

Transcriptie podcast met organisatienetwerken met Peter G.mp3

| | | | |
|------------------------------|--|----------------|------------------|
| Transcriptie in opdracht van | 6544-Team Bedrijfstrajecten vzw | CODE | 4622-22015-21500 |
| Type transcriptie | Woordelijk | Deel | 1 |
| Tijdsnotering | Geen tijdsnotering | Starttijd | 0 |
| Sprekers | Eén, twee of drie sprekers | Eindtijd | 29 |
| Audiobestand | podcast_met_organisatienetwerken_met_Peter_G.mp3 | Aantal minuten | 29 |
| X is de interviewer | | | |
| Y is de respondent | | | |

Z: Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgen trends. Welkom op de Vlaio-podcast waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet, inspirerend, informerend, ondersteunend. Van artificial intelligence, blockchain en circulaire economie tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren.

X: Vandaag hebben we het met Peter Goeman over een bijzondere vorm van samenwerken, het organisatienetwerk. Als we de auteurs Patrick Kenis en Bart Cambré mogen geloven, is dat de organisatievorm van de toekomst. Dag Peter.

Y: Dag Werner.

X: Peter, laat ik Paul Jambers-gewijs beginnen. Organisatienetwerken, wat zijn dat, waar dienen ze voor en vanwaar de nood eraan?

Y: Wel, in onze maatschappij zijn we gewoon dat één organisatie of bedrijf een bepaald product of dienst aanbiedt. Maar natuurlijk voor complexere vraagstukken is dat niet altijd mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan ouderen en gezondheidszorg. Er is wel goede dienstverlening die voorzien wordt door samenwerking tussen artsen, hulpverleners, ook binnen en buiten ziekenhuizen, dat is uiteraard evident. Maar dat gaat natuurlijk nog een stukje verder. Denk maar aan mantelzorgers, verenigingsleven, de buurt, de wijkagent, plaatselijke middenstand enzoverder, die elk van die mindervalide oudere mensen zou kunnen ondersteunen. En dat zijn zaken waar het natuurlijk niet zo evident is om dat door één organisatie te laten uitvoeren. En dan ben je eigenlijk wel verplicht om ergens een samenwerking op te zetten. En dat zie je ook trouwens ook binnen bedrijven.

X: Dus het is voor complexere uitdagingen nodig dat die organisatienetwerken uit de titel, dat die in de picture komen eigenlijk.

Y: Dus het zijn eigenlijk oplossingen waarvoor bedrijven, organisaties, overheden, best samenwerken om tot een oplossing te komen. En natuurlijk in een wereld waar dat alles complexer wordt, zullen we deze uitdagingen vaker op ons bord krijgen.

X: De bekende **voeka(0:02:17)**-tijden. Prima lijkt me, mooie oplossing voor heel wat uitdagingen, die organisatienetwerken. Maar hoe beginnen we er aan?

Y: Eventjes toch terug recapituleren over wat eigenlijk netwerken en samenwerking is, laat ons daarmee starten. Als we kijken naar samenwerken tussen mensen is dat eigenlijk al niet zo evident. Dus zelfs binnen een bepaalde organisatie loopt dat niet altijd van een leien dakje. Dus je kan je dat wel voorstellen, als je tussen meerdere organisaties zou gaan samenwerken, dat dat bijzonder veel energie vereist. Je werkt immers tussen organisaties waar de mensen minder elkaar kennen. En elk van die organisaties wil natuurlijk ook zijn eigenheid een stuk bewaren en bewaken. Dat verklaart ook meteen waarom dergelijke netwerken niet zo vaak voorkomen en soms ook wel falen.

X: Dat is iets waar de auteurs regelmatig op wijzen, dat het toch een zeker risico met zich meebrengt en energie vraagt. En het sociale kapitaal van organisaties blijkt een belangrijke rol te spelen bij het opzetten van succesvolle samenwerkingen. Meer dan de formele afspraken tussen organisaties, of hoe zit dat?

