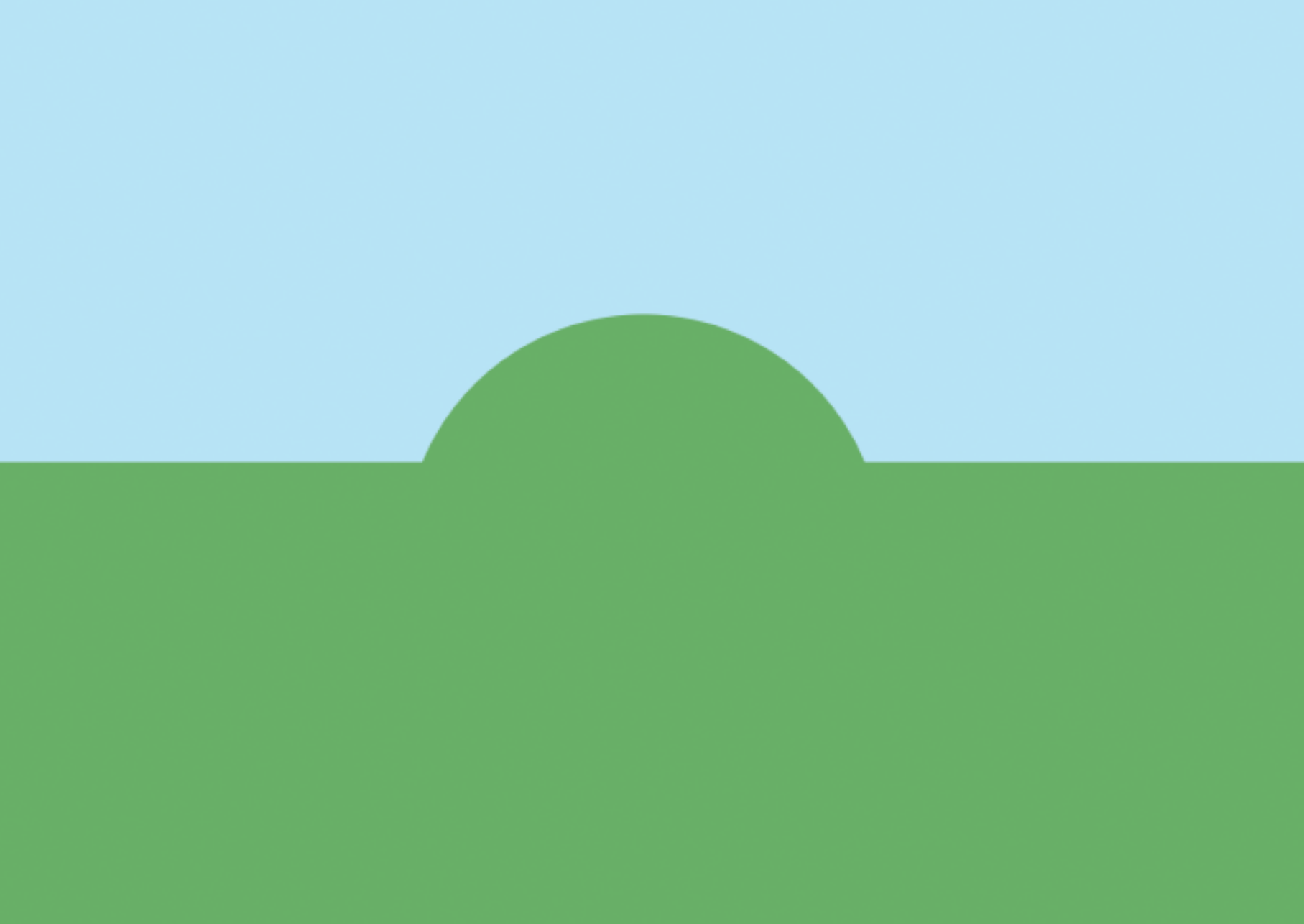


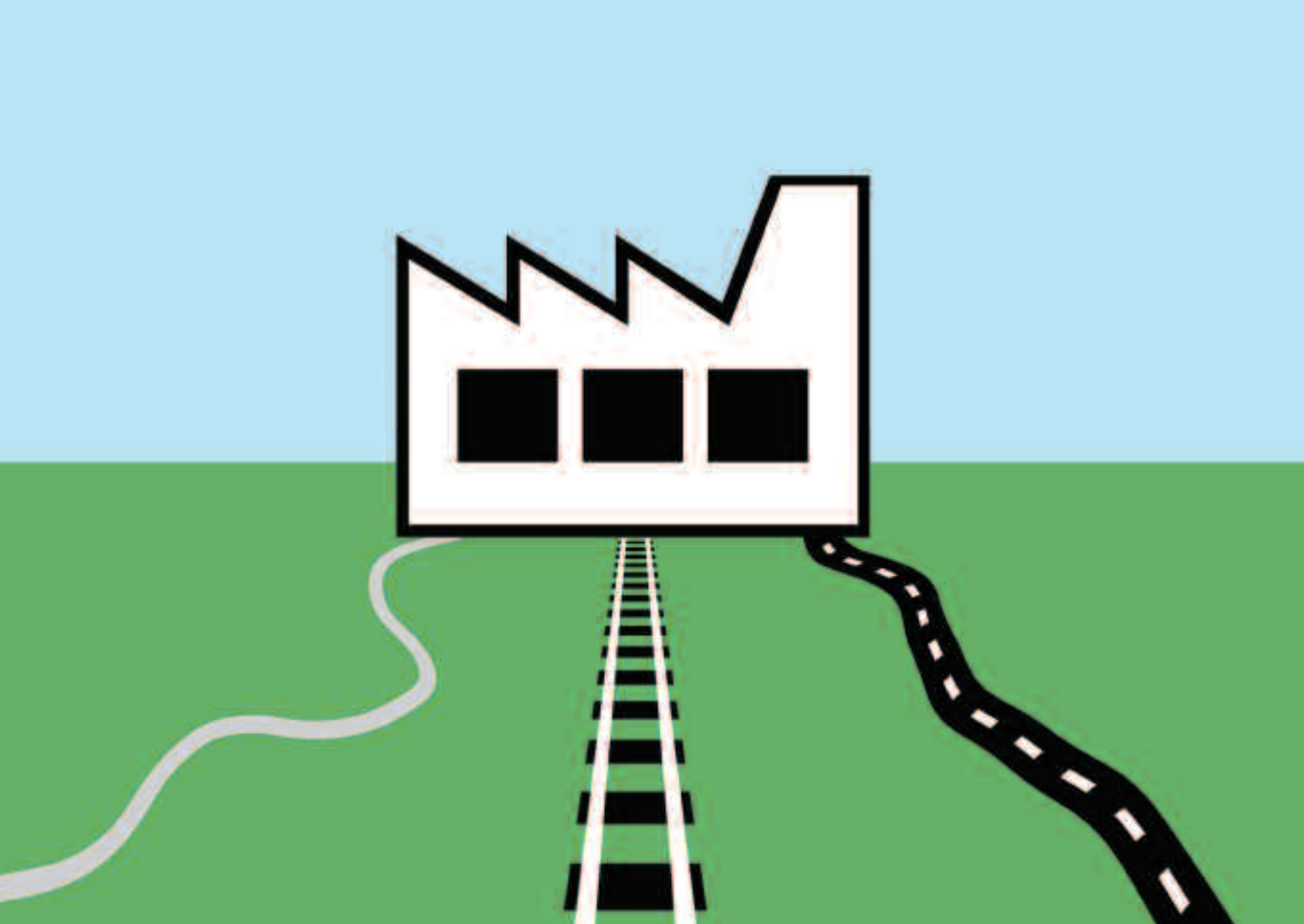
N e t w e r k L a n d s c h a p

Een routeplanner voor transformaties naar netwerkorganisaties



Inhoudsopgave

Inleiding	05	Diversiteit aan boord	31
De fabriek centraal	05	Talentontwikkeling	33
Vrije stroom van kennisverbindingen	05	Werken in netwerkteams met schaduwleden	35
Transformaties	07	Actief op pad	37
Kennis stroomt	11	Wisselende weersomstandigheden	39
Een zee van kennis	13	Tunnelvisie	41
Bakens	15	File	43
Kenniseilanden	17	Kloof	45
Afstemmen	19	Uitbarstingen	47
Kennisdoorbraken	21	Webbers	49
Obstakels	23	Informeel netwerken	51
Netwerken op de kenniszee	25	Beklijven	53
Visie en leiderschap	27	Routeplanner voor het landschap van netwerkorganisaties	55
Urgentie	29	Colofon	56



Inleiding in het landschap van netwerkorganisaties

De fabriek centraal

Vroeger werd een fabriek in een stad gebouwd en bepaalde de fysieke vestiging van een fabriek de omgeving. Straten, wegen, kanalen en spoorlijnen werden aangelegd om goederen en mensen over te vervoeren. Om de fabriek heen ontstonden woongebieden en later sportterreinen en andere maatschappelijke en culturele voorzieningen. Rondom de fabriek ontstond een nauw met elkaar verweven gemeenschap. Daarbinnen was een vanzelfsprekende hiërarchie die liep van de directeur van de fabriek tot aan de jongste bediende. Spierballen om het fysiek zware werk te doen konden voor ontzag en een pikorde onder de werkers zorgen. De blik in de gemeenschap rondom de fabriek was naar binnengericht. Eenmaal binnen in de fabriek werd er omhoog gekeken naar de hiërarchisch meerderen om orders te ontvangen. Buiten de fabriek gingen de hiërarchische patronen door. In deze statische wereld was voor iedereen helder wie welke positie innam en wat er van hem of haar verwacht werd. De fabriek was de kern en in het landschap eromheen kwam je zo nu en dan.

