

HANDOUT

# Netwerk Leiderschap *Webinar*

Ernst Jan Reitsma (coaching, counseling & training, Rijnconsult)  
Marjon van de Mortel (voorzitter RvB, Land van Horne)

DATUM  
1 juli 2021





We zijn Marjon van de Mortel (voorzitter, RvB, Land van Horne) dankbaar voor haar bijdrage aan het interessante webinar vandaag. We draaiden er niet omheen, maar doken direct met elkaar de praktijk in. Wat ons betreft werden diverse bruikbare en herkenbare tips en tops uitgewisseld.

rĳnconsult

## Kernvragen rond netwerkleaderschap

Rondom netwerken en netwerkleaderschap leerden wij de volgende vragen kennen:

- Hoe belangrijk is vertrouwen en betrouwbaarheid?
- Wat zijn de minimale succesfactoren voor succesvol samenwerken in netwerken?
- Wat zijn faalfactoren?
- Er is veel geschreven over wat je kunt doen om de samenwerking te verbeteren. Weinig is bekend over het hoe. Hoe komt dat?
- Wat is het verschil tussen keten, cluster, eco systeem of netwerk samenwerking?
- Hoe werkt leiderschap in samenwerkingen? (MACHT??)
- Is wie betaalt, bepaalt niet aan de orde in samenwerkingen?
- Wat zijn de relevante samenwerkingsvaardigheden?
- Is netwerken een nieuwe organisatievorm die in belang toeneemt?

2

We introduceerden een aantal kernvragen die we momenteel veel tegenkomen in de markt. In de bijdrage van Marjon en jullie aansluitende vragen werd weer eens duidelijk hoe belangrijk het is om bij de start van een samenwerking (in welke vorm dan ook) ook stil te staan bij de relaties in het netwerk. En hoe 'we' in het netwerk met elkaar willen omgaan. Daar kun je heel goed afspraken over maken. We komen daar later in dit verslag op terug.

## Succesvol samenwerken



Marjon deelde met ons de vier voorwaarden voor succes zoals zij deze ervaart in de samenwerkingen waarbij zij betrokken is (of was). In de dialoog tijdens het webinar kwam de focus te liggen op wat te doen als een samenwerking 'de plek der moeite' oploopt. De 'plek der moeite' ontstaat als in de samenwerking, in de onderstroom, onuitgesproken beelden, emoties en bijvoorbeeld overtuigingen en verwachtingen leven. Het is een regel dat wat niet aan de orde komt, ook niet in orde kan komen. Dat geldt zeker voor gepruttel en geborrel in de onderstroom.

### Matrix succesvol samenwerken in netwerken

Er zijn 4 voorwaarden voor het realiseren van succes:

1. Er is een duidelijk beeld van een gedeelde ambitie of te realiseren resultaat/doelstelling.
2. De juiste capaciteiten zijn aanwezig, bij de deelnemers individueel en gezamenlijk, om de gewenste ambitie te realiseren.
3. Iedere deelnemer is in de gelegenheid om bij te dragen aan de gedeelde ambitie om deze te realiseren.
4. Op alle onderdelen staat bij iedere deelnemer een +\*

Deelnemer	Ambitie gedeeld	Capaciteiten aanwezig	Gelegenheid aanwezig
Naam			
Naam			
Naam			

*\*Hoe meer deelnemers hoe groter het risico dat dit niet het geval is, wat zijn weerslag heeft op het kunnen behalen van succes.*

De tip van Marjon, en die onderschrijven wij graag met een dikke stift, is om op zo'n moment de inhoud los te laten en de relatie centraal te plaatsen. Maak het informeel en haal het van de agenda af. Ga iets ontspannens doen en maak nader kennis met elkaar en verken elkaars motivatie en drijfveren. In veel gevallen is de gezamenlijke ambitie, niet meer gezamenlijk en moet je handelen. In feite een nieuwe start maken.

