

LEIDERSCHAP IN NETWERKEN DE NETWERKLEIDER VERBINDT EN REGISSEERT

Jeroen Schouten

In tijden van verandering is stevig leiderschap noodzakelijk. De enorme uitdagingen en paradoxale ontwikkelingen in markten, samenleving, organisaties en relaties doen momenteel een groot beroep op leiders en hun capaciteiten. Wat we hierbij vervolgens vooral zien is dat het leiderschap zich richt op het eigen organisatiebelang. Hoeveel zorginstellingen, bijvoorbeeld, zoeken niet een 'stevig' bestuurder? De eigen organisatie laten overleven in de dynamische omgeving is de opgave.

In dit artikel kies ik voor een andere benadering, waarbij leiderschap in en voor het netwerk centraal staat. Wat betekent het om leiderschap in het netwerk in te vullen voor de netwerk leider zelf én wat levert het uiteindelijk voor de organisaties die zich in het netwerk bevinden op? Is dit wellicht een sleutel tot een veelzijdig succes? Twee klassieke invalshoeken gebruik ik als basis om te komen tot een invulling van netwerk leiderschap in deze 'nieuwe tijd'.

Netwerk leiderschap in een nieuwe tijd

In de nieuwe tijd zijn netwerken op lokaal en regionaal niveau steeds belangrijker aan het worden. Verschillen maar ook samenhang tussen partijen worden steeds beter zichtbaar, omdat informatie over organisaties meer beschikbaar is. Concurrentieposities wijzigen, organisaties worden creatiever en in het maatschappelijk middenveld wordt de druk op ketensamenwerking steeds groter, al dan niet vanuit overheidswege ingegeven. Naast een goede inrichting (governance) van de samen-

DE VIER REGIETYPES

		Eigen 'script' of beleidskader	
		ja	Nee
Doorzettingsmacht	Ja	(I) Beheersingsgerichte regisseur (inhoudelijk én procesmatig)	(II) Uitvoeringsgerichte regisseur
	Nee	(III) Visionaire regisseur	(IV) Faciliterende regisseur

faciliteren, kennis te delen, projecten te realiseren, altijd gericht op het gezamenlijke resultaat. Belangrijke competenties voor de netwerk leider zijn een 'open mind' en 'veel geduld in acht kunnen nemen'. Hiermee wekt hij het vertrouwen om ook daadwerkelijk op de beoogde resultaten te kunnen sturen. De grootste valkuil hierbij is dat de netwerk leider als een vlinder tussen de partijen door fladdert en geen hechte verbinding legt of onvoldoende gezag opbouwt om de partijen te sturen. Een andere valkuil is het vervallen in een te stevig sturende rol waarbij de netwerk leider op basis van een hiërarchische positie resultaten probeert af te dwingen. Op dat moment zal de netwerk leider ervaren dat er sprake is van zandbak leiderschap. Net als vroeger kunnen kinderen heel doelgericht met elkaar in de zandbak spelen en de mooiste 'kaste len' bouwen, maar op het moment dat één van hen de baas gaat spelen, wordt de drempel lager en is de kans groot dat anderen de zandbak verlaten. Dit is een risico dat de netwerk leider continu voor ogen moet houden.

Op het moment dat de deelnemers aan het netwerk vertrouwen hebben in de netwerk leider dan wordt de netwerk leider de regisseur. De netwerk leider 'regisseert' de creativiteit en de inzet van de verschillende partijen en laat de spelers met ieder hun eigen specialisme tot hun recht komen. Om regie op een juiste manier uit te voeren, worden er in het algemeen vier componenten onderscheiden (Partners en Pröpper):

- **Overzicht over de gehele situatie.** De netwerk leider of regisseur kijkt naar het netwerk vanuit het drone perspectief, waarbij hij over-

zicht heeft maar ook snel kan inzoomen op een specifieke situatie die zich voordoet.

- **Verantwoording voor het geheel afleggen.** Dat betekent voor de netwerk leider dat hij de verantwoordelijkheid neemt voor de verbinding die binnen het netwerk tot stand is gebracht.
- **Het uitzetten of organiseren van beleidslijnen ten aanzien van het geheel.** De netwerk leider zet de koers uit gericht op de doelstellingen die met de netwerk partners zijn afgesproken. Dit biedt houvast voor de netwerk leider zelf, maar ook voor de deelnemende organisaties.
- **Het organiseren van samenwerking met het oog op het geheel.** Bepalen van de juiste inzet, de juiste expertise om tot het beoogde eindresultaat te komen. Het gaat dan om slim combineren.

