



■ Gabriëlle Haanen & Frans van der Schoot & Sandra Haagmans & Annemarie van Haaren

Effectief leiderschap in een netwerkorganisatie

Gemeenten in transitie? Tilburg transformeert

De rol van gemeenten in de samenleving is wezenlijk aan het veranderen: van spelbepaler op diverse terreinen naar een van de spelers in het veld. Een ontwikkeling die grote gevolgen heeft voor de gemeentelijke organisatie en haar medewerkers. Het vereist een fundamenteel andere opstelling, een voortdurende verbinding met interne én externe partners. Een beweging van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie.

Tegen deze achtergrond begon de gemeente Tilburg in 2012 aan een omvangrijk ontwikkelingsstraject: de transitie van een dienstenstructuur naar een netwerkorganisatie. Met dit artikel geven we een kijkje achter de schermen. Hoe bereid je ambtenaren voor op hun veranderende rol?

Van ik-tijdperk naar gelegenheidswij

De tijd dat beleidsmedewerkers achter hun bureau naar oplossingen zochten, is definitief voorbij. Vraagstukken van vandaag moet je in de frontlinie met elkaar aanpakken. Dat geldt op alle terreinen. Neem bijvoorbeeld het ruimtelijke domein. Vroeger had je als gemeente grondposities en financiële middelen om de ontwikkelingen in je stad te sturen. Nu moet je je ambities in samenspraak met alle betrokken partijen zien te realiseren. Soms lukt dat, soms niet. Het gaat om cocreatie, en dat vraagt om een heel andere houding.

De positie van gemeenten ten opzichte van de samenleving is daarmee structureel gewijzigd. Afhankelijk van de opgave bepaal je wat je met wie wanneer gaat doen en welke rol je daarin hebt. De ene keer is dat sturen, de andere keer verbinden, uitvoeren of controleren. Dat betekent dat je je organisatie anders moet inrichten. Vooruitlopend op de decentralisaties en de veranderende rol, kozen we binnen de gemeente Tilburg voor een ingrijpende organisatieverandering. Het oorspronkelijke dienstenmodel, bestaande uit een aantal redelijk autonoom draaiende diensten met directeuren, maakte plaats voor een netwerkstructuur met kortere sturingslijnen en 25 bedrijfsmatige, ondersteunende en primaire afdelingen die een onderlinge afhankelijkheidsrelatie kennen. Alle directeuren en afdelingshoofden verloren hun positie en mochten op een nieuwe functie solliciteren. Doel was niet alleen de juiste mensen voor de juiste plek te vinden, maar ook te laten zien

dat bemensing een issue is. Een belangrijke eerste stap.

Opgavengestuurd werken

Begin 2012 stond de nieuwe organisatiestructuur. Maar daarmee ben je er natuurlijk nog niet. Het vereist ook aanzienlijke veranderingen in processen, cultuur en sturing. Met name die cultuur vormt een grote uitdaging. De kern van opgavengestuurd werken is dat je weet voor welke opgave je staat, wat je daarvoor nodig hebt en wie je daarbij moet betrekken. Je rol hangt steeds weer af van de opgave. Dat is heel iets anders dan zelf een doel formuleren en daar vervolgens naar toewerken. Het betekent dat je verder moet kunnen kijken dan je eigen team of afdeling. Dat je naar buiten moet om verbindingen te leggen met externe partners, omdat je ze hard nodig hebt. Dat je in staat moet zijn om je eigen deelresultaat ondergeschikt te maken aan het gezamenlijke eindresultaat. Kortom, dat je je eigen professionaliteit in dienst stelt van het geheel. Dat vraagt nogal wat van mensen.

Opgavengestuurd werken betekent samen met interne en externe partners aan integrale oplossingen werken. Meeademen met de omgeving, door te anticiperen op politieke besluitvorming en ontwikkelingen binnen de stad en de regio. Het is een scenario dat alleen kans van slagen heeft als het idee van de netwerkorganisatie tot in de haarvaten van de organisatie is doorgedrongen. Als iedereen aanhaakt. Dat houdt in dat je je speelveld zo snel mogelijk moet zien te verbreden. Leidinggevendenden hebben hierin een cruciale rol.

Leiderschap: in de spanning staan

Leidinggevendenden in een netwerkorganisatie bevinden zich in een divers en krachtig speelveld. Ze moeten met een beperkt mandaat naar duurzame oplossingen zoeken. Daarbij zijn ze afhankelijk van veel

verschillende actoren met uiteenlopende belangen. De kunst is om in die spanning te blijven staan en jezelf voortdurend vragen te stellen als: wat speelt er? Doe ik wel de goede dingen? Gaat mijn rol niet verder dan mijn functie? Kan ik mijn persoonlijke waarden en visie meer ruimte geven? Wat is de verantwoordelijkheid van anderen? Het gaat erom dat je jezelf en je omgeving goed aanvoelt en tegelijkertijd met grotere afstand naar jezelf en je omgeving kunt kijken. Met andere woorden: om onderdeel te zijn van een groter geheel, zonder je eigen autonomie te verliezen. Om verbindingen te creëren met interne en externe partijen. Om elkaars belangen te zien en op waarde te schatten. Dat betekent dat je ogenschijnlijk tegengestelde kwaliteiten moet kunnen integreren (zie kader).

