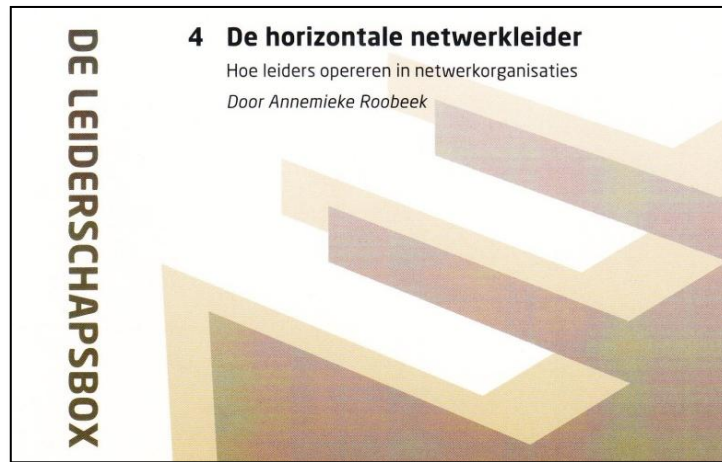


De horizontale netwerkleider

Prof. dr. Annemieke Roobeek (De Leiderschapsbox, Managementboek 2011)



*Annemieke Roobeek belicht het belang van netwerken als ze een beeld schetst van leiderschap in een netwerklandschap. In netwerkorganisaties zijn kenniswerkers constant in beweging en actief met meerdere activiteiten en rollen. Horizontale relaties en kennisverbindingen zijn essentieel om innovatief te kunnen werken en kennis optimaal te benutten. Dit landschap stelt andere eisen aan leidinggevend. **Horizontale netwerkleiders** verrichten meerdere activiteiten en spelen meerdere rollen waarbij het vitaal houden van netwerkrelaties een van de meest essentiële taken is.*

Netwerklandschap

Er is een transformatie gaande in bedrijven en organisaties. Of het nu de zorg, de politie, kennisinstellingen, bedrijven, banken of de ANWB betreft: men is op zoek naar andere manieren van werken in vrije organisatievormen waar netwerkend werken normaal gevonden wordt. Netwerkorganisaties maken optimaal gebruik van de kennis binnen en buiten de organisatie. Ze zijn de pioniersfase voorbij en worden meer en meer het aansprekend alternatief voor de krakende piramide structuren. De bekende hiërarchische hark van posities en bevoegdheden raakt uit de gratie. In de tijd dat bedrijven eenduidige producten leverden, zoals koekjes, matten of buizen, was een top-down, hiërarchisch aangestuurde organisatie efficiënt en effectief. Maar in een tijd dat complexere producten en kennisintensieve diensten de kern van bedrijven vormen, blijkt deze organisatievorm niet meer te passen. Steeds meer blijken de starre, statische

structuren van de piramide organisaties een belemmering te vormen voor de vernieuwing waarnaar uitgekeken wordt door jongere generaties kenniswerkers. Sterker nog: jongere generaties kenniswerkers voelen zich enorm onderbenut in de traditionele, gelaagde organisaties met veel bazendom. Zij willen juist werken aan meerkantige vraagstukken en vernieuwingen. Ze zoeken uitdagingen in het werk. Ze hebben er de kennis voor, maar komen niet uit de startblokken. Het zittend management hoeft niet zo nodig te vernieuwen, lijkt het. En dat terwijl innovaties hard nodig zijn om bedrijven concurrerend te houden. Echter, in de huidige hiërarchische structuren komen originele ideeën nauwelijks buiten de burelen van een business unit. Veel wordt binnenskamers al van tafel geveegd door angstige managers die op cijfers sturen en niet op creativiteit. Zij schatten het kennispotentieel van hun medewerkers niet op waarde, luidt de kritiek. Zij hebben volgens henzelf de waarheid in pacht en hebben weinig behoefte te luisteren naar voorstellen die ze zelf niet bedacht hebben. Beter gezegd: niet bedacht zouden kunnen hebben, omdat veel oudere managers de benodigde kennis voor vernieuwing vaak al lang niet meer hebben. U voelt het al aan: er is nogal wat onvrede en frustratie bij zowel degenen die wel vernieuwend vooruit willen als degenen die het bestaande willen blijven verdedigen. Hoe kun je uit deze onvruchtbare impasse komen? Wat is een nieuwe organisatievorm die wel ruimte laat voor strategische innovaties, vernieuwing en creativiteit? Waarom houden jonge mensen het steeds sneller voor gezien in traditionele, hiërarchische organisaties? Wat betekent het voor het zittende management en hoe ziet het nieuwe netwerk-leiderschap eruit?

In deze aflevering gaan we dieper in op de nieuwe vormen van leiderschap in netwerkende organisaties. We gaan het hebben over horizontaal netwerk-leiderschap in netwerkende organisaties en we zetten dat af tegen het command & control management. Het specifieke van netwerkorganisaties is dat er uitgegaan wordt van open kennisstromen waar medewerkers en management expliciet aan kennisuitwisseling doen. Dat doen ze niet alleen binnen de eigen organisatie, maar juist bewust met bedrijven en instellingen van buiten. Netwerkorganisaties werken er aan om met anderen een interessant en uitdagend netwerklandschap te scheppen. Hier gedijt innovatief ondernemerschap en wordt een heel divers potentieel van medewerkers en externen aangeboord. Dat kan prima in open space en met behulp van cloud computing waarbij iedereen met elkaar verbonden kan zijn, ongeacht tijd en plaats. U hoort het goed: er is een transformatie gaande en die heeft een grote impact op leiderschap.

Kenniseconomie drijft op netwerken

Vroeger had je een landschap van fabrieken en boerderijen en in de afgelopen vijftig jaar is daar het landschap van kantoren aan toegevoegd. In haar bijdrage in deze reeks heeft Iteke Weeda een mooie schets gegeven van dit veranderende landschap. Nu we sinds enkele decennia in een kenniseconomie zijn beland, is het virtuele landschap van netwerkverbindingen steeds belangrijker geworden. Waar zouden we zijn zonder internet, email, sociale media? Compleet nieuwe bedrijven en sectoren zijn door de digitalisering opgekomen. Wie had er vijftientig jaar geleden gedacht te we massaal mobiel zouden telefoneren, laat staan dat smart phones ons op elk moment aan alles en iedereen zouden kunnen koppelen? Als je beweerd had dat miljoenen mensen dagelijks aan wereldomspannende games zouden meedoen en daar ook nog voor zouden betalen, zou niemand je geloofd hebben. Hetzelfde geldt voor uitbesteding van klantenservices naar India of researchafdelingen naar China. Juist de hoogwaardige sectoren zijn enorm beweeglijk geworden en dat maakt dat de kenniseconomie zo'n totaal ander landschap kent. We leven in deze 21^e eeuw in een flat world volgens Thomas Friedman. Daar kijkt niemand meer van op. In die flat world zijn de digitale verbindingen de belangrijkste mondiale infrastructuur om kennis van honderden miljoenen mensen uit bedrijven en organisaties te laten stromen. Die kennisstromen bestaan uit allerlei vormen van informatie die met producten en diensten te maken hebben. Die informatie is afkomstig van mensen, van kenniswerkers. Want ook al lijkt het in de flat world vooral om digitale netwerkverbindingen te gaan, het essentiële is dat mensen met elkaar in contact staan. Mensen zoeken elkaar op via het internet, via websites van bedrijven, via allerlei sociale netwerksites. Met name kenniswerkers weten dat goed verbonden zijn met anderen van groot belang is om te weten wat er speelt, om bij te blijven, maar ook om de waarde van jezelf te vergroten. TNO liet in een onderzoek uit 2011 zien dat medewerkers die actief aan sociale netwerken meedoen veel creatiever zijn dan diegenen die dat niet doen. Voor bedrijven zou dat dus een reden kunnen zijn om het netwerken te bevorderen. Deelname aan levende netwerken is waardevol, omdat het kan laten zien met wie je in contact bent en hoe snel je contact op kunt nemen met relevante personen. Waren vroeger diploma's en referenties van voormalige werkgevers doorslaggevend voor het aannemen van medewerkers, tegenwoordig kijken slimme bedrijven steeds vaker naar het levende netwerk van medewerkers. Om dat levend te houden, moet je elkaar ook wel ontmoeten. Dat kan natuurlijk op het net via webcams of via teleconferenties, maar echt ontmoeten blijft het belangrijkste om tot diepere netwerkverbindingen tussen mensen te komen. Als je elkaar in de ogen gekeken hebt en ook informele zaken hebt uitgewisseld, is de kant veel groter dat je beter met elkaar werkt. Al kan daar een oceaan

of een continent tussen zitten. Daarom vinden mensen het ook zo leuk om elkaar te blijven ontmoeten. Sociale netwerksites leiden tot heel veel ontmoetingen, waar vooral veel informele uitwisseling plaatsvindt onder professionals. Dat gebeurt lokaal, maar met het grootste gemak ook mondiaal. Vanuit dit informele, horizontale netwerken ontstaan allerlei professionele netwerkrelaties, die zorgen voor kennisuitwisseling, relaties en ideeën.