Vrije stroom van kennisverbindingen

Het landschap van de 21e eeuwse netwerkorganisaties ziet er anders uit. Netwerkorganisaties drukken geen sterke, fysieke stempel meer op de omgeving. Soms weet je niet eens dat er een bedrijf is, omdat in netwerk-

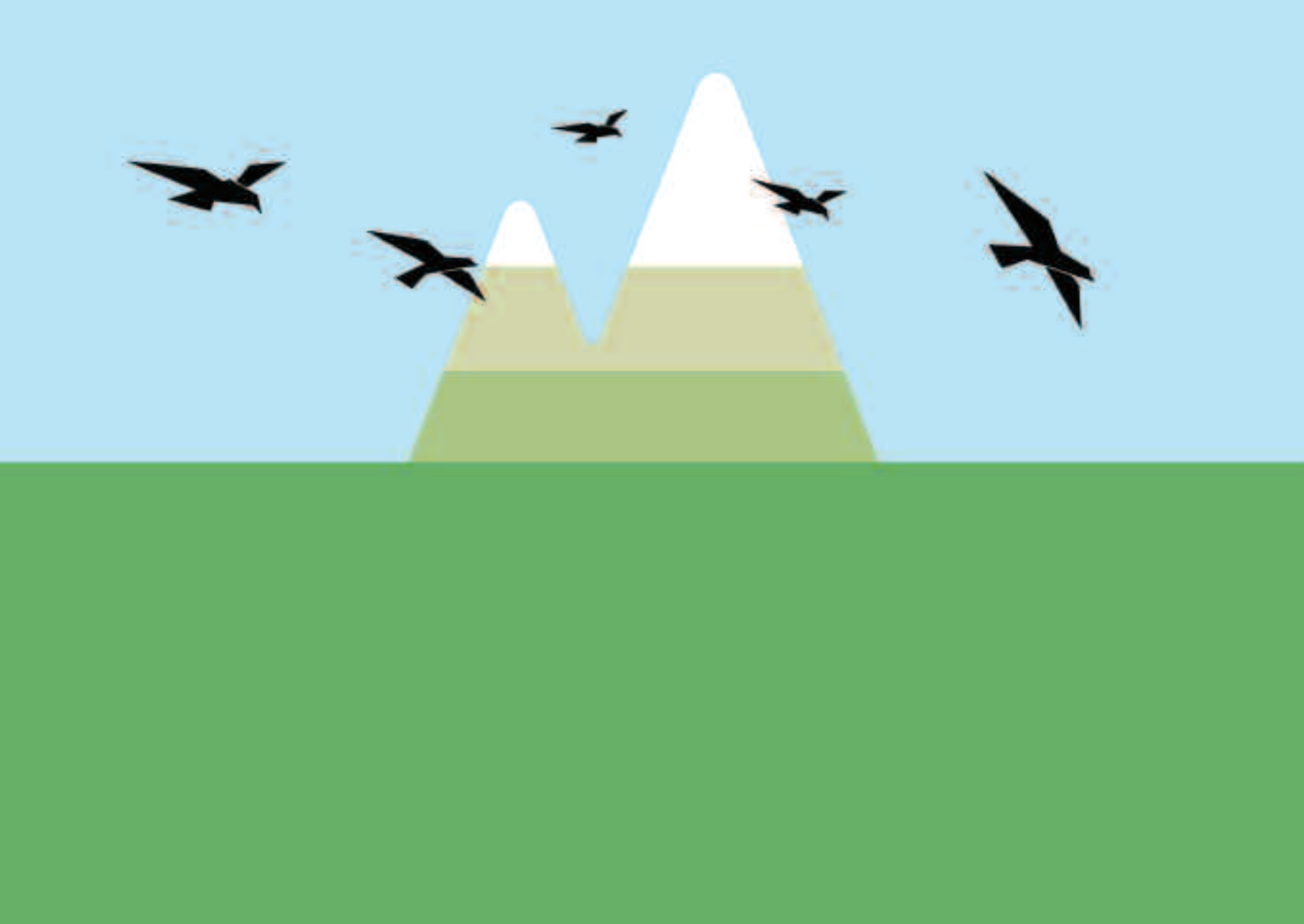


organisaties zich veel virtueel afspeelt en mensen vanuit verschillende locaties op de wereld parallel met elkaar werken. De lijnen zijn vooral multimedieverbindingen waar niet zozeer goederen, maar vooral informatie en kennis van mensen overheen gaan.

De externe blik van netwerkers zorgt voor een uitbreidend netwerk van nieuwe contacten buiten de organisatie. De wereld van de netwerker is grenzeloos. Organisatiestructuren, hiërarchische verhoudingen en fysieke belemmeringen zijn ondergeschikt geraakt aan de creatie en realisatie van innovatieve diensten en producten die door kenniswerkers voortgebracht worden. Hiervoor zijn bij iedere kenniswerker competenties zoals initiatief, innovatief ondernemerschap, marktkennis en klantgerichtheid nodig. Horizontale verhoudingen zijn daarbij meer geëigend dan strikte hiërarchie. Maar misschien is het wel het belangrijkste verschil dat netwerkers in kennisintensieve netwerkorganisaties voortdurend in beweging zijn. In hun hoofd zijn ze met meerdere activiteiten tegelijkertijd bezig en in hun verschillende rollen bewegen netwerkers zich voortdurend fysiek en virtueel door het weidse landschap.

Transformaties

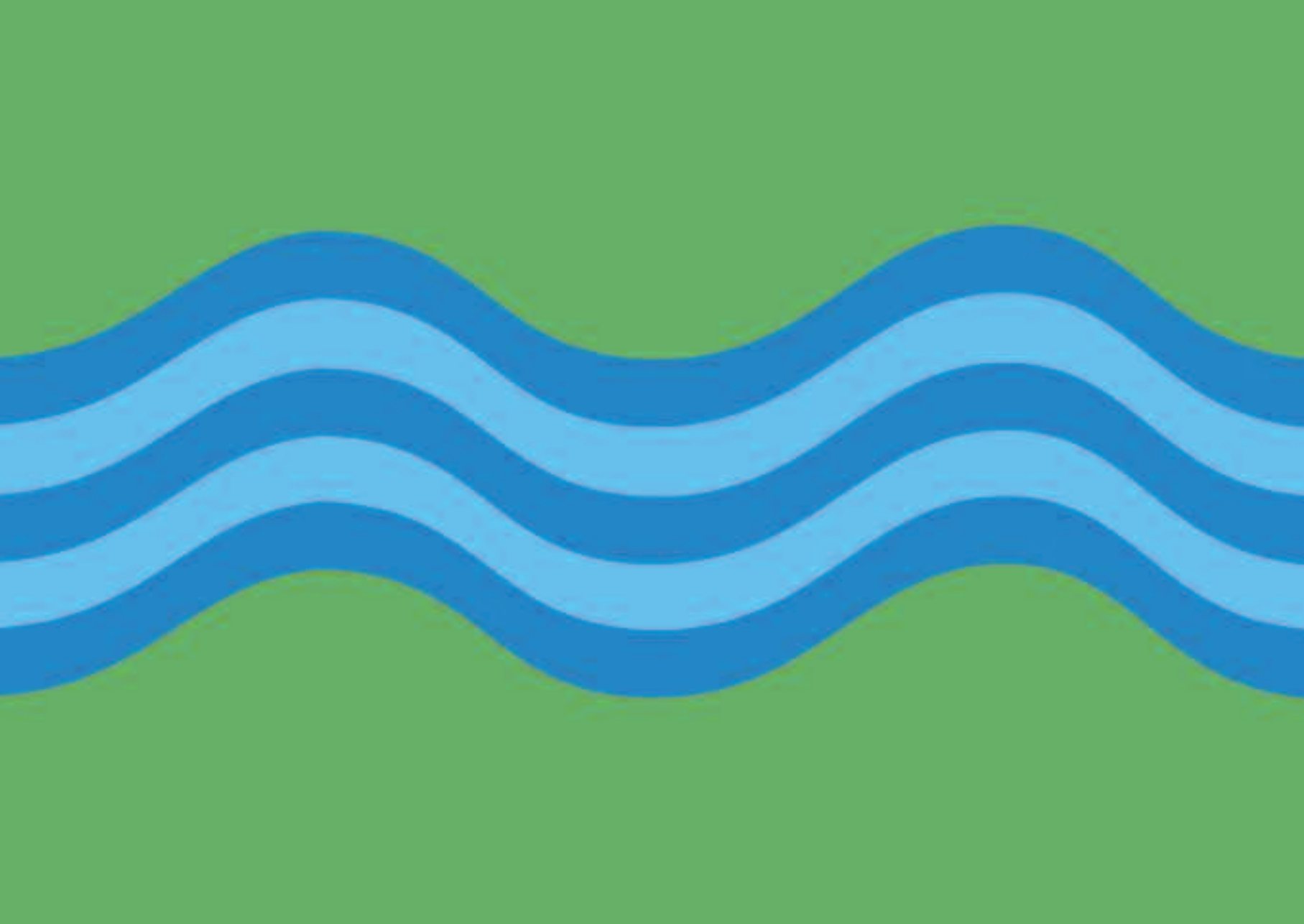
De metafoer van het landschap is gekozen om de transformatie te beschrijven van een statische, op hiërarchie georiënteerde bedrijfsorganisatie naar een dynamische, op horizontale kennisverbindingen gerichte netwerkorganisatie. Pas de laatste tien jaar zien we netwerkorganisaties voorzichtig doorbreken. Het is nog een innovatieve voorhoede van bedrijven en organisaties die



bewust voor deze nieuwe organisatievorm en bijbehorende werkwijze gekozen hebben. De resultaten in termen van innovatie, veerkracht en adaptief vermogen zijn opmerkelijk. Bovendien lijken kenniswerkers zich er bijzonder 'thuis' in te voelen. De weg naar een netwerkorganisatie is echter geen eenvoudige route. Er zijn nogal wat heilige huisjes die afgebroken moeten worden wil een netwerkorganisatie tot bloei kunnen komen. In dit boekje beschrijven we de transformatie naar een netwerkorganisatie via de metafoor van het landschap. Wat kom je tegen en hoe ga je daarmee om? Wat zijn obstakels en hoe kun je die nemen of omzeilen? Wat zijn de kenmerken van een netwerkorganisatie en hoe zorg je dat een horizontale, op samenwerking, communicatie en vertrouwen gebaseerde werkwijze post gaat vatten? Wat bindt kenniswerkers en wat kun je doen om een organisch gevoel van samenhang en samenzijn te organiseren? Hoe blijf je op koers? Wat voor leiderschap pas bij netwerkorganisaties? Hoe beklijft het nieuwe netwerken?

Netwerkorganisaties zijn de voorlopers van het nieuwe weefsel van de kenniseconomie en de netwerksamenleving. Hierover wordt veel geschreven. Maar de weg daar naartoe is voor velen nog onbekend. Dit boekje is te zien als een routeplanner. Het is geschreven op basis van academische inzichten en jarenlange praktijkervaring met transformaties naar netwerkorganisaties in uiteenlopende bedrijven en organisaties. Met een toegankelijke tekst en de grafische ondersteuning door Dario Bardic hopen we een aantrekkelijke routeplanner gemaakt te hebben om meer bedrijven, organisaties en kenniswerkers in beweging te brengen om bewust op pad te gaan richting innovatieve netwerkorganisaties.

Annemieke Roobeek,
Amsterdam/Florence, juni 2005



Kennis stroomt

Een kenniseconomie ontwikkelt zich bij de gratie van open verbindingen tussen kennisbronnen. De aard van deze kennisbronnen is zeer divers. Er zijn grote kennisinstellingen, zoals universiteiten en laboratoria in bedrijven tot aan individuele kennisdragers. Tussen deze verschillende kennisbronnen staan idealiter de sluizen open, zodat zoveel mogelijk nieuwe kennis ontwikkeld kan worden en toegepast kan worden. Immers, het karakter van een kenniseconomie is een netwerk met talloze hoofd- en zijverbindingen. Fysiek en virtueel. Hieroverheen gaan zichtbaar en onzichtbaar pakketjes kennis, informatie, ervaringen en inzichten van mensen. Dit zijn de bouwstenen voor creatief handelen en innovaties. Zonder open kennisstromen is er geen vooruitgang mogelijk. De ontwikkeling en het succes van een kenniseconomie is af te meten aan de innovaties die voortgebracht worden in de vorm van nieuwe produkten, diensten, processen, inzichten en begrip van systemen en problematieken.

