



# Veranderen in netwerken

Klantgestuurd leren samenwerken in wonen, welzijn en zorg

## Inhoud

1. Klantsturing en traditionele besturing gaan niet samen .....	3
2. Willen veranderen maar het niet den. ....	4
3. Samenwerken # samen werken. ....	4
4. Intern als netwerk functioneren .....	5
5. Anders gaan besturen. Gaan doen zoals je wilt zijn .....	5
6. Procesmanagement.....	6
7. Conclusie .....	7
8. Veranderagenda. ....	7
9. Documenten en links .....	9
Bronnen en achtergrondinformatie.....	10

# Veranderen in netwerken

**Breda, november 2005** - In 2004 en 2005 heeft het Bredase WIJ samen met zeven andere lokale organisaties onderzoek gedaan naar de onderlinge samenwerking in Bredase woonzorgzones. Woonzorgzones zijn woonwijken waar oudere bewoners alle hulp en zorg krijgen die nodig is om zelfstandig te blijven wonen. Zo wordt opname in een verzorgingshuis zo lang mogelijk uitgesteld en liefst voorkomen. De ultieme ambitie is onbekommerd wonen: wonen zonder zorgen.

Echte woonzorgzones bestaan alleen op papier. Een belangrijk verschil tussen een verzorgingshuis en een woonzorgzone is dat in een verzorgingshuis de hulp en zorg als één pakket worden aangeboden, onder de regie van één centraal management. In een woonzorgzone - in de gewone maatschappij - komen de hulp en zorg van allerlei organisaties met allemaal hun eigen karakter, specialiteiten en bedrijfsprocessen. Dit vraagt om soepele afstemming en prettige samenwerking, wil althans in de woonwijk dezelfde samenhang in hulp en zorg worden gerealiseerd als (ideaaltypisch) in een verzorgingshuis.

De meeste organisaties realiseren zich dit terdege. Meestal echter komt het samenwerken niet verder dan veel vergaderen. Tot feitelijke afstemming, samen gemeenschappelijke klanten meer waarde bieden, heeft het 'samenwerken' bijna nergens geleid. 'Veranderen in netwerken' is een onderzoek naar de vraag of dit beter kan. Kunnen organisaties die in netwerken elkaars gelijken zijn elkaar ertoe brengen samen hun klanten meer waarde te bieden dan ze elk apart doen?

De belangrijkste inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd zijn de volgende:

◆ **Klantsturing en traditionele besturing gaan niet samen** - Klantgestuurd organiseren betekent dat klanten regie krijgen over aanbod en bedrijfsprocessen. Over 10 of 20 jaar is dat volstrekt normaal, nu is het zo ver nog niet. De meeste organisaties in dit onderzoek noemen zichzelf wel klantgericht maar bijna allemaal weten ze dat dit maar ten dele het geval is. Meer dan door wat klanten vragen laten de medewerkers zich leiden door bedrijfsinterne regels en gewoontes, normen van hun professie, wat hun manager wil, wat ze prettig vinden om te doen, of domweg eigenbelang. Managers en bestuurders op hun beurt laten zich leiden door exploitatiedoelen, wat hun medewerkers willen (want die zien ze vaker dan de klanten), visioenen, incidenten, modegrillen, intern politiek gedoe en allerlei omgevingsinvloeden.

Het gevolg is dat de organisaties de klanten anders van dienst zijn dan de klanten zelf vragen. Bij veel medewerkers (die dit volhouden) resulteert dit in een extreme interne gerichtheid: alleen oog hebben voor kwaal, taak of baas. Samenwerkingsvaardigheden zoals aandacht, creativiteit of durf worden onder deze condities eerder af- dan aangeleerd.