- 70% van de projecten sterft een vroege dood.
- Om die reden is het te overwegen de aandacht te leggen bij de juist 30%.
- Deze af te ronden en dan over te gaan naar een andere prioriteit.
- Hoe te prioriteren?

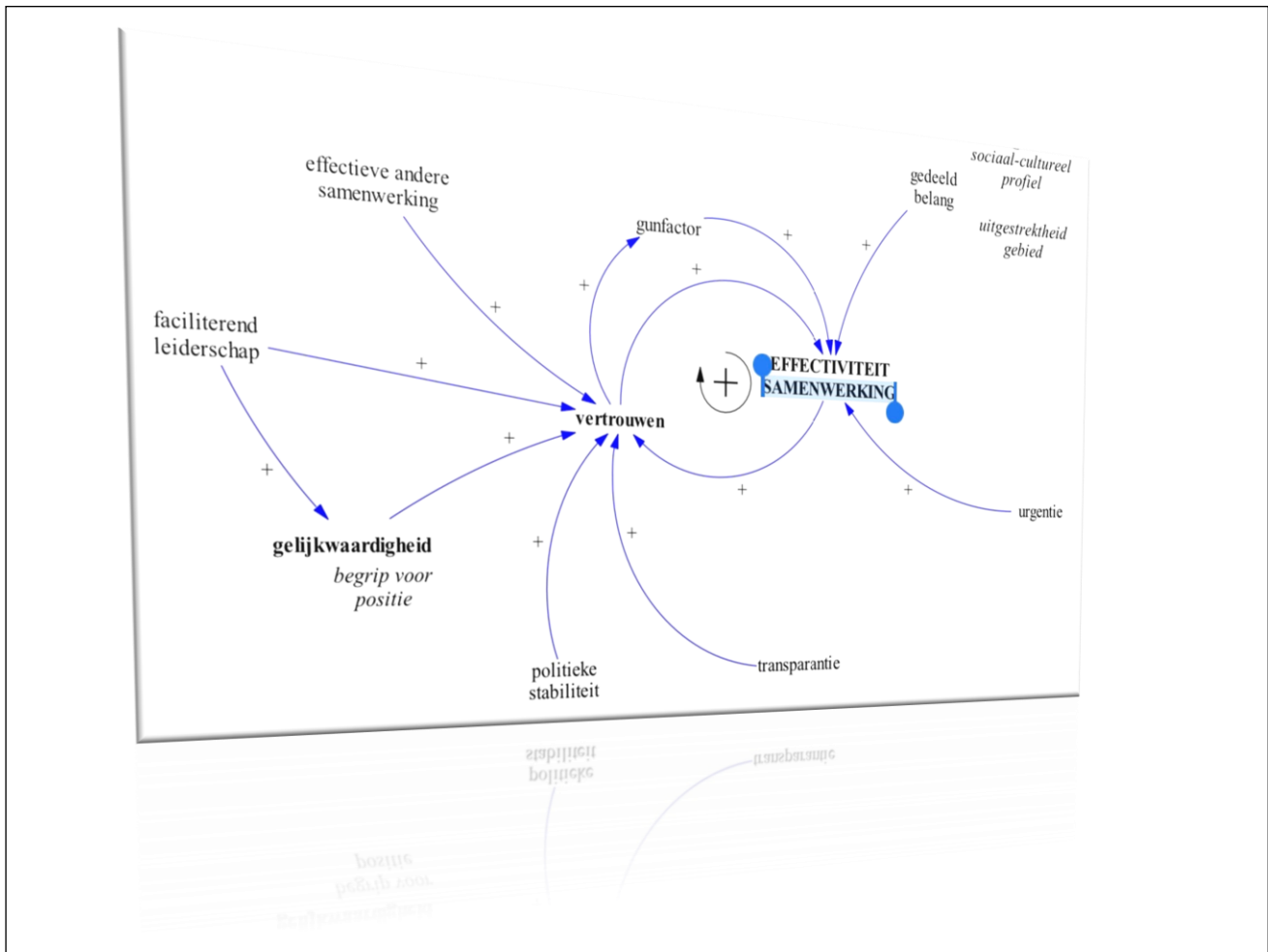
**Belangrijk****Urgent**

Een ander aandachtspunt dat aan de orde kwam is de gelegenheid hebben om bij te dragen aan de samenwerking. Als er teveel werk is en er lopen bijvoorbeeld teveel projecten is het zaak om prioriteit te stellen door te snoeien om daardoor te kunnen groeien. Je kunt beter je tijd en energie inzetten op wat er echt toe doet. De boven getekende matrix heet ook wel de Eisenhower matrix en op internet zijn vele versies beschikbaar. Het idee is prioriteit te bepalen door het belang van iets af te wegen tegen de urgentie. Om dat te kunnen doen is het belangrijk eerst vast te stellen wat met belang en urgentie wordt bedoeld. Belang kun je achterhalen door de vraag te stellen welke schade ontstaat aan de bedoeling van de samenwerking (in de netwerk context) als je niets doet. De urgentie komt helder in beeld door de vraag te stellen hoelang je handelen kunt uitstellen! Dus niet vragen hoe snel het moet, want dan is het antwoord 'gisteren'.

