

Samenwerking soms nodig om eigen doel te realiseren

# Een kijk op netwerkadvisering

**Serie Vaktechniek** Het denken in netwerken neemt bij organisaties een steeds belangrijker plaats in. Er is een toenemend besef dat samenwerking soms zelfs nodig is om eigen doelstellingen te kunnen realiseren. Met name bij maatschappelijke vraagstukken wordt duidelijk dat ontwikkelingen in de samenleving lang niet altijd eenzijdig door 'hoger hand' kunnen worden opgelost. De behoefte aan samenwerking neemt vaak de vorm aan van een interorganisationeel netwerk.



Het ligt voor de hand dat organisatieadviseurs in hun adviespraktijk vanuit hun deskundigheid met het verspreiden interorganisationeel netwerk te maken kunnen krijgen. Hun deskundigheidsgebied omschrijft de Ooa als volgt:

*...De organisatieadviseur levert ten behoeve van een opdrachtgever op basis van een overeenkomst een deskundige en onafhankelijke bijdrage aan het vaststellen, analyseren en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen....(Uit: 'Gedragscode van de Ooa en ROA').* Uiteraard kan er daarnaast in een interorganisationeel netwerk ook behoefte bestaan aan specifieke inhoudelijke of brancheachtige expertise die niet tot het deskundigheidsgebied van de organisatieadviseur hoort.

Dit artikel is geïnspireerd door bijeenkomsten waarin in collegiaal verband ervaringen en opvattingen over netwerkadviesing werden uitgewisseld en bediscussieerd. Dat heeft me aan het denken gezet over punten als: wat is het eigene van netwerkadviesing; hoe verhoudt het zich tot 'gewoon' adviseren; welke roldilemma's kunnen zich voordoen? En meer algemeen: wat draagt netwerkadviesing bij aan het denken over adviesprocessen in deze tijd? Mijn gedachtevorming hierover is niet af, maar is ver genoeg om alvast een en ander op papier te zetten.

### Netwerk als samenwerkingsvorm

Met een organisatiekundige bril bekeken, zijn er behoorlijk wat verschillen tussen een organisatie als entiteit en een interorganisationeel netwerk. Een organisatie kent eigen doelstellingen, heeft een eigen geschiedenis en cultuur, waarmee de leden zich in meerdere of mindere mate verbonden kunnen voelen. Voor de continuïteit kan dat voordelen bieden.

Ontstaat de noodzaak om te veranderen, bijvoorbeeld in organisatievorm of werkwijzen, dan kan dit spanning oproepen met datgene waaraan men gewend is.

Verder is er voor de besturing van een organisatie een eenduidig machtscentrum in de vorm van een directie, Raad van Bestuur, of iets dergelijks. Dat draagt de eindverantwoordelijkheid voor het beleid en de uitvoering daarvan. Binnen zo'n organisatie kunnen ook netwerkachtige vormen van samenwerking ontstaan zoals matrix- en projectstructuren. Ook mensen van buiten de organisatie kunnen daarin participeren. Voor wat dergelijke structuren opleveren en wat ermee wordt gedaan, blijft echter het formele machtscentrum verantwoordelijk.

Bij een interorganisationeel netwerk is dat anders. De organisaties die in een netwerk participeren, vinden elkaar in de wens een speelveld te organiseren waarbinnen eigen doelstellingen aan bod kunnen komen. Het kan dan gaan om een nieuw product of een nieuwe vorm van dienstverlening, betere coördinatie van zorg in een regio of vernieuwingen in het onderwijs. Daarbij brengt uiteraard elk van de partners zijn eigen werkelijkheidsbeelden en belangen mee. Het initiatief voor netwerkvorming kan uit de partners zelf voortko-

men, maar ook, met name bij maatschappelijke ontwikkelingen, door plannen van de overheid getriggerd worden. De samenwerking in een netwerk is in het algemeen tijdelijk van aard en niet, zoals in een organisatie, op het eigen voortbestaan gericht. Dat geeft een zekere lichtheid aan de samenwerking; men is niet 'for better or worse' aan elkaar gebonden.

