



Hoe haal je het meeste uit het netwerk van de organisatie?

Sociaal kapitaal: gebruik het!

Hoe zorg je voor optimale samenwerking, vind je het beste personeel, trek je nieuwe klanten en financiers aan? En hoe moedig je echte innovatie aan? Vergroot en activeer het collectieve sociale netwerk van je organisatie. Of zoals **Miriam Notten**, managing consultant van La Red, stelt: 'laat het netwerk voor jou werken.' La Red helpt organisaties hun sociaal kapitaal te analyseren, aan te passen en daadwerkelijk te benutten.

Het is voor organisaties noodzakelijk om hun interne en externe netwerk te ontwikkelen en te onderhouden en actief te bouwen aan duurzame relaties. Dat actieve netwerk zorgt voor een continue stroom van kennis, innovatie, financiering, en niet onbelangrijk, het vinden van nieuw personeel. Een robuust en krachtig intern netwerk zorgt voor een hogere arbeidsproductiviteit en lager ziekteverzuim. In alle gevallen dus wezenlijk om het netwerk binnen en buiten in beeld te hebben en dit te besturen en benutten. 'Gemiddeld heeft iedereen zo'n 600 relaties. Een enorm potentieel, zeker als je in staat bent om inzicht te krijgen in het netwerk dat jouw medewerkers onderhouden. Zonder netwerkmanagement echter kan je die potentie lastig ontginnen,' geeft Miriam aan. 'De grootste uitdaging voor de manager van nu is om niet alleen mensen aan te nemen, te beoordelen en aan te sturen op basis van hun menselijke kapitaal (talent, kennis en ervaring), maar ook op basis van hun sociaal kapitaal, het netwerk dat ze met zich meebrengen. De sleutel is om uit te vinden welke mogelijkheden er



Netwerken als tweede natuur

Miriam Notten begon haar carrière als radio-officier bij de koopvaardij in 1988. Ze vervolgde haar weg in de defensiesector waar ze werkte aan belangenbehartiging van de industrie. Via het voorzitterschap van de vakbond VHP en lobbywerk voor de stichting Omslaggroep begon ze in 2003 met La Red (Spaans voor het netwerk). La Red is het adviesbureau dat organisaties op strategische, analytische en praktische wijze verder helpt met hun netwerk en is een autoriteit op dit vakgebied. Voor Miriam is netwerken haar tweede natuur: 'het is een manier van leven, een werkwoord, een zelfstandig naamwoord, strategie, competentie en vaardigheden.'

Meer informatie: www.lared.nl

schuilen in de relaties die jouw medewerkers hebben en hoe je die kunt gaan benutten.'