De externe blik van netwerkers zorgt voor een uitgebreid netwerk van nieuwe contacten buiten de eigen organisatie. In die zin is de wereld van de netwerkende medewerker grenzeloos geworden. De bestaande, starre, hiërarchische organisatievormen worden omzeild en in het beste geval ondergeschikt gemaakt aan het creëren van innovatieve diensten en producten.

Het gaat in de kenniseconomie om high tech en high touch en om formele connecties en informele kennisuitwisseling. Alles draait om verbindingen en de inhoud die er overheen gaat. Je maakt deel uit van een wereld waar connectivity een sleutelbegrip is om voor je bedrijf of voor jezelf vooruit te komen. Je bent voortdurend in beweging en je speelt diverse rollen tegelijkertijd. Soms kom je kennis halen, dan weer informatie brengen of even later kun je weer een initiator van een digitale linked-in groep zijn om een vraagstuk met mensen op te lossen die je daarvoor waarschijnlijk niet kende. Van kenniswerkers vragen we daarom tegenwoordig andere competenties dan van een voormalige kantoormedewerker. Je wordt nu geacht om naast marktkennis en klantgerichtheid ook innovatief ondernemerschap te tonen en netwerken te ontwikkelen en te onderhouden.

Een mooi voorbeeld van een innovatieve netwerkorganisatie is Arcadis. Arcadis is een ingenieursbureau met wereldfaam op het gebied van gebouwen, milieu en ruimte, en mobiliteit en water. Dit bedrijf is actief in meer dan tachtig landen. De kracht van Arcadis is dat ze lokale kennis en netwerken weet te koppelen aan transnationale expertise. Medewerkers op lokale vestigingen zijn actief in lokale netwerken en weten daardoor wat er speelt in hun lokale gebied. Arcadis bedient nationale klanten vanuit deze lokale vestigingen. Internationale klanten krijgen maatwerk geleverd vanuit meerdere vestigingen die samenwerken aan innovatieve oplossingen. Het bedrijf werkt aan kennisintegratie om meer waarde te kunnen bieden aan haar klanten. Deze kennisintegratie vergt een optimale interne samenwerking en kennisuitwisseling. Het delen van kennis is een belangrijk strategisch speerpunt. Nieuwe technologie speelt hierin een belangrijke rol. Er worden virtuele 'communities of practice' gevormd van mensen die expertise hebben op een specifiek gebied. Het is een morele plicht om een nieuw project kenbaar te maken en te vragen wie er behulpzaam kan zijn met expertise

en ervaring. Het is ook vanzelfsprekend dat je een vraag van een collega beantwoord om kennis te delen. Mensen uit verschillende landen wisselen kennis uit rond specifieke projecten. Het global knowledge network ondersteunt de uitwisseling van kennis en het delen van praktijkervaringen. Er is een enorme bereidheid om met elkaar te schakelen, elkaar hulp te bieden en te schakelen. Mensen uit verschillende landen ontmoeten elkaar ook fysiek om nieuwe ideeën en inzichten uit te wisselen. De gedachte hierachter is dat mensen gaan samenwerken als ze elkaar kennen. Deze samenwerking in netwerken maakt van Arcadis een van de meest innovatieve ingenieursbureaus ter wereld als het gaat om de grens van land en water.

Leiders uit hun comfortzone

Hoewel vrijwel iedere kenniswerker dagelijks digitaal werkzaamheden uitvoert, is het nog niet zo dat iedere kenniswerker een netwerker is. Er zijn nog veel bedrijven waar sociale netwerksites niet gebruikt mogen worden. Ook zijn er ministeries en overheidsorganisaties, zoals de politie, waar het internet afgeschermd wordt. Voor jongere mensen is dit niet uit te leggen, maar zolang het web niet als een verlengde van je bureaublad gezien wordt, houdt het snel op met verbindingen maken. Ook al zijn er vrijwel geen managers meer die niet zelf e-mailen, toch zijn er nog maar relatief weinig horizontale netwerkleiders die hun mensen de ruimte te laten om creatief met innovatie of strategische vraagstukken bezig te zijn. Vanwaar deze discrepantie tussen wat nodig is en logisch lijkt en de verkrampte houding van de meeste managers om structuren los te laten en kennis te laten stromen?

Juist omdat het voor managers vaak heel comfortabel is in organisaties met veel functiescheidingen in divisies, business units en afdelingen, staan ze niet te trappelen om hun domeinen prijs te geven. Hun domein is waar zij de scepter zwaaien en hun machtswoord geldt. Dat wordt lang niet altijd expliciet zo gezegd, maar door veel medewerkers wel gevoeld. Het geven van leiding volgens een command & control stijl schept duidelijkheden. Hierover zijn boekenkasten vol geschreven. Die boeken en praktijken legitimeren de top down benadering met veel controle en risicomijdend gedrag. Je weet wat er gedaan moet worden volgens de vooraf afgesproken business plannen. Je kunt als manager je mensen hierop aan het werk zetten en je controleert vervolgens of dat ook gedaan wordt. Als dat zo is, rapporteer je de behaalde resultaten naar boven. Een manager is een uitvoerder van plannen met resultaten die vaak door de top bepaald zijn. Hij of zij is de beheerder van het proces om tot die resultaten te komen. Je moet streng en rechtvaardig zijn, maar vooral controleren of er geen kink in de kabel

komt om de resultaten te halen. Het woord innovatie, vernieuwing, creativiteit of out of the box denken, komt hier niet in voor. Strategisch laten meedenken, ruimte laten, vertrouwen hebben in samenwerking met externen en open staan voor nieuwe inzichten van jonge medewerkers zijn niet de punten die op de ijklijstjes staan van managers. Eigenlijk zijn managers helemaal geen leiders, want het nemen van initiatief om iets anders te doen en uit de rij te stappen, doen ze bij voorbaat liever niet. Zie hier waar de schoen wringt: medewerkers zijn al veel verder in hun netwerkende stijl van werken, maar zij voelen de beknelling van de verticale machtsverhoudingen en de incompetentie van het zittende management. Het zijn eigenlijk twee logica's die met elkaar botsen. De jongere generaties kenniswerkers willen tot ontplooiing komen door te netwerken en de zittende managers willen hun afspraken met de top nakomen om zelf niet in problemen te komen. Om anders leiding te geven moeten er dus de nodige heilige huisjes afgebroken worden en dat gaat niet zonder slag of stoot. Er is veel te verliezen voor managers die hun domein willen behouden en niet willen delen met netwerkende medewerkers. Het dominante leiderschap is daarom nog altijd gebaseerd op macht en command & control. Maar er gloort hoop, want het horizontale netwerk-leiderschap komt op. Kijk maar naar wat we bij FinExt zien in de gespecialiseerde financiële dienstverlening zien. Dit bedrijf, dat in 1999 opgericht is als onderdeel van The Vision Web, is van meet af aan een netwerkorganisatie geweest. De basiswaarden zijn vertrouwen, openheid en ondernemerschap. Toen het later overgenomen werd door Ordina, was de eigen kracht van de organisatie zo sterk dat het met 150 professionals bleef werken op de eigen wijze. Dat wil zeggen, praktisch zonder hiërarchie. Er wordt gewerkt op basis van capaciteiten en niet op basis van functieomschrijvingen. Iedereen kan dus veel meer rollen vervullen en is dienstbaar aan de klant en aan elkaar. Binnen FinExt gaat men ervan uit dat je het beste uit jezelf haalt en dat inzet om betrokkenheid naar de klant te tonen, creativiteit in je werk aan de dag te leggen en ondernemerschap voor de hele club te tonen. Over de resultaten die geboekt worden is men heel transparant. Iedereen kan ook elkaars salaris bekijken en zelf beoordelen hoeveel men verdient. Je hebt zelf de verantwoordelijkheid om het ook waar te maken. En omdat iedereen het kan zien, zul je geen onverantwoorde greep uit de kas doen. In tegendeel, bij FinExt draait het om waarden, niet om materieel vertoon. FinExt heeft op papier een directeur, maar feitelijk speelt dat geen grote rol. In maart 2011 kopte NRC Ode dat er geen managers meer nodig waren. FinExt was hiervoor een voorbeeld. Bijzonder is ook dat FinExt, dat enkele jaren geleden onderdeel geworden was van Ordina, sinds april 2011 weer een zelfstandige onderneming geworden is. Het

bedrijf is door de eigen professionals gekocht van Ordina. Op de geheel eigen wijze zal het de opmerkelijke vorm van werkorganisatie verder gaan uitbouwen.