Netwerk leiderschap gericht op organisatie groei van alle partijen

Als deze regietypes gecombineerd worden met de eigenschappen van de T-vorm, dan is het van belang om vooral faciliterend te zijn als netwerk leider. De netwerk leider dient het netwerk door te verbinden en niet door vanuit macht of hiërarchie te sturen. Hierbij hanteert de netwerk leider niet een eigen script, maar gebruikt een gemeenschappelijk geformuleerd kader. Dit kader ontstijgt 'de zandbak' en vormt een stevige ondergrond voor verdere samenwerking. De netwerk leider draagt er zodoende zorg voor dat het netwerk de resultaten bereikt, groeit en tot volle wasdom komt. Wat het

werking met betrokken partijen, vraagt dit een nieuwe manier van aansturing die niet gericht is op het belang van iedere onafhankelijke partij in het netwerk, maar op het belang van het geheel, het totale 'ecosysteem' dat het netwerk vormt. Dit vraagt om leiderschap van een netwerk leider, die een persoon is en geen construct. Maar hoe ziet dat andere leiderschap, dat netwerk leiderschap er dan uit en wat komt hierbij kijken?

Belangrijk is dat de netwerk leider zich kan richten op één gezamenlijk geformuleerd belang en niet op de optelsom van de individuele belangen. De grote opgave die de netwerk leider hierin heeft te vervullen is dat bij gewone samenwerking veelal sprake is van een bilaterale vertrouwensrelatie tussen partijen. Bij netwerk leiderschap is het organiseren van een multilateraal vertrouwen tussen verschillende lagen van de deelnemende organisaties de opgave.

Opgave voor de netwerk leider: nieuwe verbindingen

De wereld om organisaties heen wordt steeds meer holistisch, waarmee wordt bedoeld dat samenhang en vervlechting tussen organisaties steeds groter wordt. Organisaties zelf worden steeds specialis tischer doordat zij zich gaan richten op hun eigen kerntaken en specialismes. De trend van 'terug naar de bedoeling' en 'the why' spelen hier ook op in. Het netwerk is meer geworden dan een zandbak waarin vrijblijvend met elkaar gespeeld wordt en waar je, als het je even niet bevalt, ook weer uit kan stappen. De verbindingen zijn sterker en afhankelijker geworden en daarmee ook het gezamenlijk belang. Terwijl de autonomie van de eigen organisatie ook nog een plek verdient. Dit geeft ook aan waar het leiderschap van netwerken zich op moet richten. Als samenwerkingsverband ga je, vanuit de autonomie die je hebt, in gezamenlijkheid de markt op. De opgave voor een netwerk leider is dan om te zorgen dat het netwerk niet uit elkaar valt. Het netwerk moet echt gemanaged worden en dat is de dankbare taak voor een netwerk leider. Daar komt de opgave bij om te zorgen dat het netwerk doorgroeit op de ingeslagen weg. Hierbij is het van belang dat in gezamenlijkheid duidelijke resultaten worden benoemd. Als deze niet benoemd zijn, dan vervalt de samenwerking al snel in een discussie over structuren en processen.

Dit zal nergens toe leiden. De grootste faalfactor is dat er wordt samengewerkt zonder dat er een gezamenlijke noodzaak tot samenwerking is benoemd.

Wat doet de mayonaise binden?

Waar dient een netwerk leider nu rekening mee te houden? De volgende factoren spelen een belangrijke rol:

- **Bezieling voor een doel.** Het resultaat zit in de bestuurdersstoel. Van hieruit wordt de route bepaald en gestuurd. Dit vraagt een actieve rol voor degene die het stuur in handen heeft, de netwerk leider.
- **Er moet duidelijkheid zijn over de toegevoegde waarde die wordt geboden voor een zekere eindgebruiker.** Voor wie bestaat het netwerk eigenlijk? De netwerk leider heeft de opgave om aan alle partijen steeds weer duidelijk te maken dat de gezamenlijke 'eindgebruiker' of 'klant' goed bediend wordt.

De organisaties in het netwerk vormen de backoffice van het netwerk en de netwerk leider draagt zorg dat de verbindingen tussen back- en frontoffice goed zijn gelegd. Door de gezamenlijke gerichtheid op de eindgebruiker ontstaat verbinding in plaats van strijd tussen de partijen.

