

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11

HOOFDSTUK 1 <i>De kern van netwerkregie</i>	20
1.1 Wie is de netwerkregisseur?	21
1.2 Gezamenlijke opgave	22
1.3 Synergie gewenst	26
1.4 Duidelijke rollen van partners	27
1.5 Gezonde relaties: zes fundamentele kenmerken	31
1.6 Theorie U	33
1.7 Persoonlijk leiderschap	37
1.6 Samenvatting	38
HOOFDSTUK 2 <i>Samenwerken: een gezamenlijke opgave</i>	40
2.1 Wie werken samen: concullega's	41
2.2 Samenwerking is mensenwerk en vereist regie	44
2.3 Creëren van een gezamenlijke opgave	47
2.4 Samenvatting	57
HOOFDSTUK 3 <i>Sturen met creatiemacht: een paradox</i>	58
3.1 Macht	59
3.2 Horizontale en verticale sturing	62
3.3 Dienend leiderschap	64
3.4 Legitimering van sturing	65
3.5 Samenwerken en onderhandelen	67
3.6 Samenvatting	72

HOOFDSTUK 4	<i>Hoe creëer je gelijkwaardigheid?</i>	73
4.1	Elkaar serieus nemen	74
4.2	Publieke en private verantwoordelijkheid	78
4.3	Machtsposities en spelregels	84
4.4	Samenvatting	86
HOOFDSTUK 5	<i>Hoe creëer je respect ?</i>	87
5.1	Normen en waarden	88
5.2	Open staan en begrip creëren	91
5.3	Respect afdwingen voor de opgave en elkaar	94
5.4	Samenvatting	97
HOOFDSTUK 6	<i>Hoe creëer je vrijheid?</i>	98
6.1	Duidelijke afspraken over outcome en kaders	99
6.2	Professionaliteit en commitment	102
6.3	Goed is goed genoeg: kwaliteitsparameters	103
6.4	Samenvatting	104
HOOFDSTUK 7	<i>Hoe creëer je verantwoordelijkheid?</i>	106
7.1	Commitment en accountability	107
7.2	Gezamenlijke verantwoordelijkheid: iedereen volledig aanspreekbaar	110
7.3	Belang organiseren bij inspanning en resultaat	113
7.4	Samenvatting	115
HOOFDSTUK 8	<i>Hoe creëer je transparantie?</i>	116
8.1	De ontmoeting is basis, niet het rapport	117
8.2	Inzet is betrokkenheid	119
8.3	Evalueren en aanspreken	121
8.4	Samenvatting	125
HOOFDSTUK 9	<i>Hoe creëer je vertrouwen?</i>	126
9.1	Vertrouwen in competentie en commitment	127
9.2	Uitwisseling van expertise	129
9.3	Ontmoeting met doelgroepen en afnemers	131
9.4	Vieren en delen van succes	134
9.5	Samenvatting	136
HOOFDSTUK 10	<i>Organisatie van de samenwerking</i>	137
10.1	De dynamiek van het netwerk	139

10.2	Het convenant en andere overeenkomsten	142
10.3	Bestuurlijk platform	146
10.4	Het secretariaat – de regiekern	148
10.5	Casusregie, procesregie en netwerkregie	150
10.6	Workshops, werkateliers, ontwikkellaboratoria, ...	153
10.7	Samenvatting	156
HOOFDSTUK 11 <i>Communicatie in het netwerk</i>		157
11.1	Framing van het netwerk	158
11.2	Doel van de netwerkcommunicatie	160
11.3	Communiceren over doelrealisatie en successen	162
11.4	Communiceren over afspraken en inspanningen	164
11.5	Communiceren over lessen	165
11.6	Inzet van communicatieprofessionals	166
11.7	Communicatiekanalen en -middelen	167
11.8	Samenvatting	168
HOOFDSTUK 12 <i>Besluitvorming in de samenwerking</i>		171
12.1	Aard van de besluiten	173
12.2	Autonomie van partners	175
12.3	Status van besluiten in het bestuurlijk platform	176
12.4	De organisatie van de besluitvorming	178
12.5	Samenvatting	180
HOOFDSTUK 13 <i>Macht en onmacht van de regisseur</i>		181
13.1	Creatiemacht	183
13.2	Authenticiteit	186
13.3	Integriteit	190
13.4	Aandacht en liefde voor frustraties	192
13.5	Samenvatting	194
HOOFDSTUK 14 <i>Praktische tips</i>		196
14.1	Management by walking around	196
14.2	Evaluatieonderzoek	196
14.3	Pilotprojecten	197
14.4	Bevorderen leerklimaat	197
14.5	Tacit knowledge	198
14.6	Organisatieopstellingen	199
14.7	Successen vieren en publiceren	199