Het zijn niet alleen innovatieve ingenieursbedrijven of bedrijven in de creatieve hoeken van traditionelere bedrijfstakken waarin netwerkende professionals kennis en ideeën uitwisselen om de klant beter van dienst te zijn. Het gaat ook om innovatieve bedrijven in de dienstensector. Immers, wil je als bedrijf je klanten dienen, dan moet je producten verbeteren, vernieuwen en je klanten verrassen. Denk maar aan Apple, waar wereldwijd klanten reikhalzend uitkijken naar een nieuw Apple product. Juist Apple weet als netwerkorganisatie samen te werken met honderden andere bedrijven en externe kenniswerkers die graag voor Apple werken. Apple is meer dan Steve Jobs. Het merk Apple is de kracht om talloze netwerkconnecties wereldwijd te laten werken aan nieuwe producten voor loyale klanten. Zonder die kennisstroom te benutten, zou Apple niet telkens kunnen verrassen. En enorme winsten kunnen boeken. Het kan dus heel goed samengaan: out of the box, innovatief zijn en winst maken.

Netwerkleiders gaan op pad

Het is best lastig om je weg te vinden in de huidige overvloed aan kennis. Dan is het terugtrekken op je eigen honk veilig en rustig. Maar naast deze traditionele en defensieve managers zijn er ook managers die er op uit trekken op de kenniszee om zicht te krijgen wat er voor nieuwe kennis en inzichten zijn. Zij gaan, liefst met hun medewerkers, naar conferenties en beurzen, struinen het web af, gaan naar netwerkbijeenkomsten van beroepsverenigingen, volgen trends in de media, lezen kranten en voelen aan wat er in de lucht hangt. Ze zijn in contact met de wereld om hun heen en schakelen voortdurend tussen binnen ('wat heeft het bedrijf nodig') en buiten ('met wie kunnen we wat samen gaan doen'). Jaap Boonstra spreekt in dit verband op de eerste luister cd over omgevingssensitiviteit en sociaal bewustzijn. De managers die zelf op pad gaan en hun medewerkers meenemen, worden gewaardeerd om hun openheid en nieuwsgierigheid. Het is een plezier met en voor hen te werken. Je kunt er wat van leren en de ruimte om mee naar buiten te gaan wordt als bevrijdend gezien.

Op die zee van kennis heb je wel bakens nodig. Richtingaanwijzers, vuurtorens, die staan voor mensen die visie hebben en weten hoe je koers moet houden. Strategische oriëntatie. In bedrijven kunnen dat managers zijn die up-to-date zijn, in zorginstellingen directies die vanuit een patiënt dienend concept aansturen en in het onderwijs zijn het bevlogen docenten met inhoudelijke kennis. Bij deze mensen ga je graag langs, word je geïnspireerd en kom je met relevante kennis terug.

Netwerkleiders weten dat ze aan een baken niet genoeg hebben, maar dat je eigenlijk een infrastructuur, een netwerk van bakens nodig hebt. Immers, de vraagstukken zijn niet altijd hetzelfde, de aanpak kan anders zijn, nieuwe inzichten heb je nodig, net als andere technieken. Bakens vormen met elkaar een systeem dat je op koers houdt. In een virtuele netwerkwereld zijn deze bakens heel gevarieerd van zoekmachines, zoals Google, tot aan persoonlijk opgebouwde netwerkrelaties. Kennisdragers die als bakens fungeren worden vaak direct herkend en erkend door hun omgeving. Je kunt er terecht voor vragen of voor het reflecteren over mogelijke oplossingen voor een probleem waar je mee zit. Bakens zijn toegankelijk, open en kunnen luisteren. Plus dat zij weer de kennis en contacten hebben naar andere bakens, hun netwerken. Een goede netwerkleider is zelf ook baken, maar niet nadat hij of zij zelf gewerkt heeft aan het opbouwen van netwerken met mensen waarin meerzijdige kennis samenkomt.

Een mooi voorbeeld van het creëren van een werkklimaat waarin netwerkleiders bakens vormen, is bij de ANWB te vinden. Onlangs is daar een interactief strategietraject uitgevoerd waarin zeven teams de strategische koers 2020 ontwikkeld hebben. De netwerkteamleiders hadden geen hiërarchische rol, maar waren in alle opzichten dienend aan het team. Zij zorgden ervoor dat de teamleden goed op weg kwamen om interviews in de buitenwereld te doen. Het leggen van interne contacten en het verbinden van collega's was een belangrijke rol. Normaliter waren deze teamleiders veel meer haantjes die alles zelf bepaalden, werd er onlangs in een overleg opgemerkt. Maar nu moesten zij ook met elkaar afstemmen en dienend aan de hele organisatie zijn. Dus moesten ze ook onderling veel beter samenwerken. Het leuke was dat het overgrote deel van de netwerkteamleiders heel snel in hun nieuwe rol tot bloei kwam en veel plezier kreeg in het horizontale leiderschap tonen in plaats van baas te spelen.

Netwerkleiders creëren een open atmosfeer

Soms kom je op je tocht naar kennis en contacten bij een bedrijf of organisatie of een persoon waar het allemaal klopt. Het gaat er dan nog niet eens om of je precies het antwoord op je vraag hebt gevonden, maar je voelt dat er een sfeer is in dat bedrijf die openheid uitstraalt. Je bent welkom om je aan een kennisbron te laven, maar ook om met allerlei mensen vrij te spreken en relaxed koffie te drinken. Het gaat niet om snel scoren en competitie, maar om oprechte belangstelling en meedenken. Je wordt opgenomen door concullega's die je misschien niet of niet zo goed kende daarvoor. Maar dat geeft niet, ze begrijpen waar je mee bezig bent, vragen nauwkeurig verder en helpen

je vooruit. Deze stijl van werken wordt gecreëerd door leiderschap dat ruimte biedt aan netwerkend werken. Hier is een sfeer van bedrijvigheid, waar mensen druk bezig zijn met activiteiten. Zonder stress. Je ziet dat mensen voortdurend met elkaar in contact staan en met elkaar bezig zijn. Geen kamertjes met gesloten deuren waar directeuren of managers zich teruggetrokken hebben. Geen duidelijke statusverschillen tussen medewerkers. Open ruimten met ontmoetingsplekken. Vaak werken er ook collega's van andere vestigingen mee of externen. Het werk is projectmatig en je werkt in tijdelijke teams met wisselende samenstellingen. Leidinggevenden werken vanzelfsprekend mee met medewerkers. Ze zijn inhoudelijk deskundig en zijn zowel vraagbaken als meewerkend voorman of voorvrouw. De inhoud staat centraal, niet de status of de hiërarchie. Hier is een sfeer geschapen van vertrouwen in elkaar, waardoor je elkaar ruimte kunt laten om eens een andere weg te kiezen om een probleem van een klant op te lossen.

Netwerkleiders weten ook goed hoe je het beste kunt afstemmen. Juist in complexere projecten of ingewikkelde vraagstukken lijkt het vanuit het netwerken vanzelfsprekend om iedereen erbij te vragen. Maar dat is het juist niet. Dan wordt het weer polderen en vergaderen en dat is juist niet effectief om snel de juiste kennis en informatie bijeen te krijgen. Netwerkleiders hebben hun interne en externe netwerken en maken gebruik van de netwerken van hun medewerkers. Optimaliseren van kennis en kennissen doe je door af te stemmen wie je voor welke kennis nodig denkt te hebben. Dat houdt in dat je vooraf met je medewerkers een soort netwerkplan maakt met een overzicht van de kernonderdelen van het vraagstuk, de kennisdragere, de klanten waar je het voor doet en de belanghebbenden er omheen. Wie heb je wanneer waarvoor nodig en hoe benader je hen zo dat het ook voor deze contacten interessant is om mee te denken, mee te werken en zo mogelijk een deel van het werk uit te voeren? Ook hier geldt dat de inhoud centraal staat en niet de politieke belangenafweging wie belangrijk is, maar wie goed is in zijn of haar vak en wie vooral ook heel prettig is om mee samen te werken. Geen baasjes, ego's en mannetjesputters. Die zijn niet geschikt om in een open werksfeer netwerkend te werken. Een netwerkleider kan dan wel individueel deze mensen benaderen, maar niet om intensief mee samen te werken. Bij het afstemmen houd je dus ook bewust mensen uit je netwerk buiten de deur om je open werkklimaat te beschermen.

