



finext

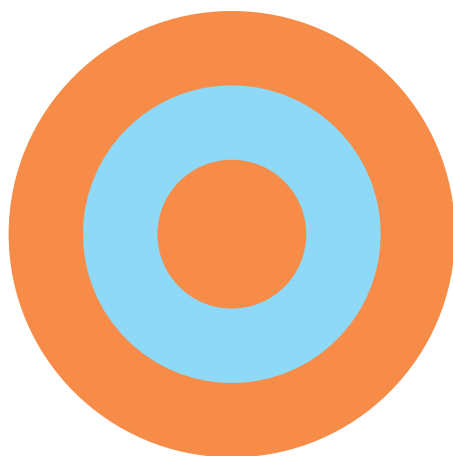
WRAP UP

SPECIAL



▲ Annemieke Roobeek over netwerorganisaties

'BEWUST ANDERS, BEWUST UIT DE RIJ DURVEN STAPPEN, DAT MOET JE WERKSTIJL WORDEN'



Practice what you preach. Het zou op kunnen gaan voor Annemieke Roobeek. Sinds 1997 bekleedt zij de leerstoel Strategie en Transformatie-management aan de Nyenrode Business Universiteit. Het is haar vierde hoogleraarschap. Daarnaast is ze ondernemer, commissaris bij verschillende grote ondernemingen en is ze voorzitter van de Raad van Toezicht van het Nederlands Centrum voor Wetenschap en Technologie (NCWT). Met haar bedrijf Meeting More Minds begeleidt ze bedrijven en organisaties in hun transformatie naar netwerkorganisatie. 'De aantrekkingskracht van de netwerkorganisatie zit hem in het combineren van kennis en vaardigheden en het geven van vertrouwen en kansen'

Interview: Danielle Gruijs, tekst: Jetske Roetman

In haar lichte, ruime kantoorpand in Amsterdam West, legt Annemieke Roobeek (1958) enthousiast uit wat nu precies het nut en de noodzaak van netwerkorganisaties is.

'Er bestaan veel verkeerde opvattingen over netwerken. Mensen denken heel vaak dat netwerken betekent dat je de hele dag staat te borrelen en nadenkt over de vraag: "hoe geef ik mijn kaartje?" Of dat we een soort nieuwe polderiaanse variant bedacht hebben. Maar daar gaat het niet om in netwerken; in een netwerkorganisatie gaat het om het samenwerken vanuit de inhoud, met leuke, gemotiveerde mensen die je kunt vertrouwen. Passend bij de normen en waarden. Het prettige van een netwerkorganisatie is dat je binnen een plezierig klimaat werkt, terwijl het toch een hogedrukpan is: de snelheid waarmee je opereert is enorm. Dat kan, omdat er respect is voor wat iemand kan, onafhankelijk van titel of status. Ik geloof in deze horizontale versnelling.'

In de platte structuur van de netwerkorganisatie is daarom ook niet langer sprake van werknemers, maar van co-workers.

'Dit betekent dat je geen functie hebt, maar dat je wel verschrikkelijk veel rollen kunt vervullen. Dit vereist een flexibele instelling; een initiërende, adaptieve houding waardoor je snel kunt schakelen op nieuwe klantvragen.' Deze flexibele netwerkhouding kent een high tech - de virtuele interactie via het web - en

een high touch kant. Roobeek vervolgt: 'Deze high touch kant is ontzettend belangrijk, omdat je achter je bureau de antwoorden niet krijgt. Je moet naar buiten: fysiek contacten maken en jezelf kunnen presenteren.'

Volgens Roobeek moeten we af van de overspecialisatie in functies wat tot gesloten kennisclubjes leidt. 'Het belemmert kennisuitwisseling en bovendien zijn deze expertocraties ontzettend saai.' Er moet veel meer naar individuele competenties gekeken worden en de manier waarop je kennis kunt blijven voeden. Het gaat om de inhoud, om je werk, om jou als persoon en hoe je zelf actief de samenwerking zoekt. Dat is puur netwerkgedrag.' Op die manier krijg je divers samengestelde teams die een brede potentie van mensen aanspreekt. Je moet nieuwsgierigheid blijven voeden en waarderen.

PROFILEREN

Wat betekent het om te werken in een netwerkorganisatie, ten opzichte van een traditionele organisatie? 'De praktijk wijst gewoon uit dat organisaties die het anders durven doen, leukere, toegankelijke, vlotte mensen opleveren die met geweldige spirit werken. Zo bleken organisaties die naar een netwerkorganisatie transformeerden verschrikkelijk veel opdrachten te krijgen. 'Waarom', vraagt Roobeek retorisch. 'Misschien niet omdat ze



zo verschrikkelijk goed waren, maar ze waren zo léuk om er bij te hebben. En dit wordt steeds belangrijker: bedrijven willen niet meer een stel blauwe pakken, maar ze willen wat leuks zien, iets wat er vlot en sprankelend uitziet, wat nog een beetje jong is. Dit moet je werkstijl worden en ik geloof dat je je daar enorm mee kunt profileren. Bewust anders, bewust uit de rij durven stappen. Als je zo met elkaar werkt, doe je dat ook met je collega's bij je opdrachtgevers. Dat is een heel positief virus.'



