

Netwerkend Leiderschap: wat doet een netwerkend leider?

De traditionele stijl van leidinggeven is voor veel moderne kennisorganisaties niet langer geschikt. Maar hoe dan wel? Veel mensen hebben van het nieuwe leiderschap een vaag beeld. "Netwerken", "verbinden", "het nieuwe werken": dat zijn termen die je hoort wanneer het gaat over het nieuwe leiderschap.

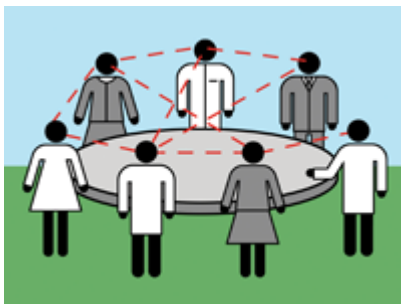
Hoe ziet dat nieuwe leiderschap er in de dagelijkse praktijk dan uit? Wat doet een moderne leidinggevende anders? Dáár zijn wij naar op zoek. We gingen erover in gesprek met Annemieke Roobeek, professor "Strategie en transformatiemanagement" aan Nyenrode Business Universiteit en tevens oprichtster van MeetingMoreMinds. In dit artikel lees je de belangrijkste conclusies.

Hoe wordt Chris een moderne leider?

Als je het hebt over een onderwerp als "leiderschap" dan gaan mensen vaak in abstracte termen praten. Daarmee wordt het niet altijd veel duidelijker - daarom zijn we met elkaar in gesprek gegaan aan de hand van de volgende casus.

Chris is directeur bij een provincie. Hij heeft binnen zijn directie een aantal afdelingen onder zijn hoede en is onder andere verantwoordelijk voor het beleid m.b.t. de leefomgeving. Hij ziet dat de maatschappij in beweging is en de overheid een andere rol krijgt. Hij ziet ook dat de taken van de provincie toenemen doordat veel wordt overgeheveld van rijk naar provincie. Bovendien is er binnen de organisatie een relatief hoog aandeel oudere werknemers. Door de bezuinigingen is er geen ruimte om jonge mensen aan te nemen. Kortom, hij heeft moeite om zijn eigen hoofd boven water te houden en weet niet zo goed hoe hij moet inspelen op de roep om veranderingen en vernieuwing.

De organisatie van de toekomst



De traditionele organisatiestructuur van een hiërarchie past niet meer in de hedendaagse maatschappij en kenniseconomie. In plaats daarvan is er een transitie naar een andere organisatievorm: de netwerkorganisatie. Netwerken - verbanden van individuen en organisaties - worden steeds belangrijker in het nieuwe werken, zo stelt Annemieke Roobeek. Daarbij is ook een andere vorm van leiderschap nodig.

In het netwerkend werken is de uitdaging om effectief met elkaar content te delen - inhoud, dát is waar het om draait. Ook gaan professionals steeds meer in grotere tijdelijke verbanden werken - die kun je dan als flexibele schil om je kern heen inhuren.

Daarmee zal de rol van Chris als leidinggevende de komende jaren anders worden. Het wordt belangrijk dat hij en zijn mensen een onderdeel van het netwerk gaan vormen en meer horizontaal gaan werken.

Overheid én bedrijfsleven: sluit je aan de bij veranderingen

Het bedrijfsleven is al actief bezig met netwerkorganisaties, die groeien organisch daar naartoe. "Voor hen is er vaak een financiële urgentie, omdat het veel te duur wordt om alles zelf te doen, maar ook

om flexibel te blijven en de juiste kennisdragers en uitvoerders tijdelijk bij elkaar te brengen rond innovaties en bedrijfsprojecten".

Voor de overheid is het minstens zo belangrijk om aan te sluiten bij de veranderingen, aldus Annemieke Roobeek. Op die manier kan de overheid een interessante werkgever zijn én blijven. "Goede jonge mensen gaan nu weg, omdat ze teleurgesteld zijn in de manier waarop het hiërarchisch en bureaucratisch is georganiseerd. Wanneer je initiatieven neemt, dan heb je het vandaag de dag binnen de overheid vaak moeilijk. Dat moet anders". Ook voor het ontwikkelen en uitvoeren van haar kerntaken moet de overheid meer richting een netwerkorganisatie ontwikkelen.

Voor Chris is dat niet eenvoudig - hij is met zijn directie immers onderdeel van een organisatie en kan niet als enige directie ineens een netwerkorganisatie worden. Ook merkt hij dat veel collega's en leidinggevendenden helemaal niet zo zijn georiënteerd op de buitenwereld. Als hij het vergelijkt met aantal jaren geleden dan is dat wel al wat aan het verschuiven, maar toch: de focus ligt - zoals bij veel overheden - op het interne netwerk. Bovendien loopt hij als directeur binnen een overheidsorganisatie tegen de grenzen van de politieke verantwoordelijkheden op.