- ◆ **Willen veranderen maar het niet doen** - Bijna alle organisaties in het onderzoek zijn veranderprocessen gestart om deze interne gerichtheid te doorbreken. Voorbeelden van interventies die ze hebben toegepast zijn het herclusteren van werk in resultaatverantwoordelijke teams, doorvoeren van integraal management en invoeren van prestatiemeting. Tevreden zijn de bestuurders van veel organisaties echter niet. Hun onvrede heeft vooral te maken met het gedrag van medewerkers dat niet genoeg mee verandert, alle inspanningen ten spijt
- ◆ **Samenwerken # samenwerken** - Op dezelfde manier waarop de bestuurders intern veranderingen inzetten en onbedoeld tegenhouden doen ze dat buiten de deur met samenwerking. Hoge ambities, mooie woorden, sterke nadruk op macro-aspecten. Beleid, gebouwen, voorzieningen, geldstromen. Dit lijkt op samenwerking maar echte samenwerking komt er pas als de goede voornemens worden vertaald in concrete activiteiten waar klanten merkbaar voordeel bij hebben, meer dan van wat de organisaties elk apart doen. Als dat niet gebeurt blijft samenwerken een theoretische exercitie van bestuurders en managers.

Illustratief was, na twee jaar 'samenwerken', een middag met middenkadermanagers in een van de gebieden waar bleek dat de meeste van deze managers weinig benul hadden van de bedoeling van de 'samenwerking', laat staan van de cruciale rol die zij daar zelf in hadden moeten hebben. Een ander voorbeeld is de ontkokering waar de helft van de organisaties intern veel werk van maakt maar onderling amper. Wonen is wonen, welzijn is welzijn, zorg is zorg. Logischer, gezien de ambities, zou zijn als de samenwerkende organisaties zich verantwoordelijk zouden voelen voor het complete aanbod en elkaar daar actief op aanspreken.

Gevraagd naar hun ambities en strategie bleek dat bijna geen van de organisaties een van de partners nodig heeft om de eigen doelen en strategie te realiseren. Misschien hebben ze bewust hun zaken zo georganiseerd of hun ambities zo laag gesteld dat ze van niemand afhankelijk hoeven zijn. In elk geval hebben ze geen problemen die ze op eigen kracht niet kunnen oplossen. Wat ze aan samenwerking doen raakt met andere woorden de kernprocessen niet. Zolang samenwerking organisaties niet helpt hun eigen doelen te realiseren zullen ze er niet hard voor gaan lopen. Ze doen de samenwerking er een beetje bij, net zoals ze intern de klant er een beetje bij doen.

Voor klanten heeft dit soort macro- of pseudo-samenwerking weinig waarde. Het biedt hen niets extra's. De zaken die er voor klanten wel toe doen spelen zich af op microniveau. Het begint met bij elke individuele klant nagaan wat deze wenst of nodig heeft. Zorgen, in het geval van ouderen bijvoorbeeld, dat iemand niet op een wachtlijst komt als een collega-organisatie wel direct hulp kan bieden. Een huismeester waar je niet alleen met onderhoudszaken terecht kunt maar met al je vragen. Een welwillende huishoudster die een aardige vrijwilliger inschakelt als iemand zijn administratie niet meer kan bijhouden.

Dit soort samenwerking leent zich slecht voor dure woorden of grootse plannen waarmee gescoord kan worden. Veel bestuurders lopen er niet warm voor. De zaken die hier spelen zijn per klant verschillend en daarmee ook de te bereiken synergievoordelen. Bestuurders en managers weten hier weinig van en kunnen er vanuit hun macroperceptie slecht mee uit de voeten.

Toch zijn het de bestuurders die de sleutel in handen hebben om deze samenwerking rondom individuele klanten mogelijk te maken en te versterken. Door hun eigen organisaties zo in te richten dat de medewerkers anders naar hun klanten gaan kijken, echt naar klanten leren luisteren, collega's bij de andere organisaties leren kennen, van elkaar weten wat ze doen en waarbij ze elkaar kunnen helpen, de ruimte krijgen om elkaar in te schakelen als dat nodig of wenselijk is, die ruimte daadwerkelijk benutten, en zo merkbare samenwerking op gang brengen, op microniveau.