### Geen machtscentrum

Anders dan in een organisatie, kent een netwerk geen machtscentrum dat voor de besturing verantwoordelijk is. De verhoudingen zijn niet formeel-hiërarchisch. De kwaliteit van het functioneren wordt vooral bepaald door het vermogen tot zelforganisatie van de mensen die samen het netwerk vormen. Dat houdt in dat men voor de besturing van de werkprocessen gezamenlijk passende vormen moet zien te vinden. Besturing in een netwerk heeft vooral betrekking op het scheppen van condities voor wat met de samenwerking wordt beoogd. Dat is geen eenmalige zaak bij de start, maar blijft ook in het verloop van het samenwerkingsproces aandacht vragen. Immers standpunten en prioriteiten van de afzonderlijke partners kunnen verschuiven.

Voorbeelden van andere besturingstaken zijn het bewaken van de voortgang van de activiteiten en vooral ook aandacht voor de kwaliteit van de onderlinge communicatie. De besturingstaken behoeven niet door één persoon te worden uitgevoerd, kunnen over meerdere personen worden verdeeld en in de tijd wisselen.

Het ontbreken van een formeel machtscentrum in een netwerk wil overigens niet zeggen dat er geen machtsverschillen kunnen zijn. Zo kan de inbreng van de ene partner zwaarder wegen voor het bereiken van de doelstellingen dan die van een andere. En ook op het vlak van de socio-emotionele verhoudingen tussen de partners kan er sprake zijn van machts- of misschien beter gezegd, invloedsverschillen.

### Het opdrachtgeverschap

In de gangbare opvattingen over adviseren, is er een opdrachtgever nodig die het initiatief neemt om een adviseur in te schakelen. Hoe dat in een gewone organisatie gaat, is duidelijk. Een directie, Raad van Bestuur, Raad van Toezicht of ander orgaan van het formele machtscentrum vervult die rol. Het beslist, al dan niet met raadpleging van anderen in de organisatie, over de wenselijkheid een adviseur in te schakelen. Overlegt met hem over de aard van de opdracht, zijn aanpak en de kosten. Maar in een netwerk van organisaties ligt dat ingewikkelder, een netwerk kent immers geen formeel machtscentrum.

Het dichtst in de buurt van deze 'klassieke' vorm van opdrachtgeverschap komt men als de problematiek die om een oplossing vraagt binnen het domein van een 'hogere instantie' ligt, bijvoorbeeld een gemeente, provincie, ministerie en waarbij - behalve die instantie - meerdere partijen/organisaties belang hebben om te participeren in

een daarvoor te vormen netwerk. Om de vaart erin te houden, misschien ook om de handen vrij te houden, wil de instantie een externe adviseur inschakelen en gaat dit met het netwerk bespreken. Het ligt voor de hand dat in zo'n constructie de kosten van de advisering door de betrokken instantie worden gedragen. Voor een daarvoor gevoelige adviseur dient zich nu een aantal vragen aan: beperkt de rol van de initiërende instantie zich alleen tot die van financier of wordt, al dan niet stilzwijgend, de rol van opdrachtgever daaraan verbonden? Hoe ziet die instantie dat en wat zou het netwerk daarvan vinden? En niet in de laatste plaats: wat betekent de rol van de overheidsinstantie als opdrachtgever voor de vertrouwensrelatie die de adviseur met het netwerk wil opbouwen?

### Initiatief vanuit het netwerk

Lag in het voorgaande het initiatief om met een adviseur te gaan werken bij een hogere instantie, dat kan ook van een netwerk uitgaan. In de aanloop, maar ook later, kan in een netwerk zelf behoefte ontstaan aan een deskundige buitenstaander die vertrouwd is met processen van samenwerking, verandering en vernieuwing. Als daartoe wordt besloten, rijst de vraag: hoe aan zo iemand te komen? Het kan zijn dat één of meer participanten in hun eigen organisatie al ervaring met externe adviseurs hebben opgedaan en die voordragen.

Een adviseur die op aanbeveling van één der participanten door het netwerk wordt uitgenodigd, doet er verstandig aan dit punt expliciet aan de orde te stellen en te bespreken hoe dat wordt ervaren. Ook later in het proces dient hij erop bedacht te zijn niet het beeld te laten ontstaan dat hij daardoor in zijn werk wordt beïnvloed. Maar ook omgekeerd: kan zijn binding aan het netwerk wel of niet een belemmering zijn om in de toekomst ook adviseur te zijn voor de partner door wiens aanbeveling hij een opdracht van het netwerk heeft gekregen?