Y: Bij het opstellen van een formeel organigram wordt vaak over het hoofd gezien dat de medewerkers mensen zijn, en niet functionarissen. Medewerkers die handelen als mensen. Stel nu dat je bijvoorbeeld een bepaald probleem hebt met een levering, dan zal je theoretisch gezien op kunnen gaan in de formele structuur en aan uw afdelingshoofd gaan vragen, hoe zit het met de levering van dat product. Maar je kan eigenlijk ook je informele netwerk gaan gebruiken. Stel, de medewerker van de logistieke afdeling, dat je die kent omdat je samen met zijn zoontje en jouw zoontje elkaar wekelijks ziet op de voetbal. Dan ga je vaker gemakkelijker met die persoon contact gaan opnemen en op die manier uw probleem kunnen oplossen. En dat heeft te maken natuurlijk met goodwill, bereidheid om elkaar te helpen. Dat hangt ook een stukje af van het vertrouwen, de cultuur, de plaats in de organisatie. En eigenlijk is dat hetzelfde bij netwerkorganisaties.

X: Dus dat sociale kapitaal speelt daar wel degelijk een rol. De schrijvers hebben het ook over het onderscheid tussen sterke en zwakke verbindingen in zo'n netwerk. Hoe zit dat precies?

Y: Intuïtief zou je eigenlijk denken dat sterke verbindingen, dat dat de beste zijn. In de praktijk blijkt het eigenlijk net het omgekeerde te zijn. In de zin van, de mensen zijn geneigd om telkens te zoeken of sterke banden te vormen met de mensen die een gelijkaardige interessesfeer hebben. Dat noemen ze met een term transitiviteit. Maar dat betekent dat je natuurlijk als je gaat zoeken naar nieuwe informatie, dat je die niet direct gaat terugvinden bij die sterke verbindingen. Waarom? Omdat eigenlijk die sterke verbindingen of die personen waar je een sterke band mee hebt, dat die waarschijnlijk al een groot stukje kennen wat jij ook al kent. Dus je gaat geen additionele informatie daar kunnen terugvinden.

X: Dus omgekeerd zit kenniswinst wel bij de zwakkere verbindingen, die er in je netwerk-

Y: Ja, inderdaad. Dus eigenlijk uw grootste bron van nieuwe ideeën, die zit in die zwakke verbindingen, laat ons dat brugverbindingen noemen. Dat is ook de reden waarom dat een verbinding naar een community waar men niet zelf toe behoort, dat dat eigenlijk de grootste bron is van nieuwe informatie. Ronald Burt die spreekt over structurele gaten in een netwerk. En hoe meer dat je van die structurele gaten hebt, dus niet-redundante verbindingen, met een geleerd woord, hoe meer toegang dat je hebt tot niet-redundante informatie. En heel extreem zou je kunnen stellen, stel dat je in het midden staat van allemaal verschillende webben, spinnenwebben die rond jou zitten, met elk van die webben heb je een zwakke verbinding, dan kan je eigenlijk via die zwakke verbindingen heel wat informatie naar boven krijgen. En daar spreekt men over een makelaar. Dus die kern in het midden van al die webben, ben jij dan eigenlijk de makelaar van al die informatie.

X: Een beetje zoals Team Bedrijfstrajecten eigenlijk. Zijn wij zelf ook geen makelaars in kennis?

Y: Ja, absoluut. Als je kijkt naar alle van onze medewerkers binnen Team Bedrijfstrajecten- Wij hebben allemaal een netwerkje van bedrijven, maar ook met kennisinstellingen, netwerkorganisaties, overheden, noem maar op. Als organisatie van elk van die medewerkers met elk hun eigen netwerk, hebben we natuurlijk wel een unieke rol. Want wij hebben toegang tot heel wat informatie in verschillende netwerken rondom ons heen. We zijn ook onafhankelijk en dus op de hoogte van heel veel, maar ook weeral niet te veel natuurlijk.

X: In het boek staan een tiental tips om dat kapitaal te managen. Wat zijn voor jou de belangrijkste drie daarvan?

Y: Het eerste zou ik noemen, de multidisciplinaire teams. Hetgeen dat we daarnet hadden, we zeiden over die kennis inbrengen- Multidisciplinair, je gaat dus kennis inbrengen uit verschillende hoeken die weinig overlappend zijn met elkaar, maar waar dat je toch wel heel wat informatie kunt halen om een bepaald probleem op te lossen. Een tweede is, wat vaak wat onderschat wordt, de externe netwerken op een actieve manier gaan beheren. Daarop aansluitend zou je als organisatie ook kunnen sturen bij aanwerving naar kandidaten die een specifiek netwerk binnenbrengen dat je eigenlijk nog niet hebt in

uw organisatie. Die drie eigenlijk, multidisciplinariteit, die externe netwerken beheren en ook bij aanwerving kijken of dat je toch geen extra netwerk kunt binnenbrengen.