De werksfeer is de basis van een netwerkende werkwijze. Managers en leidinggevenden zijn cruciaal in het scheppen van zo'n open werksfeer waar het samenspel van kennis delen, ontvangen en doorgeven een tweede natuur geworden is. Het lijkt zo simpel.

Institutionele barrières

Het lijkt eenvoudig om een open werkklimaat te scheppen, maar de praktijk is weerbarstig. Eerder zagen we al dat managers vaak niet staan te trappelen uit hun comfortzone te komen, omdat voor hen de risico's toenemen. Nu zijn de opdrachten van boven helder, maar als je zelf moet gaan verzinnen wat interessant kan zijn en hoe het anders kan, dan komen de terugtrekkende bewegingen al snel in zicht. Managers zijn vaak wars van fouten melden en doen er alles voor om dat te voorkomen. De uitspraak "Fouten maken doe je maar na vijven!", zegt genoeg. Net als het voorkomen dat mensen buiten hun boekje gaan: "wie heeft jou daar toestemming voor gegeven?" of nog dodelijker: "Eigen initiatief staat niet in je contract!". Vanuit de comfortzone is het voor managers ook heel eenvoudig om met een paar dooddoeners creatieve medewerkers snel buiten spel te zetten. Een paar voorbeelden: "Maar dat kun jij toch helemaal niet?" of "met al het werk dat nog gedaan moet worden, durf ik die vernieuwing niet aan", af te sluiten met "ik heb er geen vertrouwen in en geld is er ook niet". Zo druipt je als initiatiefnemer van een innovatieve oplossing als snel af en bedenk je je wel drie keer voordat je weer met een idee naar je leidinggevende komt. Het demotiverende effect valt niet te onderschatten. Het zou goed zijn wanneer leidinggevenden meer getoetst zouden worden via 360 graden feed back analyses. Dan komt beter tot uiting wat hun bijdrage is tot een al dan niet innovatief werkklimaat. U kunt zich institutionele barrières misschien het beste voorstellen als ijsbergen. Het zijn de koele killers op de kenniszee, want je ziet vaak van buiten niet dat er onder het topje nog een gigantische ijsmassa zit die een meerkoppig struikelblok vormt voor menigeen die bezig is met innovatieve, creatieve processen of concepten. De ijsberg staat voor de institutionele structuren waaruit bedrijven en organisaties opgebouwd zijn. Het zijn de harken op de organogrammen. Kenmerk van institutionele structuren is dat ze vaak decennia achterlopen bij actuele ontwikkelingen. We kennen daarom in de meeste bedrijven nog de structuren uit het machinetijdperk, terwijl we al ver voorbij het informatietijdperk zijn aanbeland. De institutionele structuren veranderen langzaam, omdat mensen van laag tot hoog in deze structuren gesocialiseerd worden. Ze worden gedwongen zich ernaar te schikken. Er aan te wennen dat het zo en zo gaat en dat het niet anders kan. Dit wordt nog versterkt door het feit dat hogerop klimmen in organisaties betekent dat je jarenlang bezig bent om je door dit woud van lagen, afbakeningen, hiërarchieën en machtspelletjes heen te wringen. Dit is waar de koele sfeer van wantrouwen vandaan komt. Het gaat om inschatten waar je vandaan komt en wat je plannen zijn en om het voorkomen dat de eigen positie ondermijnd kan worden. Oppassen dus en politiek beleefd zijn. Dit gedrag werkt versterkend om de huidige structuren te behouden. Niet

creatieve leidinggevendens zijn dan ook vaak de steunpilaren van de instituties. De ijsberg is het collectieve wantrouwen in elkaar en het statische verzet tegen anders denken, anders werken, anders leidinggeven. Dat is de koele waarheid.

Een voorbeeld van collectief wantrouwen zien we bij een groot deel van de banken die door de financiële crisis hevig getroffen zijn. Natuurlijk wordt er op papier gesproken van vernieuwing en klant centraal, maar in de realiteit zijn zowel managers als medewerkers vooral bezig zelf te overleven. Echte vernieuwingen gedijen dan niet. Hooguit is er ruimte voor een verbetering in de processen, maar die hadden allang gedaan moeten worden, dus bijzonder inspirerend is dat ook niet. De meer ambitieuze mensen gaan dan weg. Wat er blijft versterkt nog meer het behoudende karakter.

Maar er zijn ook banken die door de financiële crisis in een stroomversnelling gekomen zijn. Neem een bank zoals Triodos, de beste bank ter wereld op het punt van maatschappelijk verantwoord ondernemen, volgens de Financial Times in 2010. Juist door hun open houding en breed uitgedragen waarden over duurzaamheid en medemenselijkheid worden ze nu gewaardeerd en groeit Triodos enorm snel. Hier komen ook veel jonge mensen solliciteren, omdat de waarden hen aanspreken. Maar ook ervaren bankmensen melden zich. Het succes van de Triodos is ook een voorbeeld van de veranderende tijdgeest. 'Gewone' banken staan niet meer in een goed daglicht, terwijl de boutique banken, zoals Triodos, maar ook ASN, juist in de spotlights staan, omdat ze vertrouwen uitstralen.

Een nieuwe generatie leiders treedt aan

Als er zoveel collectief wantrouwen is, hoe kan er dan toch een nieuw besef van vertrouwen tegenover gezet worden? Hier komt het leiderschap van de top van de organisatie om de hoek kijken. In dit kader kunnen we zien dat er juist in deze tijd een bijzondere wending mogelijk wordt. De aflossing van de babyboomers is in volle gang en de winnaars zijn met name veertigers. De babyboomers zijn degenen geweest die de instituties gebouwd hebben. Vanuit een destijds gelegitimeerd machtsdenken hebben zij daar met vele andere babyboomers invulling aan gegeven. De veertigers die hen gaan opvolgen (generatie X) zijn minder op macht belust, kennen nauwelijks ideologie en zijn politiek veel minder geïnteresseerd. Ze zijn zich zeker bewust van carrières en willen op hun merites beoordeeld worden. De veertigers hebben meer kennis in diploma's dan de babyboomers en zijn ook internationaal beter onderlegd. Onderschat niet dat de generatie X materialistisch is. Vaak hebben ze een hoge hypotheek op een duur gekocht huis. Ze willen goed betaald worden en voorzien zijn van de beste secundaire en

tertiaire arbeidsvoorwaarden. Van lease auto tot papa/mamadagen. Ze zijn daarnaast in de omgang meer mensgeoriënteerd en hebben vanuit hun basisschoolbankjes al geleerd in groepjes te werken en later in de studie met vrienden langer op te trekken. Ze willen ook meer in balans zijn dan hun ouders, die de babyboomers waren. Succesvolle veertigers zijn er niet meer alleen voor hun werk, maar ook voor hun gezin, hun vrienden en de activiteiten in hun vrije tijd. Doorgaans zijn het actieve mensen, die er goed uit willen zien en hun ambities spreiden. Het is de eerste generatie waar vrouwen op grotere schaal dan voorheen in leidinggevende posities zijn terechtgekomen. Er is dus meer diversiteit en dat verklaart ook waarom de waarden op de hogere sporten op de managementladders aan het veranderen zijn.

Voorwaar, dit zijn belangrijke ingrediënten om tot andere verhoudingen te komen op het werk en om de luiken naar buiten te openen. Er gloort hoop.

Denk bijvoorbeeld aan de verschuivingen die nu al volop gaande zijn in traditionele bastions zoals de accountancy en advocatenkantoren. Waren hier extreem lange werktijden regel, of beter aanwezigheidstijden, dat wordt nu anders. Veel professionals zagen wel hun werk zitten, maar niet de manier waarop. Daarom zijn er de afgelopen jaren veel bedrijven opgezet door voormalige medewerkers van de Big Four accountancy bureaus of van grote advocatenkantoren, waar wel meer ruimte is voor werk, gezin en vrije tijd. U kunt hierbij denken aan professionals en ook partners die er bewust voor kiezen om vier dagen te werken en hun werk leuk blijven vinden, omdat er een balans is. Natuurlijk vergt het afstemmen met collega's, maar daar heeft deze generatie minder moeite mee. De grote ondernemingen en kantoren zullen op den duur wel mee moeten gaan, omdat ze hun beste mensen anders verliezen. De logica van toen, van de babyboomers, is niet meer de logica van generatie X, de generatie van de nieuwe leiders.