De werkwijze is als volgt:

1. Inventariseer alle projecten, die volgens de verschillende deelnemers van belang zijn.
2. Presenteer alle projecten, geef een toelichting op inhoud, doelstellingen, belang, wie en wat het project vraagt. Dit doet degene die belang hecht aan het project.
3. Bepaal gezamenlijk welke positie het project krijgt op de matrix Belangrijk en Urgent, en waarom.
4. Plot de projecten in de matrix.
5. Leg de focus op het project dat het meest urgent en belangrijk is, rond dit af en vervolg dan met het volgende project.
6. Toets regelmatig of er aanleiding is de prioriteiten te wijzigen.

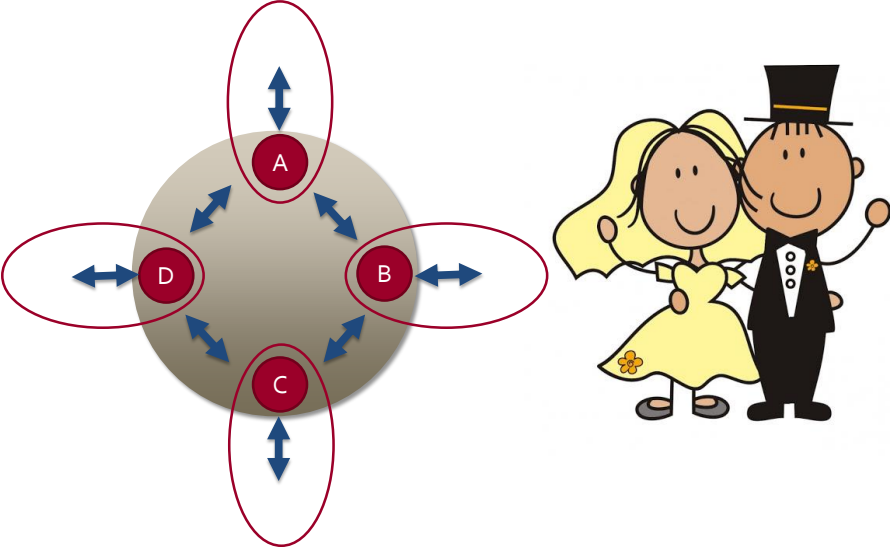
In het causale diagram hieronder wordt aangegeven hoe diverse factoren van invloed zijn op effectief samenwerken. Wat er vooral in opvalt is het belang en de invloed van gelijkwaardigheid. Daar voegen wij graag wederkerigheid en betrouwbaarheid aan toe en dan heb je wat Rijnconsult betreft de **Trias Concordia** te pakken.