- ◆ **Intern als netwerk functioneren** - Klantgestuurde organisaties hebben medewerkers die samen met klanten naar goede oplossingen zoeken. Deze medewerkers nemen initiatief, zijn creatief en ondernemend, organiseren hun eigen werk, en komen op voor hun klanten, ook binnen de eigen organisatie. Feitelijk functioneert door hun gedrag de organisatie zelf als netwerk. Deze medewerkers schakelen de hulp in van collega's op momenten dat dat voor hun klanten van pas komt. Staf- en hulpdiensten werken daardoor klantgestuurd richting lijn, leidinggevend idem dito richting werkvloer. Personen die weinig worden ingeschakeld of alleen vanuit de eigen buik werken voegen weinig waarde toe en zijn overbodig. Ze hebben voor het interne netwerk geen betekenis.

Hetzelfde geldt voor bestuurders. Ze zijn relevant zolang ze waarde toevoegen en er (bij werkvloer of klant) vraag bestaat naar die waarde. Positie doet in een netwerk niet ter zake. Netwerken bestaan bij de gratie van uitwisseling, contact en steeds weer nieuwe afspraken die van kracht zijn zolang de makers van die afspraken zich eraan houden. Hoe meer verbindingen medewerkers onderling aangaan, hoe meer interne variëteit ze samen opbouwen en hoe beter ze samen tegemoet kunnen komen aan uiteenlopende vragen van klanten.

Traditionele organisaties waar iedereen van hoog tot laag vaste taken heeft en daaraan ook veiligheid en zekerheid ontleent, ongeacht wat klanten vragen, kunnen hiermee slecht uit de voeten. Zij willen behouden wat er is en dat vastleggen in procedures, posities en protocollen. Netwerkorganisaties daarentegen zijn doorlopend in beweging en ontwikkelen elke dag nieuwe variaties op wat ze al deden.

- ◆ **Anders gaan besturen: gaan doen zoals je wilt zijn** - Conventionele medewerkers, geconditioneerd in klassieke bedrijven, hebben ondernemend gedrag en het bijbehorende actorschap niet zomaar in huis. Niet zelden zijn ze bang, berekenend of onverschillig.

Nieuw, verantwoordelijk gedrag - waar de meesten privé geen enkele moeite mee hebben - gaan ze pas laten zien als dit echt mag, als het wordt aangemoedigd en als ze zich veilig weten. Toewijding wordt nu eenmaal niet verordonneerd maar komt uit mensen zelf en moet groeien. Hetzelfde geldt voor zaken als initiatief, zelfstandigheid of ondernemerschap. Medewerkers moeten hiervoor kiezen, ze moeten het mee vorm kunnen geven en ze moeten ermee kunnen oefenen, in het echt, met echte verantwoordelijkheden en met echte bevoegdheden. Niet in het pierebadje maar serieus, in het diepe. Serieus oefenen met initiatief en zelfstandigheid betekent dat klanten en medewerkers meer regie krijgen, en dus bestuurders minder.

De verandering in de organisatie wordt dan in toenemende mate geïnitieerd en bestuurd door diegenen die (volgens de bestuurder) moeten veranderen. De verandering wordt daardoor minder planbaar en minder beheersbaar. De strategie wordt volgend, de bestuurder ook. De organisatie wordt meerstemmig.

Er zijn maar weinig bestuurders die zich realiseren hoe fundamenteel hun eigen gedrag moet veranderen, willen ze intern de veranderingen op gang brengen die nodig zijn om extern, samen met anderen, extra waarde voor gemeenschappelijke klanten te realiseren. In theorie en met de mond hebben sommigen het prima voor elkaar, hun gedrag echter spreekt elke dag opnieuw een andere taal. Medewerkers, zeker de conventionele, kijken naar gedrag.

- ◆ **Procesmanagement** - Minder besturen wil niet zeggen dat bestuurders en managers niets te doen hebben. Alleen ruimte is niet genoeg omdat er dan, bij medewerkers die die ruimte niet hebben leren hanteren, niets verandert. De meeste medewerkers gaan hun gedrag pas echt veranderen als ze worden gedwongen om zelf de regie te nemen, samen met de klanten, en het management daarbij in te zetten als instrument. Dat moet met de nodige dwang (en oefening, coaching enzovoorts) want anders doen ze het niet. De meeste medewerkers zijn nu eenmaal grootgebracht in traditionele bedrijven, dus om zelf instrument van de baas te zijn en niet van de klant. Daar komen ze alleen onder druk van af.