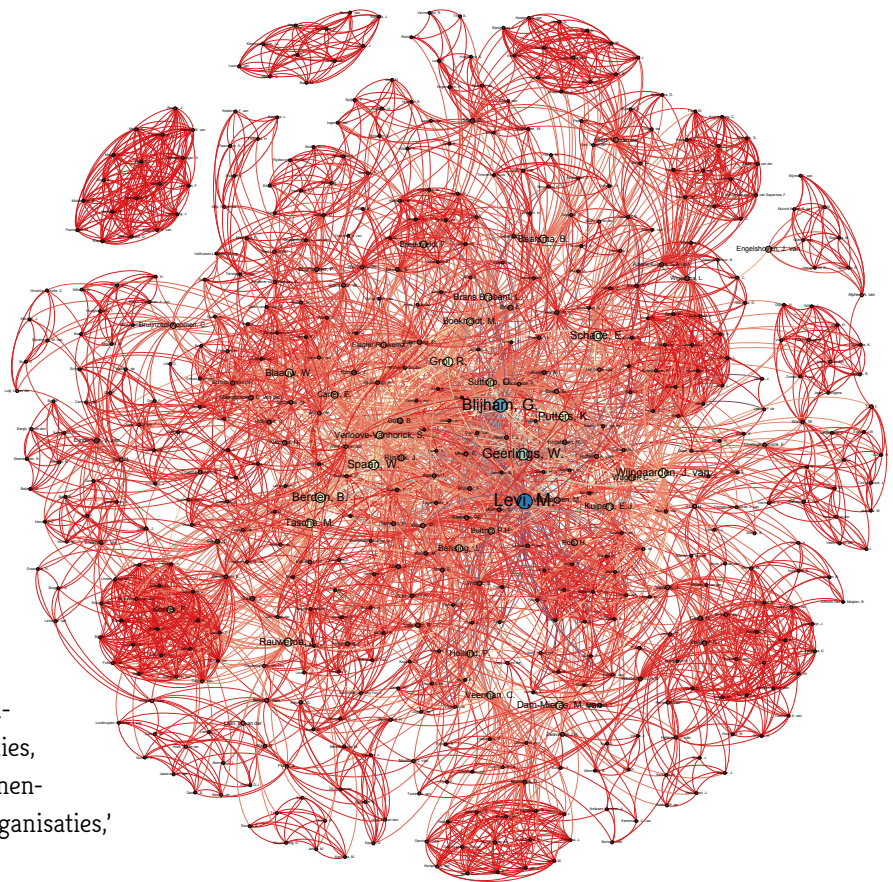
Netwerkanalyses

'Sociale netwerkanalyses helpen de manager om de interactie tussen medewerkers onderling en medewerkers en de buitenwereld te begrijpen en ook te managen. Ze geven de manager zicht op risico's die het interne netwerk met zich meebrengt. Zo wordt duidelijk dat kennis en informatie vaak door worden gegeven door een beperkt aantal mensen. Ook wordt duidelijk wie het risico loopt om overbelast te raken door alle informatie



die langskomt of wie er vooral bezig is met oplossen van vragen van anderen en daardoor niet meer toekomt aan zijn eigen werk. Netwerkanalyses maken duidelijk wie er in de periferie van het netwerk zit en van wie dus geen 'best practices' worden overgenomen. Dat maakt netwerkanalyses een bruikbaar instrument voor het managen van organisaties, zeker bij grootschalige (landelijke) samenwerkingsvraagstukken, fusies en reorganisaties,' aldus Miriam.

Netwerkanalyses laten zien wie welke rol heeft in het netwerk en laten de informele (communicatie) patronen zien. Sommige spelers hebben de meeste connecties, dat zijn de 'hubs'. Dit zijn actieve spelers via wie heel veel 'verkeer' wordt afgewikkeld. Vaak zijn het open, hulpvaardige en extraverte persoonlijkheden. Als je te weten wilt komen hoe de hazen lopen, dan begin je bij voorkeur bij deze mensen. Een tweede rol in het netwerk is voorbehouden aan de 'makelaars'. Zij verbinden verschillende soorten groepen. Miriam: 'Zij zijn de link tussen bijvoorbeeld afdelingen, organisaties of tussen generaties en zien zaken vanuit een heel ander perspectief. Mensen met een makelaarsrol in het netwerk hebben veel invloed. Dit zijn typisch de mensen om bij te beginnen als je draagvlak zoekt voor een nieuwe idee, een nieuw werkproces wilt implementeren of bij een (cultuur)verandering. ' De derde rol in het netwerk is die van 'sprinter'. Deze mensen hebben snelle toegang



Figuur 1: alle bestuurders uit de netwerkanalyse. Weergegeven op basis van invloed in dit netwerk.

tot het hele netwerk. De kortste weg naar alle anderen loopt via hen. Net zoals de 'makelaars' kun je deze mensen niet ontdekken door observatie, maar wel door netwerken door te meten.

De zorgsector door een netwerkbril bekeken

Je kunt het netwerk van één organisatie in beeld brengen, maar het is ook interessant om een hele sector in beeld te brengen vanuit netwerkperspectief. 'De zorgsector is omvangrijk en voor dit artikel hebben we als afbakening gekozen voor de STZ ziekenhuizen (Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen) gecombineerd met de Universitair Medische Centra,' vertelt Miriam. 'Van deze 36 organisaties hebben we de bestuurders in beeld gebracht en hun nevenfuncties. Van de organisaties waar bestuurders een nevenfunctie uitoefenen die

Er zijn hubs, makelaars en sprinters





meer dan drie keer voorkomen, zijn ook de overige bestuurders in beeld gebracht. Vervolgens hebben we met netwerkanalyses gemeten wie en welke organisaties de meeste invloed hebben in dit netwerk van ruim 700 organisaties en 400 mensen. De netwerkanalyses geven bijvoorbeeld aan via wie je in dit netwerk ‘iets gedaan krijgt’ en in welk bestuur je zitting zou kunnen nemen om meer invloed te krijgen. Natuurlijk hebben we ook gekeken hoe invloedrijk de vrouwelijke leiders in deze groep zijn.’