Maar wat heb je daar aan? De drie kernwaarden van een samenwerking liggen nogal voor de hand. Wat je er aan hebt is de waarden centraal te stellen bij de start van de samenwerking en af te spreken regelmatig met elkaar te checken of de omgang en de werkwijze nog steeds voldoen aan die waarden. Als zich een incident voordoet de inhoud bespreken en zeker ook het incident evalueren op basis van deze drie kernwaarden. Wat daarbij helpt is de drie kernwaarden te operationaliseren door cruciale gedragingen te benoemen. Samenwerken gaat wat ons betreft altijd over relaties. In het schema op de volgende pagina wordt duidelijk dat het gaat over de relatie tussen de persoon in de samenwerking en de organisatie waar hij of zij voor staat. Daarnaast is er de relatie met de andere partners in de samenwerking. In die twee relaties gebeurt erg veel als het gaat over verwachtingen, belangen, ervaringen, overtuigingen, emoties, motivatie, drijfveren, wensen en behoeften. Zie het maar als een druk verkeersplein waar van alles in beweging is.

rjnconsult

## Samenwerken = relaties

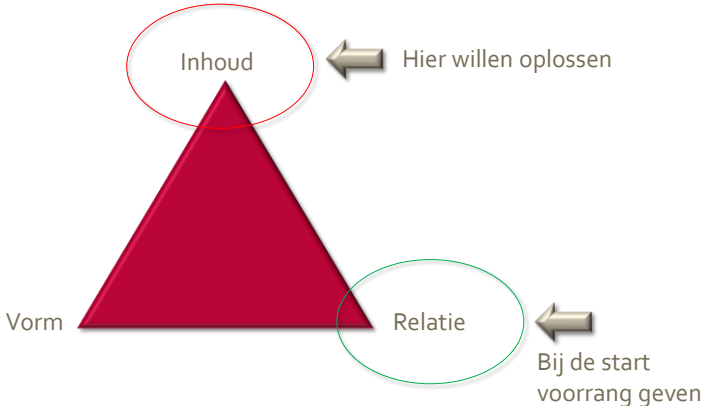


Zie ook: Scheiden zonder Schade (Binnenlands Bestuur, 2018)

Als dat goed en effectief verloopt, geniet je er van. Als je regelmatig op de plek der moeite aankomt heb je veel af te stemmen en te verduidelijken aan elkaar. En meestal op het relatie niveau.

rjnconsult

## Wat vaak misgaat



11

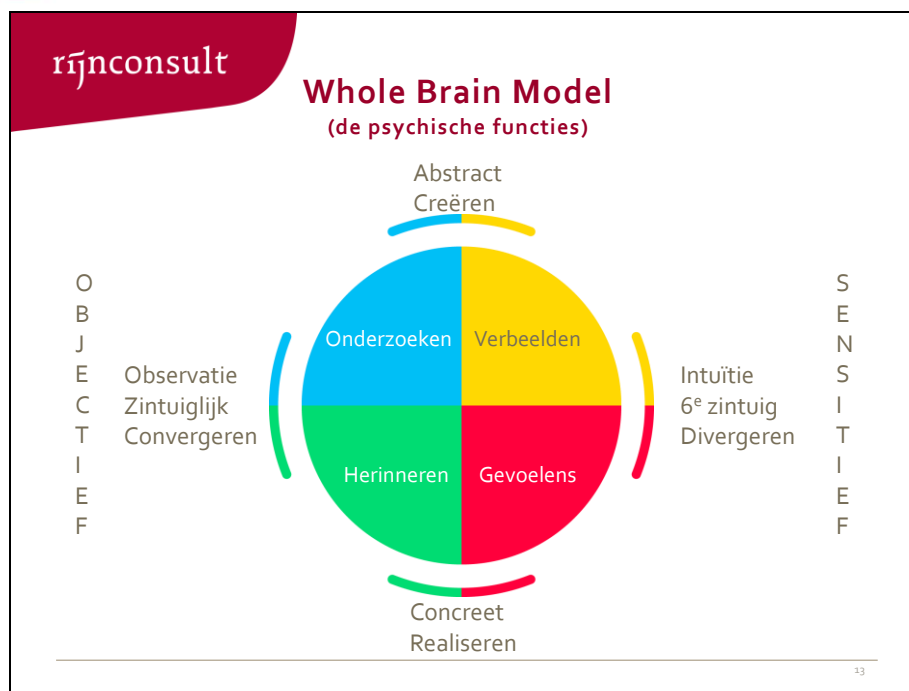
In dat geval blijkt wederzijds begrip en acceptatie te helpen. Begrip voor elkaars voorkeuren en denk- en werkwijzen.