De voorhoede netwerkleiders krijgt versterking

Waren het tot nu toe uit de rij gestapte late veertigers en jonge vijftigers, die de kar van het netwerkleiderschap getrokken hebben, nu komt er versterking uit de generatie X. De voortrekkers komen uit de zogenaamde Verloren Generatie of de Lost Generation, en het is niet zo vreemd dat hier de vernieuwing begon. Immers, de Lost Generation had als een massief blok boven hen de babyboomers, die alles zo goed georganiseerd hadden voor henzelf, maar weinig ruimte lieten voor andere geluiden van jongere mensen die na hen kwamen. Dat juist de Lost Generation meer gestudeerd had, vaak dubbele studies, en de voorbode waren van de kennisgeneratie, was aan de oren van de

babyboomers niet echt besteed. De Lost Generation is uiteindelijk inschikkelijk geworden en heeft zich geschikt naar de functies die hen ten deel vielen. Voor de creatieve mensen uit deze generatie duurde dat te lang en die werden ongedurig door het lange wachten op echt interessant werk. Aan het eind van de jaren '90 zien we dan allerlei nieuwe bedrijven opkomen. Vaak zijn dit bedrijven rondom ICT en advisering, opgezet door mensen uit de Lost Generation. Bikker Communicatie Groep en Vitae zijn hier mooie voorbeelden van, omdat beide ondernemingen vanuit een netwerkoptiek verder doorgroeid zijn. Zij hebben er expliciet voor gekozen om het leiderschap anders in te vullen. Geen bazen in de traditionele zin, maar meewerkende voorvrouwen en voormannen. Woorden die vaker terugkomen zijn dan creatief, open, ondernemend en samen met de klant opereren.

Ook uit het voormalige BSO van wijlen Eckhart Winzen zijn veel andere bedrijven voortgekomen, nadat BSO door Philips en later Origin werd overgenomen. In plaats van weer inschikkelijk te moeten zijn, gingen de beste mensen liever voor zichzelf beginnen. Een voorbeeld hiervan is The Vision Web uit 1998, waar later FinExt uit voortgekomen is. Dat is nog steeds een koploper als netwerkorganisatie met horizontaal leiderschap en een stimulerende open werkomgeving.. Hetzelfde geldt voor het eerder aangehaalde bedrijf Vitae, dat nu onderdeel van Manpower is geworden. Vitae staat nog altijd voor de netwerkende professional. Opmerkelijk is dat Vitae niet alleen zelf heeft kunnen groeien en professionals aan zich heeft kunnen binden, maar dat het ook zelf een vruchtbare basis geweest is voor veel nieuwe bedrijvigheid van oud-medewerkers. Juist het stimuleren van ondernemerschap sprak aan. Het feit dat er vertrouwen gekweekt was om initiatieven te laten bloeien, heeft mensen op het spoor gezet om nog meer verantwoordelijkheid te nemen. Dat oud-medewerkers nu zelf ondernemer zijn geworden, is dus een uiting van kracht van het netwerkorganisatieprincipe dat door Vitae gekoesterd wordt.

Die voorhoede van bedrijven wist dat ze het anders wilde doen en dat ze daarvoor het beste zelf bedrijven zouden opzetten, omdat ze dan hun andere manier van leidinggeven en samenwerken met de buitenwereld in de praktijk konden brengen. Ze pakten de handschoen van het ondernemerschap op en gingen hun idealen achterna. Ze waren in dat opzicht atypisch voor hun generatie. Deze vroege netwerkorganisaties hebben veel generatie X-ers aangetrokken en vertrouwd gemaakt met netwerkend werken met professionals. Het waren bedrijven met een enorme uitstraling en voor veel high potential X-ers een ware leerschool.

Nu zien we dat zowel in de private als in de publieke sector de X-ers, de dertigers en jonge veertigers, aan het roer gaan komen. Horizontaal schakelen is voor

hen gemakkelijker, want in hun professionele leven doen ze dat al. Maar voor het horizontaal leiderschap komt meer kijken. Hoe kan de transitie naar netwerkorganisaties onder hun leiding vorm krijgen? Wat zijn de aangrijpingspunten waarmee de overgang gefaciliteerd kan worden?

Strategie als schakelmoment voor horizontaal leiderschap

Het aantreden van een nieuwe generatie die het roer overneemt is een geschikt moment om ook de bestaande strategie van een bedrijf of organisatie scherper tegen het licht te houden. Uit de ervaringen met transformaties van hiërarchische organisatiestructuren naar horizontale netwerkstructuren is naar boven gekomen dat het formuleren van een nieuwe strategie een geschikte manier is om een veranderingsproces in gang te zetten. Om een organisatie te veranderen in termen van structuur en leiderschap is het noodzakelijk om de urgentie ervan te kunnen aangeven. Het is immers nogal ingrijpend. Dus loopt een organisatie als een zonnetje, dan zal er weinig aanleiding zijn, al zou het dan juist wel gemakkelijker kunnen gaan. Zit een onderneming in zwaar weer, dan is de neiging om snel met top down beslissingen en beproefde besparingsrecepten te komen. Echt veranderen in termen van houding, gedrag, leiderschapscultuur is dan niet aan de orde. Soms is het dus ook beter om even af te wachten voordat de nieuwe garde haar stempel op de organisatie gaat drukken met een andere vorm leiderschap.

Laatst kwam er een vraag van een zeer grote organisatie in ons land of iken transitietraject naar een netwerkorganisatie konden begeleiden, want "nu was de tijd er rijp voor". Er was door die persoon al jaren naar uitgezien, maar nu pas kon het gebeuren, omdat de andere leidinggevenden in de top er ook voor waren. Hetzelfde heb ik meegemaakt bij een ministerie, waar de transitie al jaren geleden aangekondigd was, maar de condities er intern niet naar waren. Nog te veel oud denken en te weinig leidinggevenden die zouden willen loslaten. Op een gegeven moment kwam ook daar uit de top van dat ministerie een verzoek om nu wel zo'n traject te begeleiden, want "nu zijn we er klaar voor". Intern is het vaak een voorhoede die al langer wil, maar die eerst moet wachten of ervoor zorgen dat de voorwaarden geschikt zijn. Dat kan een nieuwe leiding aan de top zijn, een fusie met een andere organisatie of het opschudden van de organisatie door een inhoudelijke aanleiding, bijvoorbeeld het versneld moeten innoveren van een verouderd productenportfolio. Kortom, er is een gevoel van urgentie nodig om de strategische koers te gaan verleggen. Er is een vraagstuk dat de hele onderneming aangaat. Juist dat is een moment om een verandering in de organisatievorm en de inhoud van het leiderschap ter hand te nemen.

Horizontaal netwerkleaderschap in actie

Is het haakje gevonden om een strategische interventie te plegen, dan kunnen we het horizontale leiderschap in actie beleven. Het begint bij interactie, het samenbrengen van heel diverse mensen uit allerlei delen van de organisatie. Mensen die niet zelf strateeg hoeven te zijn, maar die er zin in hebben om mee te werken aan strategische veranderingen. Gebaseerd op kennis en motivatie. Top potentials, stille billies, ambitieuze jonge mensen en ervaren rijpe medewerkers kunnen elkaar in netwerkteams versterken. Deze mensen kunnen intekenen op een uitnodiging van de top van de organisatie. Liefst wordt deze uitnodiging naar het privé-adres gestuurd, zodat mensen rustig kunnen overwegen om mee te doen, zonder beïnvloeding van collega's op het werk. Vaak melden zich veel meer mensen aan dan er in de netwerkteams plaats kunnen nemen, maar dat is niet erg, want elk netwerkteamlid heeft een schaduw of een buddy. Deze schaduwleden weten evenveel tijdens het proces als de mensen in de netwerkteams en ze kunnen ook direct inspringen als een netwerkteamlid niet kan komen. Door onderling over de inhoud van het traject te spreken, kunnen de netwerkteamleden kritisch bevraagd worden door de schaduwleden. Tijdens een kop koffie of een lunch worden de schaduwleden bijgepraat. Zij kunnen hun netwerkcontacten binnen en buiten de organisatie erbij betrekken, voor zover relevant voor de strategische doelstellingen en de uitvoering ervan. Zo wordt het netwerkareaal van contacten voor de onderneming enorm uitgebreid. Vergelijk dit eens met een traditionele strategie. Die wordt meestal vanuit de top uitgezet en wordt met de nodige geheimhouding en omzichtigheid omgeven. Een extern bureau wordt vaak ingehuurd voor de analyses en adviezen over de strategische koers. Hierbij is dan weinig interactie met de medewerkers. Het blijft vaak een black box waarop de aanbevelingen gebaseerd zijn, omdat de reken- en analysemodellen die gehanteerd worden niet prijsgegeven worden. Zo wordt strategie in de traditionele zin een mistig proces. In netwerkorganisaties geldt juist het omgekeerde: het is een open proces waarin veel mensen kunnen participeren en leren van elkaar.