Voorwoord

HET JAAR 2016 ZAL DOOR VEEL MENSEN worden herinnerd als een verschrikkelijk jaar met aanslagen, Turkije dat de rug toekeert naar Europa, Brexit en heftige discussies over de rol van de overheid. De chaos en de onmacht worden overal gevoeld. Deze 'kanteling' van de samenleving, zoals Jan Rotmans (2014) de huidige ontwikkelingen samenvat, stimuleert mij vooral om te schrijven over samenwerking. Ik geloof dat we samen moeten zoeken naar oplossingen en dat die altijd beginnen bij je functioneren als mens. Zo'n 2000 jaar geleden schreef Paulus in zijn brief aan de Korinthiërs over *geloof, hoop en liefde* – en het laatste niet in het minst. Het is in deze tijd waarachtig nodig dat we naar deze woorden leven. Dat betekent volgens mij dat we moeten zoeken naar mogelijkheden om de samenleving samen, met elkaar, vorm te geven.

Ik geloof in een dienende overheid die samen met de samenleving zorgdraagt voor stabiliteit, welvaart en vooral het welzijn van mensen. Dit vraagt dat we naar elkaar luisteren en elkaar serieus nemen. Het vraagt ook dat we ons niet laten leiden door de angst die we allemaal af en toe voelen. Met dit boek hoop ik een bijdrage te leveren aan het vermogen om de veranderende samenleving te leiden. Hoewel in dit boek de publieke sector centraal staat, gaat het vooral over de samenleving. Daar doen we het tenslotte voor.

Voor veel vraagstukken in de samenleving hebben we nog geen oplossingen. We leven volgens mij in een tijd die ons uitdaagt om te leren, om met elkaar te zoeken naar nieuwe wegen om samen te leven. Dat leren gaat niet over intellectuele vaardigheden, systemen en nieuwe structuren. Het gaat er vooral om, dat we leren begrijpen en gaan voelen hoe systemen werken, hoe we energie en passie kunnen creëren.

In 2014 ben ik samen met collega's een nieuwe organisatie begonnen onder de naam Organisatieregie. We ondersteunen mensen en organisaties die pionieren in het formuleren van antwoorden op de vragen die de kanteling van de samen-

leving stelt. Het geeft veel voldoening om te zien hoe positief onze klanten reageren op onze gezamenlijke zoektocht. Ik geloof in regievoeren als nieuwe sturingsfilosofie gebaseerd op gelijkwaardigheid. Met regievoeren kunnen we het proces sturen waarmee we opgaven realiseren die de samenleving ten goede komen. Ik voel een groot vertrouwen in de mensen die ik overal tegenkom die hier in geloven.

Dit boek is gebaseerd op mijn ervaringen met die mensen. Ik kan onmogelijk iedereen bedanken die hebben bijgedragen aan de inzichten die in dit boek worden behandeld. Veel heb ik te danken aan de deelnemers aan onze training *Regievoeren zonder macht* en aan mijn collega Lily Schuimer, met wie ik deze training de laatste jaren heb verzorgd. Maar ook ben ik dank verschuldigd aan mijn collega's bij Organisatieregie: Robertjan, Sanne en Heleen hebben mij geïnspireerd en gestimuleerd om dit boek te schrijven. Bij het schrijven hebben diverse mensen feedback gegeven op het manuscript. Ze hebben mij ertoe gebracht om grote delen van de tekst te herzien. Maar ze hebben mij vooral gestimuleerd om door te zetten. Ook de mensen met wie ik het afgelopen jaar intensief heb samengewerkt bij de provincie Zuid-Holland en de Algemene Rekenkamer hebben mij gevoed met ideeën en ervaringen. Het geeft me een rijk gevoel dat zoveel mensen hun zienswijze met mij hebben gedeeld, en dat ik met hen heb mogen samenwerken.