Van leidinggevend en bestuurders vraagt dit procesmanagement: indringend en consistent van medewerkers verlangen dat ze zelf bedenken hoe ze klanten het beste van dienst kunnen zijn en de problemen die ze onderweg tegenkomen helemaal zelf oplossen.

Veel managers worden hier onrustig van omdat ze weinig op hebben met de ongetwijfeld 'mindere' oplossingen waar de medewerkers in eerste instantie mee komen. Ze zullen grote moeite hebben om geen gehoor te geven aan hun eigen sturingsimpulsen. Niets echter is zo slecht voor een organisatie op weg naar klantsturing als een overactief management omdat de sturing dan alsnog van binnenuit komt terwijl deze juist van buiten, van de klanten moet komen, via de medewerkers met klantencontacten.

Elke keer dat een manager ingrijpt zet hij een stap in de verkeerde richting. Managers en bestuurders die (op inhoud) blijven aansturen zijn een probleem, evenals medewerkers die hun verantwoordelijkheid niet nemen en volharden in risicomijdend of vrijblijvend gedrag of zich blijven verstoppen achter vaste taken, regels en procedures.

Goede instrumenten die helpen de sturing te verleggen naar de klanten zijn klantenpanels en tevredenheidsmetingen met directe feedback naar de medewerkers die het aangaat, training in luistervaardigheid, intervisie, auditering door in- of externe collega's, beoordeling van managers en bestuurders door 'ondergeschikten' in plaats van andersom, voorbeeldgedrag van bestuurders, en spelregels zoals de regel dat elke medewerker, manager en bestuurder rekenschap kan geven over al zijn activiteiten, aan om het even wie er om vraagt. Dit lukt alleen als ze goed nadenken over die activiteiten en integer en bewust keuzes maken.

## Conclusie

Waar 'Veranderen in netwerken' startte met de vraag hoe de samenwerking tussen de organisaties kan worden verbeterd, is de belangrijkste conclusie dat de verbetering vooral binnen de organisaties moet worden gezocht. Organisaties die intern niet als netwerk functioneren kunnen dat buiten de deur ook niet. Medewerkers die intern niet samenwerken, afspraken niet nakomen, niet voor klanten jagen, geen verantwoordelijkheid nemen, doen dat in samenwerkingsverbanden ook niet.

Sterker nog, organisaties die hun klanten echt centraal stellen hoeven helemaal niet geprikkeld te worden om samen te werken. Dat gaat vanzelf omdat ze zich realiseren dat ze niet in alles de beste zijn. De ambitie om klanten het beste te bieden dwingt tot samenwerking met andere organisaties. Organisaties die moeite hebben met samenwerking laten daarmee zien de klant niet (genoeg) serieus te nemen. Dat is bijzonder omdat zeker voor non-profit organisaties zou moeten gelden dat er geen hogere belangen zijn dan die van klanten. Klanten nee verkopen - hebben we niet, kunnen we niet, doen we niet - mag in deze organisaties geen optie zijn.

## Veranderagenda

'Veranderen in netwerken' sluit af met een overzicht met de zaken die de Bredase organisaties moeten veranderen, intern en in de wijze van samenwerken, willen ze samen onbekommerd wonen realiseren. De punten op deze agenda zijn de volgende:

- ◆ **Verkeerde richting of focus** - Realiseren van de samenwerkingsambities draagt niet bij aan realisatie van de eigen ambities van de deelnemende organisaties. Zolang dit zo is zullen de organisaties zich niet serieus voor de samenwerking inzetten. De organisaties moeten ofwel hun eigen ambities bijstellen, ofwel samen de ambities van de samenwerkingsverbanden bijstellen.