Een voorbeeld van een open netwerkorganisatie is AGA. Deze Adviesgroep van de Gemeente Amsterdam is een kweekvijver voor talent. Medewerkers van AGA zijn in dienst van de gemeente en werken voor de gemeente. Opdrachten krijgen zij van de ruim veertig diensten, de stadsdelen of gemeentelijke instellingen. AGA benadrukt het belang om snel in te kunnen spelen op ontwikkelingen die in de samenleving spelen en voorbereid te zijn op wat er komen gaat. De strategie is eigenlijk heel eenvoudig. AGA wil eraan bijdragen dat de gemeente klaar is voor de toekomst. Dat doet AGA door oog te hebben voor maatschappelijke en publieke ontwikkelingen en door te werken over

grenzen van diensten en stadsdelen heen. AGA richt zich op het boeken van resultaat in concrete projecten die van de stad van belang zijn. Jonge mensen willen graag bij AGA werken, omdat ze ruimte krijgen en kunnen ondernemen. Met AGA kwalificeert de Gemeente Amsterdam zich voor de toekomst door jong talent aan te trekken en door grensoverschrijdend te werken aan de vraagstukken van morgen. Het delen van leerervaringen is ingebakken in de cultuur en werkwijze van AGA. De subcultuur van AGA richt zich op het aanmoedigen van eigen initiatief, integratie van leven en werken, en identificatie met de maatschappelijke vraagstukken in plaats van een functie of afdeling. Bij AGA werken honderd mensen. Ze zijn academisch geschoold en hebben een aantal jaren ervaring opgedaan. Ze werken maximaal vier jaar bij AGA. Ze komen geregeld alle honderd bij elkaar om praktijkervaringen te delen en de nieuwste ontwikkelingen te bespreken in de stad. Binnen units en projecten zijn er geregeld leersessies om problemen te bespreken en leerervaringen te delen. Persoonlijke ontwikkeling, innovatie en mobiliteit staan centraal in de bedrijfsfilosofie. Alle medewerkers hebben een schaduwadviseur die hen helpt te reflecteren op de eigen werkpraktijk. In de vier jaar dat de mensen bij AGA in verschillende projecten werken, leren ze buiten vertrouwde kaders te kijken en concernbreed te denken. Ze ontwikkelen brede netwerken en nemen anderen mee in hun werkwijze. Als de adviseurs na vier jaar bij een andere dienst gaan werken, verspreiden ze hun werkwijze. Ze houden contact met andere diensten, brengen nieuwe perspectieven in en delen hun ervaringen.

Een strategietraject is een goede kans voor (opkomende) leiders om hun horizontale leiderschap in de praktijk te brengen. Netwerkteams worden gevormd rondom de hoofdthema's van een strategie. De koers hoeft zeker nog niet uitgekristalliseerd te zijn, maar een aantal hoofddoelen zijn wel benoemd. Die worden door de netwerkteams verder uitgediept. Ieder netwerkteam heeft een netwerkteamleider of netwerkleider. Gemiddeld zijn er in een netwerktraject ten minste vier tot zes teams tegelijkertijd bezig. Dat kunnen er ook meer zijn. Daarmee wordt al direct een omgeving geschapen waarin nieuw netwerkleiderschap zich kan gaan ontwikkelen. In de netwerkteams wordt uitdrukkelijk horizontaal gewerkt met elkaar. Hiërarchie telt niet, inbreng wel, net als het nemen van initiatief. Een netwerkleider zorgt ervoor dat de teamleden inhoudelijk en als mens goed op elkaar zijn aangesloten. Hij of zij schept het klimaat om prettig met elkaar te werken om in korte tijd tot aansprekende resultaten te komen. Er wordt gezorgd dat kennis stroomt binnen het team en dat er volkomen ontschot gewerkt wordt. Een digitale infrastructuur vergemakkelijkt de communicatie en is faciliterend. Een netwerkteamleider zorgt ervoor dat de aansluiting binnen het team optimaal is, maar ook dat er goed geschakeld

en afgestemd wordt met de andere netwerkteams. Met de andere netwerkteamleiders zijn er zogenaamde 'webber-overleggen', waarin de uitkomsten van de netwerkteams bij elkaar komen en het proces van netwerkend werken al gaande, "in the action" kritisch geëvalueerd wordt. Ook in het webber-overleg wordt horizontaal met elkaar gewerkt en gelden dezelfde principes als in de netwerkteams. Geen haantjes gedrag, geen egotripperij en geen baas-boven-baas. De deelnemers van de netwerkteams staan net zoals de netwerkleiders met elkaar voor het gezamenlijke doel om een aansprekende, uitdagende en realiseerbare strategie te ontwikkelen. In de teams zal een netwerkleider al snel voorstellen om uit te zoeken met welke interne en externe stakeholders samengewerkt kan worden. Wie heeft welke contacten en hoe kunnen die aangeboord worden? Het op pad gaan van duo's van netwerkteamleden naar de stakeholders om verkennende interviews te voeren wordt gestimuleerd. Zo komt de buitenwereld vanzelf naar binnen. De netwerkleider houdt het overzicht en zorgt zo mogelijk vooraf al voor het leggen van contacten, zodat de teamleden sneller op de juiste plaatsen bij de externe stakeholders binnenkomen.

Een belangrijke inhoudelijke rol die de netwerkleider speelt is het samenbrengen van de informatie, het synthetiseren ervan en het stellen van vragen aan het team om de gezamenlijke richting te geven. Netwerkleiders die vanuit een afgebakend business unit denken komen, zullen snel nieuwe kennis en inzichten tot zich moeten laten komen. Die gaan in het strategietraject leren dat het gaat om combineren van kennis en mensen, lateraal denken en associaties maken, om niet alleen voor je netwerkteam een resultaat te behalen, maar te werken aan het samenspel van de netwerkteams. De netwerkteams zijn samen één en de netwerkleiders schakelen en makelen kennis en inzichten tot één overkoepelende strategie met heldere doelstellingen en uitvoeringspaden.

Vergeleken met een leidinggevende in een business unit of afdeling is het spectrum van een netwerkleider veel breder. Een netwerkleider trekt zich niet terug op honk en doet de deur dicht. Hij of zij werkt transparant met de teamleden, met stakeholders, met contacten en kennissen. Het is de rol van verbinder en vertolker.

Werken aan de strategie in netwerkteams is een prima manier om het netwerkgedrag in een organisatie snel van de grond te krijgen. Het is vooral de manier om te zien welke natuurlijke leiders er uit de teams opstaan en of de aangewezen netwerkteamleiders inderdaad horizontale schakelaars zijn die hun verantwoordelijkheid nemen. Blijken het toch baasjes te zijn die top down blijven commanderen, dan is duidelijk dat er nog veel geschaafd moet worden. Eenvoudiger is het om deze mensen uit hun rol van netwerkleider te halen, omdat ze de teams

frustreren en niet zullen bijdragen aan het nieuwe gedrag. Netwerkorganisaties opbouwen gaat dus ook samen met een zeker discipline en strengheid. Niet iedereen is er geschikt voor en de rest van de organisatie mag niet leiden onder niet meer passend hiërarchisch leiderschap.

Eigenschappen van een horizontale netwerkleider

Zonder in eindeloze opsommingen te vervallen, vallen er wel eigenschappen op bij netwerkleiders. Het zijn mensen die hebben leren samenwerken en de meerwaarde daarvan inzien. Ze verbinden zich aan een organisatie en zijn daarin loyaal, zonder dociel te zijn. Het woord 'engagement' drukt dit mooi uit. Netwerkleiders opereren in het zicht en vrijwel altijd met anderen. Ze hanteren de dialoog en niet de discussie. Het gaat erom te zoeken naar het gemeenschappelijke, wat vaak meer is dan wat elkaar scheidt. Op die manier kom je eerder naast elkaar te staan dan tegenover elkaar. Zonder contacten binnen en buiten is een netwerkleider nergens. Daarom zijn relationele competenties belangrijk. Als je geen contact met een ander kan maken, kun je geen verbinder zijn. De relationele kant komt ook tot uiting in het feit dat netwerkleiders combinaties van kennis en kennissen maken en dat normaal vinden. Ze delen en hopen dat ook van de andere kant inspirerende inhoud, mensen, contacten komen. Ze zijn integer en worden vertrouwd door heel diverse mensen. Juist in heel divers samengestelde teams is het werkklimaat van belang. Het hoeden van de openheid maar elkaar, vertrouwen in elkaars inbreng en het delen van wat er al dan niet goed gaat hoort daarbij. Een netwerkleider kan in hoge mate de sfeer beïnvloeden en ervoor zorgen of een team "in the flow" komt en op vleugels verder kan gaan.

Naast een teamplayer is een netwerkleider ook ondernemend. Hij of zij durft erop uit te gaan om nieuwe zaken uit te proberen. Het re-framen van het bestaande naar andere mogelijkheden is daar onlosmakelijk mee verbonden.