Ten slotte wil ik ook mijn vrouw Eva Lena, mijn kinderen Machteld, Renske en Joost, en Andrea Johansson danken voor de lessen die ik heb geleerd. Andrea heeft de laatste jaren een moeilijke tijd gehad. Dankzij haar heb ik geleerd hoe ik moet omgaan met mijn machteloosheid en dat het soms genoeg is om te luisteren en er gewoon te zijn.

Hans Licht
Stockholm, september 2016

Inleiding

DIT BOEK GAAT OVER DE SAMENWERKING in en tussen organisaties in het publieke domein. Het gaat over de manier waarop je samenwerking effectief kunt maken zonder dat je dat doet vanuit bevoegdheden.

De sturing van samenwerking in netwerken en in teams wordt op diverse manieren vormgegeven. Vooral in kleinere groepjes zijn goede ervaringen opgedaan met zelfsturende teams, en ook met facilitering door bijvoorbeeld een SCRUM-master. Samenwerking tussen organisaties is echter ingewikkelder. Er is geen overkoepelende autoriteit en samenwerkende organisaties zijn gesteld op hun autonomie. Zelfsturing en faciliteren werken zelden voor langere tijd in een samenwerkingsverband tussen organisaties. Vooral wanneer het spannend wordt, stagneert de samenwerking gemakkelijk.

Netwerkgereguleering is een sturingsvorm waarin de samenwerkende partijen worden aangesproken op het nakomen van hun verantwoordelijkheden zonder dat ze worden aangetast in hun autonomie en bevoegdheden. Regievoering is een vorm van beïnvloeding die wordt toegepast om een afgesproken doel te bereiken. Het begrip op zich werd honderden jaren geleden al gebruikt voor overheidssturing. Intussen heeft regievoering bij sommigen een negatieve klank gekregen. Dat komt enerzijds doordat beïnvloeding grenzen heeft en gemakkelijk tot oeverloze discussies kan leiden, en anderzijds doordat regievoering in veel gevallen een verhaal van ‘de wolf in schaapskleren’ is: overheden die pretenderen regie te voeren, maar feitelijk vanuit hun machtspositie alle andere organisaties hun wil proberen op te leggen met regelgeving en budget.

Nieuw in onze benadering van netwerkgereguleering is dat het netwerk samenwerkt op basis van gelijkwaardigheid. Overheden stellen net als de andere partners hun grenzen aan wat acceptabel is en ontwikkelen samen met de partners de doelen voor de samenwerking. Op zich is dit niet nieuw. Veel samenwerkingsprogramma’s worden volgens dit principe geleid. Onze aanpak van netwerkgereguleering is dan

ook voor een groot deel gebaseerd op die ervaringen. Nieuw aan onze aanpak is dat deze een methode biedt voor de sturing en een taal (vaste begrippen) voor het handelen. Met netwerkregie wordt expliciet afgestapt van het paradigma dat je stuurt op basis van doorzettingsmacht en hiërarchie. Natuurlijk blijft sturing nodig om voortgang te bereiken. In onze aanpak van netwerkregie wordt de 'sanctiekracht', die je bij sturing nu eenmaal ook nodig hebt, echter anders ingevuld – zowel positief als negatief. Veel van die invulling is gebaseerd op motivatietheorieën, verandermanagement en communicatie. Maar de basis ligt in persoonlijk leiderschap. Met netwerkregie wordt een brug geslagen tussen enerzijds de *traditionele* sturing en beheersing van organisaties en anderzijds de afstemming en samenwerking van netwerken.

Netwerkregie is niet alleen een methode om vertegenwoordigers van organisaties doeltreffend met elkaar te laten samenwerken, maar ook – en vooral – om die organisaties als geheel goed met elkaar te laten samenwerken. Dat betekent dat met netwerkregie een veel complexer systeem wordt aangestuurd dan bijvoorbeeld het systeem van een team.