- ◆ **Geringe variëteit** - De organisaties richten hun bedrijfsprocessen niet in om te kunnen beantwoorden aan uiteenlopende vragen van klanten. Elke organisatie voor zich zal dit moeten veranderen. Naarmate dit beter lukt realiseren ze meer waarde voor de eigen klanten en voor de klanten van andere organisaties, en worden ze daarmee aantrekkelijker als samenwerkingspartner. Tegelijk worden ze aantrekkelijker voor financiers.
- ◆ **Onbekende klant, onbekende vraag** - De organisaties binnen de samenwerkingsverbanden opereren verkokerd. Er is geen perceptie van een gemeenschappelijke klant en zeker niet van een gemeenschappelijke voorkeursklant waar alle organisaties hun activiteiten op afstemmen. De organisaties weten niet bij welke vragen van klanten ze samen nodig zijn of elkaar kunnen versterken. Structurele klantinbreng (van echte klanten, niet van belangengroepen) is in de woonzorgzones niet geregeld.
- ◆ **Vrijblijvendheid** - Bestuurders en managers verbinden aan de samenwerkingsaspiraties geen consequenties voor hun eigen werk. Het ontbreekt aan concrete ambities: zaken die de organisaties alleen door samenwerking kunnen realiseren. De samenwerking blijft zo zweven. Geen van de organisaties heeft er echt last van als de samenwerking stopt. Anders gezegd, er gebeurt niets (wat er toe doet).
- ◆ **Geen procesmanagement, mankerend actorschap** - Er zijn weinig bestuurders en managers die van hun medewerkers verlangen dat ze hun werk afstemmen op de wensen van individuele klanten. Zelfwerkzaamheid, verantwoordelijkheidsgevoel, opkomen voor klanten wordt niet ontwikkeld. Zolang dit zo blijft blijven de organisaties standaard aanbod van de plank leveren en komt er van 'onbekommerd wonen' weinig terecht.
- ◆ **Elkaar niet kennen** - De uitvoerenden van de verschillende organisaties kennen elkaar en elkaars werk niet en weten niet waarvoor ze elkaars hulp kunnen inroepen of wat ze voor elkaars klanten kunnen betekenen. Er zijn weinig activiteiten die, doordat medewerkers van verschillende organisaties samenwerken, klanten iets extra's opleveren dat er zonder die samenwerking niet zou zijn.
- ◆ **Niet leren** - Bewust, expliciet, systematisch leren over de grenzen van de organisaties heen komt niet voor waardoor de gezamenlijke dienstverlening niet verbetert. De ervaring binnen enkele organisaties wijst uit dat het lang duurt voordat in teams zoveel vertrouwen is gegroeid dat medewerkers open en kritisch ervaringen gaan uitwisselen en dit nuttig gaan vinden. In teams met medewerkers van verschillende organisaties zal dit niet anders zijn. Het zal alleen lukken als ze er consistent en indringend op gewezen worden. Dit stelt hoge eisen aan collectief procesmanagement (bij de les houden) wat er in de samenwerkingsverbanden niet is.



- ◆ **Geen vertrouwen** - Sommige bestuurders hebben elkaar door het vele vergaderen beter leren kennen maar het vertrouwen gaat niet zo ver dat ze elkaar vrijelijk informeren over hun echte ambities of elkaars hulp inroepen. Bovendien hebben ze geen afspraken gemaakt over de bijdragen die ze persoonlijk aan de samenwerkingsverbanden leveren en ontnemen ze zich daarmee de kans om het onderling vertrouwen te versterken, bijvoorbeeld door die afspraken na te komen of in hun prestaties die afspraken te overtreffen. Regelmatig evalueren van hun eigen bijdragen, en ook daardoor elkaars vertrouwen winnen, doen de bestuurders nergens. Hiermee is ook gezegd dat de samenwerking slecht wordt gemanaged.

Onbekommerd wonen komt er in Breda alleen als de Bredase organisaties serieus werk gaan maken van deze agenda. Of dit gebeurt, wie er dan aan bijdraagt en wie echt zijn best doet, is ongewis. Dit onderstreept nog maar eens dat netwerksamenwerking moeilijk te besturen is. De organisaties kunnen elkaar niet dwingen hun interne bedrijfsvoering te veranderen en over gezamenlijke activiteiten krijgt geen enkele organisatie de exclusieve regie.