Wat is nodig om te komen tot het werkend leiderschap?

Zoals voor vele veranderingen - er moet urgentie zijn om in beweging te komen. Vaak is dat een externe aanleiding, zoals de markt die instort of een nieuwe concurrent. Het kunnen ook bezuinigingen zijn of de noodzaak om te innoveren en onder druk van stakeholders je stijl van organiseren en leidinggeven anders in te vullen.

In het geval van Chris is er een externe aanleiding: een lokale overtreding op milieuwetgeving. De buurtbewoners vragen om duidelijkheid en willen weten waar ze aan toe zijn. Ondertussen, zo merkt Chris, richten de medewerkers zich op interne vragen: "Hadden wij dit moeten weten, hebben we de vergunning terecht afgegeven, kortom: hebben we een fout gemaakt?". De burgers gebruiken social media en de regionale pers springt er bovenop: Chris wordt met naam en toenaam genoemd op internet. Chris realiseert zich dat er iets moet gebeuren.

Met een netwerkorganisatie staat de inhoud van de opgave centraal en vervagen formele organisatiegrenzen - er ontstaat een netwerk van mensen en partners die inhoudelijk samenwerken. Dit is te zien als een (kleinere) kernorganisatie met een schil van kenniswerkers van buiten of van andere onderdelen van het bedrijf erom heen. Daarmee komt, aldus Annemieke, de machtvraag in beeld: "wie heeft de leiding over het netwerk? Wie stuurt aan, wie heeft de regie?".

Bovendien is het organisaties belangrijk om helder te zijn in de doelstelling: waarom doen ze mee in het netwerk, wat is het "why" van het project? Heldere afspraken vooraf en duidelijkheid over de kernvraag of kernopgave is nodig. Zo blijft iedereen betrokken bij de netwerkorganisatie en kunnen activiteiten decentraal worden uitgevoerd.

Ook een milieubeweging komt in beweging. Die neemt het initiatief en gaat samen met de lokale bedrijven en stakeholders in gesprek. Zo vormt er zich een netwerk rondom een concrete vraag: "Wat is er aan de hand, en hoe voorkomen we een tweede keer?". Chris is al snel van mening dat zijn mensen een rol in het netwerk van de milieubeweging moeten hebben. "Hier horen wij toch bij te zitten?!". Intern weet hij mensen ervan te overtuigen dat de controle achteraf kan worden uitgesteld en de prioriteit nu ligt bij het spreken van de lokale bewoners. Extern zien de mensen hem als vertegenwoordiger van de provincie: Chris heeft

daarmee een schakelfunctie gekregen en moet ervoor zorgen dat hij zijn interne netwerk inschakelt en gebruikt voor het externe netwerk.

Het nieuwe leiderschap

Het leiderschap in zo'n netwerkorganisatie ziet er volgens Annemieke als volgt uit:

- ✓ Heb lef - om transparant te zijn en te durven kijken naar je tekortkomingen en hierover te communiceren. "Durf te kijken in de spiegel - samen met de anderen!"
- ✓ Heb een open houding: richt je op andere mensen in het netwerk en werk met diverse partijen samen, óók wanneer er dingen niet gaan zoals je in je eigen denkkader (frame) het had bedacht. "Netwerken is meer dan naar borrels toegaan - ga naar activiteiten die vooral content opleveren en kennisuitwisseling. En doe wanneer er fouten worden gemaakt niet direct de deur dicht, maar leer ervan met elkaar."
- ✓ Toon leiderschap: neem regie en faciliteer het ontstaan en groeien van een netwerk rondom een concreet vraagstuk. "Ga na welke contacten van jou nuttig zijn en vraag anderen hun contacten in te brengen".
- ✓ Wees flexibel: doe wat nodig is. "Houdt géén vaste overleggen, maar kom alleen bij elkaar wanneer het nodig is".
- ✓ Gebruik social media en andere online mogelijkheden. "Natuurlijk niet om jezelf te profileren, maar om op een effectieve manier content te delen en ontwikkelen. Zorg met de nieuwe mogelijkheden dat kennis inzichtelijk is."
- ✓ Wees een aantrekkelijke werkgever voor nieuwe generaties. "Zorg dat je mensen die de mooiste jaren van hun leven aan je organisatie geven gemotiveerd houdt. Biedt ze afwisseling, uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden."
- ✓ en last but not least: wees bereid om macht en succes te delen. "Als het mis moet je verantwoordelijkheid durven nemen, als het goed gaat moet je ook de eer kunnen delen."

Tot slot

De belangrijkste tip van Annemieke voor het implementeren van het nieuwe leiderschap? Combineer het met een concreet en urgent project, waar meerdere partijen samen moeten werken aan het volbrengen van een resultaat. Kies een project met een externe uitstraling. Op die manier komen mensen goed in beweging!

Lees het artikel [hier](#) online