Netwerkregie ligt in het verlengde van het zogeheten 'opgavegericht werken'. De kern van deze werkwijze is dat er een duidelijke bedoeling van het werk is. Dit vinden we terug bij project- en programmamanagement. Maar opgavegericht werken gaat ook over structurele opgaven. Organisaties formuleren vaak visies als de opgave wat ze willen bewerkstelligen. Ook samenwerkingsverbanden hebben een bedoeling zonder dat er direct sprake is van een begin en een eind. Netwerkregie gaat vooral over deze duurzame samenwerkingsrelaties, waarbij organisaties met elkaar moeten samenwerken bij maatschappelijke vraagstukken. In de zorg, om maar eens wat te noemen, worstelen organisaties (huisartsenpraktijken, academische en streekziekenhuizen, zelfstandige specialisten, verzekeraars, overheden) al jarenlang met hun onderlinge samenwerking en verhoudingen. De nieuwe financieringsvorm voor geboortezorg heeft grote invloed op de samenwerking tussen verloskundigen, gynaecologen en ziekenhuizen. Maar het heeft ook gevolgen voor de samenleving, voor de mogelijkheden voor vrouwen die bevallen, en voor de manier waarop ze worden benaderd. Is de zwangere vrouw een klant, een cliënt of een patiënt?

VOOR WIE IS NETWERKREGIE OP BASIS VAN GELIJKWAARDIGHEID INTERESSANT?

Ik heb bij het schrijven van dit boek van verschillende mensen feedback gekregen. Verschillende programmamanagers vonden dat mijn betoog over netwerkregie volledig aansloot bij hun werk als programmamanager. Maar ook

strategisch adviseurs van gemeenten, informatiemanagers, verandermanagers en lijnmanagers vertelden mij dat zij mijn inzichten en aanbevelingen herkennen en konden toepassen in hun dagelijkse praktijk. In de kern is netwerkregie een moderne sturingsvorm die past bij de veranderende verhoudingen in de samenleving.

Dit boek is geschreven voor de netwerkregisseur. Onder een netwerkregisseur versta ik degene die verantwoordelijkheid neemt voor de effectieve samenwerking in een netwerk. Dit kan de functie zijn van een secretaris van een platform, een programmamanager of een projectleider. Maar het kan ook de bestuurder, de manager of de beleidsmedewerker zijn die een samenwerkingsverband op poten zet of faciliteert. Netwerkregie is niet voorbehouden aan de netwerkregisseur. Alle deelnemers aan het samenwerkingsverband dragen verantwoordelijkheid voor de samenwerking en de meerwaarde die in de samenleving wordt geleverd. Ik hoop dat dit boek iedereen die participeert in een samenwerkingsverband meer inzicht geeft in de patronen van samenwerking, en praktische handreikingen biedt om de samenwerking te verbeteren.

WAAROM DIT BOEK?

Veel deelnemers aan onze training *Regievoeren zonder macht* vroegen ons om meer praktische *tools*. De training is sterk gericht op persoonlijk dienend leiderschap en wordt bijzonder goed gewaardeerd. Het is echter niet altijd gemakkelijk om de inzichten, die de training geeft, direct te vertalen in praktisch handelen.

Ik heb in reactie op die verzoeken niet meteen naar het toetsenbord gegrepen. Een methodisch boek over praktisch handelen is zinloos als je het sturingsparadigma van regievoeren zonder macht niet omarmt en als je geen persoonlijk leiderschap ontwikkelt. In dat geval verval je namelijk snel in slachtofferchap omdat anderen niet meewerken. Vanuit die onmacht groeit de behoefte aan meer macht – en dan is er geen sprake meer van waarachtige regievoering.

Maar het werd dus toch een boek. De reden is, dat ik ik in de praktijk veel mensen en organisaties zie worstelen met de sturing van samenwerking. Daarom besloot ik toch maar om mijn ervaringen met die worstelingen van de laatste decennia te vertalen in praktische tips en verklaringen (waarom gaan de dingen zoals ze gaan?). Ik weet uit eigen ervaring dat het een opluchting kan zijn om kennis te nemen van de ervaringen van anderen, en van hen te horen (of te lezen) dat het helemaal niet zo verwonderlijk is dat de zaken niet gaan zoals je wilt.