Eigenschappen om regie te voeren

Om een organisatie met veel verschillende disciplines te managen en om tot creativiteit en resultaten te komen, is door Tim Brown het T-vormig profiel uitgewerkt. Een succesvolle netwerk leider wordt gekenmerkt door het T-vormig model waarbij hij zich zowel verticaal als horizontaal door het samenwerkingsverband beweegt. Hierbij staat de netwerk leider stevig in het netwerk, wordt erkend door de verschillende partijen als degene die de regie heeft over het netwerk en partijen aan het netwerk verbindt. Tegelijkertijd is de netwerk leider niet gericht op een hiërarchische positie boven de partijen en trekt hij zich niets aan van de 'schotten' tussen de organisaties of de verschillende logica's die er bestaan. De netwerk leider beweegt zich op de horizontale as boven de verschillende organisaties om de samenwerking en samenhang te

HET NETWERK IS MEER GEWORDEN DAN EEN ZANDBAK WAARIN VRIJBLIJVEND MET ELKAAR GESPEELD WORDT EN WAAR JE, ALS HET JE EVEN NIET BEVALT, OOK WEER UIT KAN STAPPEN

effect hiervan is? De deelnemende organisaties groeien mee binnen de context van het gezamenlijke belang. Goed en doordacht netwerkleaderschap door de netwerk leider leidt zodoende tot organisatiegroei voor alle partijen in het netwerk. In de dynamische nieuwe tijd is dat een mooi gegeven.

Voorbeeld 1: transmuraal in de regio

Het Transmuraal Netwerk in Midden-Holland is al jaren een stevig samenwerkingsverband tussen verschillende zorginstellingen uit verschillende

zorggebieden, gericht op de ketenzorg in de regio. Partijen participeren hier al jaren in en de mate van actieve deelname verschilt door de tijd heen. De kracht van dit netwerk is dat al jaren de sturing in handen is van één directeur, die als zodanig de regie heeft over de gezamenlijke projecten en ketenzorg. Hij betreft en verbindt partijen, die voor deze projecten en ketenzorg noodzakelijk zijn, wat door de tijd heen wisselt. Bestuurlijk zijn er heel veel wisselingen binnen dit samenwerkingsverband, maar de continuïteit wordt geboden door de gekozen directiestructuur waardoor het netwerk in tegenstelling tot andere initiatieven nog steeds succesvol bestaat en steeds meer als een wendbaar ecosysteem is gaan functioneren.

Voorbeeld 2: integrale eerstelijnszorg

In de eerste lijn zijn de zorgverzekeraars, als verantwoordelijk financiers, aan het sturen op ketensamenwerking door hiervoor integrale bekostiging toe te passen. De huisarts is dan de zorginhoudelijk regisseur van de zorg en zet andere disciplines (fysiotherapeuten, diëtisten, medisch specialisten, etc.) in. Dat dit druk geeft op de huisarts en deze in een andere rol komt, mag duidelijk zijn.

Waar dit wel succesvol verloopt zijn die regio's waar de eerstelijnszorg een 'netwerkregisseur' heeft. Dit is vaak de manager van het samenwerkingsverband dat zorgt voor de juiste werkafspraken, voor de juiste contractafspraken en voor het voldoen aan de gestelde eisen door zorgverzekeraars. Deze manager heeft kennis van de eerste lijn (verticale as) en heeft overzicht en verbindt alle partijen (de horizontale as). De randvoorwaarden worden geregeld, waardoor zorginhoudelijke samenwerking, substitutie of ketenzorg in de praktijk niet belemmerd wordt.

Netwerkleaderschap

In de praktijk van de zorg zien we de afgelopen jaren het succes van netwerkleaderschap, of eigenlijk netwerkmanagement, op een aantal plekken ontstaan. In beide voorbeelden wordt door een netwerk leider (directeur of manager in dienst van het samenwerkingsverband) gestuurd op samenwerking en het behalen van concrete gezamenlijke resultaten (optimale ketenzorg of multidisciplinaire projecten) én blijft de autonomie van de deelnemende partijen (huisartsen, fysiotherapeuten, ziekenhuizen, thuiszorginstellingen, etc.) overeind staan. Hierbij wordt geprofiteerd van de netwerksamenwerking, doordat de regie ligt bij een vertrouwde netwerk leider.