Van de oude Grieken kennen we de uitdrukking 'π' (panta rhei kai ouden menei), hetgeen betekent 'alles stroomt en niets blijft hetzelfde'. Vaak wordt vooral het eerste gedeelte gezegd, maar het tweede is wellicht nog belangrijker. Immers, in een dynamische omgeving ontstaan nieuwe inzichten die ervoor zorgen dat bij het bestaande vraagtekens gezet kunnen worden. Niet omdat het voorheen fout was, maar omdat een nieuwe kennisomgeving mogelijkheden biedt om zaken anders aan te pakken, produkten te verbeteren, klanten gerichter te bedienen, kennis te delen en samen te werken in nieuwe verbanden. Kennis stroomt en door te innoveren blijft niets bij hetzelfde.

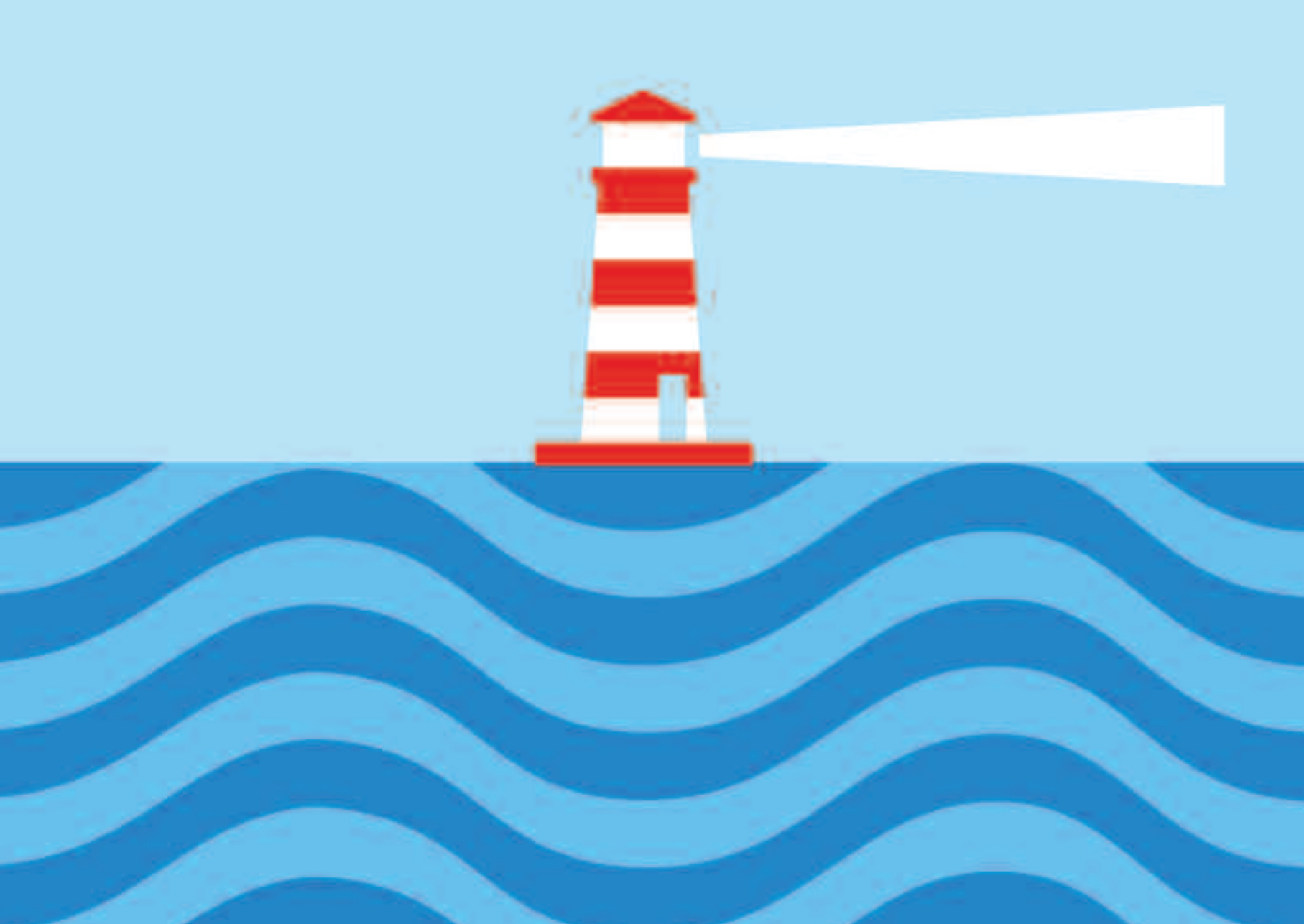


Een zee van kennis

Nog nooit is er in de geschiedenis van de mensheid zoveel kennis voor handen geweest. Nog nooit hebben zoveel mensen scholing gehad. Uitgebreide onderwijssystemen zijn opgezet om kinderen, jongeren en in toenemende mate ook volwassenen kennis bij te brengen. Je leven lang leren is het motto. Kon je vroeger denken dat je met een diploma een eind kwam, tegenwoordig wordt van je verwacht dat je een waaier van diploma's kunt laten zien. Kennis overbrengen is een industrie op zich geworden. Kennis tot je nemen bepaalt in sterke mate de tijdbesteding van jonge mensen en professionals. Kennis ontwikkelen gebeurt in formele zin door onderzoek in universiteiten, laboratoria, hogescholen en in kennisintensieve bedrijven, in academische ziekenhuizen en instellingen voor toegepast onderzoek. Bij formele kennis gaat het om onderzochte fenomenen waarvan de bevindingen neergelegd worden in artikelen, boeken, rapporten en databanken.

In de zee van kennis is ook veel informele kennis. Hier gaat het om ervaringen, praktijkkennis, inzichten die in de loop der tijd zijn ontwikkeld en soms als vanzelfsprekend gezien worden. Vaak wordt deze informele kennis onderschat, terwijl ze vaak de sleutel is tot een succesvolle toepassing van nieuwe kennis.

Opmerkelijk genoeg wordt de zee van kennis in hoge mate nog onderbenut. Veel kennis uit universiteiten bereikt de wereld daarbuiten niet of nauwelijks. Ook is het een gegeven dat patenten uit (technische) universiteiten en grote bedrijven jarenlang op de plank kunnen blijven liggen. Vaak is ook onbekend wat er voor kennis reeds aanwezig is en wat je ermee zou kunnen doen. Het ontbreekt ons dan aan een kennisnetwerk om te weten waar je wat kunt vinden. De zee van kennis lijkt dan onmetelijk en je kunt al gauw de weg kwijt raken.



Bakens

Wie de zoektocht begint naar nieuwe kennis en inzichten heeft behoefte aan enig houvast. Op de zee van kennis raak je snel je oriëntatie kwijt. Je vergeet ook gauw waar je ook alweer naar op zoek was. Je weet niet waar te beginnen en hoe je je richting kunt bepalen. Soms is het ook prettig om wat associërend rond te dobberen en hier en daar wat kennis op te doen. Maar vaak vergeet je die losse flodders weer, omdat je ze niet direct kunt plaatsen.

Bakens heb je nodig, richtingaanwijzers, vuurtorens. In een kenniseconomie zijn leiders met visie te zien als degenen die je op een koers houden. In het onderwijs kunnen dat bevlogen docenten zijn, in bedrijven managers die up-to-date zijn, in zorginstellingen directies die vanuit een concept aansturen en in de politiek volksvertegenwoordigers met een helder verhaal.

Aan een op zichzelf staand baken heb je nog weinig houvast. Als je het gepasseerd bent, ben je daarna alweer snel de weg kwijt. Bakens vormen met elkaar een systeem dat je op koers houdt. Dat vereist dat er overnagedacht is en dat er op verschillende plaatsen afspraken gemaakt zijn door mensen waar en door wie bakens gezet worden en hoe ze onderhouden worden. Immers, als het licht in een vuurtoren dooft, heb je er niet veel aan als je op zee zit. In een kenniseconomie wordt verondersteld dat er allerlei routebegeleiders zijn. Zonder Google en andere zoekmachines zouden mensen op het Internet informatie niet zo eenvoudig kunnen vinden. De meeste kennis doe je echter op door persoonlijk contact met kennisdragers die je verder kunnen helpen in hun kennisnetwerk. Kennisdragers die als bakens fungeren worden vaak direct herkend en erkend door hun omgeving, omdat je er altijd terecht kunt voor vragen of voor het reflecteren over mogelijke oplossingen. Ze zijn toegankelijk, open en kunnen luisteren. En ze hebben kennis van andere bakens in hun netwerk.



Kenniseilanden

Soms stuit je op een bedrijf, een organisatie, een afdeling of een persoon met precies die informatie of kennis die je nodig hebt. Je bent op een kennisoase aangeland. Direct kun je aan de slag met je vragen en je kunt je laten aan de kennisbron. Vaak word je goed geholpen en wordt er met je meegedacht. Je voelt je opgenomen en serieus genomen. Met de andere kenniswerkers, die je vaak helemaal niet kende voordat je op de kennisoase aanspoelde, heb je direct contact. Ze begrijpen waar je mee bezig bent, vragen nauwkeurig verder en helpen je vooruit. Je voelt je hier meteen 'thuis', al is het een nieuw gezelschap. Je kunt hun stijl van werken niet meteen plaatsen, maar je waardeert de openheid en de gastvrijheid op hun kenniseiland.

Het lijkt allemaal heel informeel en gemakkelijk te gaan, maar tegelijkertijd is iedereen ook druk bezig met eigen activiteiten. Voortdurend zijn mensen met elkaar in contact. Het is een sfeer van intensief bezig zijn met inhoudelijke zaken, maar tegelijkertijd is de stemming relaxed. De open werkruimte geeft toegang tot iedereen. Hiërarchie is er niet, of niet merkbaar. Er zijn geen kamers voor de directie. Die werkt gewoon mee en helpt je net zo hartelijk als de medewerkers. Ze geven je van alles en vragen geen zakelijke condities vooraf. Ze doen het op basis van vertrouwen. Is dit de basis van een netwerk-werkwijze? Het blijkt hier te werken, want in korte tijd heb je je antwoorden bij elkaar en je hebt nieuwe kennissen erbij gekregen.

Op dit eiland kom je zeker terug en je belooft dat je de voortgang van je werk ook weer aan hen doorgeeft. Voor wat hoort wat.