Dit boek is een aanvulling op *Programmatisch Creëren* (Jo Bos, Anne Jette van Loon en Hans Licht; Scriptum, 2013), *Projectmanagement met Creatiemacht* (Robertjan Uijl en Hans Licht; Scriptum, 2015) en *Regievoeren zonder macht*

(Hans Licht; Van Gorcum, 2013). In dit boek, *Netwerkregie: Samenwerken in en tussen organisaties*, geef ik antwoord op de vele vragen van de deelnemers aan onze cursussen en van onze opdrachtgevers van de laatste jaren.

CONTEXT EN ACHTERGROND

In 2011 publiceerde ik in Zweden een boek over democratie (*Demokratin är död, länge leva demokratin*; JLAB, 2011). Dat de westerse democratie op zijn grondvesten stond te schudden, dat beseftte ik toen al wel. Ik kon echter niet vermoeden dat de ontwikkeling zo snel zou gaan dat Groot Brittannië zelfs uit de Europese Unie zou stappen. De samenleving verandert structureel. Hoogleraar transitie Jan Rotmans spreekt in zijn boek *Verandering van tijdperk* (2014) over de ‘kanteling’ van de samenleving. Hij ziet de machtsbolwerken en hiërarchische structuren verdwijnen en plaatsmaken voor horizontale netwerken. Deze verandering gaat niet zonder slag of stoot. Ze tast machtsstructuren aan, creëert onzekerheid en chaos. Er gaan zaken fout en er is nog weinig bekend over hoe deze nieuwe orde gestuurd of beheerst wordt. Wat betekent besturen in deze nieuwe werkelijkheid? Toch is de kanteling geen morele keuze. Het gebeurt gewoon. Wikileaks en de Panama Papers zijn slechts het begin van de nieuwe tijd. Alles is zichtbaar en toegankelijk. De vele terreuraanslagen maken duidelijk dat mensen in paniek handelen en zich verzetten tegen de oude orde en hun heil zoeken in dogma’s en onverdraagzaamheid. Er is een maatschappelijke transitie aan de gang. Kenmerkend voor een transitie is de fase van niet-weten: het oude geldt niet langer, en het nieuwe moet zich nog aandienen. Er zijn veel mensen die zich vastklampen aan de oude orde, of die juist streven naar meer beheersing. De angst neemt vertrouwen weg en maakt samenwerking moeilijk. Maar er zijn ook veel mensen die zoeken naar een manier om zich tot die nieuwe veranderende werkelijkheid te verhouden.

In mijn werk zie ik, dat iedere organisatie en alle medewerkers te maken hebben met complexe samenwerking die tien jaar geleden nog uitzondering was.

Voorbeeld – Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft samen met het ministerie van Infrastructuur en Milieu en het ministerie van Economische Zaken een programma gedefinieerd om de rol van Nederland in acht grote delta’s over de hele wereld te versterken. Nederland heeft kennis en expertise met waterbeheersing in de delta die Nederland grotendeels is. Met de klimaatverandering worden deze delta’s bedreigd en kan Nederland een grote bijdrage leveren. Dit is goed voor de economie en het is goed voor de mensen in die delta’s en de regeringen die verantwoordelijkheid dragen voor de bescher-

ming van die delta's. Natuurlijk zit die expertise en kennis niet alleen bij de departementen. Nederlandse bedrijven en onderzoeksinstituten hebben gezamenlijk de kennis in huis. Zij maken deel uit van dit 'programma'.

Voorbeeld – De Algemene Rekenkamer publiceert belangrijke onderzoeksrapporten. Voor de Rekenkamer is het echter niet genoeg (en terecht) om inzichten en aanbevelingen te publiceren. Het gaat er uiteindelijk natuurlijk om dat er wat mee wordt gedaan. Dit kan de Rekenkamer alleen bereiken als de onderdelen van de eigen organisatie – de afdeling Communicatie, de onderzoeksclusters, de programma's, het management, het College – nauw samenwerken, zowel met elkaar als met externe partners: de verschillende departementen van de rijksoverheid in Den Haag, de gemeentelijke rekenkamers, en partners in heel Europa.