In deze constructie gaat het initiatief om een adviseur in te schakelen dus uit van het netwerk en dat wordt dan ook de opdrachtgever van de adviseur. Als collectiviteit zal het netwerk over zijn rol en de kosten van zijn werkzaamheden moeten praten. Wordt dat laatste een zaak van de participanten van het netwerk of gaat men voor de advieskosten elders, dus buiten de participanten, financiering zoeken? In het laatste geval laat het onverlet dat het netwerk de opdrachtgever blijft en krijgt de financiering meer het karakter van subsidiering of iets dergelijks.

### Adviseur als initiator

Adviseurs kunnen in beginsel ook zelf het initiatief nemen rond een vraagstuk waarvoor ze warm lopen een netwerk te organiseren. Zij gaan aan de slag om organisaties die naar hun mening een belang hebben bij dat vraagstuk voor participatie te mobiliseren. Laten we ervan uitgaan dat het hen om meer gaat dan alleen het genereren van een opdracht. Ze zijn overtuigd van het nut en de zinvolheid van zo'n

netwerk. Maar het ligt voor de hand dat zij daarbij ook denken over hun professionele bijdrage en vergoeding daarvan.

In die initiërende rol zijn zij eigenlijk niet meer de externe adviseur die op de vraag van een mogelijke opdrachtgever reageert. Stel dat het lukt om op die manier een netwerk te vormen, wat is dan de positie van de adviseur daarin? Kan het nog die van extern adviseur met het netwerk als opdrachtgever worden? Of wordt de adviseur door het voorwerk dat hij heeft gedaan feitelijk en psychologisch partner in het netwerk, en vervalt daarmee de rol van het opdrachtgeverschap? Hoe het ook zij en ongeacht de positie die de adviseur in deze constructie inneemt, er moet wel actie worden ondernomen om aan middelen voor de financiering van zijn werk te komen. Dat kan bij de participerende organisaties of elders zijn.

In zekere zin gedraagt de adviseur zich in een dergelijke constructie waarvan hij zelf de initiator is als een ondernemer, die bereid is ondernemersrisico te nemen. Hij gaat aan de slag en investeert tijd en knowhow om een netwerk te vormen zonder dat er al zekerheid is over wat hem dat financieel oplevert. Ondernemend adviseren, een thema op zich.

### Kenmerken adviesproces

In de opvattingen over het verloop van een adviesproces is nog steeds het denken in een aantal fasen dominant. In het jaarboek van de beroepsvereniging (Ooa) worden die fasen als volgt omschreven: acquireren en starten; offrenen en overeenkomen; onderzoeken en beeldvormen; oplossen, ontwerpen en ontwikkelen (veranderingsstrategieën); implementeren; evalueren en afronden. Nog daargelaten dat de logica van deze fasenindeling vandaag de dag ook voor adviseren in een organisatie niet meer zo vanzelfsprekend is, voor adviseren in een netwerk is dat zeker niet het geval. Faseindeling sluit niet aan bij de wijze waarop een netwerk tot stand komt en aan het verwezenlijken van zijn doelstellingen gaat werken.

Om te beginnen is de start om tot een netwerk te komen vaak al een proces van tasten en zoeken. Eens worden over wat men samen wil bereiken. Zitten de juiste partners aan tafel?

En eenmaal op gang loopt de manier waarop een netwerk aan de taak die het zich heeft gesteld niet langs de weg van een vooraf uitgestippelde veranderings- of ontwikkelingsstrategie. Al werkend komt men tot nieuwe stappen. Van schots tot schots springen is een toepasselijk beeld, een beeld dat ik in gesprekken nog wel eens tegen kwam. Men werkt wel in de richting van wat men samen wil bereiken, maar situaties kunnen veranderen terwijl men bezig is.

### Bijdragen

Ongeacht of een adviseur er al vanaf het opstarten bij is of pas later in beeld verschijnt, ligt het niet voor de hand dat hij veel ruimte voor eigen onderzoek en beeldvorming bedingt.