X: De auteurs verwijzen een beetje in een analyse over hoe dat de arbeidsdeling geëvolueerd is op een paradigma shift die de laatste decennia plaatsvindt, van massaproductie naar meer op maat en volgens eigen keuze, eigen tijdstip. En dat is net het moment waarop organisatienetwerken relevant worden.

Y: Ja, klopt. Dus als je kijkt naar de evolutie, hoe massaproductie tot stand gekomen is, dan zie je een continu streven naar efficiëntie. Maar waar een organisatienetwerk, die focust niet per se op die efficiëntie, eerder op effectiviteit. Dus gaan zoeken naar, waar kan ik nu waarde creatie hebben die geen enkele van die afzonderlijke organisaties zelf zou kunnen realiseren? En er wordt een voorbeeld aangehaald in het boek rond Brainport in Eindhoven. Dat is eigenlijk een samenwerkingsverband tussen bedrijven, kennisinstellingen, investeerders, ontwikkelaars, overheden. En de stichting die bepaalt de strategie, die moet bijdragen aan de positionering van die regio als toptechnologieregio. Brainport functioneert hier als netwerkregisseur, beschouw het als makelaar bijvoorbeeld, en die dan economische projecten gaat initiëren tussen die verschillende partners in dat netwerk en op die manier ontstaat er opnieuw samenwerking over die klassieke organisatiegrenzen heen.

X: Dus een organisatienetwerk, heb je net gezegd, is er op gericht om een gedeelde doelstelling te bereiken, die je alleen niet zou kunnen bereiken. Zijn er nog andere zaken typisch voor een organisatienetwerk?

Y: Misschien eventjes stellen dat- Niet elk netwerk is per se een organisatienetwerk. Dus er wordt vaak bijvoorbeeld over lerende netwerken gesproken. Daar heb je op zich geen complexe problemen gehad, wel kenniswisseling uiteraard, maar geen complexe problematiek heb je. Shared services is er nog zo eentje dat je diensten gaat ter beschikking stellen aan een groep van organisaties. Maar er is opnieuw geen complex probleem. Dus bij een organisatienetwerk ga je echt nog een stapje verder. Aangezien dat de deelnemende organisaties ook een stukje van hun soevereiniteit verliezen, want een primair proces wordt toch wel geïmpacteerd, dat zal er anders gaan uitzien. Het gaat dus over complexere uitdagingen, denk maar aan uitdagingen zoals armoedebestrijding, klimaatverandering, gezondheid en welzijn. Dat zijn zaken die je niet als bedrijf of als organisatie zomaar op je eentje kan gaan oplossen.

X: En de auteurs, die geven verschillende voorbeelden om complexiteit te duiden. Complexiteit, dat is een begrip, een containerbegrip, maar zij maken er toch nog wel wat onderscheid in.

Y: Ja, wat is nu complexiteit? Maar ze maken de vergelijking met het maken van een cake versus het brengen van iemand op de maan en het opvoeden van een kind. Als je spreekt over het maken van een cake, er bestaan recepten. Als je dat recept op een redelijke manier volgt, dan mag je veronderstellen dat je dan toch wel een cake er gaat uit krijgen die eetbaar is. En door opnieuw te gaan oefenen en telkens opnieuw dat recept te herhalen en misschien hier en daar wat kleine wijzigingen er aan toe te voegen, ga je steeds beter worden. Dus je kan expertise opbouwen in het maken van die cake. Tweede stap is een raket naar de maan sturen. Dat ligt al wat lastiger. Je hebt geen recept, je moet starten van nul, je moet expertise van links en rechts bij elkaar halen. Je kan zomaar niet een paar keer oefenen, liefst van al niet. Dus het is erop of eronder bijna. Maar als je dus de voldoende expertise en training vooraf, in die voorbereiding organiseert, dan kan je redelijkerwijs ervanuit gaan dat die raket toch op de maan zal landen. Stap verder, is het opvoeden van een kind. Als ouder, er zijn misschien wel boekjes, maar uiteindelijk, je hebt geen ervaring. En zelfs moest je ervaring hebben, heb je geen garantie op succes. Ik heb zelf drie dochters, maar zelfs bij de derde is het opnieuw een ander verhaal. Dus elk kind is uniek, het zijn andere individuen. En het gaat uiteindelijk- De essentie is de relatie tussen verschillende mensen, ervaringen enzoverder. En dus telkens opnieuw. In dat is eigenlijk in zo'n organisatienetwerk net hetzelfde.