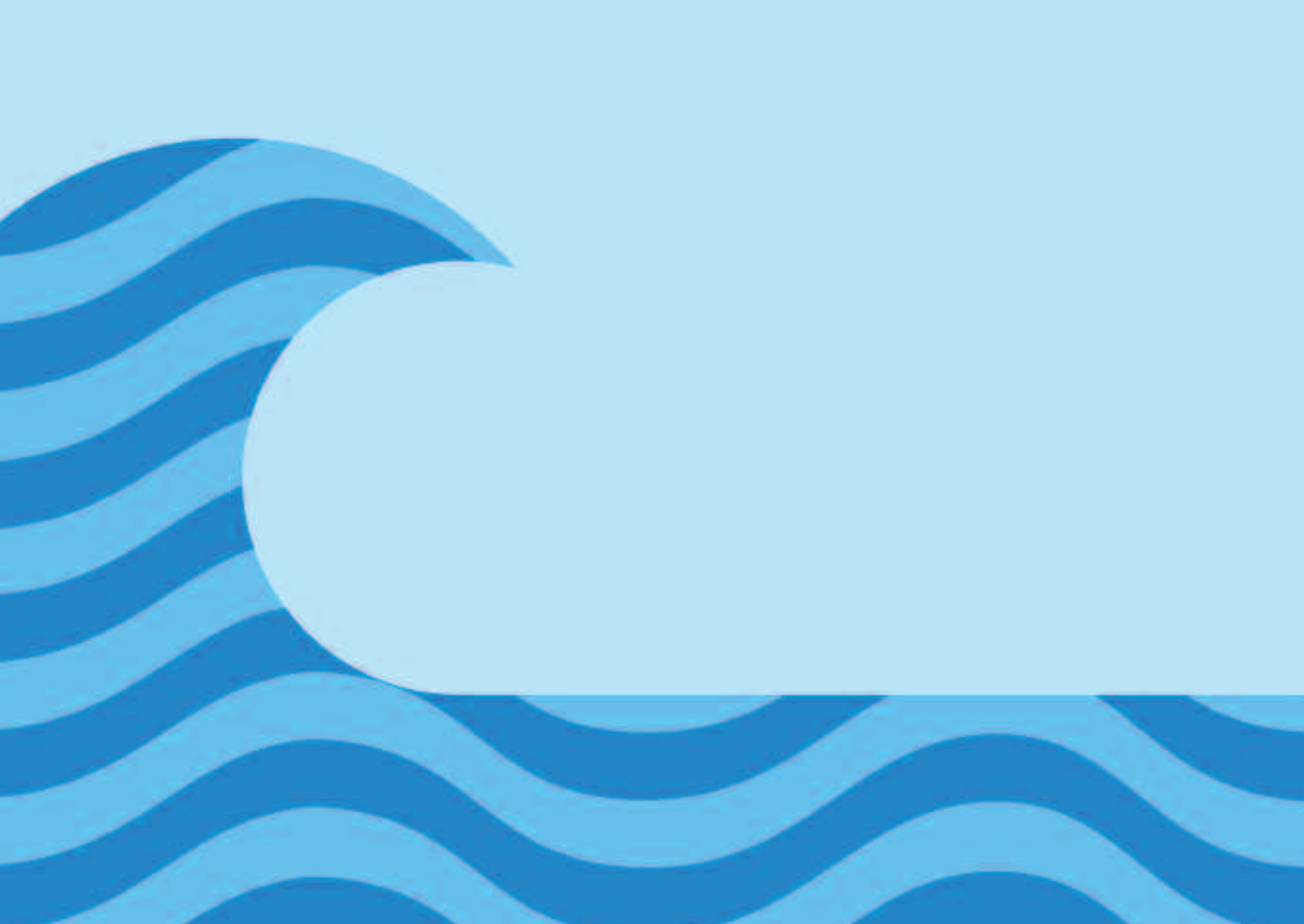


Afstemmen

Kennis neem je tot je, ontwikkel je verder, deel je met anderen. In al deze processen is afstemming van belang. Je bent meestal met een doelgerichte handeling bezig (je weet waarvoor je nieuwe kennis nodig hebt) en daarom ga je gericht op zoek en volg je bakens die je op koers houden. In de meeste gevallen ben je niet de enige die zich op de kenniszee begeeft. Je hebt nog ontelbaar veel andere mensen om je heen die zich op allerlei manieren op de kenniszee voortbewegen om iets van hun gading te vinden.

Vooraf in drukke gebieden is het zinvol om af te stemmen. Als je allemaal tegelijkertijd hetzelfde wilt doen, weet je dat je stil komt te staan. Als je aanvullende of onderscheidende activiteiten wilt ontplooiën, dan zorgt afstemming ervoor dat iedereen meer kan doen zonder dat je elkaar voor de voeten loopt. Goed afstemmen met collega's intern of met concullega's buiten, of met toeleveranciers, afnemers, klanten of cliënten is een voorwaarde om met elkaar tot een optimaal gebruik van de kennis en de infrastructuur te komen. Bovendien leer je door de afstemming ook al vroegtijdig waar de anderen behoeften aan hebben en vaak kun je elkaar dan diensten bewijzen. Al afstemmend bouw je zo onbewust al een kennisnetwerk op dat hechter kan worden naarmate de betrokken partijen met elkaar gaan samenwerken.

In het afstemmen kun je gebruik maken van verschillende communicatievormen. Persoonlijk contact blijft het sterkste, omdat oogcontact voor vertrouwen zorgt. Is die basis gelegd, dan kunnen andere virtuele communicatiemiddelen ook ingezet worden om de zorgen dat de afstemming en de netwerkvorming gevoed blijft worden.



Kennisdoorbraken

In de geschiedenis zijn er perioden te onderscheiden dat er in relatief korte tijd heel veel nieuwe technologische en wetenschappelijke kennis samenkomt. Zo'n vloedgolf van kennis bestaat vaak uit diverse onderstromen van uiteenlopende aard. De kennisdoorbraak die we in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw meemaakten bestond uit bundelingen van nieuwe inzichten op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, biotechnologie en materialenkennis. De fundamenten die ten grondslag lagen aan deze nieuwe kennisstromen waren soms al langer in de wetenschap aanwezig, maar de missende schakels ontbraken toen nog.

Vaak is er ook een zekere urgentie nodig om tot intensiever zoeken en bundeling of nieuwe combinatie van kennis te komen. De toepassingen die in de decennia na de jaren '70 en '80 ontwikkeld zijn hebben sterk te maken met opkomende nieuwe behoeften. Voor de complexer geworden productieprocessen en de opgekomen dienstensector was er enorme behoefte om datastromen snel en betrouwbaar te verwerken. Efficiency, tijdwinst en kwaliteit zijn vaak drijfveren achter deze grootscheepse zoekbewegingen. Maar soms kan een technologische doorbraak ook een politiek of ideologisch motief hebben, zoals het project van de Amerikanen in de jaren '60 en '70 om de eerste man op de maan te laten rondlopen.

Kennisdoorbraken zijn geweldig spannende perioden, want ze maken nieuwe paradigma's mogelijk. Nieuwe denk- en handelwijzen, nieuwe manieren van werken, nieuwe producten en diensten. Het zijn ook vaak perioden waarin allerlei scenario's de revue passeren met als doel de geesten rijp te maken voor alternatieve ontwikkelingen.



Obstakels

Het ontwikkelen van kennis gebeurt op uiteenlopende plaatsen en zo ontstaat een zee van kennis. Steeds meer kenniswerkers begeven zich op de wilde baren van de kenniszee. Maar zoals elke zee, is ook een kenniszee niet zonder gevaren. We hebben het niet over een woeste haai, een flinke wind of zelfs niet een storm waar je je met stuurmanskunst doorheen weet te slaan. We hebben het over ijsbergen. Het gevaar van ijsbergen is dat ze je eerst betoveren. Ze zijn vanaf een afstand onweerstaanbaar mooi. Je wordt erdoor aangetrokken. De kleuren kunnen heel verleidelijk veranderen door de licht-
inval. Toch zijn het de 'koele killers' van de kenniszee. Want je ziet niet dat er onder de prachtige uitstraling van het topje nog een gigantische ijsberg zit die een meerkoppig struikelblok vormt voor menigeen die bezig is met creatieve ideeën, constructieve plannen, innoverende concepten, nieuwe producten en diensten.

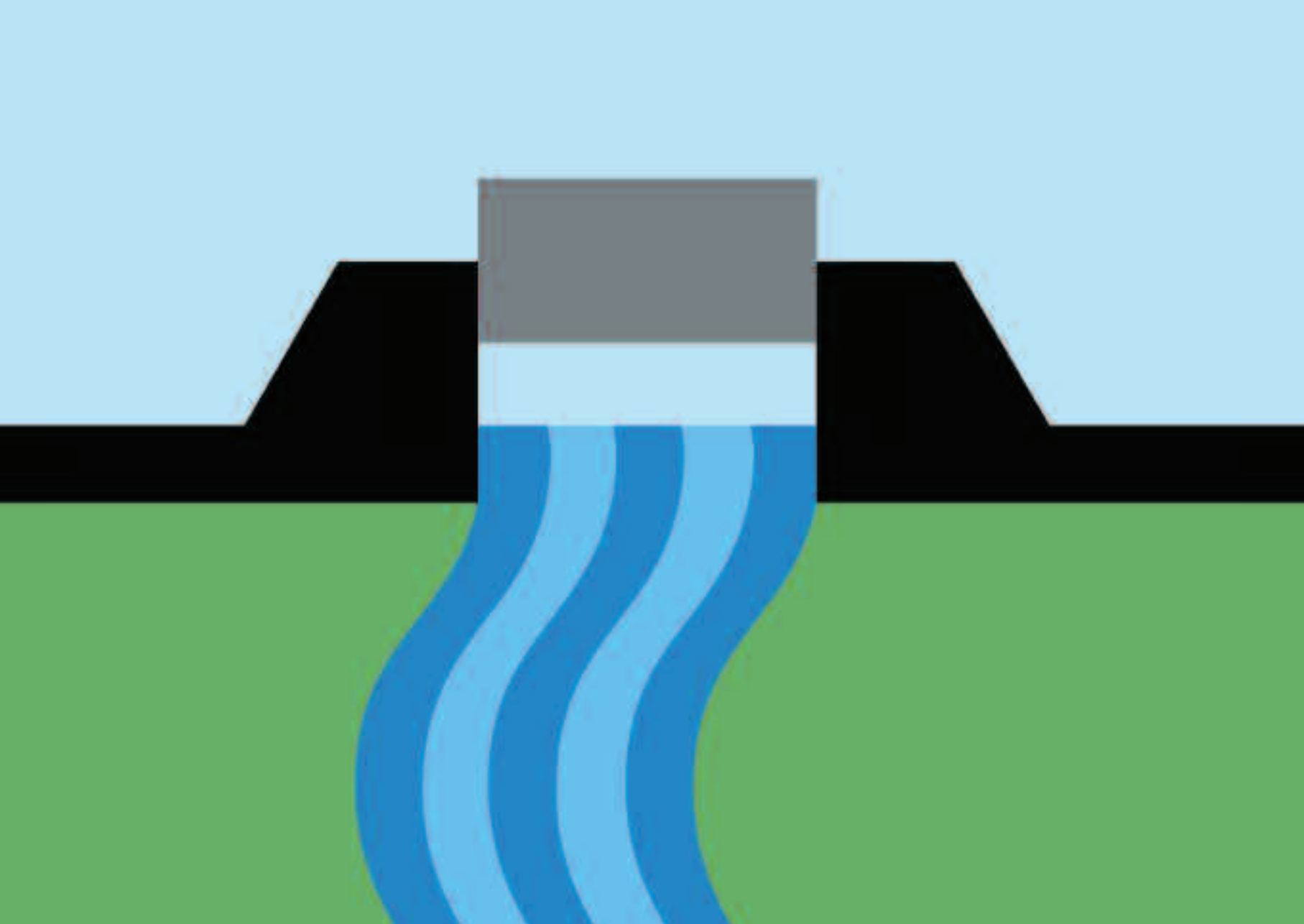
De ijsberg staat voor de institutionele structuren waaruit bedrijven en organisaties opgebouwd zijn. Het zijn de harken op de organogrammen. Institutionele structuren hebben als kenmerk dat ze vaak decennia achterlopen bij de actuele ontwikkelingen. In de meeste organisaties bestaan nog steeds de structuren uit het machinetijdperk, terwijl we al voorbij het informatietijdperk zijn aanbeland en we steeds meer in het interactieve netwerktijdperk komen. De institutionele structuren veranderen langzaam, omdat mensen van laag tot hoog jarenlang bezig zijn machtsposities te veroveren, gebieden te claimen, koninkrijkjes te bouwen, machtsspelletjes te spelen. Dit is waar de koele sfeer van wantrouwen hangt. Instituties houden niet van veranderingen. De steunpilaren van de instituties vrezen dat door veranderingen hun individuele machtspositie aangetast kan worden. De ijsberg is het collectieve wantrouwen en het statische verzet van het collectief tegen anders denken, anders werken, anders produceren.



