Netwerk-denken vraagt o

Samenwerken is noodzakelijk binnen de eerstelijnszorg, netwerk-denken en handelen is daarbij van belang. Netwerken vereist ook netwerk-denken. Dat is voor veel eerstelijnsorganisaties niet vanzelfsprekend. In de langlopende leercyclus van SMOEL is daarom dit thema gekozen.

Bij netwerk-denken moet je zaken in een brede context plaatsen om het geheel in perspectief te zien. Dat is lastig. De bijeenkomst van SMOEL in december jl. heeft daarom als thema "Zicht op de omgeving", waarbij de stakeholdersanalyse en het netwerk-denken centraal staan. Met twee landelijke experts op het gebied van netwerken en omgevingsmanagement: Nanne Dodde en Marc Wesselink. Dodde wijst erop dat alles met elkaar is verbonden. 'Dat is niets nieuws, in de natuur is alles met alles verbonden tot de kleinste details, maar voor ons denken is het wel nieuw. We zijn gewend om complexe zaken juist in stukjes te hakken om het te kunnen begrijpen. Terwijl netwerken een brede blik vereist.' Hij stelt vast: 'Organisaties verkrampen juist als er meer stakeholders komen. Maar die komen er, ook de eerste lijn heeft tegenwoordig sterk te maken met netwerken. Hoe moet ze daarmee omgaan?' Met nadruk: 'Uit onderzoek blijkt dat organisaties die ondanks de complexiteit gebruik maken van de verbindingen met de stakeholders, betere resultaten behalen. Zeker als ze de medewerkers daarin meenemen en hun klanten betrekken om te komen tot innovaties.'

ZonMw

Samenwerken? Je moet er zelf voordeel van hebben

Wesselink vindt een stakeholder-sanalyse te beperkt. 'Het gaat om strategisch belangenmanagement. Dát is de basis voor een duurzame dialoog en netwerk.' Hij geeft direct toe dat samenwerken niet makkelijk is. 'Er is altijd een partij die anders reageert, die niet goed nadenkt over de spelregels of te hard op het gaspedaal drukt. Het gaat om de kwaliteit van samenwerken. Het vraagt tijd om vooraf goede afspraken te maken. Mijn advies aan eerstelijnsorganisaties die gaan samenwerken: Laat je niet gek maken, zorg dat er vooraf voldoende tijd is. Zie tijd als een afspraak.'
Waarom samenwerken, al of niet in een

Wat is SMOEL

'SMOEL' staat voor Samenwerking Monitor Op Eén Lijn. Binnen het SMOEL-project verzamelt een onderzoeksconsortium gegevens over organisatieontwikkeling in de eerstelijnszorg. De projecten die door ZonMw zijn gehonoreerd binnen het programma Op één lijn zijn verplicht mee te werken aan dataverzameling over proces en effect van samenwerking en organisatieontwikkeling. In ruil daarvoor krijgen ze nog gedurende het traject feedback en kunnen ze deelnemen aan themabijeenkomsten. Deze themabijeenkomsten zijn ook toegankelijk voor externe belangstellenden. Er volgen onder andere nog bijeenkomsten over financiering en over samenwerking met gemeenten. Zie www.zonmw.nl/opeenlijn of www.smoel.org



Oefening tijdens themabijeenkomst SMOEL: Het in kaart brengen van een netwerk is niet eenvoudig.

m andere blik

netwerk? Wesselink is daar glashelder over. 'Je moet er zélf voordeel van hebben en dat voordeel moet je kunnen benoemen.' Een opvallende uitspraak, want vraag waarom iemand gaat samenwerken en nagenoeg altijd wordt het algemeen belang genoemd als motivatie. 'Eigenbelang is altijd sterker dan collectief belang', zegt hij stellig. 'Weet dus vooraf wat jouw voordeel is, maar kijk tegelijk naar het voordeel van de ander. Heb daar oog voor.'

Stap af van machtsdenken

'Professioneel belangenmanagement staat nog in de kinderschoenen in de eerstelijnszorg. Bouwen aan vertrouwen is daarbij cruciaal.' Ook Wesselink stelt vast: 'Alles is met alles verbonden, dat kan je niet negeren. Dat betekent dat je moet leren delen, je kunt niet zonder elkaar. Je kunt de andere partij niet opzij schuiven. Stap af van het machtsdenken (Machiavelli): de samenleving pikt dat niet meer. Denk niet: 'Ik ga dit doen, want dat is goed voor jou', dat werkt niet. Doe dat dus ook niet in de zorg. Ga bij samenwerking vroegtijdig de dialoog aan, denk niet in voor-en-tegen, maar luister naar alle betrokken partijen, leef je in en zoek gezamenlijk naar oplossingen.'
Dat klinkt mooi, maar hoe krijg je dat voor elkaar? 'Begin met een visie', adviseert Wesselink. 'Richt je op de belangen, niet op de standpunten. 'Wat het verschil is? Een standpunt gaat over een opvatting. Bij een belang is iemands voordeel gemoeid. Dáár ligt zijn interesse. Wees oprecht geïnteresseerd in elkaars belangen. Kijk vervolgens waar de belangen in elkaar schuiven, elkaar overlappen. Schat wel in of het om een individueel belang gaat, een organisatiebelang of een belang voor de samenleving. Een individueel belang telt zwaar, want dit raakt iemand direct.'

'Verbind je eerst op het gemeenschappelijke en haal daarna je voordeel uit de onderlinge verschillen'



Verbindingen bepalen de structuur

Een ander belangrijk punt is vertrouwen. 'Je vraagt vertrouwen van partners, dat betekent dat je zelf hun vertrouwen waard moet zijn. Zonder geloofwaardigheid en zonder transparantie geen vertrouwen. Wees integer, laat zien dat de intenties oprecht zijn en blijf dat betrouwbare gedrag vertonen.'
Dodde gaat dieper in op het netwerkmodel. 'Definieer wat er speelt, wat zijn de onderwerpen? Kijk daarna naar de plek van de personen/organisaties. Welk belang hebben ze, welke invloed kunnen ze uitoefenen? Dat helpt om te bepalen waar je de meeste energie in moet stoppen. Doe dit niet eenmalig maar regelmatig, want de situatie is nooit statisch. Kijk vervolgens naar de beïnvloedingsfactoren tussen de stakeholders. Het is echt een klassieke fout om alleen naar de stakeholders te kijken en de onderlinge verbindingen te negeren. Vermijd die valkuil. Juist in die verbinding ligt de toegevoegde waarde: die bepalen de structuur en de dynamiek binnen het netwerk.'

Bij de start van een netwerk

Tot slot noemt hij het totaalbeeld. 'Doorgrond het netwerk. Zie het geheel, weet wat jouw plek daarin is en sta open voor het perspectief van de ander.' Hij eindigt met een paar adviezen aan eerstelijnsorganisaties die een netwerk willen beginnen. 'Start niet direct taakgericht, ook al lijkt dat vanzelfsprekend. Neem vooraf voldoende tijd. Benoem de gezamenlijke visie en bouw aan vertrouwen. Voer vooral het gesprek over belangen, dat is cruciaal! Ga dan pas vanuit het gemeenschappelijke kijken naar de verschillen. Verbind je eerst op het gemeenschappelijke en haal daarna je voordeel uit de onderlinge verschillen. Bedenk: mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden!'

Tekst en fotografie: Gerda van Beek