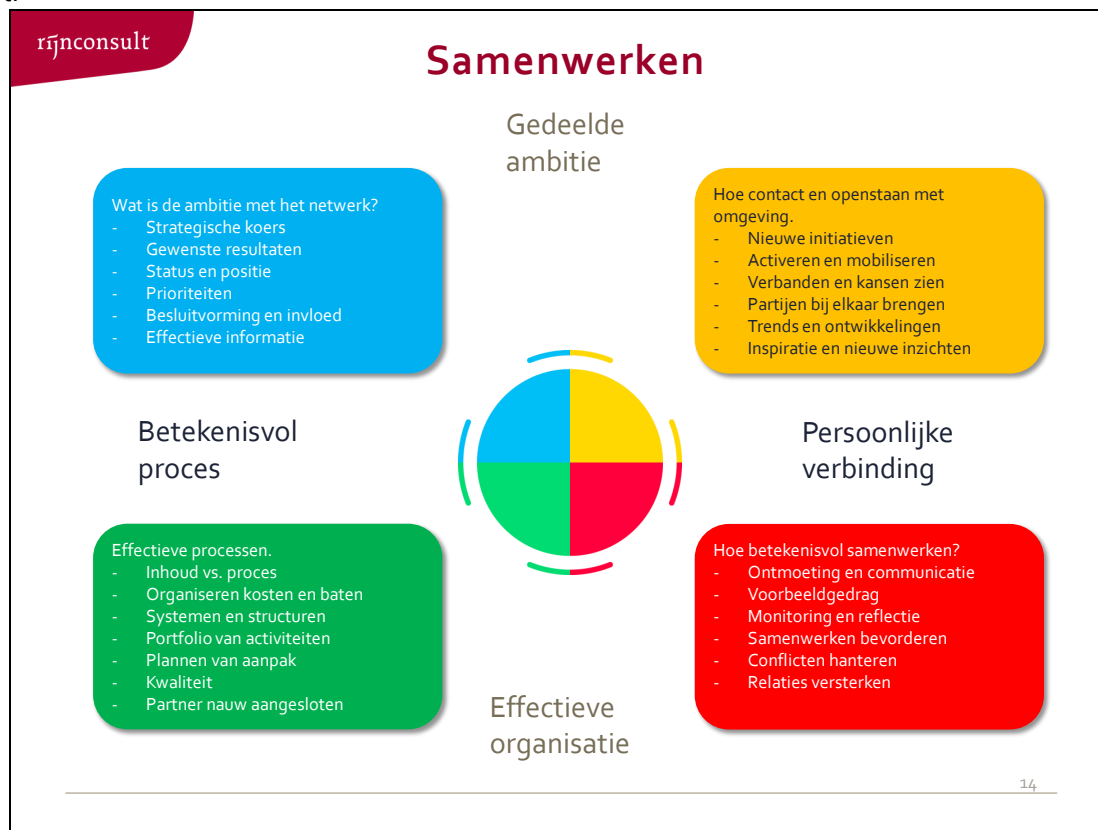
Wat we in de praktijk meemaken is dat mensen op de plek der moeite zijn doordat zij elkaar niet verstaan of begrijpen. Als het bijvoorbeeld over 'opbrengsten' gaat heeft de een het over financiële besparingen en de ander over maatschappelijke effecten. Als iemand stelt dat netwerken vooral experimenteren en leren door vallen en opstaan is, klopt dat misschien wel, maar de ander die graag goed organiseert en liever geen risico's neemt wordt daar niet heel vrolijk van. Het interessante is dat alle vier de perspectieven in deze alinea waar zijn en er toe doen.