Netwerken op de kenniszee

Zoals water niet alleen van A naar B vloeit, maar overal zijn weg vindt, zo is ook de weg die kennis aflegt niet rechtlijnig. Er zijn allerlei vertakkingen en afbuigingen waardoor kennis een meanderende of slingerende beweging langs mensen en door instellingen en bedrijven maakt. Juist om onverwachte obstakels te vermijden zijn afwijkingen van de gekozen route noodzakelijk. Het vereist dat kenniswerkers flexibel van geest zijn. Starheid is hun vreemd, improvisatievermogen is hun tweede natuur, net als parallel schakelen tussen verschillende opties en contact houden met uiteenlopende mensen en organisaties. Het snel kunnen combineren van de verschillende informatiebronnen tot bruikbare kenniscomponenten is de vaardigheid van de kenniswerkers.

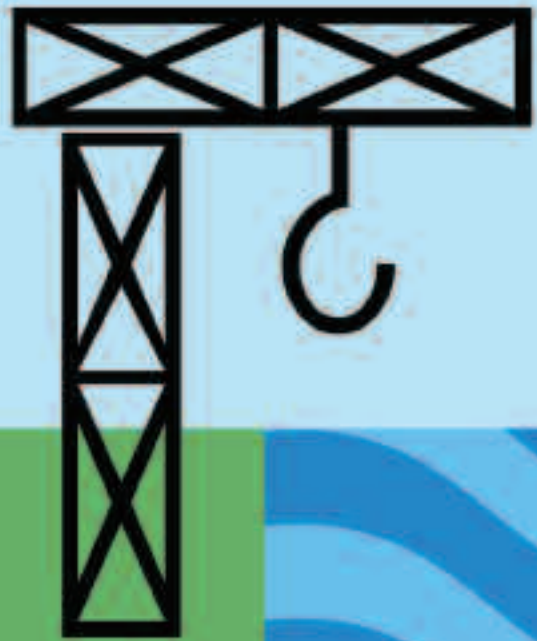
Om als individuele kenniswerker effectief te zijn opereer je in netwerken van collega's, concullega's, studievrienden, klanten, kennissen en nieuwe contacten. Helder communiceren over wat je wilt en waarom je de ander daarbij nodig hebt of wat je de ander te bieden hebt, is noodzakelijk om niet tot onbegrijpelijke spraakverwarringen te komen. Netwerken gaat eenvoudiger als je iets kunt geven. Netwerkers geven in het kwadraat, vaak veel meer dan ze zelf ontvangen in materiële zin, omdat de meeste mensen nog altijd meer voor zichzelf willen houden dan kunnen genieten van het weggeven. Soms doet dit netwerkers wel eens vertwijfelen, want geven is voor hen een natuurlijke geste, terwijl de meeste mensen nog geprogrammeerd zijn op halen en niet op brengen en delen. Toch zijn we in een netwerksamenleving steeds meer van anderen afhankelijk. Soms ken je die anderen niet, maar zorgen ze wel voor infrastructuur, logistiek, zorg, informatie, de aanwas van kennis. Tussen al die vanzelfsprekende zaken lopen netwerkverbindingen en kennisstromen van netwerkende mensen. Kunst is het om die verbindingen en stromen van kennis op een natuurlijke manier in te bedden in onze stijl van werken en leven.



Visie en leiderschap

Alle vernieuwing begint bij het inzicht dat het anders kan, dat er alternatieven zijn. Eerst is het slechts een soort onbestemd gevoel van een individueel persoon, soms van een aantal mensen. Wanneer mensen dit gevoel serieus nemen gaan ze meestal op zoek naar artikelen, informatie en mensen met wie ze kunnen reflecteren. Actief nadenken hoe je met je eerste ideeën constructief verder kunt komen en wie je daarbij kunt betrekken is een bewuste stap. Creatief exploreren van wat mogelijkheden zijn en zien wat je kunt leren van anderen zijn de paden die bewandeld worden. Vooral in gesprek met anderen kom je tot verfijning en concretisering van wat je denkt dat er zou moeten gebeuren.

Cruciaal is het moment dat besloten wordt om nieuwe kennis van buiten naar binnen te halen. Vaak gaat dat niet zonder slag om stoot. Er zijn altijd mensen op hogere posities die externe ondersteuning niet nodig vinden, die vinden dat ze alles al in huis hebben en dat ze vooral zelf alles al bedacht hebben. Dit zijn de dijkwachters die het liefst de dijken nog meters verhogen, zodat ze de kennis van buiten letterlijk buiten de deur kunnen houden. Het komt vaak aan op de diplomatie van de top (de algemeen directeur, de voorzitter van een raad van bestuur of de invloedrijke initiator) om openingen te zoeken. Want zij of hij weet dat als de kennisstroom binnenkomt om de ontluikende visie te onderbouwen er veel gaat veranderen. Daarom zorgt degene die de sluis wil openzetten dat er door de organisatie heen medestanders komen. Daarbij hoeft lang niet altijd de hiërarchische lijn gevolgd te worden, want de informele leiders zijn vaak een grotere steun voor vernieuwingen dan de leiders die vanuit hun formele positie opereren. En de echte leider weet: alles stroomt en niets blijft bij hetzelfde. Als het informele netwerk geïnformeerd is, de eerste scepsis weg is en men zo mogelijk zelfs enthousiast geraakt is, kan de sluis open en de nieuwe kennis kan binnenstromen.

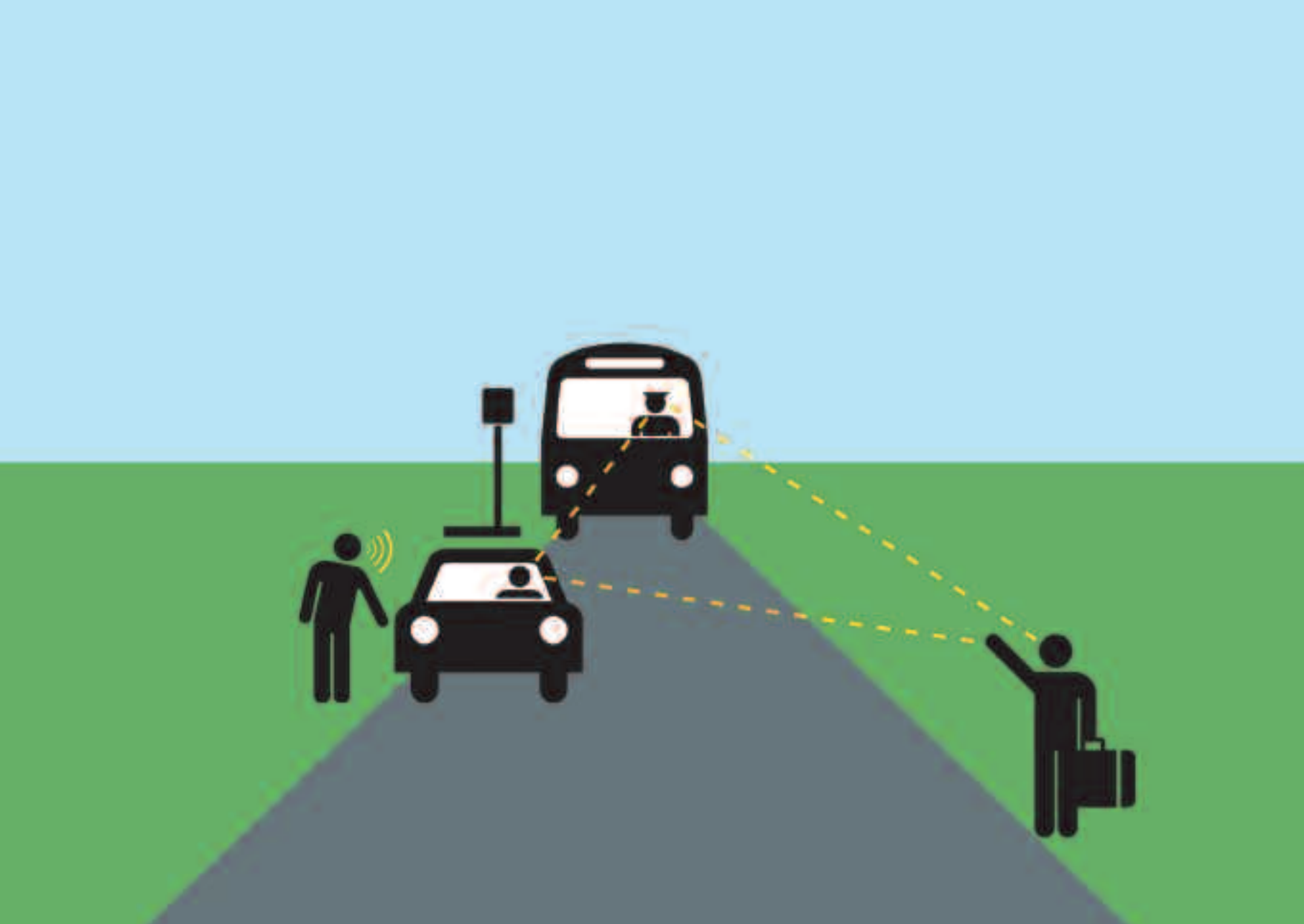


Urgentie

Wat is het haakje waarmee een andere manier van werken, in dit geval netwerken, binnengehaald kan worden? Je kunt wel willen netwerken en vernieuwen, maar in de meeste organisaties gaat het pas werken als je de urgentie van de vernieuwing kunt onderbouwen. Een productenportfolio kan verouderd zijn, de afzet van diensten kan enorm teruggelopen zijn, klanten laten merken dat ze wat anders willen, de beste mensen uit je onderneming lopen bij bosjes weg, de concurrentie is je telkens te snel af met nieuwe producten, de kosten staan niet in verhouding tot de inkomsten, toeleveranciers geven anderen de voorkeur, je krijgt geen creatieve mensen meer op je personeelsadvertenties, de overheid sluit de subsidiekraan, de verzekeraars willen tegen lagere kosten meer keuzevrijheid voor hun polishouders, etc. Kortom, er is een concreet vraagstuk dat de hele onderneming aangaat. Los je dat niet op, dan is de continuïteit in het geding.