Misschien ligt het voor de hand, maar een netwerkleider moet authentiek zijn, omdat hij of zij anders niet wordt geaccepteerd. Als je in de openheid opereert, kun je je niet verschuilen. Je deelt niet alleen de rationele zaken met elkaar, maar ook het plezier en de missers. Alleen als je jezelf kent en kenbaar maakt aan je omgeving waar je eigen grenzen liggen, kun je de kracht van de anderen voelen. Niet iedereen is een Leonardo da Vinci. En dat hoeft juist niet, want in netwerkorganisaties combineren we talenten uit alle hoeken en gaten van de organisatie en daarbuiten. Dat is het ultieme wat je als netwerkleider doet: je bundelt kracht door de sterktes van elkaar te laten groeien. Daarmee groeien mensen en ontwikkelen ze zich, net zoals bedrijven daardoor

organisch naar een hoger niveau groeien. Niet door in te zetten op exorbitante winsten en onrealistische doelen, maar door te gaan voor continuïteit op basis van innovatie, duurzaamheid en vernieuwingszin. Netwerkleiders zijn de hoeders van dit proces.

Mag ik u een aantal competenties van netwerkleiders voorleggen en u daarbij de vraag stellen in welke mate u zich in deze kwaliteiten herkent? In welke mate besteedt u bewust tijd aan:

- Bouwen aan relaties en netwerken buiten de eigen afdeling en eenheid?
- Werken aan gemeenschappelijkheid in plaats van eigen autonomie?
- Sociale netwerkrelaties en externe contacten?
- Variatie aan invalshoeken en personen in de teams waarin u werkt?
- Bijdragen aan een positief en open werkklimaat door emoties te delen?
- Herdefiniëren van situaties waardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan?
- Expliciteren waar je sterke én je zwakke kanten liggen?
- Hulp vragen aan anderen?

Aansluiting bij de netwerkende generatie Y

In een netwerkorganisatie wordt bewust met heel diverse mensen gewerkt. Wat in de komende tijd heel actueel wordt, is om niet alleen diversiteit in netwerkteams te praktiseren, maar vooral om aandacht te hebben voor intergenerationeel samenwerken. In het begin van deze bijdrage hebben we het al gehad over de verschillen tussen de babyboomgeneratie, die nogal top down en institutioneel gericht is, en de generatie X van dertigers en jonge veertigers, die al meer netwerkgericht is en zich niet zo gemakkelijk laat inkaderen als de oudere generaties.

Waar we het nog niet over gehad hebben, is het aanstormend talent uit generatie Y, de jonge mensen die vanaf 1985 geboren zijn. Zij zijn van nature netwerkers en zijn opgevoed met alle mogelijkheden die een mondiale, interculturele, internetsamenleving te bieden heeft. Het is de generatie die nooit een handleiding hoeft te lezen, omdat ze intuïtief begrijpen hoe features op een smart phone, iPad of spelcomputer werken. Zij kunnen zich de wereld niet voorstellen zonder al die digitale verbindingen. Tegelijkertijd is dit ook de generatie van de sociale netwerksites, waar ze in heel uiteenlopende communities rollen spelen, gamen, vrienden maken en kennis ophalen. Het zijn parallelle denkers en zeer pragmatische doeners. Anders dan de X-ers gaan zij niet voor materialistische carrières en leasebakken, maar voor inhoud in zinvol werk dat vanzelfsprekend in een duurzaam bedrijf of organisatie plaatsvindt. Ze zijn ongedurig en vinden iedereen boven de dertig jaar oud. Het gebrek aan geduld is

natuurlijk typisch iets van jonge mensen, maar deze generatie heeft het nog sterker. Daar waar de X-ers status putte uit het feit dat ze in management development klasjes mochten meedoen, vindt een Y-vertegenwoordiger dit al snel "zonde van de tijd, want je had het ook sneller met anderen op een relaxtere manier kunnen leren zonder al die poeha". Anders dan de voorgaande generaties vertrekt de jongste generatie snel bij bedrijven als het niet bevalt. Men is niet bang voor status, materieel verlies of zekerheid. Op zoek naar nieuwe kansen, al weten ze vaak nog niet wat ze echt wel willen. Maar ze willen niet werken in de starre structuren van de meeste bedrijven en organisaties. Ze willen bewegen, in hun hoofd, met anderen, zonder last van muren en conventies. "Hoezo mogen we hier niet op sociale netwerksites? Hoezo hebben we een afgeblokt internet? Wat is dat voor een tent? Hoe denk je dat we ons werk kunnen doen?" Menige inschikkelijke medewerker van de Belastingdienst tot Ministeries, van advocatenkantoren tot banken, moet dagelijks uitleggen wat niet meer uit te leggen is. Deze generatie is een totale netwerkgeneratie en die wil de ruimte van het net en de verbindingen volledig benutten. Ze weten niet anders en willen niet anders.

Netwerkleiderschap en intergenerationeel samenwerken

Misschien is de grootste uitdaging voor nieuwe leiders dat ze bewust om moeten gaan met de specifieke competenties van vier generaties die momenteel tegelijkertijd aan het werk zijn. Op zich lijkt dit niet bijzonder, want vroeger werkten altijd meerdere generaties samen, alleen was dat vooral op de boerderij. Nu we steeds meer in kantooromgevingen zijn gaan werken en met het nieuwe werken ook steeds meer op locaties buiten de bedrijfsvestiging, is het zeker een uitdaging om mensen uit diverse leeftijdsgroepen samen te brengen. Is het u wel eens opgevallen hoe weinig er samengewerkt wordt buiten het eigen leeftijdscohort? Op een of andere manier groeperen mensen zich op het werk ook vaak naar leeftijdgenoten. Dit is ook inherent aan het verticale leiderschap, waar het logischer gevonden wordt dat ouderen in jaren senior zijn. Hierdoor is er een segmentering gekomen, die een natuurlijke stroom van nieuwe kennis en competenties naar oudere medewerkers blokkeert. De ervaringskennis van oudere generaties naar jongeren is eveneens lastig, simpelweg omdat er te weinig bewust tussen de leeftijdsgroepen, de generaties, gemengd wordt. Bij het nieuwe werken kan de kans zelfs bestaan dat er nog minder gemengd wordt, omdat ouderen liever op kantoor blijven en de generatie X, de dertigers en veertigers met name, buiten kantoor hun werk gaan doen. Dit heeft weer met de zorgtaken en het gezin

te maken, maar ook met de aard van het werk dat jongere generaties X en Y doen ten opzichte van oudere generaties.

Het netwerkleiderschap zal in de komende jaren vooral veel aandacht moeten besteden aan het gericht samenbrengen van generaties rond projecten, zodat de kennis en competentie uitwisseling geoptimaliseerd kan worden. Met het uitfaseren van de babyboomers zal dat steeds belangrijker worden, omdat daarmee ook historische kennis van producten, klanten en contacten verdwijnt. Omgekeerd brengt de jongste generatie Y heel veel sociale netwerkkennis mee, die weer van belang is om met elkaar te blijven werken, ook al zie je elkaar niet elke dag. Het informele leren van elkaar zal weer een plaats moeten krijgen en daarom is het belangrijk dat netwerkleiders de verbindingen tussen medewerkers maken die verleden, heden en toekomst met elkaar verbinden.

De meerwaarde van netwerkend werken bij het nieuwe werken

Netwerkend werken is om meerdere redenen gewenst. Het traditionele top-down, command & control management werkt niet meer bij jongere generaties en het sluit ook niet aan bij de complexe vraagstukken waarmee en snel wisselende klanteisen. Je kunt als top van de organisatie of een bedrijf nog zo goed denken te weten wat de organisatie moet doen, je krijgt je gelijk niet als je het doordramt. Vooral mensen die zelf kunnen en willen nadenken willen hun kennis inzetten om -vanuit de kaders die de top kan geven- op eigen wijze, met netwerkpartijen, invullingen te bedenken voor concrete beleidsvraagstukken. Juist op het concrete niveau schiet de top vaak inhoudelijk tekort, wat niet vreemd is, omdat zij juist aangesteld zijn voor de grote lijnen en het uitzetten van de koers. Vooral jonge mensen die vanuit hun school- en studieperiode al min of meer netwerkend hebben leren leren, hebben weinig op met een top-down aanpak. Zij voelen zich juist erg thuis in een netwerkbenadering waarin zijzelf ook initiatief kunnen tonen. Omdat veel van de netwerkrelaties niet alleen face-to-face zijn, maar vooral ook via internetcommunicatie gaat, worden inhoudsvolle netwerkrelaties nog krachtiger wanneer ze met moderne ICT-middelen ondersteund worden. Met het nieuwe werken spreken collega's elkaar via webcams die geïntegreerd zijn in computerschermen. Het zal niet lang meer duren of we doen hetzelfde via onze mobiele telefoons. Het geeft de betrokkenen het gevoel met elkaar inhoudelijk 'in touch' te zijn, terwijl men op een andere locatie kan werken met netwerkpartijen.