Waar zoveel krachten op je inwerken, loop je het risico je eigen positie te verliezen. De ontwikkeling van een eigen stijl van

leidinggeven – waarbij je je intrinsieke motivatie koppelt aan je werk, je stevig op eigen benen staat én je echt verbindt – is in deze nieuwe context dan ook een randvoorwaarde.

Leiderschaps- en managementleergang

In de ideale situatie bedenkt je eerst wat je wilt, bereid je vervolgens je mensen goed voor en start je daarna pas met de uitvoering. Die tijd kregen we niet. De coalitie 2010 liet deze grootschalige reorganisatie onder haar verantwoordelijkheid plaatsvinden, maar wilde natuurlijk ook binnen de coalitieperiode resultaten zien. Bovendien liep er naast de structuuropgave nog een bezuinigingsopgave, die we snel moesten oppakken. Dat zorgde ervoor dat we het verandertraject in volle vaart opzetten. In 2010 bedachten we wat we wilden; in 2012 richtten we de organisatie anders in en herplaatsten we tweehonderd managers en medewerkers. Als nieuw benoemde leidinggevende zie je dan heel veel op je afkomen. Je moet afdelingen en teams inrichten, mensen werven, op een nieuwe manier gaan werken, interne en externe netwerken opbouwen ... Daardoor ontstond in 2013 pas weer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Voordeel was wel dat we ons md-programma (verzorgd en begeleid door hrd-adviesbureau GITP) toen heel gericht konden vormgeven: vanuit de praktijk wisten we precies waar we behoefte aan hadden.

De leiderschaps- en managementleergang 2013/2014 bestond uit vier ondersteunende modules voor alle 120 zittende directieleden, afdelingshoofden en teammanagers (zie volgende kader). Deze modules hadden de insteek van een masterclass. Deelnemers gingen vooraf met hun leidinggevende in gesprek over het thema van hun persoonlijke ontwikkeling – in het licht van de netwerkorganisatie – en hun leidinggevende opdracht: wat doe je nu en wat heb je te

Leidinggevend in een netwerkorganisatie:

- zijn ontvankelijk én zakelijk;
- creëren verbondenheid in gelegenheidsteams én breken af wat niet meer werkt;
- geven uiting aan innerlijke signalen;
- staan stil om vooruit te komen;
- zijn zich bewust van hun plek en macht én werken vanuit gelijkwaardigheid;
- werken waardegedreven én zijn pragmatisch;
- nemen de volle verantwoordelijkheid voor de situatie in het hier en nu, met het oog op de toekomst;
- hebben oog voor complexiteit én kunnen vaart maken.

doen? In de modules werd hier direct op ingegaan. Daardoor ontstond in korte tijd meer betrokkenheid bij elkaars ontwikkeling en bij de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Het leidde bovendien tot een gedeeld perspectief op de netwerkorganisatie. Deelnemers werden tijdens de trainingen voortdurend geprikkeld om zonder terughoudendheid te werken, om echt het gesprek met elkaar aan te gaan, om ervaringen te doorleven en betekenis te geven. Zo groeide de cohesie.

Het md-programma bestond uit vier modules:

1. persoonlijk leiderschap in een netwerkorganisatie: verbinding;
2. aansturing in een netwerkorganisatie: slagkracht;
3. sturing van medewerkers: grenzen en groei;
4. regie op de opgave, ook bij tegenwind: *leading permanent change*.

Een versnelde groei

Leidinggevendenden moesten zichzelf opnieuw uitvinden in een omgeving die zichzelf ook opnieuw aan het uitvinden was. Het was een zoektocht, maar halverwege 2013 begon er een nieuwe wind te waaien. Dit kwam ook als conclusie naar voren in het onderzoek van organisatieadviesbureau Berenschot, dat in opdracht van de gemeente Tilburg eind 2013 de voortgang van de organisatieverandering evalueerde. We begrepen waar we voor opgesteld stonden. De basis was op de meeste plekken op orde. Op dat moment verschoof de focus naar ontwikkeling en naar beoogd gedrag in de praktijk. De leiderschaps- en managementleergang gaf ruimte om diepgaand te beseffen wat de nieuwe context voor ons betekende. Het hielp

om zaken bij elkaar te brengen en om nieuwe energie op te doen. Samen zoeken voelt heel anders dan alleen zoeken. Het enorme getob maakte plaats voor meer zelfbewustheid. Mensen gingen weer overeind staan, bijdragen en bewegen. De zo gewenste gedragsveranderingen werden zichtbaar. Verschillende factoren droegen daaraan bij. We lichten er drie uit.