Eigenlijk is er maar één besturing en die gaat vanzelf, via de waarde die de organisaties realiseren voor elkaar of hun klanten: of een medewerker van een organisatie er voordeel in ziet om een collega of backoffice van een andere organisatie in te schakelen. En daar tevreden over is en dat bij een volgende gelegenheid opnieuw doet. Belangrijk is dan dat de medewerkers elkaar kennen, weten wat ze voor elkaars klanten kunnen betekenen, en het belangrijk vinden om samen hun klanten perfect van dienst te zijn. De mate waarin dit gebeurt bepaalt de kracht van de samenwerking. Met besturen in traditionele zin heeft dit weinig te maken.

John Beckers, november 2005

Copyright © 2005 WIJ. Passages uit deze tekst mogen worden gebruikt en verveelvuldigd met bronvermelding. Reacties zijn welkom op emailadres [johnbeckers@begintbijjou.nl](mailto:johnbeckers@begintbijjou.nl).

## Documenten

Meer informatie over 'Veranderen in netwerken' is te vinden in de volgende documenten:

- ◆ **Samenvatting** - Samenvatting van het onderzoek (context, vraagstelling, onderzoeksopzet, data, conclusies).
- ◆ **Resultaten en conclusies** - Geanonimiseerde weergave van de resultaten van interviews en workshops en van de conclusies.

- ◆ [Literatuurstudie](#) - Een studie naar best practices van klantgestuurd organiseren, organisatieverandering en netwerksamenwerking.
- ◆ [Netwerksamenwerking](#) - Idem, beperkt tot het onderdeel netwerksamenwerking.
- ◆ [Presentatie 'Veranderen in netwerken'](#) - Presentatie met de belangrijkste inzichten en conclusies.
- ◆ [Vragenlijst](#) - Gebruikt voor interviews. Is een goede test van klantgerichtheid, veranderaanpak en netwerkcompetentie.

## Links

- [Ketens & netwerken](#)
- [Ketennetwerk](#)
- [Meeting more minds](#)
- [Transitienetwerk](#)

## Bronnen en achtergrondinformatie

Aa, A. van der, en Th. Konijn, Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling, Utrecht, 2001.

Asseldonk, T. van, Massa-individualisering, Deventer, 2000.

Beckers, J., [De klant centraal. doen wat klanten vragen](#), SOB Profiles, (2005).

Beer, M., R. Eisenstat en B. Spector, Why change programs don't produce change, Harvard Business Review 68, (november/december 1990), p. 158-166.

Bruijn, J. de, en E. ten Heuvelhof, Management in netwerken, Utrecht, 1999.

Godfroj, A., [Dynamische netwerken](#), Maatschappij en onderneming, 1992, 365-375.

't Hart, M., [Kennismangement gaat vanzelf als het nodig is](#), ManagementSite, (november 2005), [www.managementsite.net](http://www.managementsite.net)

Homan, Th., [Organisatiedynamica](#), Den Haag, 2005.

Kaats, E., Ph. van Klaveren en W. Opheij, [Organiseren tussen organisaties](#), Schiedam, 2005.

Lans, J. van der, [De revolutionaire opdracht van managers](#), TSS Tijdschrift voor de Sociale Sector, (juni 2005), p. 28-31.

Pascale, R., M. Millemann en L. Gioja, [Changing the way we change](#), Harvard Business Review 75, (november / december 1997), p.127'139.

Roobeek, A., [NetwerkLandschap](#), Den Haag, 2005.

Rozendaal, M. van, [Tevredenheidsmeting waar klanten beter van worden](#), SOB Profiles, 2005.

Swieringa, J. en B. Elmers, [In plaats van reorganiseren](#), Groningen, 1996.

Swieringa, J. en A. Wierdsma, [Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet meer helpt](#), 2e druk, Groningen, 2002.

Volberda, H., [De flexibele onderneming](#), Deventer, 2004.

Wierdsma, A., [Co-creatie van verandering](#), Delft, 2003.

ONDERZOEKERS

'Veranderen in netwerken' is uitgevoerd door John Beckers in samenwerking met Nelly de Graauw, Liesbeth Smedinga en Gerty Vorrsselmans.

**WIJ** begint bij jou



Nieuwe Prinsenkade 25  
4811 VC Breda

Telefoon (076) 525 15 00

E-mail [wij@begintbijjou.nl](mailto:wij@begintbijjou.nl)  
Internet [wij.begintbijjou.nl](http://wij.begintbijjou.nl)