Voorbeeld – De gebiedsregisseurs van de provincie Zuid-Holland hebben de opdracht om de ontwikkeling van gebieden te stimuleren en te beïnvloeden, en vooral de natuur in die gebieden te versterken. Hun aandachtsgebied is daarmee heel breed: recreatie, economische ontwikkeling, leefbaarheid. En dus moeten de gebiedsregisseurs samenwerken met de stakeholders in hun gebieden (bedrijven, bewoners, bezoekers), lokale overheden en maatschappelijke organisaties, alsook met alle gedeputeerden en beleidsafdelingen van de provincie.

Hoewel de maatschappelijke gebeurtenissen de angst in de samenleving doen toenemen en angst per definitie samenwerking belemmert geloof ik dat de oplossing kan worden gevonden in een effectieve samenwerking die is gericht op de samenleving.

Veel mensen spreken tegenwoordig van de 'netwerksamenleving'. Maar wat houdt dat eigenlijk in? Er zijn in Nederland vele duizenden organisaties actief, die bijna allemaal hiërarchisch zijn georganiseerd. De hiërarchie maakt duidelijk wie waarover 'gaat' (er verantwoordelijk voor is, er wat over heeft te zeggen). Bij iedere organisatie is er ook een duidelijke eindverantwoordelijkheid. Tegelijkertijd moeten al die organisaties steeds meer met elkaar samenwerken (bijvoorbeeld doordat overheden taken uitbesteden) zonder dat er iemand eindverantwoordelijk is voor die samenwerking. Als we het hebben over de 'netwerksamenleving', dan hebben we het over de samenwerking tussen zelfstandige organisaties.

Het idee dat deze samenwerking hiërarchisch kan worden gestuurd, wordt in ons land door vrijwel iedereen verworpen. Dat zou een totalitair systeem worden. Maar een vrijblijvende samenwerking wordt door velen ook verworpen; dat leidt immers tot chaos en stuurlaaiheid. De vraag wat samenwerking is, en

waar die toe dient, moet eerst worden beantwoord voordat je kunt beoordelen wat de goede organisatie- en sturingsvorm is.

In Zweden had ik ruim tien jaar geleden naar aanleiding van mijn boek *Programmamanagement – Regievoering zonder macht* een gesprek over sturing en samenwerking met enkele directeuren van overheidsorganisaties die modellen en ideeën ontwikkelen voor de sturing van de samenleving. Een verrassende opmerking van mijn gesprekspartners was dat Zweden geen probleem heeft met samenwerking, omdat er feitelijk niet wordt samengewerkt. ‘Hadden we maar zo’n probleem,’ verzuchtten zij. Een voorbeeld van samenwerking tussen agentschappen was bijvoorbeeld dat een agentschap een richtlijn opstelde en die rond stuurde naar de samenwerkingspartners voor commentaar. Het agentschap beoordeelde het commentaar en verwerkte de zinvolle suggesties, waarna de richtlijn werd vastgesteld. Het agentschap was immers verantwoordelijk gesteld voor de richtlijn. Dit vond het agentschap een goede en productieve samenwerking. In Nederland zou een dergelijke werkwijze onacceptabel zijn. Partijen die zich niet aan de richtlijn hielden, en daar goede argumenten voor konden geven, zouden in Nederland waarschijnlijk zelfs bij de rechter gelijk krijgen. In Zweden wordt zo’n richtlijn wel met succes gehandhaafd: een besluit is een besluit. Maar ook in Zweden lopen de partners nu aan tegen de grenzen van deze werkwijze en experimenteren partijen met echte samenwerking.

Stephen Osborne schreef in zijn boek *New Public Governance* al in 2005 dat de bestuurskundige ideeën over New Public Management niet zo effectief zijn als aanvankelijk was gedacht, en dat hij de ontwikkeling van netwerken in het publieke domein overal succesvol ziet groeien. Hij pleitte er toen al – dus ruim tien jaar geleden – voor om over te schakelen van beheersing naar samenwerking met maatschappelijke verantwoordelijkheid voor alle partners. In Nederland lopen wij voorop met samenwerking in netwerken. Wij zijn bekend door het Poldermodel en Nederland heeft de grootste omvang van de not-for-profit sector ter wereld. Daarmee is echter nog niet verklaard waarom de aandacht voor samenwerking en regie nu zo’n vlucht neemt, ongeacht de vraag of dit wel of niet gewenst is.