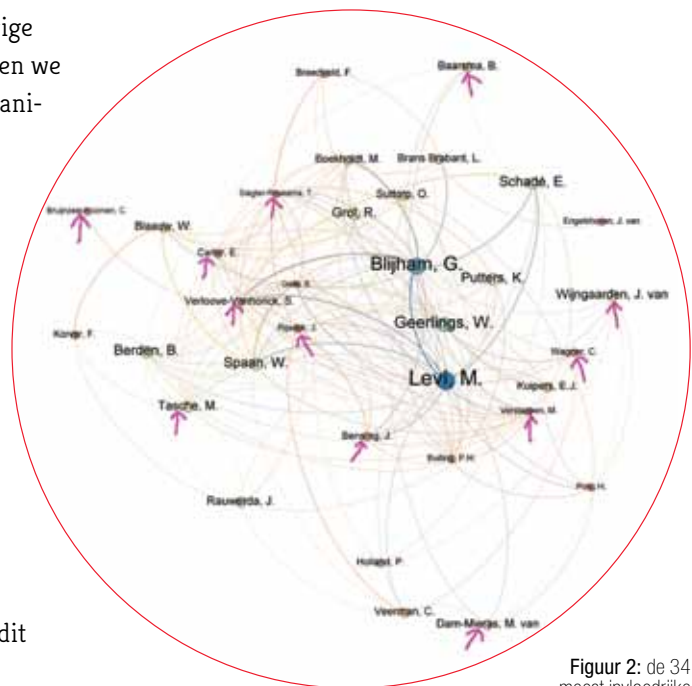
De eerste figuur (figuur 1) laat alle personen zien die meegenomen zijn in de analyse. De grootte van naam en knooppunt geven de invloed aan van deze persoon in dit totale netwerk. De tien meest invloedrijke mensen in dit netwerk zijn:

Levi, M.	M	AMC
Blijham, G.	M	Maastricht UMC
Geerlings, W.	M	VUmc
Berden, B.	M	St. Elisabeth Ziekenhuis
Spaan, W.	M	Jeroen Bosch Ziekenhuis
Schadé, E.	M	Catharina Ziekenhuis
Putters, K.	M	Rijnstate
Grol, R.	M	St. Antonius Ziekenhuis
Wijngaarden, J. van	V	Medisch Centrum Alkmaar
Tasche, M.	V	HagaZiekenhuis

Deze tien mensen zijn interessant om te leren kennen, omdat ze een belangrijke makelaarsrol in dit netwerk vervullen en daardoor veel invloed kunnen uitoefenen. Wil je dat er een nieuwe werkwijze geadopteerd wordt? Dan is het verstandig om met deze ‘change agents’ te beginnen.

Netwerkanalyse van organisaties

Eenzelfde netwerkanalyse maakt duidelijk welke organisaties invloed hebben in dit netwerk. De grootte van naam en knooppunt geven de invloed aan



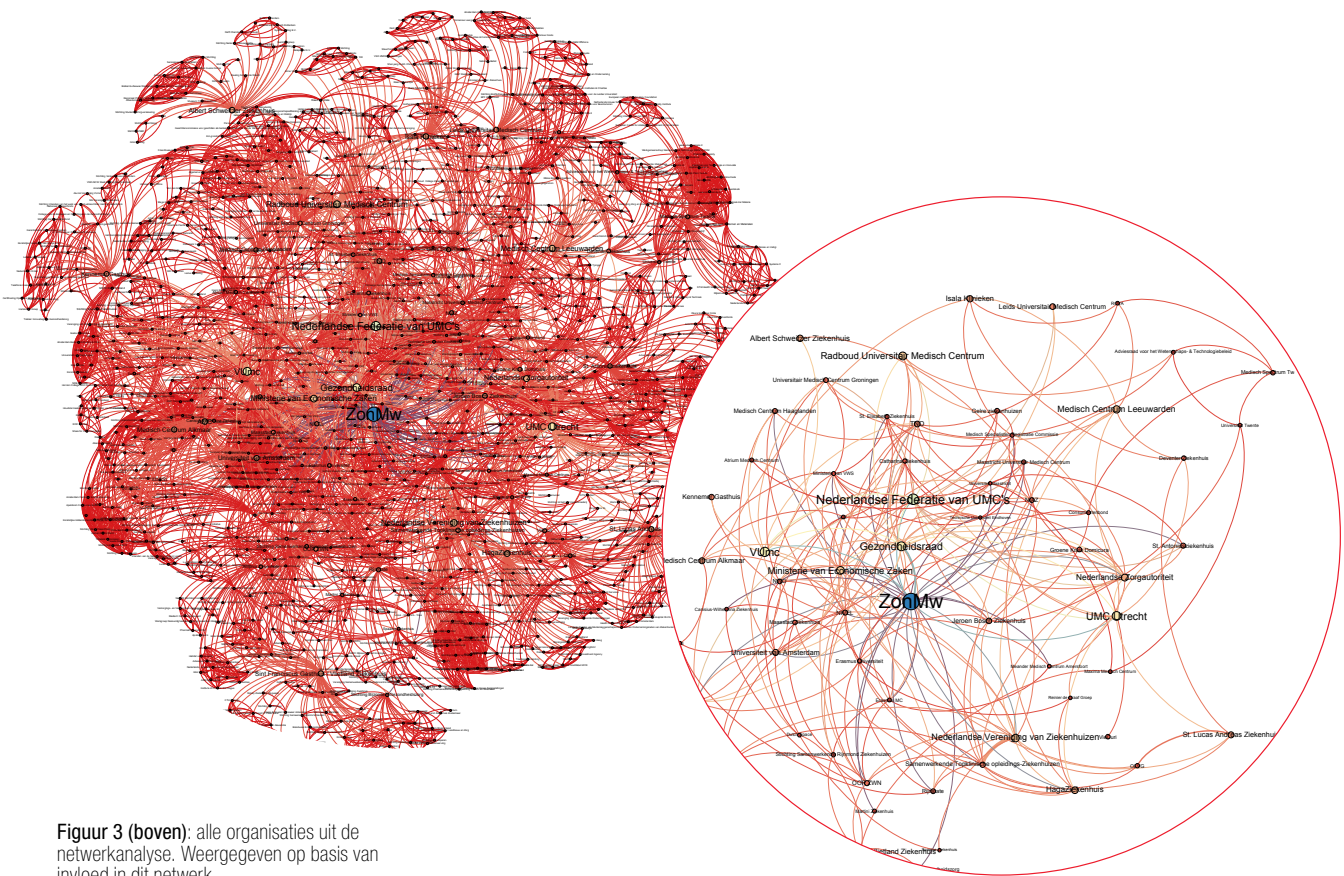
Figuur 2: de 34 meest invloedrijke bestuurders in dit netwerk, waarvan 12 vrouw zijn.

