

## COLLABORATIEVE NETWERKEN IN SAMENWERKING MET ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL



Jesse Segers is co-director van The Future Leadership Initiative en Associate Dean of Education van Antwerp Management School. Hij geeft daarnaast les in 4 buitenlandse instituten.

# NIEUW LEIDERSCHAP VOOR COLLABORATIEVE NETWERKEN

*Steeds vaker worden CEO's geconfronteert met 'wicked problems'. Dit soort van problemen vraagt om een bepaald type netwerk en leiderschap om ze te kunnen oplossen. Dit leiderschap staat soms haaks op de vaardigheden die nodig zijn om een traditionele organisatie aan te sturen.*

Ondank de stijgende relevantie van dit vraagstuk, is er op dit ogenblik niet veel wetenschappelijke kennis over dit soort leiderschap. De karige bestaande wetenschappelijke literatuur spitst zich vooral toe op de publieke sector. Vier grote vragen kunnen gesteld worden.

## 1. WAT ZIJN 'WICKED PROBLEMS'?

Dit zijn ongestructureerde uitdagingen, oorzaak en gevolg zijn moeilijk uit elkaar te houden, waardoor er onzekerheid en conflict ontstaat omdat er geen consensus is over het probleem of de oplossing. Elke poging om een oplossing te vinden doet het begrip van het probleem weer veranderen. Het doel waarover men moet beslissen verandert en beweegt voortdurend.

Dit zijn problemen die verschillende, overlappende, intergeconnecteerde subsets van problemen bevatten die dwars door verschillende beleidsdomeinen en niveaus gaan. Ze gaan dus door hiërarchie en autoriteitstructuren tussen organisaties heen. Dit zijn meedogenloze problemen. Ze kennen geen eindstreep. Deze problemen gaan niet voor eens en voor altijd opgelost worden, ondanks alle inspanningen. Pogingen om ze op te lossen zullen weer gevolgen hebben voor andere gebieden, etc. (Weber & Khademan, 2008).

## 2. WELKE TYPES VAN NETWERKEN?

Netwerken variëren op een continuüm van losse connecties en informele relaties tot vastere bindingen en formele relaties. Er worden er drie types van netwerken onderscheiden: Coöperatieve, coördinerende, en collaborerende.

- In coöperatieve netwerken wordt enkel informatie en/of expertise gedeeld. Er is zeer weinig risico aanwezig in deze transacties. Iedereen blijft onafhankelijk van elkaar werken.
- Bij coördinerende netwerken gaan organisaties samenwerken en hun bestaande diensten integreren om de efficiëntie te verhogen. Ze blijven echter onafhankelijke entiteiten, maar zijn bereid om veranderingen te maken in de marges in de manier waarop ze hun diensten aanbieden. De meeste netwerk-literatuur gaat hierover.
- Collaboratieve netwerken zijn de oplossing voor 'Wicked problems' Hier zijn de leden afhankelijk van elkaar. Veranderingen in de marge gaan het probleem niet oplossen. Grote wijzingen moeten worden doorgevoert in hun werking. Risico's zijn groot (Mandell & Keast, 2009).

## 3. WAT IS COLLABORATIEF LEIDERSCHAP?

In traditioneel (bureaucratisch) leiderschap wordt er gewerkt met groepen binnen de organisatie die relatief homogene interesses en waarden hebben, terwijl er in een collaboratief netwerk wordt gewerkt over de organisatiegrenzen heen met groepen die concurrerende belangen en waarden hebben.

Daarnaast bezitten traditionele leiders een visie waarvan ze anderen proberen te overtuigen om deze door te voeren. Ze kaderen het probleem en de oplossing voor hun volgers. Ze hebben ook volgers nodig om te kunnen leiden. Collaboratief leiderschap daarentegen helpt om samen een collectieve visie te bouwen, om samen tot een collectieve definitie van het probleem en geschikte oplossing te komen. De leider is hier tegelijkertijd volger. Verschillende individuen (organisaties) zullen namelijk op verschillende momenten in het proces naar voor stappen om verschillende leiderschapsrollen op te nemen (Imperial et al, 2016). Beide activiteiten, het activeren van het netwerk (wie moet/hoort erbij en wie niet) en het framen van problemen (iedereen op hetzelfde blad laten schrijven), zijn noodzakelijke maar niet voldoende fundamenten voor het succes van



Wicked problems zijn ongestructureerde uitdagingen, oorzaak en gevolg zijn moeilijk uit elkaar te houden, waardoor er onzekerheid en conflict ontstaat omdat er geen consensus is over het probleem of de oplossing

het netwerk. Vooral in het framen mag niet teveel tijd gestoken worden, omdat het verloren tijd is in het realiseren van de missie.

Het is vooral belangrijk om interne en externe machtige stakeholders te overtuigen van het belang en steun aan het netwerk (Silvia, 2011). Beslissingen worden niet meer unilateraal genomen op basis van hiërarchie of formele positie, maar samen op basis van waarden (Imperial et al., 2016).

Finaal is het belangrijk om een omgeving van eenheid, openheid en vertrouwen te creëren. Vooral vertrouwen is extreem belangrijk (Silvia, 2011).


*Het activeren van het netwerk en het framen van problemen zijn noodzakelijke, maar niet voldoende fundamentele voor het succes van het netwerk.*

#### 4. WELKE VAARDIGHEDEN?

Om dit alles te realiseren is de allerbelangrijkste persoonlijke vaardigheid het hebben van een 'open geest'. Open staan voor nieuwe ideeën, ideeën van anderen, veranderingen, anderen helpen succesvol te worden. Vervolgens dient men engelengeduld te hebben. Niet alle leden van het net-

werk zijn even intelligent (O'leary, Choi, & Gerard, 2012). Sommige inspanningen duren ook gewoon lang voor ze vruchten afleveren.

Daarnaast dient men zelfvertrouwen te hebben en open te staan voor risico's en dient men onzelfzuchtig te zijn, een klein ego te bezitten. Op interpersoonlijk vlak worden competenties als een goede communicator en luisteraar naar voor geschoven. Op het niveau van groepsvaardigheden is conflictmanagement essentieel. Dit soort samenwerking zorgt nu eenmaal voor conflict. Hierdoor zijn facilitatie en negotiatievaardigheden kritisch, alook de capaciteit om gemeenschappelijke grond te vinden en het grotere geheel te kunnen blijven zien (O'leary et al., 2012).

Veel van deze competenties zijn in de praktijk (niet in theorie) echter geen voorwaarden om het te maken aan de top van bureaucratische organisaties. Integendeel soms. CEO's die dus groot geworden zijn met oude interne succesvolle vaardigheden, staan nu dus voor de uitdaging om nieuwe, collobaratieve vaardigheden te ontwikkelen. 

#### EXECUTIVE SUMMARY

Om 'wicked problems' op te lossen hebben organisaties een collaboratief netwerk nodig. Dit vraagt collaboratief leiderschap dat vaak tegengesteld is aan traditioneel, bureaucratisch leiderschap. Ceo's van grote organisaties staan dan ook voor de uitdaging om naargelang de context zich anders op te stellen.

content@cxonet.be



**FOR MEETINGS WITH A VIEW**

 **VAN DER VALK**  
BRUSSELS AIRPORT