De mens- en maatschappijvisie die we hebben komt voort uit onze cultuur. Door de opkomst van de multiculturele samenleving en ‘mondialisering’ is deze visie minder vanzelfsprekend dan dertig jaar geleden. Netwerkgereguleer is een visie op sturing waar een duidelijk mens- en maatschappijbeeld aan ten grondslag ligt.

De laatste decennia is in de bestuurskunde aandacht gecreëerd voor de tegenstelling tussen het Rijnlandse model en het Angelsaksische model. Beide model-

len worden vaak tegenover elkaar gesteld, en gebaseerd op fundamentele verschillen in culturele waarden. In Wikipedia staat het volgende over de modellen en de betekenis daarvan voor de publieke sector:

Het *Angelsaksische model* is de naam van het maatschappelijke systeem dat met name in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten in gebruik is. Bij dit systeem staan liberale waarden als zelfredzaamheid, particulier initiatief, marktwerking, vrijheid en een beperkte sociale zekerheid centraal. De overheid geeft prioriteit aan een goed ondernemingsklimaat: loonvorming wordt aan de markt overgelaten en een flexibele arbeidsmarkt geeft impulsen aan de werkgelegenheid. Regulering wordt indien mogelijk tot een minimum beperkt om het ondernemingsklimaat niet in de weg te zitten en overheidskosten laag te houden.

In het Angelsaksisch model wordt de rol van de overheid zo klein mogelijk gehouden om zowel de kosten als handelsbeperkingen zo laag mogelijk te houden. Daarentegen wordt er sterk van uitgegaan dat marktwerking, wanneer gunstige condities zijn geschapen, eventuele knelpunten oplost. De overheid beperkt zich tot de zogenaamde kerntaken zoals regulering, defensie; andere zaken vallen in principe binnen individuele of ondernemersvrijheden en daar dient de overheid zich buiten te houden.

Het *Rijnlands model* is de naam die gebruikt wordt voor een systeem van maatschappelijke ordening. Het Rijnlands model veronderstelt een overheid die zich actief bezighoudt met zaken als milieu, ruimtelijke ordening, onderwijs en sociale vraagstukken. Er zal dus een grote publieke sector zijn en relatief veel regulering. Daar dit geld kost zal ook de belastingdruk relatief hoog liggen. Hier staat tegenover dat er veel voorzieningen voor de minderbedeelden bestaan en dat veel overheidsvoorzieningen goedkoop of gratis zijn.

Het Rijnlands model veronderstelt een samenwerkingsbereidheid tussen overheid, werkgevers en werknemers. In Nederland is dit het poldermodel, in andere landen kent men het corporatisme. Daar waar de tegenstanders van het Rijnlands model vooral aandringen op loonmatiging, deregulering, en privatisering als nuttig voor de economische vooruitgang, zien de aanhangers van het Rijnlandse model vooral de betrekkelijke consensus tussen de diverse partners, het goede opleidingsniveau van de bevolking, de stabiliteit en de afwezigheid van al te scherpe misstanden als belangrijke voorwaarden voor de technisch-economische ontwikkeling.

Nederland heeft van oudsher een cultuur die past bij het Rijnlandse model. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn de managementtheorieën en de politieke sturingsideeën sterk gericht op het Angelsaksische model. De ontwik-

keling van New Public Management is een voorbeeld van het Angelsaksische denken. Ook de reactie op de jongste economische crisis is in Europa volledig Angelsaksisch georiënteerd. Dit werd bijvoorbeeld zichtbaar in de rol van het IMF en de ECB bij de crisis met Griekenland waarbij de overheidsbezuinigingen sterker werden benadrukt dan de verhoging van de overheidsinkomsten. Ook zie je een juridisering in de samenleving en streeft de overheid steeds meer naar contracten in plaats van convenanten. Het spanningsveld in Nederland tussen de traditionele cultuurwaarden van het Rijnlandse model en de heersende Angelsaksische sturingsopvattingen creëert hier meer discussie over de verschillende opvattingen dan elders in Europa of de wereld. In centraal Europa worden de ideeën van het Rijnlandse model steeds meer omarmd. De belangen van aandeelhouders (shareholders) worden steeds meer ondergeschikt aan de belangen van de direct betrokkenen (stakeholders).