1. De praktijk is leidend

In de eerste fase ben je als management aan het pionieren. Je moet de oude situatie loslaten, terwijl de nieuwe situatie nog niet is gegroeid. Dat is niet eenvoudig. Uiteindelijk moet je er in de praktijk met elkaar achter komen wat je rol nu precies inhoudt en wat je taak is. Dan kun je het ook gaan organiseren. Tijdens de leergang bespraken en beleefden we de verandering. Dat zorgde voor verbondenheid. We namen de thema's en behoeften vanuit de praktijk als leidraad. Zo nam het inzicht toe.

2. Leidinggevendenden als boegbeeld

Je moet als leidinggevende niet alleen goed in beeld hebben wat je opgaven zijn, maar ook in staat zijn om mensen te helpen de vertaalslag naar de praktijk te maken. Managen, maar tegelijk ook leiderschap tonen en mensen daarin coachen. Cruciaal is dat je een goed verhaal kunt neerzetten, en dat iedere keer weer met overtuiging uitdraagt. Tijdens de leergang merkten we dat je niet zomaar mag veronderstellen dat iedereen dat kan, en dat je mensen daar dus in moet begeleiden.

3. Investeren in relaties

De gesprekken die je als management met elkaar voert, zijn vaak kort en inhoudelijk. Voor een goede samenwerking is dat niet voldoende. Je moet ook investeren in betrekkingen, zodat het wederzijdse begrip groeit én er een basis ligt om elkaar aan te spreken op dingen die niet goed gaan. Doordat

we deze verdiepingsslag tijdens de leergang zowel horizontaal als verticaal voerden, verbeterden de onderlinge relaties door de hele organisatie.

We zijn nu bijna drie jaar onderweg, en er zijn grote stappen gezet. Tegelijkertijd zien we deze transitie als een voortdurend proces. Want een steeds veranderende omgeving vraagt om een dynamische en flexibele opstelling. Vertrouwen, focus, verantwoordelijkheid, snelle integratie, verdieping, vaart en lef zijn daarbij de kernwoorden. *"If not now, when?" If not here, where? If not now, when?"* (dalai lama). Beter kunnen we het niet samenvatten. ■



Praktische tips

- Maak gebruik van een klankbordgroep: een groep van circa tien mensen, vanuit verschillende lagen van de organisatie, die bij elke stap in het traject meedenken. Mensen die open in de verandering staan én kritisch durven te zijn.
- Zorg dat crisissituaties binnen een team of afdeling in een vroeg stadium worden herkend, zodat er op tijd kan worden ingegrepen. Bijvoorbeeld door een taskforce verandering in te stellen, die meekijkt en over de nodige kennis en ervaring beschikt om dit soort situaties te begeleiden. Achteraf bezien hadden wij zo'n taskforce goed kunnen gebruiken.
- Organiseer aandacht voor elkaar en voor dingen die niet goed zijn verlopen. Dat lijkt vaak eenvoudiger dan het is, want onder druk hebben mensen de neiging om zich terug te trekken en het contact met de omgeving te verliezen. Reflectie is echter nodig om vooruit te komen.
- Blijf zoeken naar nieuwe methoden en technieken om het netwerkwerken te verbeteren. Bijvoorbeeld door de instelling van een leerwerkplaats, waarbij een aantal personen samenkomen om hun inzichten, kennis en vaardigheden op een bepaald vlak te delen.



Van links naar rechts:

Gabriëlle Haanen is gemeentesecretaris/algemeen directeur bij de gemeente Tilburg. Zij is voorzitter van de Vereniging van Gemeentesecretarissen. Als gemeentesecretaris is zij onder andere verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de organisatie en voor de regionale samenwerking in Hart van Brabant en Brabantstad.

Frans van der Schoot is afdelingshoofd Ruimte bij de gemeente Tilburg. Binnen de keten Stedelijke Ontwikkeling fungeert hij voor een groot aantal projecten als ambtelijk opdrachtgever. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de beleidsmatige aansturing van de keten Beheer en Onderhoud van de stad.

Sandra Haagmans is teammanager Maatschappelijke Ondersteuning bij de gemeente Tilburg. Haar voornaamste uitdaging van dit moment is de uitvoering van decentralisaties op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen, en zorg aan langdurig zieken en ouderen te begeleiden.

Annemarie van Haaren is senior trainer/adviseur bij hrd-adviesbureau GITP. Zij coacht en traint midden- en topmanagement, individueel, in teams en in organisaties. In 2013 en 2014 was zij als projectleider en trainer betrokken bij de leiderschaps- en managementleergang binnen de gemeente Tilburg.