X: Maar is complexiteit de enige eigenschap van een organisatienetwerk?

Y: Het is een heel belangrijke natuurlijk, maar ook wederzijdse afhankelijkheid is toch wel cruciaal. Je moet eigenlijk beseffen als deelnemende organisatie, dat hetgeen dat je wil als groep gaan realiseren, dat je dat eigenlijk niet apart zou kunnen doen en dat je een stukje moet afgeven om juist hetgeen te bereiken dat je als groep wilt bereiken.

X: Het opzetten van zo'n organisatienetwerk blijkt ook volgens de schrijvers geen walk in the park te zijn. Ze sommen daar een aantal uitdagingen die de kans op succes beïnvloeden. Wat zijn voor jou de belangrijkste die jij opgepikt hebt?

Y: Ik heb er een drietal opgepikt. Het eerste is vooral het bereiken van consensus over de missie, de doelstellingen van het organisatienetwerk. Zoals ik daarnet zei, elke organisatie heeft wel zijn eigen prioriteiten, zijn eigen agenda. En het is natuurlijk niet zo makkelijk om die zomaar eventjes aan de kant te gaan schuiven. Nochtans is dat wel een stukje vereist, dat elk een stukje van zijn soevereiniteit opgeeft. Het is dus van belang dat de partner weet, waarom zit ik hier nu eigenlijk? En dat je voldoende gezamenlijke activiteiten gaat organiseren om toch die toenadering tussen die spelers te gaan realiseren. Het tweede stuk is dan de cultuur. Elke organisatie heeft zijn eigen normen, zijn eigen logica, zijn eigen waarden. Die ga je nu ook niet zomaar veranderen. Langs de andere kant moet je toch wel maken dat die cultuurverschillen, dat die een stukje openlijk bespreekbaar zijn. Dus je moet die diversiteit die er is, en die je niet zomaar kan wijzigen, die moet je erkennen. En het derde is het verlies van autonomie. Het is van belang dat je die besluitvorming, dat die zoveel mogelijk participatief verloopt en dat je op het moment dat je zo'n besluit neemt, dat je ook de potentiële winst voor elke organisatie, dat die voldoende in de schijnwerpers worden gezet.

X: Dat is helder. Er zijn nog succesfactoren denk ik.

Y: In totaal dus een tiental. Maar laat ons zeggen, los van hetgeen dat we tot nu toe bespraken, zijn er een tweetal dimensies die toch wel het succes kunnen bepalen. Dat is enerzijds differentiatie en anderzijds integratie. Differentiatie, dan spreek je over de samenstellingen van het netwerk zelf. Wie ga je eigenlijk gaan kiezen en wie ga je niet meenemen in dat netwerk? Je zou geneigd zijn van te zeggen, kijk, we gaan dat netwerk zo groot mogelijk maken en zo veel mogelijk partners gaan betrekken in het verhaal. Maar dat is niet altijd efficiënt. Denk aan die multidisciplinaire teams van daarstraks. Het is niet de bedoeling van dat zodanig groot te maken, want dan wordt het ook niet meer managebaar. Je moet voldoende partners hebt om de problematiek die je voor je liggen hebt, met voldoende verschillende invalshoeken te kunnen aanpakken, maar ook niet te veel. En dus om die differentiatie helder te krijgen is het echt wel van belang om de doelstelling van het netwerk en de bijdrage van elk van die partners duidelijk te krijgen. Bovendien moet elk van die mensen die in dat netwerk ook zitten, moet die ook wat met een bepaald mandaat daar kunnen zitten. Als je in zo'n netwerk zit en je hebt niet het recht van spreken namens je organisatie, dan is dat wel problematisch. Ook concurrenten, het kan best zijn dat je binnen zo'n netwerk concurrenten hebt. Op zich hoeft dat geen probleem te zijn. Natuurlijk, dat moet wel aandacht krijgen. En zo lang dat dat complementair gebeurt tussen die verschillende organisaties of die verschillende concurrenten, is dat op zich geen probleem en is dat zelfs een meerwaarde voor die organisatie dat die concurrenten daar ook zitten. Desalniettemin moet je toch wel zorgen dat er een stukje gelijkheid is tussen die partners. Dus status enzoverder, en macht, dat zijn dooddoeners voor een netwerkorganisatie.

