



[www.netwerkorganisatie.net](http://www.netwerkorganisatie.net)

## Navigeren in complexe en organisatieomvattende veranderingsprocessen

### Navigeren in organisatieomvattende veranderingsprocessen

**Netwerkorganisatie.net** richt zich prioritair op de studie van, en de adviesverstrekking bij, het managen van complexe en ingrijpende veranderingsprocessen binnen organisaties. Ze werkt vooral met organisaties die, geconfronteerd met organisatieomvattende uitdagingen, op zoek zijn naar nieuwe organisatievormen en managementmethoden, om zo de nodige lenigheid en het vereiste aanpassingsvermogen te behouden of te herwinnen.

Enkele voorbeelden:

- de evolutie van een klassieke, hiërarchische structuur naar een netwerkstructuur;
- de invoering van “zelfsturende” teams of – beter nog – teams met “gedeelde sturing”;
- cultuurintegratietrajecten bij fusies en overnames;
- het “verzelfstandigen” van afdelingen;
- het verhogen van de innovatieve capaciteit van een organisatie;
- de overschakeling van waardeketens op netwerken;
- ...

Kenmerkend voor dergelijke processen is dat ze voor zowat alle medewerkers ingrijpende gevolgen hebben, dat ze een snel en onvoorspelbaar verloop kennen en dat ze organisatieomvattend zijn.

Het ondersteunen en coachen van bestuurders, directies en kaderleden in hun navigatie doorheen deze complexe veranderingsprocessen, vormt de kerncompetentie van **netwerkorganisatie.net**. Hierbij ligt het accent op het voortdurend evoluerende organisatiedesign, met speciale aandacht voor de informatie- en overlegstructuur, de verspreiding van aansturing en de controle- en beslissingsbevoegdheden doorheen alle echelons en tot in de verste uithoeken van de organisatie.

### Grondbeginselen van de aanpak van netwerkorganisatie.net

- **Een op maat gesneden en gedoseerde aanpak** – Elke interventie wordt perfect op maat van de klantvraag gesneden. Daarom hechten we bijzonder veel belang aan de set- upfase en aan de voortdurende bijsturing in de loop van het traject.
- **Het principe van het “voortschrijdend inzicht” als alternatief voor de strikte planning** – Omdat complexe veranderingsprocessen geen eenduidig lineair verloop kennen, kunnen ze niet volledig vooraf worden gepland. Daarom gaan we niet uit van een strikte planning die van bij de aanvang vastligt, maar van het “trekkersmodel” of “trajectmanagementmodel”. Tijdens het hele tracé, van begin- tot eindtoestand, bouwt elke volgende stap voort op de informatie en ervaring verworven uit alle voorgaande stappen, rekening houdend met een inschatting van een beperkt aantal volgende stappen.
- **Gericht op explorerend leren** – *“Niets remt een organisatie meer dan medewerkers die geloven dat de beste manier van denken en werken van gisteren, ook de beste voor morgen is.”* Explorerend leren is het fundament van elke innovatie en een noodzakelijke aanvulling op exploiterend leren (het louter overdragen van wat reeds gekend is).
- **Ervarings- en praktijkgericht** – Modellen en theorieën kunnen interessant zijn als bron van inspiratie maar kunnen de praktijkervaring nooit vervangen. Zeilen leert men op het water, niet uit een boek. Daarom baseren we onze aanpak hoofdzakelijk op de concrete praxis en casuïstiek van de opdrachtgever.
- **Gericht op loslaten** – Conform ons netwerkorganisatiemodel, richten we ons van meet af aan op het weer loslaten van de opdrachtgever zodra onze begeleidingstaak volbracht is. Daarom ligt het accent op het delen en overdragen van onze kennis en expertise aan de opdrachtgever volgens de principes van het “lerend management”. Dit houdt in dat we onszelf niet beschouwen als trajectleider maar veeleer als trajectbegeleider (trainer en coach).
- **Integriteit en waardevastheid** – Een correcte en eerlijke relatie met onze opdrachtgever en alle betrokken stakeholders staat hoog in ons vaandel geschreven. In onze dienstverlening leven we dan ook de hoogste deontologische normen na.

## Noodzakelijke slaagvoorwaarden

De ervaring leert dat er een aantal noodzakelijke voorwaarden zijn om een ingrijpend veranderingsproces te doen slagen.