Het Whole Brain concept helpt om hier inzicht in te krijgen. Elk mens beschikt over dezelfde brein- of psychische functies als ieder ander. Ieder mens ontwikkelde voorkeuren op basis van het 'nature and nurture' principe. Deze voorkeuren hebben veel invloed op de manier waarop informatie wordt verwerkt (brein- of denkwerk) en dat heeft weer veel invloed op wat iemand interessant vindt of waarop iemand bijvoorbeeld focust. Dat leidt weer tot allerlei gedragingen die we denken als persoonlijkheid te herkennen, maar dat is niet zo. We zijn Whole Brain, maar ontwikkelde voorkeuren.

In samenwerking interacteren we met elkaar op basis van die voorkeuren en bijbehorende gedragingen. Als iemand een voorkeur heeft voor onderzoeken en afspraken nakomen (herinneren) gaat deze persoon op een analytische en ordenende manier om met informatie. Dat is heel anders dan 'denken' op basis van verbeelden en gevoelens. Deze twee mensen kunnen rond een thema tegenover elkaar staan of juist elkaar aanvullen. Veel is afhankelijk van wat ik hiervoor de trias concordia noemde. Zien we elkaar als gelijkwaardig en betrouwbaar en gaan we op die manier met elkaar om dan is de kans groot dat de verschillende voorkeuren tot een fraaie synthese leiden.



Inzicht in elkaars voorkeuren, talenten en waarden biedt de kans om elkaar beter te helpen, kennen en begrijpen. Dat geldt ook voor leidinggeven aan samenwerken. De samenwerking in een netwerk, cluster of regio vraagt hoe dan ook om gedeeld leiderschap. Dat betekent dat afhankelijk van de toestand eerst de een en dan de ander de leiding neemt (en krijgt). Want het hangt behoorlijk van je voorkeuren af hoe je leiding geeft.



En hierna een eenvoudige beschrijving van de vier voorkeuren in leiden van samenwerkingen.



## De ontwikkelaar = Een uitdager

### *Kenmerken*

Externe oriëntatie  
 Vraagt waarom  
 Prikkel het bestuur de lat hoger te leggen  
 Richt zich op ondernemerschap  
 Strategie  
 Langere termijn  
 Overzicht houden  
 Brainstormen

### *Type vragen*

Doen we wel de goede dingen?  
 Is de strategie uitdagend genoeg?  
 Hoe kunnen we de waarde van de onderneming verhogen?  
 Hoe verbeteren we de positie op de markt?  
 Hoe versterken we de relaties met de stakeholders?  
 Moeten we nieuwe competenties in huis halen?  
 Zijn we innovatief genoeg?

## De realist = Bij-de-les- houder

### *Kenmerken*

Externe oriëntatie  
 Zakelijk en pragmatisch  
 Rendementsontwikkeling  
 Realiteitsgehalte van plannen  
 Strategierealisatie  
 Vraagt hoe  
 Feitelijk  
 Argumenten

### *Type vragen*

Hoe draaien de verschillende bedrijfsonderdelen?  
 Wordt er op marktsignalen gereageerd?  
 Is het bestuur 'n control'?'  
 Hoe is de samenwerking met stakeholders?  
 Wat is het ROI van deze investering?  
 Halen we de doelstellingen en wordt er op tijd bijgestuurd?

## De organisator = Disciplineerder

### *Kenmerken*

Interne oriëntatie  
Kwaliteit van producten,  
rapportages en processen  
Onderbouwing  
Vraagt wanneer  
Planmatig  
Gevoel voor details

### *Type vragen*

Is er een consistent beleid en  
wordt daarnaar gehandeld?  
Hoe betrouwbaar zijn de  
cijfers?  
Deugen de grondslagen van  
balans en jaarrekening?  
Wat is het risicoprofiel?  
Zijn de planning- en control  
systemen op niveau?

