



FOTO: LYTING.COM

Naar een netwerkorganisatie

Stadsbeheer Zoetermeer: *netwerk voor burgers*

'De maatschappij' vraagt van gemeenten een innovatieve houding, waarbij men slimme verbindingen aangaat en de kracht van het netwerk benut. Stadsbeheer Zoetermeer richtte zich de afgelopen jaren op de toekomst en ontwikkelde zich naar een open netwerkorganisatie. Passend in de huidige tijd werd ook gelijk een nieuwe vorm van management geïntroduceerd: gedeeld leiderschap.

Binnen een netwerkorganisatie staat de mens centraal: de burger én de medewerker. Een mooie ambitie, maar wel één die een flinke omslag vergt in het DNA van de medewerkers. Een moderne netwerkorganisatie word je namelijk niet zomaar. Juist om die reden zijn de medewerkers in de transitie naar een netwerkorganisatie vanaf het begin van het traject nauw betrokken.

Van oudsher bestaat bij organisatieontwikkeling de neiging de buitenwereld de rug toe te keren. Juist in de transitie naar een netwerkorganisatie is het echter belangrijk om van buiten naar binnen te denken en te werken. In deze wetenschap heeft Stadsbeheer haar licht opgestoken bij haar ketenpartners en andere externe *stakeholders*. Daarmee heeft de afdeling niet alleen een beeld gekregen van hoe werd aangekeken



tegen het oude Stadsbeheer, maar bovenal van de verwachtingen van het nieuwe Stadsbeheer.

Netwerkorganisatie

De netwerkorganisatie is het eigentijdse antwoord op de uitdagingen waar Stadsbeheer voor gesteld staat. De veranderende maatschappelijke context, de noodzaak om te bezuinigen en de vergrijzing van het personeel en daarmee de uitstroom van medewerkers en hun kennis waren voor Stadsbeheer mede aanleiding om over te gaan op een organisatieontwikkeling. Men wilde zich ontwikkelen naar een netwerkorganisatie waarin niet de focus ligt op wat ieder scheidt, maar juist op de verbindingen. Kenmerken van dat concept zijn:

- Stopt niet bij de grenzen van het concern, laat staan bij de grenzen van afdelingen
- Eilanden vervagen, de verbindingen vormen het skelet van de organisatie
- Expertise, in- en extern betrokken, is op maat in te zetten voor de uitvoering van de taken

Het realiseren van dergelijke open verbindingen helpt medewerkers aan een open blik naar de omgeving en een oriëntatie van buiten naar binnen. Eén van hen stelt dan ook: 'Netwerken biedt mij de kans om met anderen over ontwikkelingen te kunnen sparren. Daaruit komen vernieuwende ideeën voort waarmee Zoetermeer voorop kan lopen.' De burger komt steeds centraler te staan en wordt actiever betrokken en geïnformeerd over het duurzame beheer van de leefomgeving. Ook stelt het medewerkers in staat om een eigen netwerk te ontwikkelen en te onderhouden met verschillende externe ketenpartners.

Gedeeld leiderschap

Een nieuwe vorm van organiseren vraagt ook om een nieuwe vorm van leidinggeven. Omdat de organisatie geen op zichzelf staand instituut is, maar onderdeel van steeds veranderende ketens en netwerken, is het traditionele leiderschapsmodel niet meer geschikt. Leiderschap moet steeds meer een collectief proces worden en niet meer aan één of enkele personen zijn gekoppeld. Het wordt door meerdere personen met ieder hun eigen kwaliteiten ingevuld. Dit biedt de mogelijkheid om het leiderschap voortdurend naar

Stadsbeheer kan haar rol als regisseur goed waarmaken

veranderende omstandigheden en behoeften aan te passen. Zodoende maakt het traditionele managementmodel plaats voor een concept van gedeeld leiderschap.