**'HET PRETTIGE VAN EEN
NETWERKORGANISATIE IS DE
SNELHEID WAARMEE JE OPEREERT.
DIE IS ENORM'**

INTERGENERATIONEEL

De generatie twintigers die nu de arbeidsmarkt betreedt kan veel flexibeler opereren, door een nieuwe, snelle manier van kennisverwerving die zij zich eigen hebben gemaakt. 'Het is natuurlijk gek als je als jong talent met zoveel kennis en energie niet gehoord wordt.' Roobeek gelooft daarom sterk in intergenerationale netwerken, waarbij je binnen je organisatie de ervaringskennis van de veertigplussers, de horizontale omgangsvormen van de dertigers én de webkennis van de twintigers combineert. Zo krijgen de pragmatische dertigers de gelegenheid een natuurlijke leiderschapsrol op zich te nemen, terwijl de jongere generatie meteen in het hart van de problematiek kan stappen. Betrokkenheid en co-workerschap leidt tot creatievere oplossingen. Veel traditionele consultancybureaus maken de fout jonge mensen eerst maar eens twee jaar analyses te laten doen: 'dat is dodelijk! Je moet ze meenemen in het hart van de problematiek en ze serieus nemen. Jonge mensen zijn bereid heel hard te werken, maar ze willen serieus genomen worden op de content!'

MOED

'Er is ook best moed nodig om de stap te zetten, oude structuren los te laten en naar een netwerkorganisatie te transformeren. Toen ik commissaris was bij Fortis bijvoorbeeld zag ik veel jonge mensen die ontzettend graag zouden willen. Maar de command & control-cultuur - waarbij Brussel dicteerde - belemmerde innovatie. Dat vond ik pijnlijk om te zien. Toch weten veel grote bedrijven wel dat het anders moet. Veel organisaties proberen van alles en er is zeker inzicht, maar het werkt allemaal niet.'

'Het grappige is dat de voorbeelden van nieuwe organisatievormen ook in de industrie gevonden kunnen worden -veel werk in de dienstverlenende sector is eigenlijk ook een beetje verkapt fabriekswerk,' vult Roobeek zichzelf aan. 'Ik zie dat in productgeoriënteerde bedrijven geëxperimenteerd wordt met horizontale en netwerkachtige werkvormen. Zo is bij Draka in Duitsland een werkstijl ontwikkeld met ontzettend weinig managementlagen,

direct aanspreekbare leiders en een hoge mate van verantwoordelijkheid binnen zelfsturende teams. En het werkt voortreffelijk!'

VERTROUWEN

Wat is de betekenis van leiderschap in een netwerkorganisatie, waar platte structuren de boventoon voeren? Roobeek denkt even na: 'Leiderschap betekent geloven in de mogelijkheden van de ander en lef durven hebben: niet mee papegaaien met de rest, standing up and speaking out! Een ander belangrijk aspect van goed leiderschap is vertrouwen geven: "als je vragen hebt, dan ben ik er voor je". Een leider is als meewerkend voorman of voorvrouw zichtbaar en zet een helder kader neer; geen 'management by mobile' wat je nu soms ziet. Vergelijk het met een voetbalveld: je hebt een veld, twee doelen en daarbinnen is veel ruimte voor creativiteit. Maar wel binnen de kaders. Met name jonge mensen zijn vaak verloren in grote organisaties en hebben een richting nodig waarop ze zich kunnen oriënteren.'

Ondanks de netwerkende leef- en werkstijl van deze jonge, creatieve kennisgeneratie is netwerken niet het dominante paradigma. 'Ik denk dat het dominante model van command & control in bepaalde sectoren altijd overeind blijft. Niet iedereen gedijt in een netwerkorganisatie als Finext: lang niet iedereen kan delen en lang niet iedereen vindt het normaal om zonder zijn hiërarchische positie iedere dag zichzelf te moeten zijn. Bovendien, niet iedereen is leuk, toch?', besluit Annemieke Roobeek met een lach.

OVER FINEXT

Het concreet verbeteren van de financiële functie bij onze klanten is de drijfveer voor de consultants van Finext. Klanten vragen Finext om advies en ondersteuning bij de verbetering van de besturing van de organisatie, de beheersing van de kosten, het creëren van transparantie en het managen van risico's.

Onze unieke organisatievorm biedt ruim 150 vakmensen alle ruimte om het beste uit zichzelf te halen. Zo ontstaat in elke klantsituatie betrokkenheid, creativiteit en ondernemerschap waardoor we samen snel tot de kern komen.

Wrap Up Special is een uitgave van Finext BV

Park de Werve 1, 2274 ES Voorburg

Postbus 81, 2270 AB Voorburg

070- 300 3000

www.finext.nl

info@finext.nl