



[sociale dienstverlening [ambulante begeleiding [vrije tijd [dagbesteding  
[arbeid [kortopvang [wonen  
voor personen met een handicap  
[www.oranje.be](http://www.oranje.be) [ [info@oranje.be](mailto:info@oranje.be)

## De dynamiek en dilemma's van de netwerkorganisatie Een wetenschappelijk samenwerkingsproject met de afdeling arbeids- en organisatiepsychologie van de K.U. Leuven

Prof. Tharsi TAILLIEU, Prof. René BOUWEN, Drs. Koen SIPS

Sinds het begin van de jaren negentig wordt het model van de grote, gedifferentieerde, brede en verticaal geïntegreerde organisatie vervangen door het beeld van kleine, slagvaardige, zelfstandige eenheden die een unieke waarde-toevoeging leveren (men gebruikt daarvoor het concept "niche") op de voortbrengingsketting ("value chain" of "ketting van toegevoegde waardes") van goederen en diensten. Veel bedrijven besteden voorraadopslag, verpakking, transport, levering en facturering uit aan gespecialiseerde transporteurs. Zo kan men, bijvoorbeeld, in de gezondheidszorg denken aan het ontwikkelen van een eenheid (team) die een specifieke sociale begeleiding aanbiedt bij alle soorten behandelingsinstellingen van een bepaalde groep.

De oude adagio's "van zand tot klant", "doe het zelf of doe het niet", "al wat je zelf doet doe je beter", worden als ondernemingsfilosofie minder populair. Deze trend begon in de sector van heel competitieve consumentenproducten, maar tegenwoordig zoeken nagenoeg alle organisaties naar een meer flexibele, platte, netwerkachtige structuur en een bijpassende vernieuwde besturingsvorm ("corporate governance"), naar gelang van de bedrijfstak waarin ze werkzaam zijn.

Deze tendens is ontstaan door een combinatie van internationale competitie, een overvloed aan aanbod, klant- en marktgerichtheid, waardoor de dominante positie van de verkoper naar de koper is omgeslagen. Als gevolg daarvan worden er steeds hardere eisen gesteld aan "producten" en diensten: goedkoop, hoge kwaliteit, variatie in aanbod, korte leveringstijd, quasi-uniciteit of maatwerk van dienst of product. Organisaties en instellingen dienen rekening te houden met nieuwe prestatiecriteria: efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. De tendens naar cliëntvolgende budgetten binnen de gehandicaptensector zal deze beweging alleen maar versterken.

De klassieke bureaucratisch-hiërarchische manier van organiseren blijkt niet in staat aan deze eisen te voldoen.

Om sneller en slagvaardiger op te treden worden er organisaties, allianties, partnerships of samenwerkingsverbanden gevormd, waardoor er een netwerk van kleinere samenwerkende zelfstandige units ontstaat, die het mogelijk maken gemakkelijker toegang te krijgen tot nieuwe informatie, technologie, markten, klanten, producten of diensten. Organisaties zoeken zich een plaats op de waardeketting te verwerven, waar ze een toegevoegde waarde kunnen verschaffen en doen beroep op anderen voor activiteiten die niet tot hun kerndomein of bekwaamheden behoren.

### Anders organiseren geeft nieuwe mogelijkheden, maar ook andere kopzorgen:

- In de klassieke hiërarchische organisatievorm zijn er min of meer vaste grenzen afgebakend, die op verschillende domeinen duidelijkheid scheppen: wat is mijn taak, wat is mijn domein van gezag en verantwoordelijkheid, waar liggen mijn belangen, wat is mijn identiteit en waar behoort ik toe? In netwerkstructuren en samenwerkingsverbanden is er vaak overlapping en onduidelijkheid ten aanzien van deze vragen. Op welke manier en hoe deze grenzen worden getrokken en gehandhaafd is volop voorwerp van onderzoek.
- Strategie, besluitvorming en structurering vergen een delicate balans tussen centralisatie en decentralisatie om laterale netwerken efficiënt te laten functioneren. Onderzoek richt zich op de relatie tussen verschillende betrokken

partijen om een balans te vinden tussen zelforganisatie en afstemming op de partnerorganisaties, zowel inzake operationele als bestuurlijke aangelegenheden.

- Gecoördineerd optreden stelt hoge eisen aan informatie en communicatie: afstemming van doelstellingen, activiteiten en werkorganisatie van zelfstandige en autonoom werkende units stellen onbekende eisen inzake aard, vorm, hoeveelheid, timing en doorstroming van informatie.
- Het managen van dergelijke samenwerkingsverbanden vergt persoonlijke kwaliteiten en vormen van leiderschap die nauwelijks bestudeerd zijn. Kunnen opereren als lid van de eigen werkeenheden en samenwerken met andere identiteiten vergt een hoge mate van flexibiliteit en tolerantie voor ambiguïteit in relaties en structuren. Onderzoek richt zich op de aard van de activiteiten en de daartoe benodigde kwaliteiten om een dergelijke samenwerking op te starten en gaande te houden.

• **De afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie aan de K. U. Leuven** verricht onderzoek naar de structuurvereisten, de dynamieken en de managementopgaven die dergelijke nieuwe organisatievormen met zich brengen. In verschillende sectoren bestuderen we "multi-partij-samenwerkingsverbanden", zowel in industriële context (logistiek, transport) als in dienstverlenende omgevingen (financiële diensten, huisvesting). De verzorgingssector wekt eveneens onze interesse, vanwege de bijzondere verwevenheid van klanten, diensten en de verstrekker.

Contact met vzw Oranje leidde snel tot wederzijdse interesse en belangstelling voor onderzoek naar de geschetste vraagstukken. We zullen de komende maanden via interviews en groepsgesprekken met leden van diverse functionele groepen in Oranje, mensen die zich op belangrijke knooppunten bevinden, enz., en eventueel via vragenlijstonderzoek, de beleving van en de opvattingen over enkele genoemde samenwerkingsproblematieken inventariseren. Via terugkoppeling en vergelijking met andere settings pogen we de kernopgaves of dilemma's scherp te stellen en te systematiseren en mogelijke implicaties inzake management en bestuur te formuleren. We verwachten hierover meer te kunnen publiceren in het zomernummer van het jaar 2000 van de Oranjekrant.

*Citaten uit dit artikel zijn enkel toegelaten mits vermelding van de bron i.c.:*

TAILLIEU Tharis, BOUWEN René, SIPS Koen, De dynamiek en dilemma's van een netwerkorganisatie  
Oranjekrant, 1999, jrg. 26, nr.4