Bij gedeeld leiderschap verdwijnt de vertrouwde hiërarchische structuur en maakt op onderdelen plaats voor een inhoudelijke meester-gezel-relatie. Meerdere werkbazen worden aangesteld, die ieder één of meerdere processen in hun keten voor hun rekening nemen. Zij zijn verantwoordelijk voor de aansturing in de keten door werkgericht leiding te geven. Dat vergt dat het management moet kunnen loslaten.

Door werkbazen aan te stellen en hen het vertrouwen te gunnen in hun leiderschapskwaliteiten, wordt medewerkers de kans gegeven zich te ontwikkelen. Talenten die eerder onopgemerkt bleven worden in de rol van werkbazas ten volle benut. Naast de inhoudelijke rol hebben werkbazen ook een belangrijke taak in het leggen en borgen van onderlinge verbanden in de processen.

Ervaring

De managers, Peter de Visser en Arie Cees de Jong, waren zich vanaf de start van het organisatieontwikkeltraject voortdurend bewust van de verantwoordelijkheden die meekwamen met de ingrijpende veranderingen. Dat werd versterkt door het feit dat met het introduceren van het gedeeld leiderschap de helft minder managers nodig waren. In theorie is dat goed te beredeneren, maar voor het waarmaken in praktijk werden van managers andere vaardigheden en competenties gevraagd. Het co-leiderschap ►



▲ Peter de Visser en Arie-Cees de Jong (het MT): bewust van de verantwoordelijkheden die meekwamen met de ingrijpende veranderingen.

waar vanaf dat moment sprake van was, vereiste een daarop toegesneden verdeling van de taken en verantwoordelijkheden, waarbij een goede communicatie naar de medewerkers essentieel was. Bovendien is een goede onderlinge verstandhouding vanzelfsprekend cruciaal voor co-leiderschap.

Co-leiderschap

Het uit handen geven van verantwoordelijkheden aan de werkbazen verliep goed. Dat wil niet zeggen dat alles meteen gladjes verliep, ook de werkbazen moesten wennen aan hun nieuwe rollen. Er werd een be-

Organisatieontwikkeling is nooit klaar; datzelfde geldt voor de manager

WEBSITES

www.innofra.nl

www.vischi.nl

www.zoetermeer.nl



roep gedaan op competenties die niet bij iedere werkbaz even sterk waren ontwikkeld, dus dat vergde aandacht en coaching. Tegelijk moesten de overige medewerkers duidelijk wennen aan de andere rol van hun collega's die ineens 'boven hen' leken te staan. Voor het MT was het een uitdaging om een nauwe samenwerking te ontwikkelen met de werkbazen en tegelijk de hele afdeling zichtbaar richting te blijven geven in de verandering.

Beide managers hebben hun ervaringen voortdurend gedeeld in hun netwerk. Enerzijds om anderen daarvan te laten leren, anderzijds om zelf kennis en inspiratie op te doen en mee terug te nemen als verse brandstof voor het verandertraject. De Visser en De Jong hebben ervaren dat de omslag in denken en werken een intensief traject is. Daar vormt de nieuwe organisatie met bijbehorend managementconcept een belangrijk hulpmiddel in, maar het dagelijks directief leiding geven aan de verandering bij de medewerkers is waar het uiteindelijk om draait. Dat staat tegenover het gegeven dat directief leiding geven aan het werk zelf juist tot het verleden behoort. Eén ding is hierbij overduidelijk: het werk is nog niet klaar. Maar, zo stellen ze, het ontwikkelen van een organisatie en haar medewerkers is sowieso nooit klaar. En wat hen betreft geldt datzelfde voor henzelf als manager.

Voor nadere Informatie over dit door InnoFra begeleide organisatie-ontwikkeltraject kunt u zich wenden tot Peter de Visser (p.j.de.visser@zoetermeer.nl) en Arie-Cees de Jong (a.c.de.jong@zoetermeer.nl). ●