X: Dat was de dimensie differentiatie, maar je had ook nog de dimensie integratie, Peter.

Y: Ja, wel, hoe groter die differentiatie, hoe moeilijker het wordt om te verbinden en te integreren. Integratie is nochtans essentieel voor een netwerk. De neiging bestaat om in dergelijke gevallen, waar dat integratie moeilijk is, van te gaan formaliseren, te gaan standaardiseren, te plannen, extra structuren te gaan ontwikkelen, maar daar moet je toch wel mee opletten. Want als je veel gaat formaliseren, dan ga je dat ten koste doen van het maatwerk, de flexibiliteit en dat is net een sterkte van netwerkorganisaties. Dus we moeten opletten dat we dat toch niet gaan verliezen. Ook de soevereiniteit gaat een stukje in het gedrang komen binnen dat soort organisaties.

X: Dan hebben we het natuurlijk over de governance van zo'n organisatienetwerk. Daar worden in het boek drie verschillende vormen beschreven. Het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatienetwerk en het nao, het netwerk administratieve organisatie. Bestaat daar één ultieme vorm? Of hoe zit dat?

Y: Nee, dat was een beetje te gemakkelijk geweest. Het zijn eigenlijk een beetje de omstandigheden die gaan bepalen wat de meest aangewezen vorm is. Laat me even heel kort toelichten wat de verschillende vormen zijn. De eerste is dus het zelfregulerend organisatienetwerk. Dat is de lichtste vorm, hierbij is er geen administratieve entiteit. Hier steunt alles op het engagement van de leden. Het is makkelijk te vormen, er is een hoge betrokkenheid. Nadeel is natuurlijk weer dat het vaak inefficiënt is. Het is ook vaak moeilijker om consensus te vinden. Er is ook niet echt een gezicht naar buiten toe. Het netwerk heeft geen eminentie persoon bijvoorbeeld bij zich.

X: Dat heb je dan wel bij het leiderorganisatienetwerk, de tweede vorm?

Y: Ja, dat klopt. Dat gebeurt vaak dat er één van de leden van het netwerk, van de organisaties, die rol opneemt van leider, en die gaat dan ook naar buiten optreden als gezicht. Vaak bijvoorbeeld zie je daar een overheidsorganisatie. En die organisatie gaat dan alles coördineren, gaat administratieve hulp voorzien, gaat activiteiten faciliteren. Natuurlijk belangrijk dat die organisatie die die taak opneemt, dat die wel voldoende legitimiteit heeft en dat die ook efficiënt is. Wat we vaak ook zien dat die organisatieleider, enfin, de organisatieleider heeft ook dikwijls zijn eigen agenda, we moeten opletten dat die toch geen invloed kan hebben op de doelstellingen van de netwerkorganisatie op zich. Dus dat is toch wel een aandachtspunt.

X: Het risico dat anderen beginnen af te haken omdat de leider-

Y: Ja, dat het engagement begint te verlagen omdat we zien, die leider neemt alle taken op zich en dat de rest denkt, het zal wel opgelost raken. Dat is wel een nadeel. Absoluut.

X: En dan is er nog het netwerk administratieve organisatie.

Y: Ja, mondje vol. Is inderdaad een aparte organisatie die wordt opgezet en die eigenlijk als specifieke taak heeft om dat netwerk te gaan managen en de activiteiten te gaan coördineren. Let op, het is niet zo dat die organisatie zelf het primaire proces gaat uitvoeren. Denk aan ons voorbeeld van die ouderen in de gezondheidszorg. Het is niet zo dat die en ziekenhuizen en mantelzorg enzoverder gaat doen. Zij gaan wel coördineren en maken dat alles zo veel mogelijk gestroomlijnd loopt. Wat je ook vaak daar ziet is dat er een bestuursraad is, waar dat dan de strategische beslissingen genomen worden. En die strategische beslissingen moeten dan door die coördinator, door die nao worden uitgevoerd.

