder- of overspanning zich manifesteert.

Onderspanning en overspanning zijn te herkennen aan bijvoorbeeld	
Onderspanning	Overspanning
Een vage ambitie	Geforceerd perspectief
Verschillen worden gecamoufleerd	Verschillen geven gedoe
Verdedigend gedrag	Reactief gedrag
Vrijblijvend	Risico's afdwingen
Zwakke procedures	Dwingende regels en procedures
Beleefd en afwachtend	Achterdochtig en star

In verschillende netwerken hebben we op deze wijze met de bestuurders de stand opgemaakt: 'hoe werkt ons netwerk'. Het instrument helpt om zicht te geven op het 'niet pluis gevoel' en de mogelijke oorzaak van de teleurstelling van de betrokken bestuurders: 'Waarom werkt het nou niet zoals ik zou willen?' , 'Hoe zouden we meer uit dit netwerk kunnen halen?'.

In het kort is de scan als volgt opgebouwd met acht succesfactoren:



Op basis van een rapportage kunnen de betrokken bestuurders het beeld bespreken. Deze scan helpt om inzicht te verkrijgen en het goede gesprek te voeren, zodat met elkaar kan worden vastgesteld welke succesfactoren aandacht behoeven.

Wie interesse heeft naar onze ervaringen of wil onderzoeken of in hun situatie deze scan ondersteunend kan zijn, kan contact op nemen met Guus de Vries en Helen van Tol.