Er moet dus iets fundamenteels gebeuren. Het gaat nu niet meer om brandjes blussen, maar om met elkaar inhoud geven aan een strategische visie en zorgen dat die met nieuwe kennis en inzichten ook snel uitgevoerd kan gaan worden. Een andere manier van werken is gewenst. Misschien is dat nog wel belangrijker dan het nieuwe product dat je voor ogen hebt. Je hebt netwerkers nodig.

De grootste ramp kan dus soms een zegen zijn. Immers, dan is de geest rijp voor alternatieven. Het hoeft niet altijd een dramatische aanleiding te hebben. Vooral bedrijven en organisaties die gewend zijn aan veranderen, zullen spontaner omgaan met het binnenhalen van externe kennis en het koppelen van netwerkcontacten aan de interne kennisdragers en vernieuwers. De bereidheid tot veranderen is groter onder netwerkende bedrijven.



Diversiteit aan boord

In een transformatie naar een netwerkorganisatie worden mensen met uiteenlopende kennis en ervaringen betrokken. Wanneer personeel niet alleen als medewerkers, maar vooral als kenniswerkers gezien wordt, dan is hun bijdrage aan de totstandkoming en de uitvoering van de strategie van groot belang. Immers, zij kennen de problematiek, de markt, de klanten en hebben specifieke materiekkennis, plus binnen en buiten de organisatie kenniscontacten. Een directie heeft nooit al die kennis paraat en is dus steeds afhankelijker geworden van de mate waarin medewerkers opgeschoven zijn naar zelfstandige kenniswerkers met uitgebreide netwerken. De deelnemers aan een transformatietraject komen uit de gehele organisatie of uit alle delen van het bedrijf. Functioneel en hiërarchische dwarsdoorsneden worden geformeerd van medewerkers en management.

Ook de top doet actief mee in de teams of in het procesteam dat het geheel faciliteert. In netwerkteams zitten mensen die elkaar aanvankelijk niet, zijdelings of oppervlakkig kennen. De business unit structuur heeft de werkwereld van medewerkers namelijk kleiner gemaakt, waardoor extra barrières voor interne kennisontwikkeling en uitwisseling zijn ontstaan in de afgelopen decennia. Met de dwarsdoorsneden zorgen we ervoor dat er weer nieuwe, natuurlijke verbanden tussen mensen in een bedrijf of organisatie tot stand komen. Ook kan er in de loop van het traject tussen teams gemengd worden, zodat de netwerkvorming een extra impuls krijgt. Voorkomen wordt dat mensen met hun meerdere in eenzelfde netwerkteam komen. Openheid, transparantie, elkaar vertrouwen en horizontale verhoudingen zijn de basisregels in de netwerkteams.

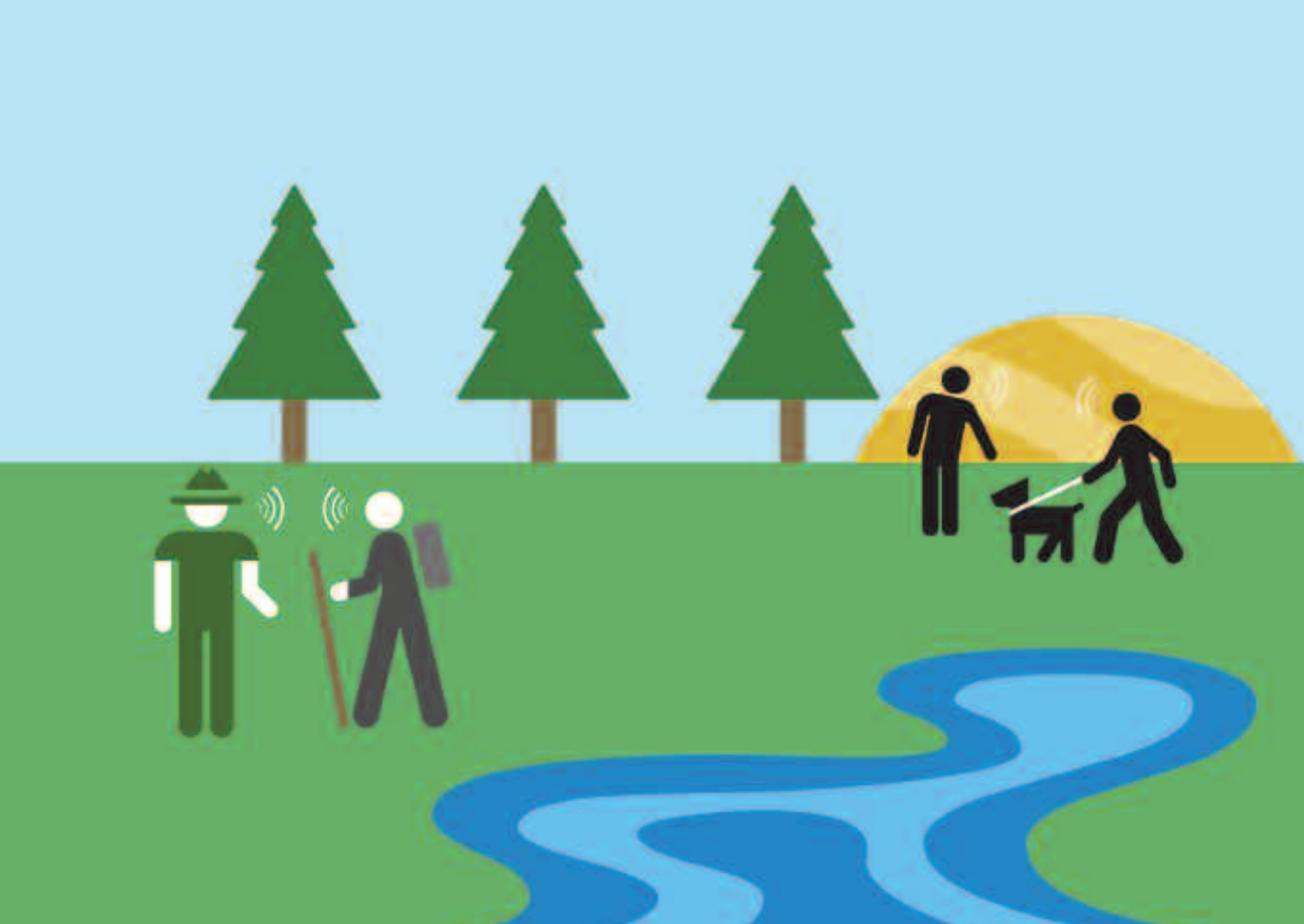


Talentontwikkeling

In aanloop naar een netwerkorganisatie zijn de meeste medewerkers zich nog niet bewust van het feit dat ze kenniswerkers zijn die tot meer in staat zijn dan een functionele taak uit te voeren. Vaak weten hun managers dat ook niet of handelen ze er niet naar, omdat zij net zo functioneel hun controlerende taken uitvoeren. Het is daarom zaak om bij de start van een transformatietraject hier wel rekening mee te houden, maar tegelijkertijd de deelnemers ongeacht hun achtergrond als kenniswerkers te bejegenen.

Uit onderzoek en praktijkervaring weten we dat divers samengestelde teams creatiever zijn dan homogene teams. Diversiteit in netwerkorganisaties is meer dan mensen met verschillende kennisachtergronden samen laten werken. Het is ook bewust kijken naar de samenstelling van de teams. Jonge mensen, ervaren senioren medewerkers, vrouwen, mannen, mensen met een dubbele culturele achtergrond, etc. Juist in netwerkteams kunnen mensen zich van een onverwachte kant laten zien en worden bestaande vooroordelen sneller beslecht. Onbekend of latent talent komt heel vaak spontaan naar boven in deze dwarsdoorsneden. Ook komen natuurlijke leiders tot wasdom, doordat er mogelijkheden geschapen worden om initiatief te nemen.

Door mensen echte uitdagingen te geven, zoals mee te werken aan strategische vraagstukken of aan innovaties, worden mensen intrinsiek gemotiveerd en zijn ze in staat boven hun formele kennisniveau en hun functie uit te groeien. Men draagt met plezier meer eigen verantwoordelijkheid en is in staat om ook zonder strakke controles resultaten te behalen. In een netwerkorganisatie gaat het steeds minder om managen en steeds meer om stimulerend leiderschap.



Werken in netwerkteams met schaduwleden

Met het uitwerken van de strategie en het ontwikkelen van concrete, nieuwe producten of diensten zijn doorgaans diverse netwerkteams bezig. De teams bestaan uit ongeveer twaalf personen. Meestal zijn er ook 'schaduwleden', die niet aan de fysieke teambijeenkomsten meedoen, maar wel op de hoogte zijn doordat een teamlid hen telkens verteld wat er gedaan is. Ook kunnen schaduwleden actief meedoen bij het uitwerken van vraagstukken, business proposities of producten. Dit gebeurt meestal in kleinere groepen van drie personen, eventueel aangevuld met schaduwleden. Het idee achter de schaduwleden is dat op deze wijze meer mensen betrokken raken, zonder dat het extra werktijd kost. Bovendien kunnen schaduwleden invallen bij fysieke sessies wanneer het actieve teamlid door omstandigheden niet aanwezig kan zijn. De netwerkteams werken in een van te voren afgebakende tijdperiode. Meestal van drie tot vier maanden. Teamleden doen dit naast hun dagelijkse werk, waarbij vanzelfsprekend wel enige compensatie geboden wordt, omdat niet alles in de vaste werktijden past. Vrijstellen van hele netwerkteams voor een langere tijd past niet in de werkwijze van netwerkorganisaties. De reden hiervoor is dat je anders weer snel naar een traditionele expertbenadering in afgezonderde projectteams teruggaat, terwijl het juist de bedoeling is dat diverse kennisdragers met uiteenlopende achtergronden zich met strategische kwesties bezighouden en dat mensen er actief met hun collega's over communiceren. Door je niet af te zonderen, bevorder je dat je de inbreng en betrokkenheid van collega's stimuleert die niet in de teams zitten, maar wel een nuttige bijdrage kunnen leveren. Vaak doen ze dit in informele zin door tips te geven of commentaar te leveren. Op deze wijze zorg je dat strategische ontwikkeling ingebed wordt in het dagelijks werk en dat het niet een mystieke lading krijgt. Ook voorkom je dat resultaten van de teams niet uitvoerbaar blijken, want van te voren is het besproken in de taal die de collega's spreken en niet in expert-taal die voor de meesten niet begrijpelijk is.



Actief op pad

Initiatief nemen en zelfstandig met collega's of externe contacten uitzoeken wat de mogelijkheden zijn om tot een oplossing van het prangende vraagstuk te komen is de kern van het werken in een netwerkorganisatie. Je wacht niet af totdat je baas het zegt, maar je overlegt en neemt initiatief. Deze actieve, alerte werkhouding kun je goed oefenen in de netwerkteams als je transformeert naar een netwerkorganisatie.

Nadat de top een eerste kader gegeven heeft, meestal door in een eerste gezamenlijke bijeenkomst met alle netwerkteamleden en de schaduwleden te vertellen waarom een transformatie wordt ingezet en wat men ervan verwacht, gaan de netwerkteams actief aan de slag. Zij diepen de thematiek verder uit en maken ook praktische vertaalslagen in de vorm van pilots waarin nieuwe producten uitgetest kunnen worden.