X: Het voorbeeld dat je ook eerder gaf van Brainport in Eindhoven, dat is ook zo'n nao denk ik dan.

Y: Ja, dat klopt, inderdaad.

X: Welke vorm is nu wanneer het meest efficiënt? Kan je daar iets over vertellen?

Y: Er worden in het boek vier elementen naar boven gebracht waar je kan rekening mee houden. Enfin, er zijn er nog wel andere ook, hoor. Vertrouwen is daar eentje bij, het aantal netwerkleden, doelconsensus en de behoefte aan netwerkcompetenties. Het vertrouwen dat bepaalt een stuk de effectiviteit en de duurzaamheid van het netwerk. Je moet als organisatie, als je deelneemt aan zo'n netwerk, een stukje je kwetsbaarheid kunnen tonen aan anderen van, dit kunnen wij niet. Maar misschien kan iemand anders dat gaan oppikken binnen ons netwerk. Je moet kunnen accepteren op basis van intenties en positieve verwachtingen. Als dat vertrouwen te weinig is, dan kies je best voor een leiderorganisatienetwerk omdat daar dan het vertrouwen rond die specifieke leider georganiseerd is. Hetzelfde een beetje met een netwerk administratieve organisatie. Maar opnieuw, daar moet je als netwerk administratieve organisatie toestaan dat er voldoende transparantie is, zodanig dat de leden ook zien, oké, we hebben voldoende of we kunnen voldoende vertrouwen geven aan die organisatie die dat hier oppikt voor ons. Dus transparantie is daar wel al van belang dan. Tweede is het aantal leden.

Spreekt voor zich, als je spreekt over kleinere groepen, zes à acht leden, dat je dan gemakkelijker gaat kiezen voor een zelfregulerende netwerkorganisatie, dus is dan niet nodig om zo'n mastodont er boven te zetten. Eens dat je spreekt over grotere netwerken, ook netwerken met een sterk geografische spreiding, kan je beter één van de twee andere opties gaan nemen. Het derde is doelconsensus. Het is uiteraard van belang dat je leden van zo'n netwerkorganisatie wel degelijk achter de netwerkdoelen staan. Niet dat dat per se heel hoog moet zijn. Dus het is niet dat die doelconsensus dat die vast moet gebeiteld zijn, dat is net het voordeel van een netwerkorganisatie, dat je toch wel wat flexibiliteit hebt. Maar als er toch wat discussie en spanning is, dan ben je best dat je u zelfregulerende niet neemt. Dus je moet ergens wel wat kunnen zoeken naar consensus. Veel discussie is ook weeral niet goed. En dan het laatste stukje is behoefte aan netwerkcompetenties. Als je veel competenties nodig hebt om dat netwerk te gaan ondersteunen dan ben je beter af met een netwerk administratieve organisatie. Bijvoorbeeld, denk maar verstrekken van informatie, subsidies aanvragen, infrastructuur onderhouden enzoverder, dan ben je beter af met een nao, dus een netwerk administratieve organisatie, die dan op een efficiënte manier dat soort zaken kan gaan organiseren.

X: Je hintte daarnet erop dat in zo'n netwerk spanning voorkomt en misschien zelfs te verkiezen is. Is dat niet een beetje bizar?

Y: Ja, je hebt wel enige consensus nodig, maar langs de andere kant, je mag er niet te ver in gaan. Spanningen zijn eigenlijk inherent aan netwerken, maar dat geeft ook de energie aan het netwerk. Je zou zelfs kunnen zeggen dat ze als er geen spanning is, dat er ook geen netwerk is. of dat het netwerk niet leeft, omdat, dat betekent eigenlijk dat er niet voldoende interactie is tussen de netwerkleiden. Denk aan een gezin, denk aan gelijk welke organisatie, er is altijd wel een stukje spanning, maar het is door die spanning te hebben links en rechts, dat je ook als organisatie gaat groeien. Het managen van dat soort spanningen, dat is net de kritieke factor voor de effectiviteit van uw netwerk. En er is ook wel een belangrijke rol weggelegd voor de leider of diegene die dat netwerk gaat managen.

