



walbos doet **leergang**
Netwerken besturen en
organiseren

Netwerken besturen en organiseren

Achtergrond

'Netwerken zijn zowel een kenmerk als een product van de moderne tijd. Ze zijn daarom on- vermijdelijk en onontkoombaar'. Aldus een enigszins cynische kijk op zaken, die Oosterwijk er bijna vijftien jaar geleden op na hield. Intussen is de tijd nog moderner geworden: wie niet netwerkt werkt niet. We constateren dat netwerken (zowel werkwoord als zelfstandig naamwoord) er gewoon zijn.

En ze zijn ook nodig. Ze beogen de samenwerking binnen en tussen maatschappelijke sectoren weer terug tot haar natuurlijke proporties. De alternatieven voor de netwerkorganisatie, zoals de hiërarchie en de marktbureaucratie, blijken op zichzelf vaak onvoldoende in staat om complexe maatschappelijke vraagstukken tot een oplossing te brengen. Ze hebben vaak zelfs allerlei onbedoelde en disfunctionele effecten, zoals een overmaat aan beheersing en onvoldoende innoverend vermogen. Daarom zijn netwerkorganisaties, die zich van onderop ontwikkelen, hard nodig. Ze zijn nodig om steeds complexere maatschappelijke vraagstukken op te lossen waar kennisinstituten, bedrijven en overheids-instellingen alleen niet toe in staat zijn. Ze zijn nodig om maatschappelijke innovatie daadwerkelijk op gang te krijgen, waar dat nu nog te vaak gaat om geduldige aan het papier toevertrouwde intenties en om ambitieuze projecten, die aan schoonheid ten onder dreigen te gaan.

Waar voor netwerken als besturingsmodel een glorieuze toekomst is weggelegd blijken het netwerk als organisatieconcept veel haken en ogen te hebben: pogingen om te komen tot een gezamenlijke visie en een gemeenschappelijk doel mislukken als ze niet direct herkenbaar zijn vanuit visie en doelen van de partners; problemen om commerciële partners aan het netwerk te verbinden omdat er voor hen niet direct wat te halen valt; 'free riders' die weleens een kijkje in de keuken van een ander willen nemen; een gebrekkige leiding en regie omdat een netwerk wordt verondersteld zichzelf te besturen; klem zitten in de modus van het regelen van taken, rollen en verantwoordelijkheden, terwijl het samenwerkingsconvenant toch zo hoopvol een hoger gelegen gemeenschappelijk doel leek te hebben. Het grote probleem in netwerkorganisaties is om een goede balans tussen samenwerking en concurrentie te vinden: ieder het zijne, maar samen sterker.

Inhoud

In tegenstelling tot hiërarchische organisaties en marktbureaucratieën kenmerkt de netwerkorganisatie zich niet zozeer door de werking van een bureaucratisch mechanisme, maar door een sterke werking van het sociaal mechanisme. Dat betekent dat reputatie en vertrouwen van essentieel belang zijn. Deze basisprincipes vormen de rode draad van deze leergang.

Eerst zal een aantal dominante gedragskenmerken aan bod komen, die eigen zijn aan het netwerk, dat functioneert als sociaal mechanisme. Een netwerk wordt niet gepland of onder marktdruk opgezet, het ontstaat vaak als vanzelf, het is emergent. Potentiële partners vinden elkaar op grond van elkaars reputatie, verwachten elkaars respect en investeren in hun onderlinge vertrouwen. Het opbouwen, uitbouwen en houden van vertrouwen en respect zal een regelmatig terugkerend thema zijn. Het netwerk kan alleen succesvol opereren als de basishouding van de partners op samenwerking gericht is: er wordt gezocht naar gezamenlijke doelen en waarden; informatie delen prevaleert boven het achterhouden ervan, problemen moeten worden opgelost en niet heen en weer worden gekeatst.