We zien het verschil in beide opvattingen ook terug in de manier waarop gemeenten de regierol invullen. Sommige gemeenten doen dit door uitvoerende diensten uit te besteden en via budgetcontrol te sturen (Angelsaksische benadering). Andere gemeenten vullen de regierol in door de samenwerking tussen de stakeholders te sturen (Rijnlandse benadering).

Hoewel het Angelsaksische model in veel situaties zijn kracht heeft bewezen, sluit netwerkregie aan bij het Rijnlandse denken. Gelijkwaardigheid, samenwerking, gezamenlijke verantwoordelijkheid en focus op belangen van stakeholders in plaats van de shareholders zijn belangrijke elementen van netwerkregie en van het Rijnlandse model.

De netwerkregisseur doet er goed aan om alert te blijven op de mens- en maatschappijvisie van de partners. Deelnemers die het Angelsaksische model aanhangen, kunnen moeite hebben met de uitgangspunten van netwerkregie.

LEGITIMERING

Dit boek is eerder een organisatiefilosofie dan een 'evidence based' theorie. Het is gebaseerd op mijn ervaringen in de publieke sector van Nederland en Zweden van de laatste veertig jaar. Om die reden heb ik afgezien van theoretische onderbouwingen en verwijzingen naar wetenschappelijke publicaties, behalve waar ik expliciete verwijzingen nuttig vind. Daar tegenover heb ik in het verhaal zoveel mogelijk praktijkvoorbeelden opgenomen. Soms is dat anoniem en soms verwijs ik expliciet naar organisaties of domeinen waar ik die ervaring heb opgedaan bij de honderden organisaties waar ik heb mogen werken. Mijn ervaring in de Zweedse publieke sector heeft mij geholpen om mijn blinde vlekken in de Nederlandse werkelijkheid te onderkennen. Maar het valt niet te ontkennen dat

ik schrijf vanuit mijn Nederlandse cultuurwaarden en de bril van een externe adviseur.

LEESWIJZER

In hoofdstuk 1 wordt om te beginnen een overzicht gegeven van de essenties van netwerkregie. In hoofdstuk 2 bespreek ik wat een netwerk is en hoe je tot een gezamenlijke opgave voor het netwerk komt. In hoofdstuk 3 behandel ik dan de sturingsfilosofie die ten grondslag ligt aan onze benadering van netwerkregie zonder macht, op basis van gelijkwaardigheid van de partijen in het netwerk. In de hoofdstukken 4 tot en met 9 wordt vervolgens uitgelegd hoe de samenwerking in een netwerk kan worden aangestuurd aan de hand van zes kenmerken van gezonde relaties. In hoofdstuk 10 bespreek ik dan de organisatie van de samenwerking; dit hoofdstuk gaat over de vormgeving, de structuren en de vraag hoe netwerkregie zich onderscheidt van casusregie en procesregie. De hoofdstukken 11 en 12 gaan over de communicatie respectievelijk de besluitvorming in het netwerk. In hoofdstuk 13 komen de macht en onmacht van de netwerkregisseur aan de orde; een kernvraag in dit hoofdstuk is hoe de netwerkregisseur omgaat met frustraties en steeds leiderschap kan blijven tonen. Ten slotte worden in hoofdstuk 14 in het kort enkele praktische tips gegeven voor de netwerkregisseur.

Inleiding

Hoofdstuk 1 De kern van netwerkenergie

Hoofdstuk 2

Samenwerken –
een gezamenlijke
opgave

Hoofdstuk 3

Sturen met
creatiemacht –
een paradox

Hoofdstuk 4

Gelijkwaardigheid

Hoofdstuk 5

Respect

Hoofdstuk 6

Vrijheid

Hoofdstuk 7

Verantwoordelijkheid

Hoofdstuk 8

Transparantie

Hoofdstuk 9

Vertrouwen

Hoofdstuk 10

Organisatie
van de samen-
werking

Hoofdstuk 11

Communicatie
in het netwerk

Hoofdstuk 12

Besluitvorming
in de samen-
werking

Hoofdstuk 13

Macht en
onmacht van
de regisseur

Hoofdstuk 14

Praktische tips