## De verbinder = Bruggenbouwer

### *Kenmerken*

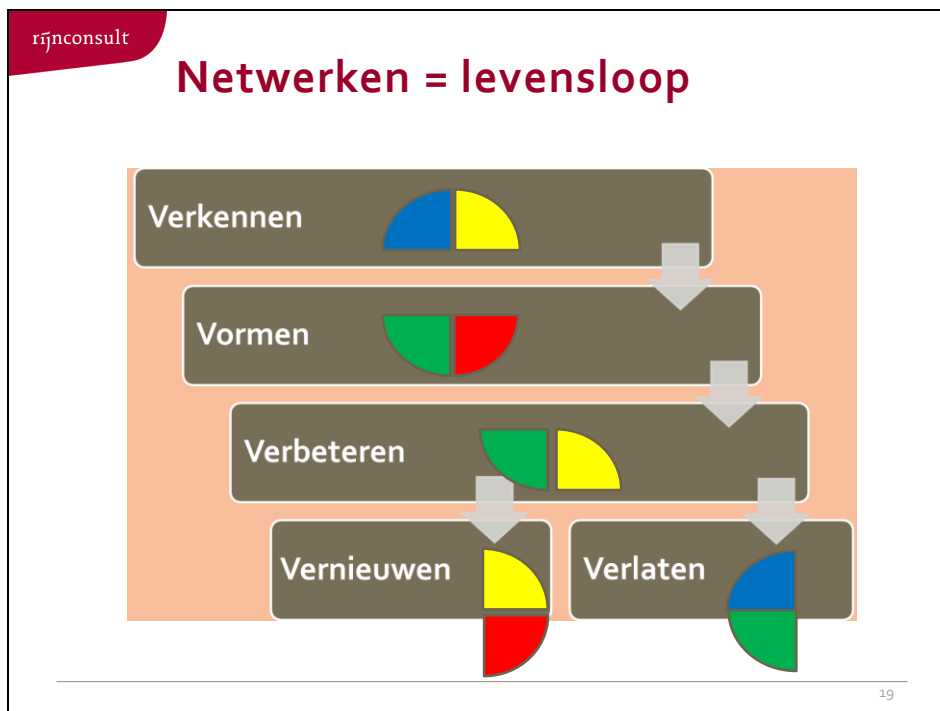
Interne oriëntatie  
Relationele en  
interactieprocessen  
Klimaat, cultuur  
Consensus  
Vraagt wie  
Intuïtie

### *Type vragen*

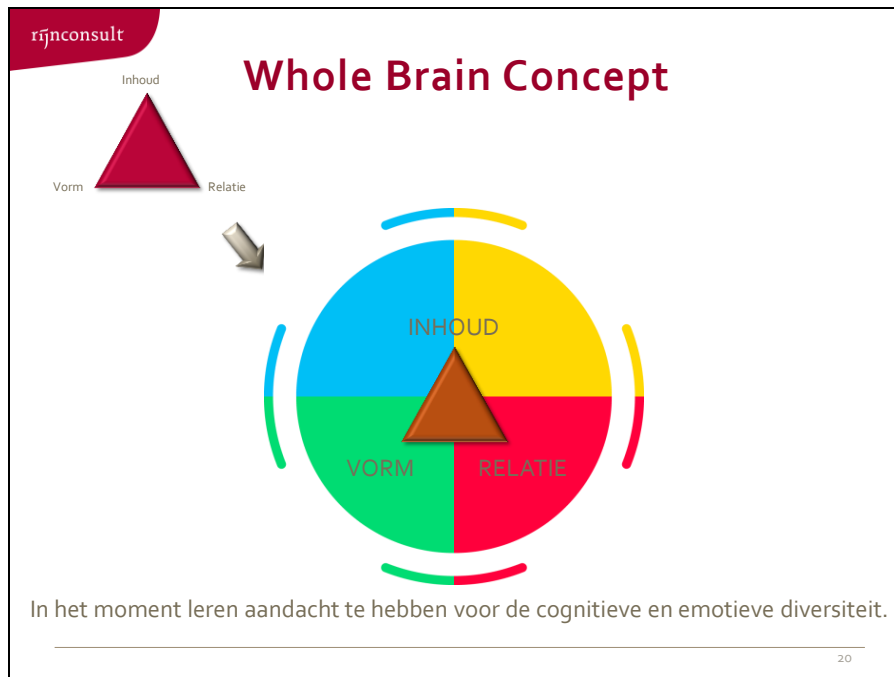
Vormt het management een  
hecht team?  
Hoe staat het met het  
draagvlak voor veranderingen?  
Hoe is de cultuur in de  
organisatie?  
Gaan we goed met onze  
klanten om?  
Hoe is de relatie met de OR?  
Is iedereen voldoende  
betrokken?