walbos doet **leergang**

Netwerken besturen en organiseren

Vervolgens zullen beheersingsvraagstukken van de netwerk-organisatie worden onderzocht op hun herkomst en hun effecten: de zelfstandige netwerkpartners hebben per definitie verschillende belangen en opportunisme kan de kop opsteken. Het netwerk zal in staat moeten zijn om de partners te motiveren voor het gezamenlijk doel en voor de inspanning, die ze daarvoor willen leveren. Zij willen vaak niet in een eenmalig avontuur verzeild raken en hebben de verwachting dat het netwerk ook op langere termijn hun belangen kan waarborgen. De kernvraag is: hoe kunnen positieve verwachtingen bij de partners worden bevestigd en in stand worden gehouden? Om tegemoet te komen aan die verwachting is vertrouwen een noodzakelijke, maar meestal geen voldoende voorwaarde. Er zal altijd behoefte zijn aan coördinatie en expliciete beheersing ('control').

Ondanks haar sociale grondslag beweegt het netwerk zich hier in de richting van een hiërarchische organisatie of markt bureaucratie.

De coördinatiebehoefte is driedelig: hoe, wat en waar? Dit thema zal worden belicht aan de hand van de effecten van vijf belangrijke thema's: hoe wordt het netwerk gereguleerd en waar gebeurt dat; hoe complex zijn de onderlinge relaties; welk belangen hebben de partners; hoe liggen de machtsverhoudingen; hoe kan het netwerk (enige) stabiliteit en zekerheid aan de partners bieden? Het beheersingsvraagstuk zal ook in verband worden gebracht met de vier afzonderlijke fasen in de levenscyclus van netwerken.

Met behulp van casusmateriaal en de aanwezige praktijkervaringen zal steeds onderzocht worden welk beheersingsmechanisme het netwerk nodig heeft in aanvulling op het sociale mechanisme: hoe krijgen we het voor elkaar en hoe houden we de boel bij elkaar?

Er wordt ingegaan op de dynamische relatie tussen expliciete beheersing en vertrouwen, op de betekenis van informatie-uitwisseling en informatiedeling en op de gevaren van een overmaat aan beheersing. Gezond wantrouwen en daarbij passende maatregelen zijn wellicht op hun plaats, maar mogen de betrokkenheid bij het netwerk niet negatief beïnvloeden.

Doelen

Tijdens de leergang verwerft u veel inzichten in state-of-the-art modellen en theorieën over netwerkorganisaties én de organisatie van uw netwerk. Die reiken u de denksporen aan, waarlangs u grondig reflecteert op uw eigen aanpak; u krijgt praktische inzichten aangereikt door de ervaren praktijkinleiders en door de interactie met andere deelnemers; u ontwikkelt een eigen strategie en een eigen aanpak; u toetst deze voortdurend aan wetenschappelijke inzichten en aan de aanwezige praktijkervaring.

Opzet

De leergang is opgedeeld in drie blokken: één blok van twee aaneengesloten dagen, gevolgd door twee blokken van elk een dag met telkens een tussenliggende periode van ongeveer een maand.

In elk van de twee tussenliggende perioden vindt een intervisie-bijeenkomst plaats, die de deelnemers de gelegenheid biedt voor praktische reflectie op hun strategieën en werkwijzen.

Het programma is praktijkgedreven en geeft volop ruimte aan de eigen inbreng van de deelnemers. Het biedt een wetenschappelijke en kritische reflectie op de praktijk met behulp van state-of-the-art wetenschappelijke inzichten, die in het programma worden gepresenteerd als 'brillen' om naar de praktische werkelijkheid te kijken.

Het programma wordt begeleid door twee ervaren netwerk-deskundigen: Prof. Dr. Ed Vosselman, hoogleraar Accounting en Control aan de Radboud Universiteit Nijmegen en een autoriteit in interorganisatorische samenwerking en Drs. Joost van de Wal, A&O psycholoog en bedrijfskundige met jarenlange ervaring in netwerk-organisaties en organisatienetwerken.

walbos doet **leergang**

Netwerken besturen en organiseren

Daarnaast zullen enkele ervaren praktijkexperts diverse onderdelen van de leergang verrijken met hun inzichten en ervaringen in de netwerkpraktijk.

Voor de inspirerende afronding van het programma zal een speciale gastspreker worden uitgenodigd.