# Een netwerk kent geen machtscentrum



Hij stapt in een proces en tijdens dat proces wordt in samenspel met de partners bepaald op welke momenten zijn bijdragen nodig zijn en waaruit die bestaan. Daarmee is eigenlijk ook gezegd dat de intensiteit van zijn bemoeienissen kan wisselen. Hij hoeft niet overal bij te zijn. Tasten en zoeken, al werkend tot nieuwe stappen (of stapjes) komen, dat wat in het algemeen geldt voor netwerkprocessen, geldt dus ook voor het verloop van het adviesproces in een netwerk.

In het algemeen gesteld zullen de bijdragen van een organisatieadviseur in het functioneren van een netwerk vooral liggen op het vlak van de processturing cq.-begeleiding terwijl de inhoudelijke expertise door de netwerkpartners wordt ingebracht. Zonder compleet te zijn, zie ik de toegevoegde waarde van een organisatieadviseur in netwerkprocessen vooral tot uiting komen in interventies als:

- bij het op gang komen van het netwerk helpen zoeken naar het gemeenschappelijke en de verschillen, en deze bespreekbaar te maken;
- op cruciale momenten helpen bij menings- en besluitvorming;
- helpen bij het uit de weg ruimen van stagnaties en impasses;
- het bewaken van de samenhang en de voortgang;
- er op attent zijn dat de betrokkenheid van de participanten ook tijdens het procesverloop wordt bevestigd. Vaak begint men enthousiast maar door alle mogelijke besognes kan dat enthousiasme wegebben.

## Adviesstijl

Om als adviseur op de geschetste wijze in een netwerk te werken is bewegelijkheid, alertheid en attentie voor toevaligheid van belang. En adviseurs die te zeer geneigd zijn structuur aan te brengen of onderzoekend bezig te zijn, zullen waarschijnlijk toevaligheid en grilligheid, aan het functioneren van het netwerk eigen, als verstoring van de orde ervaren. 'Muddling through' lijkt mij voor adviseren in een netwerk nu eenmaal een passender adviesstijl dan planmatig werken. (In zijn in 1959 gepubliceerde artikel 'The Science of Muddling through' zette de bestuurskundige Charles Lindblom zich af tegen de eenzijdig rationeel-analy-

tische benadering van beleidsvorming bij bestuurlijk-politieke vraagstukken. Hij ziet voor het nemen van beslissingen meer heil in kleine stapjes door de complexe problemen en de rommelige werkelijkheid heen: muddling through.)

In de toepassing van vaardigheden en methoden binnen die adviesstijl kan netwerkadvisering voortborduren op en gebruik maken van wat in de loop der jaren op verander- en advieskundig gebied is ontwikkeld zonder dat dit specifiek is voor netwerkadvisering. Ik denk dan aan gespreksmethoden, werken met groepen, interactieve beleidsvorming, processturing enzovoorts. Met andere woorden: op dat niveau lijkt me een aparte 'toolkit' voor adviseren in netwerken niet nodig.

## Tenslotte

Adviseren in netwerken heeft ongetwijfeld iets eigens. De context die een interorganisationeel netwerk voor het adviseren biedt, is een andere dan die van een organisatie. Daar komt de meer 'muddling through'-achtige adviesstijl bij die in een interorganisationeel netwerk voor de hand ligt.

Toch zijn er ook in de 'gewone' advisering ontwikkelingen aan de gang die in dezelfde richting wijzen. Er blijkt minder behoefte aan langdurig onderzoek en adviesprocessen. Er is nogal eens twijfel of scepsis aan wat dat oplevert. Of – meer positief – in toenemende mate gaan managers verandermanagement als een aspect van hun eigen taak zien dat ze bij voorkeur niet moeten uitbesteden. En als er toch behoefte is aan aanvullende externe ondersteuning dan wijst dat in de richting van kortere adviesprocessen.

Wat die ontwikkelingen betreft, kan het besef van tijdelijkheid en openstaan voor het onverwachte waaraan in netwerken niet te ontkomen valt, ook impulsen voor bewegelijkheid in gebruikelijke adviesprocessen opleveren; de hang naar beheersbaarheid en planmatigheid reduceren. In dat licht gezien, zou het nuttig zijn dat de beroepsvereniging nog eens aandacht besteedt aan die ontwikkelingen in het denken over adviseren en daarbij ook de beschrijving van het adviesproces betreft die in het jaarboekje wordt gegeven. ■

Drs Max Rubinstein is partner van AO – adviseurs voor organisatiewerk.