van deze organisatie in dit totale netwerk. De tien meest invloedrijke organisaties in dit netwerk zijn:

- ZonMw
- Nederlandse Federatie van UMC's
- VUmc
- Gezondheidsraad
- UMC Utrecht
- Radboud Universitair Medisch Centrum
- Ministerie van Economische Zaken
- Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
- Medisch Centrum Leeuwarden
- Nederlandse Zorgautoriteit

‘Goed nieuws als het gaat om innovatie. ZonMw wil de totale innovatiecyclus stimuleren om met kennis de zorg te verbeteren. In dit netwerk zijn zij zeer invloedrijk en hebben daarmee een aanjagersrol in innovatie. De Gezondheidsraad adviseert onder andere over zorgonderzoek en door haar centrale rol in dit





Figuur 3 (boven): alle organisaties uit de netwerkanalyse. Weergegeven op basis van invloed in dit netwerk.

Figuur 4 (rechts): een uitsnede van de meest invloedrijke organisaties in dit netwerk.

netwerk heeft de Gezondheidsraad goed zicht op wat er speelt in het totale netwerk. De goede verbondenheid op organisatieniveau maakt het mogelijk om kennis over organisaties heen te laten stromen en zo ‘best practices’ te adopteren,’ legt Miriam uit. ‘Als bestuurder kun je deze netwerkanalyse gebruiken om goed door het netwerk te navigeren en te bepalen aan wie en welke organisatie je tijd en aandacht besteedt. De netwerkanalyses maken inzichtelijk met welke organisatie het slim is om samen te werken of wie je eigenlijk zou moeten uitnodigen voor een congres. Soms komen zo onverwachte spelers aan het licht.

In de context van de zorg zou je niet direct het Ministerie van Economische Zaken verwachten. Toch is dit een verbindende speler doordat er via het topsectorenbeleid (life sciences & health) breder verbindingen in het netwerk gelegd worden. Je zou het zo kunnen zien: als je als organisatie verbindt met de ‘juiste’ mensen, dan krijg je als organisatie een centrale rol

in het netwerk. Dat is precies wat Medisch Centrum Leeuwarden bijvoorbeeld bewust of onbewust heeft gedaan.’ Volgens Miriam is het ook een goed instrument om te toetsen of de strategie die je bepaald hebt, kans van slagen heeft.

Reinier de Graaf wil in 2016 het meest verbonden ziekenhuis van Nederland zijn. Deze netwerkanalyse geeft aan dat in dit deel van het netwerk nog winst te behalen valt door op een andere manier in het netwerk te verbinden. Het OLVG heeft in haar beleidsplan ‘samenwerken’ benoemd als belangrijke pijler. Deze netwerkanalyse geeft een ander beeld van onderlinge verbondenheid dan de in het plan genoemde samenwerkingspartners. De routing door het netwerk kan dus nog effectiever. Miriam: ‘Dit zijn slechts enkele observaties die uit deze netwerkanalyse te halen zijn. Een klein kijkje in de netwerkkeuken om een beeld te krijgen wat je als manager en bestuurder met dit diagnose-instrument zou kunnen doen.’