Doelgroep

De leergang is bedoeld voor bestuurders, directeuren, lijnmanagers, programma- en projectleiders, onderzoekers, beleidsmakers, netwerkcoördinatoren, adviseurs e.a., werkzaam in organisaties die voor hun welslagen willen, kunnen of moeten samenwerken in netwerken.

Inhoud in hoofdlijnen

Blok 1 (vier dagdelen)

- Drie bestuurs- en beheersingsmechanismen vergeleken: de hiërarchie, de markt, het netwerk
- Praktijkgeoriënteerde analyse van deze drie mechanismen: krijgen ze het voor elkaar? Houden ze de boel bij elkaar?
- Control in netwerken: beheersing en de balans vertrouwen-wantrouwen
- Coördinatie in netwerken: vijf structureringsmechanismen
- Praktijkgeoriënteerde verkenning van de functies en disfuncties van deze structureringsmechanismen

Begeleiding: Ed Vosselman, Joost van de Wal + praktijkinleider tijdens de tweede dag

Intervisie n.a.v. praktijkopdracht 'Analyse functies en disfuncties van structureringsmechanismen'

Begeleiding: Joost van de Wal

Blok 2 (twee dagdelen)

- Presentaties, evaluatie, reflectie n.a.v. analyse
- Contact-contract-presteren-hercont(r)act: coördinatie en de levenscyclus van netwerken
- Praktijkgeoriënteerd onderzoek van de levenscyclus: hoe werken de coördinatiemechanismen, in welke fase voeren deze de boventoon en welke effecten heeft dat?

Begeleiding: Joost van de Wal + praktijkinleider

Intervisie n.a.v. praktijkopdracht 'Levenscyclus en coördinatie'

Begeleiding: Ed Vosselman, Joost van de Wal

Blok 3 (twee dagdelen)

- Evaluatie en reflectie n.a.v. praktijkopdracht en intervisie
- Transferopdracht: het toekomstperspectief van netwerken. Eigen strategie, aanpak en methoden
- Evaluatie van het programma
- Lichtvoetige afronding van het programma

Begeleiding: Ed Vosselman, Joost van de Wal, één of beide praktijk-inleiders, externe gastspreker

Planning

De doorlooptijd van de leergang is ca. 2,5 maand

De voorlopige planning voor 2009 is als volgt (deze is nog afhankelijk van de beschikbaarheid van beoogde praktijkinleiders en gastspreker):

Blok 1 (twee dagen): in week 41 (5 - 9 oktober)

Blok 2: (een dag): in week 45 (2- 6 november)

Blok 3: (een dag): in week 50 (7-11 december)

Intervisiebijeenkomsten: tussen blok 1 en 2 en tussen blok 2 en 3, data in overleg met deelnemers

In 2010 zal de leergang minimaal twee keer georganiseerd worden.

De planning in het voorjaar is als volgt:

Blok 1 (twee dagen): in week 6 (8 - 12 februari)

Blok 2: (een dag): in week 11 (15 - 19 maart)

Blok 3: (een dag): in week 17 (26 april - 30 april)

De data voor het najaar zullen later worden vastgesteld.

Afhankelijk van de belangstelling en eventuele voorkeuren van potentiële deelnemers kan de leergang vaker worden gegeven.

Praktische info

Kosten

Kosten voor deelname aan deze leergang bedragen € 3.300,-- per deelnemer. Dit bedrag is excl. 19 % BTW en excl. kosten voor accommodatie.

Locatie

De leergang zal worden gegeven in een centraal in het land gelegen accommodatie.

Groepsgrootte

Groepsgrootte is minimaal 10 en maximaal 16 deelnemers.

Inschrijven en deelname

Inschrijven kan via onze website. U wordt door ons telefonisch benaderd om uw motieven, achtergrond en verwachtingen te bespreken. Als wij uw deelnamegeld ontvangen hebben wordt u definitief ingeschreven.

Belangstelling voor de leergang en de onderwerpen

Als u wel belangstelling heeft voor de leergang of de onderwerpen daarin, maar nog niet direct wilt inschrijven, kunt u dit aan ons doorgeven via e-mail. Wij zullen dan zo snel mogelijk met u contact opnemen,

Voor meer informatie of voor inschrijving, mail naar info@walbos.nl