**Een open geest en de bereidheid tot verandering van de topmedewerkers** – Ingrijpende organisatorische veranderingen maken maar kans op slagen als alle betrokkenen - en in de eerste plaats de topmedewerkers - bereid zijn om minstens gedeeltelijk afstand te doen van het 'oude vertrouwde'. Vanuit het besef dat procedures, gewoontes en tradities, kwaliteitshandboeken, goede praktijkvoorbeelden en dergelijke meer, ook maar een beperkte 'houdbaarheidsdatum' hebben, moeten we tot elke prijs voorkomen dat ze stenen drempels worden. Openstaan voor vernieuwing en de bereidheid om de eigen aanpak kritisch te evalueren en indien nodig te herzien, zijn absoluut noodzakelijk om verstarde patronen te doorbreken en de lenigheid en het aanpassingsvermogen van de organisatie te versterken of te herwinnen. De topmedewerkers vervullen hierbij een voortrekkersrol.

**Motivatie en stimulatie van alle medewerkers** – Complexe veranderingsprocessen brengen voor alle medewerkers onvoorspelbaarheid en onzekerheid mee. De meeste medewerkers nemen echter maar al te graag deel aan een boeiende zoektocht naar efficiëntere werk- en organisatievormen, op voorwaarde dat ze er terdege over ingelicht worden, er van meet af aan bij betrokken worden, en hierin voldoende gestimuleerd en ondersteund worden door hun directie.

**Synergetische samenwerking van alle niveaus** – Al vroeg tijdens het veranderingsproces worden medewerkers van alle echelons en uit alle uithoeken van de organisatie betrokken partij. Door hen als vrije en voor zichzelf denkende mensen in het proces te betrekken, mobiliseren we een enorm potentieel en wekken we een grote hoeveelheid synergetische energie op. Ook al wordt de aanzet gegeven door de mensen aan de top, zij kunnen de verandering nooit alleen managen. Organisatieverandering kan dus nooit een proces zijn waar enkel de top of enkel de basis in betrokken wordt.

**Controle, planning en voorspelbaarheid ruimen het veld voor zelforganiserende processen waarin een voortdurende aanpassing aan de constant evoluerende omstandigheden en omgeving centraal staat.**

## Info

### Initiatiefnemer

Netwerkorganisatie.net is een initiatief van Herman ROOSE.

- Herman ROOSE studeerde Klinische Psychologie aan de Katholieke Universiteit (K. U.) Leuven en systeem- en communicatietherapie aan de Interactie Academie te Antwerpen. Hij volgde het postgraduaat Bedrijfskunde aan de K. U. Leuven en het Advanced Management Programma aan de Vlerick Leuven Gent Management School.
- H. ROOSE is afgevaardigd bestuurder van een netwerkorganisatie binnen de zorgsector in Vlaanderen, en lid van het ICoS: Complexity Network (ICoSS: Integration of Complex Social Systems) van de London School of Economics (LSE). Hij werkt samen met verschillende universiteiten in binnen- en buitenland, waaronder de K. U. Leuven, de LSE en de Warwick Business School.
- Hij is auteur van onder andere het boek *MANAGEN VAN EEN NETWERKORGANISATIE* (Garant, Leuven/ Apeldoorn, 2002). Meer informatie over dit boek vindt men op [www.netwerkorganisatie.net](http://www.netwerkorganisatie.net).

### Partners van netwerkorganisatie.net

Via Netwerkorganisatie.net kan men ook een beroep doen op freelance adviseurs die ad hoc aangewezen worden naar gelang van de specifieke klantvraag. Netwerkorganisatie.net werkt uitsluitend met adviseurs die over een brede achtergrond op het vlak van organisatiekunde, management, bedrijfskunde, HRM... beschikken en die bij voorkeur hun onderlegdheid dagelijks toe passen in een eigen managementpraktijk.

### Contact

Herman ROOSE  
Molenakker 8, 8310 Brugge - Assebroek, België  
tel.: +32 495 532 974  
e-mail: [herman.roose@netwerkorganisatie.net](mailto:herman.roose@netwerkorganisatie.net)

### Referenties

Voor meer informatie en referenties:  
zie ook website: [www.netwerkorganisatie.net](http://www.netwerkorganisatie.net)