Ieder mens is Whole Brain en beschikt dus over alle psychische functies. De ontwikkelde voorkeuren bepalen hoe je in eerste instantie met informatie omgaat en hoe je denkt. In tweede en derde instantie blijken mensen in staat ook de andere functies te activeren. Minder vloeiend en bedreven wellicht. Er is minder ervaring met die functie. Maar oefening baart kunst.

In ons netwerk ontwikkelmodel wordt duidelijk wat we bedoelen met Whole Brain. In de eerste fase van ontwikkeling (verkennen) blijken de blauw/gele voorkeuren het best tot hun recht te komen. Strategisch en visionair, conceptueel denkwerk. Het vormen van het netwerk vraagt veel meer om praktisch denkwerk en samenwerking. Dan staan de groen/rode voorkeuren hun mannetje. En zo verder. Uiteindelijk blijken alle voorkeuren op verschillende momenten in het ontwikkelproces een (hoofd)rol te hebben.



Maar daar kunnen we toch geen rekening mee gaan houden! Het is al zo ingewikkeld. Ik hoor het verschillende mensen denken. En dat is nou precies wat er misgaat in veel samenwerkingen. Geen aandacht voor de relatie en aanwezige cognitieve en emotieve diversiteit die aanwezig is kan leiden tot allerlei onduidelijkheid in de communicatie (niet noodzakelijk de inhoud). Dat is de reden dat wij in samenwerkingen onder andere veel aandacht hebben voor de IRV-driehoek. De verhouding tussen inhoud, relaties en werkvorm moet steeds in evenwicht zijn in elk contactmoment.



De toepassing van SCRUM is een mooi voorbeeld van wat we bedoelen. De scrum methodiek regelt de werkvorm (rollen, taken, werkwijzen en omgangsvormen) en geeft structuur aan de bewerking van de inhoud. Doordat het goed en duidelijk geregeld is kunnen de werkrelaties tussen de betrokken collega's zich ontwikkelen. De vorm zorgt voor de ruimte en de 'veiligheid' die nodig is. Daardoor kunnen inzichten, informatie ordeningen, creaties en zo meer ontstaan.

Samengevat:

Goede samenwerking in netwerken heeft baat bij:

1. Een gedeeld beeld van de gezamenlijke ambitie (beelden sturen gedrag);
2. Voldoende kennis en kunde (expertise en netwerkbewaamheid);
3. De gelegenheid om te netwerken en samen te werken;
4. Aandacht voor de 'zachte' factoren:
  - a. Elkaars motivatie, waarden en drijfveren leren kennen;
  - b. Elkaar voorkeuren, talenten en ervaring kennen;
  - c. Nieuwsgierig en gastvrij zijn;
  - d. Etc.
5. Hanteren van de Trias Concordia (Gelijkwaardigheid, Wederkerigheid en Betrouwbaarheid);
6. Hanteren van de IRV-driehoek, steeds weer oog voor de inhoud èn de werkvorm èn de relaties.