Voor het zover is, zijn de teamleden op pad geweest. Immers, het netwerk van de teamleden moet zo optimaal benut worden en het liefst verder uitgebreid. In duo's of trio's gaan de teamleden op pad. Daarbij wordt vooraf vaak het Internet geraadpleegd, maar de persoonlijke contacten zijn in het begin het belangrijkste. Al snel komt men erachter dat kennis op veel plaatsen te halen is en dat de netwerkcontacten in de meeste gevallen ook bereid zijn om informatie, kennis of verdere contacten door te geven. De terugkoppeling vindt plaats in de netwerkteams en het wordt schriftelijk vastgehouden op een digitale werkomgeving, zodat iedereen er altijd bij kan.



Wisselende weersomstandigheden

De manier van werken in en tussen de netwerkteams is vaak volstrekt anders dan in de dagelijkse werkomstandigheden. Je kunt stellen dat er verschillende logica's zijn. In de netwerkteams wordt uitgegaan van gelijkwaardigheid, openheid en transparantie, initiatief nemen en over de barrières van bestaande structuren en domeinen gaan. Binnen het kader dat door de top is gegeven is dat ook logisch, want de teams zijn bezig met essentiële zaken die de gehele organisatie of onderneming aangaan. Zij zijn in hun netwerkrol de ambassadeurs van de nieuwe manier van netwerken. De managers en hun naaste collega's denken hier vaak wat anders over. Zij worden wel op de hoogte gehouden, maar nemen die informatie vaak niet op of tonen toch niet de belangstelling die de netwerkteamleden verwachtten. Immers, bij vorige projecten liep de verandering ook meestal met een sisser af. De weinig openstaande houding heeft z'n sporen in minder gunstige ervaringen met verandertrajecten.

Ondertussen gaan de netwerkers gestaag door en hun enthousiasme neemt toe. De (tijdelijke) split tussen de actieve netwerkers en de rest van de organisatie is bijna onvermijdelijk. Hier is de rol van het topmanagement cruciaal. Zij kunnen tussentijds de zaak op scherp zetten, het uitvoerend management aanspreken, met de ondernemingsraad om de tafel zitten, in personeelsbladen een interview zetten met deelnemers, etc.

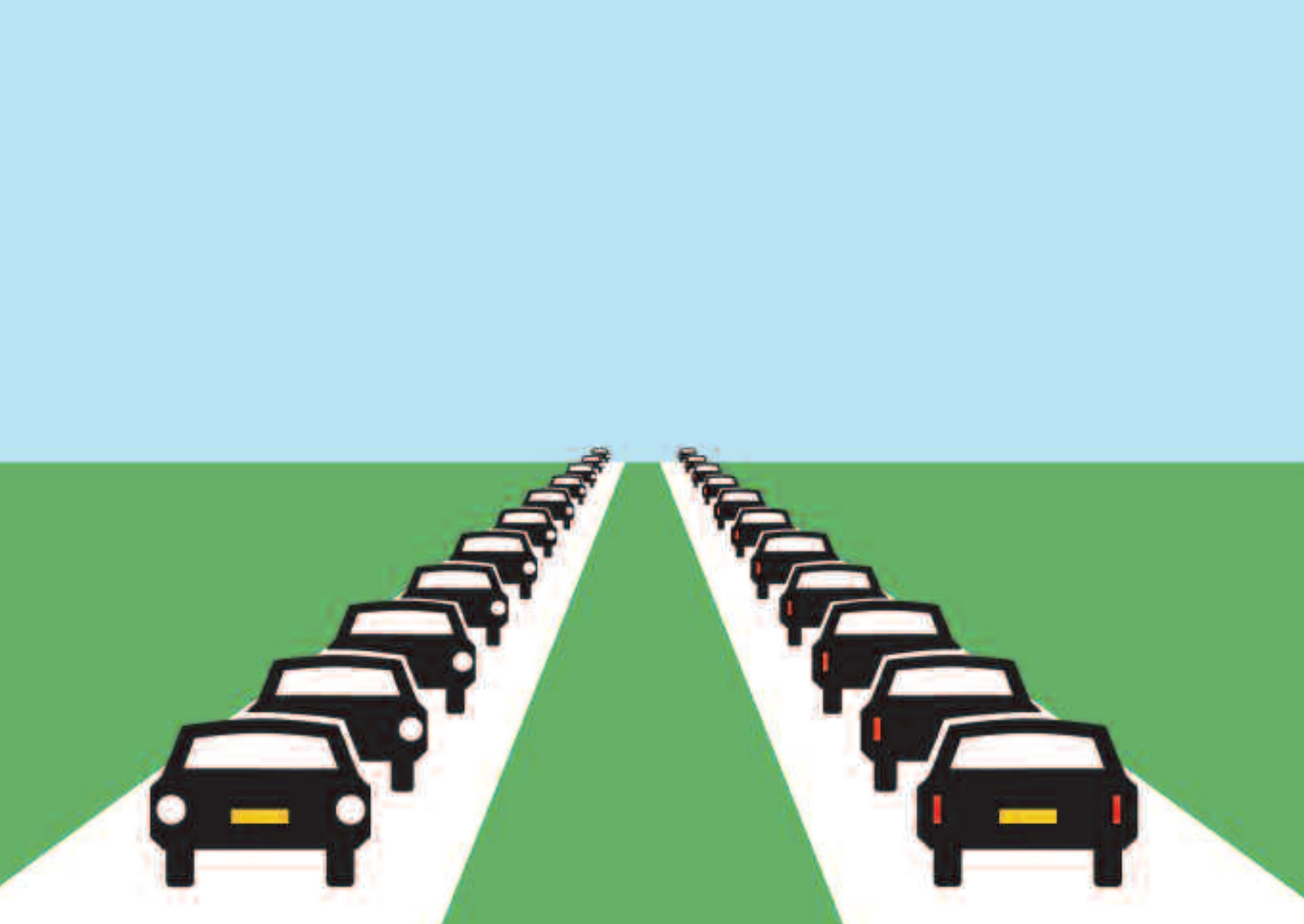
Gezien zwaar weer zich meestal op tweederde van het traject aankondigt, kun je je hierop ook voorbereiden. De beste manier is door te laten zien wat er al allemaal gerealiseerd is aan voorstellen en dit op een aantrekkelijke manier te presenteren op een informele wijze op een bijeenkomst waar iedereen voor wordt uitgenodigd.



Tunnelvisie

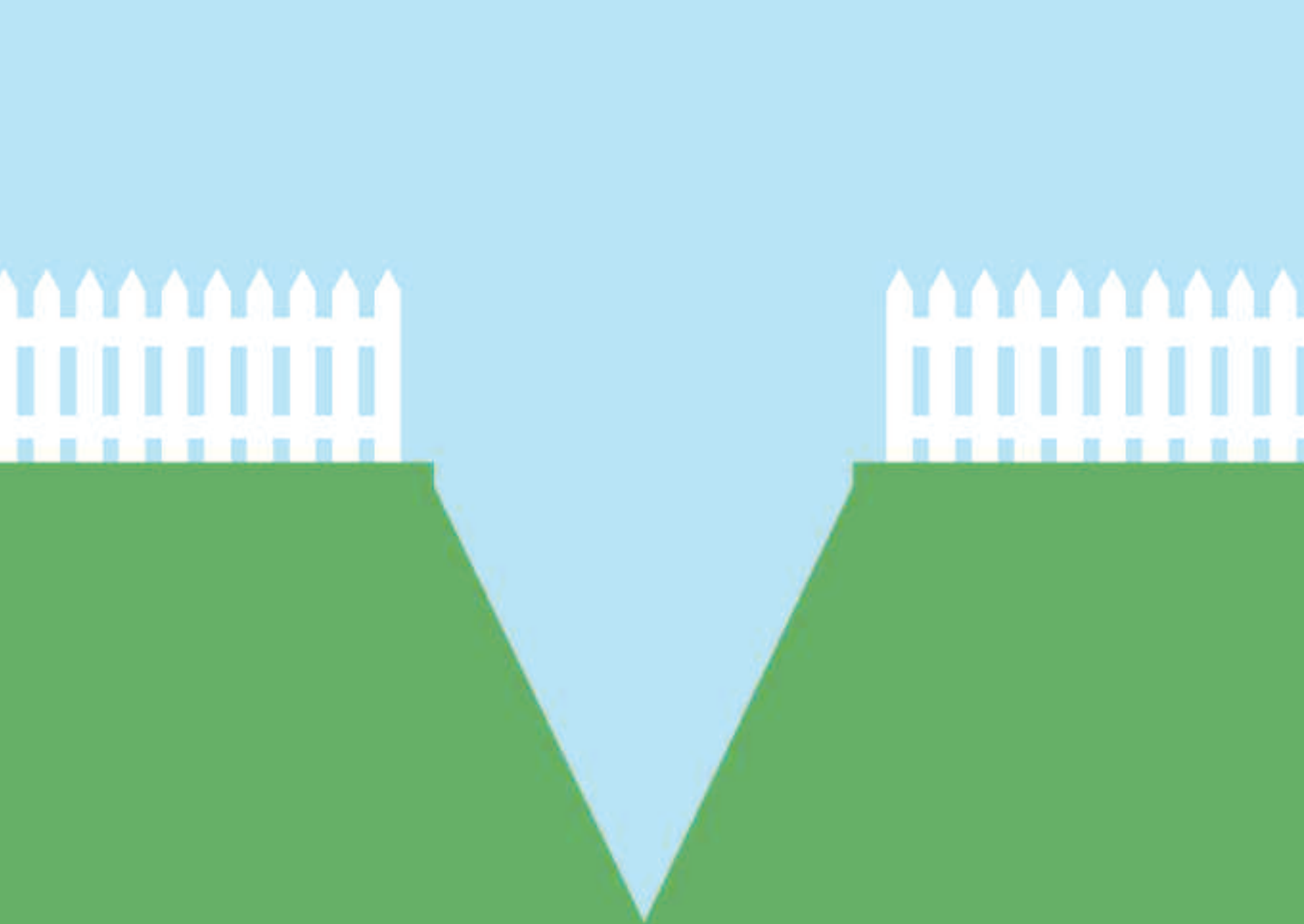
Het is niet vreemd wanneer met name de subtop van een bedrijf of organisatie zich ongemakkelijk gaat voelen in de transformatie naar een netwerkorganisatie. Immers, vaak zijn dit de mensen die in het verleden hard gewerkt hebben en zich via vele treden door de institutionele structuur omhoog gewerkt hebben. Nu ze eenmaal (unit)manager zijn is hun plafond meestal bereikt en doen ze bewust of onbewust van alles om deze positie te behouden en te verdedigen. In hun mind-set is de meest geëigende manier van handelen vooral te volgen wat de top zegt. Gaan zij rechtsaf, dan gaat de (unit)manager ook rechtsaf. Wil de top rechtdoor, dan gaan zij ook rechtdoor. In veel opzichten zijn ze de loyale spreekbuis van de top. Er is dan ook meestal maar een weg of oplossingsrichting. In alternatieven denkt de subtop liever niet, want daarmee maak je het leven lastig voor jezelf en voor anderen.