Met het toenemen van de complexiteit van projecten en de interactie met de netwerkpartijen die daarbij betrokken zijn, plus de stakeholders in de vorm van

betrokken burgers en bestuurders, zal het steeds vaker voorkomen dat werken buiten de standaard kantooruren plaatsvindt. Optimale ondersteuning met moderne computerapparatuur en faciliteiten is daarom een voorwaarde. Immers, zonder zou het gevaar op de loer liggen dat medewerkers en managers zich overal verspreiden en nauwelijks meer het gevoel hebben gezamenlijk te werken aan de uitvoering van de strategische koers. Dit gevaar zien we nu reeds bij projectenmanagement, waarbij het voor de top (maar ook voor medewerkers) in grote organisaties schier onmogelijk is te overzien welke projecten er uitgevoerd worden, wie daar intern bij betrokken zijn en welke externe partijen hierin een rol spelen. Toch zijn juist deze zaken van belang voor netwerkleiders in organisaties. Als ware 'webbers' zullen de netwerkleiders de verbindingspersonen moeten zijn die met elkaar het strategisch overzicht houden. In deze rol van 'webbers' zijn zij ook in staat om te zien of de prestaties behaald worden zoals ze vooraf zijn afgesproken, dan wel of er bijgestuurd moet worden. De teamprestaties zullen in toenemende mate een belangrijke invloed gaan hebben op de beloning die in netwerkorganisaties variabel is, namelijk afhankelijk van de mate waarin men succesvol duurzame, productieve netwerkrelaties inhoud gegeven heeft. Op dit terrein is de afgelopen tien jaar veel ervaring opgedaan in ICT bedrijven, de zorg, kennisinstellingen en de dienstverlening, zoals Pentascope, FinExt en Vitae. Maar ook bij steden, zoals Zaanstad, of gemeentelijke instellingen zoals de belastingdienst in Drechtsteden, diverse politiekorpsen, het Openbaar Ministerie en de ANWB wordt hard gewerkt aan netwerkend werkend en netwerkleiderschap. Een ander mooi voorbeeld van een netwerkend bedrijf is de Rabobank.

De Rabobank wil zich onderscheiden door het bieden van klantcomfort. Dit is een van de weinige opties om voor banken onderscheidend te zijn in een wereld die bestaat uit standaard spaarproducten, hypotheek en betaalproducten. Het veranderende gedrag van klanten is een drijfveer voor vernieuwing van de dienstverlening. Het motto wordt: De bank is er voor de klant. Klanten kunnen kiezen via welk kanaal zij toegang willen tot de bank, ongeacht het moment van de dag of de plek waar de klant zich bevindt. Door de contactgeschiedenis met de klant goed vast te leggen kunnen bankmedewerkers bij elk contact de *dialog* met de klant *naadloos* voortzetten, ongeacht het gekozen kanaal. Ook kunnen medewerkers klanten proactief benaderen met een passend aanbod. In plaats van het bancaire product staat steeds meer de levensstijl en de klantbeleving centraal staan in denken en doen van het management en medewerkers van lokale banken.

Het expliciet maken van wat er onder netwerken, netwerkgedrag en netwerkprestaties verstaan wordt heeft er in bovenstaande organisaties toe bijgedragen

dat het netwerken eerder ingedaald is en mensen sneller het netwerken als werkwijze eigen gemaakt hebben.

Netwerkleiderschap: een resumé

In een netwerkorganisatie komt er door de intensieve manier van werken, het belonen van initiatief en de interactie van talent en kennis ruimte voor nieuw leiderschap. Immers, initiatief wordt gevraagd van mensen, net als creativiteit en snelheid in het schakelen tussen collega's en de buitenwereld. De decentrale werkactiviteiten worden door teams relatief zelfstandig uitgevoerd. Dat kan, omdat in een netwerkorganisatie iedereen weet wat de strategische koers is. In netwerkteams wordt aan de uitvoering van de strategie gewerkt, meestal in nauwe samenwerking met externe partijen en belanghebbenden. Voor het werken in deze netwerkteams is een open stijl van leiderschap nodig. Stimulerend, initiërend, samenwerkend en verbindingen leggen kenmerkt de werkwijze van de nieuwe leiders. Ze werken in wisselende rollen, zijn situatiespecifiek bezig en hameren niet op hun positie in de hiërarchie. Het zijn meewerkende voormannen en voorvrouwen in plaats van bazen of traditionele managers.

De nieuwe leiders zorgen voor de vertaalslag in de organisatie en daarbuiten. Zij denken als ondernemers in kansen, schatten risico's in en acteren snel. In een traditionele setting zou het 'de baas alleen' zijn, maar netwerkleiders doen heel veel samen met hun medewerkers. Omdat we steeds meer professionals in organisaties hebben, die dezelfde of zelfs betere diploma's hebben dan de leidinggevendenden, is het voor netwerkleiders essentieel dat zij horizontaal en vanuit materiedeskundigheid schakelen. Zij vertalen de visie, de strategie en de tactiek naar de operatie. Dat maakt dat ze voortdurend ook in gesprek zijn met de organisatie en met contacten hierbuiten. Ze kunnen daardoor ook sneller verbindingen maken waarop hun collega's verder kunnen gaan. Zo weven de nieuwe leiders het kennisnetwerk van de organisatie. Een ander element van de nieuwe leiders is dat ze talent aantrekken en aan zich binden. Zij creëren een open werkklimaat waar mensen elkaar vertrouwen en kunnen leren van elkaar. En let wel: netwerkleider zijn is ook maar een rol. En meestal maar een tijdelijke want meer mensen kunnen die rol vervullen. Daarbuiten kun je net zo goed met elkaar sporten, Pilates doen, lekker koken of een feestje bouwen om succes te vieren.

Literatuur om verder te lezen:

- Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber, Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, IN: Annual Review of Psychology, 2009, Vol. 60, p. 421-449.
- Adriaan Bekman, Kernkwaliteiten van leidinggeven, het horizontale perspectief, 2004, Van Gorcum, Assen,
- Adriaan Bekman, Horizontaal leidinggeven, 2009, Instituut voor mens & organisatieontwikkeling, website: www.het-imo.net
- Jelle T. Bouwma en Ben J.M. Ermans, Participatief leidinggeven aan organisatieverandering; een onderzoek rond de implementatie van Customer Relationship Management, in: Gedrag en Organisatie, 2005, vol. 18, nr. 2, pp. 122-138.
- Jay.B. Carson, Paul .E. Tesluk and Jennifer .A. Marrone, (2007), Shared Leadership in teams. An investigation of antecedent conditions and performance, 2007, Academy of Management Journal, Vol. 50 (5), 1217-1234.
- Barbara C. Crosby, Leading in the Shared-Power World of 2020, Part I: 2020: The Good, the Bad, and the Ugly, in: PAR Public Administration Review, December 2010.
- John Kotter, Hierarchy and Network: Two Structures, One Organization, in: Harvard Business Review, <http://blogs.hbr.org/kotter/2011/05/two-structures-one-organization.html>, mei 2011.
- Charles C. Manz, Karen P. Manz, Stephen B. Adams, and Frank shipper, A Model of Values-Based Shared Leadership and Sustainable Performance, in: Special Issue: Shared Leadership, Research Note, in: Journal of Personnel Psychology, 2010, Vol. 9 (4): 212-217.
- Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr., Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors; Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2002, Vol. 6, No. 2, 1172-197.
- Ruth Sirman, Collaborative Leadership - A Sound Solution to Complex Problems, 2008, Employment relations Today, Wiley Periodicals Inc., pp. 31-42.
- Annemieke Roobeek, Netwerklanschap. Een routeplanner voor transformaties naar netwerkorganisaties, Academic Services, Den Haag, 2005

Annemieke Roobeek en Giep Hagoort, Netwerkleiderschap als oplossing voor talentvernietiging, in: Claartje Vinkenburg en Roland Pepermans (red.), Top Potentials in organisaties, Van Gorcum, 2005, pp. 116-127.

Q2, Delta Lloyd Groep, (april 2010), Annemieke Roobeek over de creatieve generatie en werk, pp. 40-43.

Wrap Up Special, Annemieke Roobeek over netwerkorganisaties, uitgave van FinExt BV, Voorburg, 2009

Annemieke Roobeek en Frits Grotenhuis, De barrage naar het andere werken bij de overheid, (manuscript) te publiceren in: Edgar Karssens en Hans Bossert (ed), de Publieke Sector, Van Gorcum, 2011.