X: Er wordt dan specifiek ingezoomd op drie van die spanningsbogen die er in zo'n organisatienetwerk kunnen ontstaan, kan je daar nog iets over zeggen?

Y: Die eerste spanningsboog is tussen efficiëntie en inclusie. Je wil natuurlijk wel een efficiënte organisatie, langs de andere kant wil je voldoende betrokkenheid hebben van elk van de leden, dus maken dat elk van de leden ook betrokken is bij de besluitvorming, zodanig dat iedereen ook achter de doelstellingen staat. Bij een zelfregulerende netwerkorganisatie gaat het vooral gefocust zitten op die inclusiviteit, dus op die participativiteit van elk van de organisaties. Bij een nao ga je dan eerder op efficiëntie gaan werken. Het tweede is dan tussen interne en externe legitimiteit. Intern gaat dat dan over interactie tussen de leden. Netwerkleiden zien wel een aantal voordelen van het netwerk. Maar extern gaat het dan over interactie met de omgeving, dus aantrekken van klanten, interactie met de overheid, het gezicht waar we daarstraks over spraken, van bijvoorbeeld een leiderorganisatienetwerk. Bij een zelfregulerend gaat die vaak die focus leggen op dat interne, participatie. Bij leiderorganisatienetwerk eerder op de externe. Derde, laatste, spanningsboog is dan flexibiliteit versus stabiliteit. Langs de ene kant heb je die flexibiliteit een stukje nodig om te kunnen snel reageren op veranderende noden. Want die noden, spreekt over complexe zaken dat je denkt aan dat kind van daarstraks, dus dat is een flexibel gegeven. Maar natuurlijk, dat is ook de sterkte van dat netwerk, die flexibiliteit. Maar langs de andere kant wil je toch wel zorgen of zoeken naar flexibiliteit. Je wil toch niet telkens opnieuw de antwoorden gaan zoeken of formuleren. Je zoekt naar stabiliteit, lange termijn relaties wil je bestendigen tussen die leden, consistente antwoorden leveren enzoverder. Je voelt aan bij een nao dat daar de focus ligt op die stabiliteit, terwijl bij de zelfregulerende er meer flexibiliteit is. Je voelt aan dus dat die laatste dan eerder interessant is bij kort lopende projecten.

X: Allemaal boeiende materie, zo'n organisatienetwerken, wat de schrijvers daarover te vertellen hebben. Kunnen we dat bij Team Bedrijfstrajecten ook toepassen, gebruiken, hanteren?

Y: Ja, zeker. Je merkt dat meer en meer bedrijven gaan samenwerken om specifieke uitdagingen aan te gaan en binnen onze eigen organisatie zitten we recente initiatieven op in de bio-economie. We willen eigenlijk de samenwerking tussen

landbouwers en bedrijven faciliteren om onder andere biomassastromen of reststromen uit de landbouw te gaan valoriseren. Dat kan gaan om nieuwe toepassingen, zoals gebruik van hennep voor vezels, extractie van rubber uit paardenbloemen, maar ook extractie van hoogwaardige componenten uit afvalstromen uit de voedingsindustrie. Dat doen we uiteraard niet alleen, we werken intensief samen met andere organisaties zoals ILVO, Departement Landbouw en Visserij, maar ook met een aantal speerpuntclusters zoals Flanders Food. Je zou eigenlijk zelfs kunnen zeggen dat het al een organisatienetwerk op zich is.

X: Ik dacht het al.

Y: Maar vermoedelijk komen we ook zelf tot nieuwe netwerkorganisatie die we kunnen vormen tussen elk van die verschillende spelers in de landbouw, in de verwerkende industrie, toch wel een boeiende zoektocht naar nieuwe vormen van samenwerken.

X: En wellicht, Peter, heeft de lectuur van dit boek jou toch wat inzichten gebracht om dat organisatienetwerk voor de bio-economie wat meer gestalte te geven.

Y: Absoluut.

X: Ik wens je er alleszins succes verder mee. Tot later.

Y: Dank u wel, Werner, tot later.