Wanneer de top van een organisatie de gedurfde stap richting een netwerkorganisatie heeft gezet en hierbij grote aantallen medewerkers en in absolute zin minder managers bij betreft, dan confronteer je een groot deel van het zittende (unit)management en middenkader met een oncomfortabele situatie. Zij waren gewend te luisteren en het verhaal van de top uit te voeren. Nu de top ruimte geeft het anders te doen, raken ze hun oriëntatie kwijt. Zij zien ze dat hun medewerkers vaak veel meer ruimte krijgen om voorstellen uit te werken. Dat is iets waar zij zelf nooit aan toegekomen zijn, als ze het al hadden gewild. Het gevoel ontstaat bij deze groep (unit)managers en middenkader dat ze voorbijgelopen worden. Dus moet er van alles verzonnen worden om te zorgen dat het netwerken gefrustreerd raakt, de netwerkers onzeker worden en de netwerkorganisatie er (voorlopig) niet komt.



Een van de veel voorkomende barrières die opgeworpen wordt in het transformatieproces richting netwerkorganisaties is netwerkers in de wacht te zetten. Dit kan concreet door netwerkers te zeggen dat ze niet naar een teambijeenkomst kunnen gaan, omdat er klanten bezocht moeten worden. Of door te zorgen dat vragen van netwerkers niet beantwoord worden. Of door als management of experts zelf niet naar informatiebijeenkomsten te gaan. Er zijn talloze manieren om veranderingsprocessen te frustreren. Meestal zijn angst voor de eigen positie, gebrek aan vertrouwen in de deskundigheid van anderen en arrogantie de redenen voor dit trainerend gedrag van middenkader en subtoppers.

“Het enthousiasme moet getemperd worden”, want stel dat iedereen zou gaan netwerken, dan zou de eigen positie van managers, experts, deskundigen en anderen die van mening zijn dat ze onvervangbaar en uniek voor de organisatie zijn, wel eens in het gevaar kunnen komen. Al die netwerkers die intern en extern nieuwe contacten opdoen, boezemen onbewust angst in. Immers, als je straks volgens de netwerk-waarderingsystematiek afgerekend zou worden op de netwerkcontacten die je hebt en als manager of expert heb je er niet zoveel, omdat je altijd op je eigen domein bezig bent, dan heb je een probleem. Kortom: temperen die netwerkhandel! Politiek gedrag ontstaat uit opportuniteit vanuit het perspectief van een individu. Dit kan zich uiten door haantjesgedrag, wanneer iemand wel even wil laten zien dat hij of zij het er helemaal niet mee eens is en dat het netwerken allemaal flauwekul is en dat wel even hardop durft te zeggen (in de hoop dat andere twijfelaars en weifelende broeders wel met hem of haar zullen meelopen). Meestal is het geen durf, maar angst en gebrek aan veranderingszin. De echte netwerkers hebben dat snel door, maar raken wel gefrustreerd.



Kloof

Het landschap van netwerkorganisaties is gevarieerd. De netwerkers gaan door polders, over heuvels, door dalen en zoeken hun weg door bossen en gaan behendig door moerassen. Ze maken kilometers in de auto of de bus, maar soms staan ze in de file of vallen er treinen uit. Via de virtuele wegen van het Internet worden de inhoudelijke zaken vastgelegd, contacten aangeknoopt en informatie aan elkaar doorgegeven. Een netwerker is in beweging en is zelf een dynamische factor in het landschap geworden. Zolang je in beweging bent, heb je het gevoel dat je vooruitgang boekt. Er zijn echter ook situaties waar je echt tot stilstand komt. Je staat voor een kloof, een afgrond en je weet niet hoe je tot een overbrugging kunt komen.

Er kan onenigheid in de top zijn ontstaan, waardoor de koers is gaan zwalken en daar kun je in de netwerkprojecten last van krijgen. Gevestigde managers kunnen niet willen meewerken of zien de nieuwe stijl van netwerken niet zitten. Collega's die niet bereid zijn informatie te geven of actief zich in te zetten voor projecten die verder reiken dan hun eigen werkgebied. Middelen worden afgeknepen, menskracht wordt verminderd, ruimte om te veranderen is er nauwelijks meer, je eigen manager die nog wel meewerkte wordt overgeplaatst. Je krijgt extra werk opgedragen en je hebt nauwelijks meer tijd voor de netwerkprojecten. Je kunt dan als netwerker nog heel graag willen, maar sta je voor een diepe kloof, dan heb je een probleem.

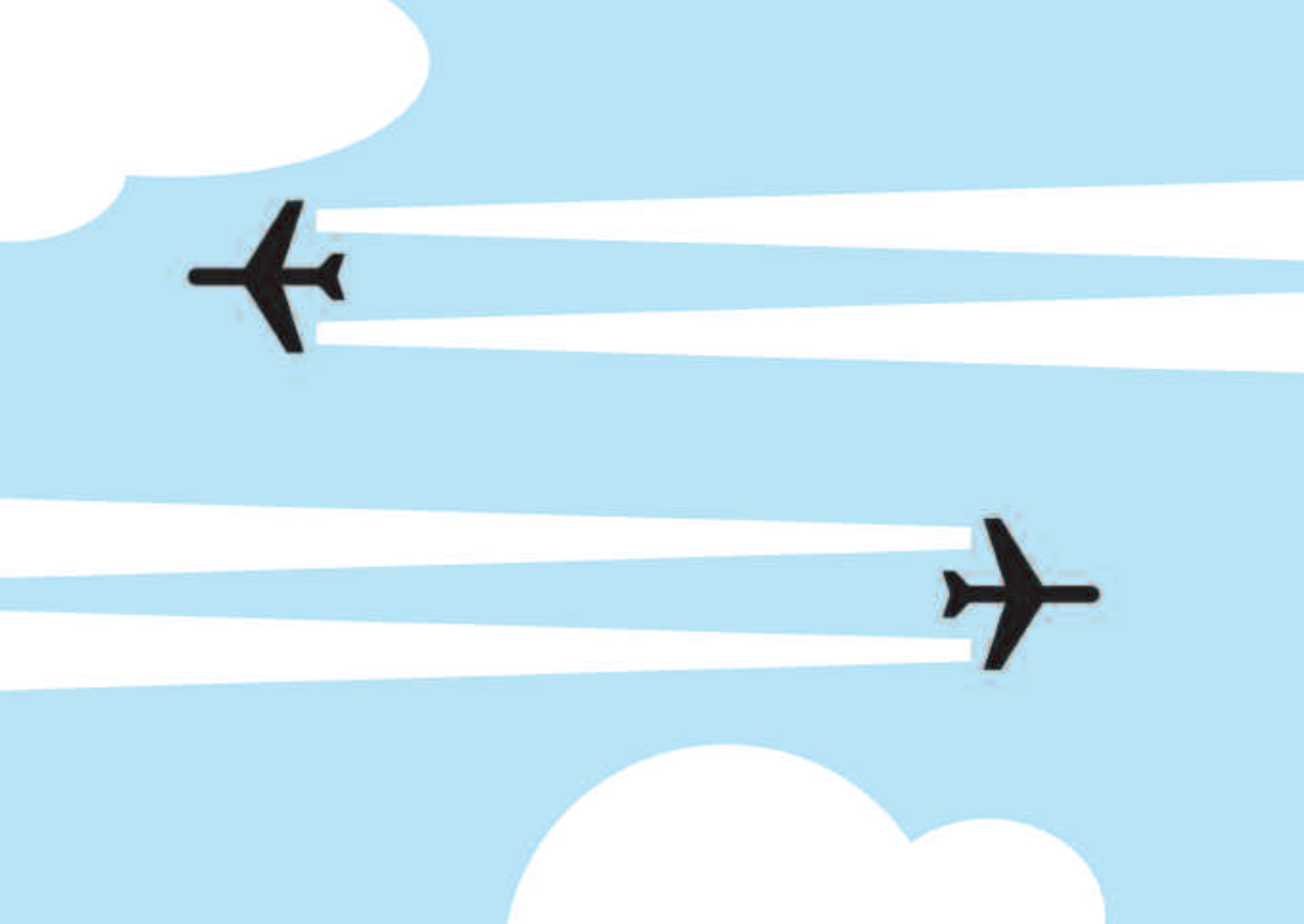
De kracht van je eigen netwerk kan dan van pas komen. Vooral als je ook externe (klant)contacten hebt. Immers, zij zijn vaak blij verrast geweest met de vernieuwingszin en hebben support geleverd. Juist de externe druk kan vaak van pas komen om de voortgang in het netwerken en de transformatie naar de netwerkorganisatie te bewaken.



Uitbarstingen

Transformaties gaan soms heel geleidelijk. We spreken dan van een natuurlijk, evolutionair proces waarin de verschillende partijen of stakeholders het direct met elkaar eens zijn. In de praktijk komt deze gemoedelijke manier van veranderen niet zo vaak voor. Meestal gaat veranderen met horten en stoten en op een gegeven moment is het er. Veranderen roept emoties op. Mensen zijn geen machines en dus laten ze gelukkig zien wat ze voelen. De één kan dat in wat bedektere termen doen dan de ander. Wees erop beducht dat in een transformatieproces naar een netwerkorganisatie een eruptie niet uit te sluiten is.

Meestal komt een uitbarsting toch geheel onverwacht voor de omgeving. Paniek is dan het onmiddellijke resultaat. Een eruptie wordt vaak veroorzaakt door onzekerheid in de top van een organisatie. Dat kan in de directie zijn, de ring eromheen, maar ook doordat een raad van commissarissen niet voldoende is aangesloten of doordat invloedrijke personen uit de organisatie twijfels gaan uiten. Altijd ontstaat het vanuit ruis, gerommel en onzekere gevoelens. Komt de eruptie, dan ontstaat er gehele verwarring, irritatie en paniek, vooral wanneer het een clash van culturen en inzichten is die op een onverwacht moment uitgespeeld wordt. Niet zelden is de uitbarsting gericht op de externe procesleiding, die daardoor hevig op de proef gesteld wordt. Het hoofd koel houden en het geheel van het proces voor ogen blijven houden, is het devies. Vooral niet zorgen dat degenen die de eruptie veroorzaken in de toekomst schade oplopen, want dat kan gemakkelijk gebeuren en dan ben je nog jaren met cultuurschade bezig. Door inlevend te zijn naar degenen waar de onverwachte beweging vandaan komt en door te vragen naar het waarom, kan een hevige uitbarsting -hoe vervelend op dat moment ook- vaak toch voor opklaring en verheldering zorgen.



Webbers

In een netwerkorganisatie is veel ruimte voor nieuw leiderschap. Immers, initiatief wordt gevraagd van mensen, net als creativiteit en snelheid in schakelen tussen collega's intern en netwerkcontacten extern. De decentrale werkactiviteiten worden zelfstandig uitgevoerd. Dat kan, omdat iedereen in een netwerkorganisatie weet wat de strategie is en dat de klanten voorop staan. Immers, aan de strategie en de nieuwe ontwikkelingen hebben de netwerkteams gewerkt. Wanneer mensen in een organisatie weten wat de inhoud van de strategie is en weten dat ze gesteund worden door de leiders in de organisatie om op decentraal niveau inhoud te geven aan de uitvoering van de strategie, dan is hiërarchisch control & command managementaansturing niet meer nodig. De functionele, taakgerichte manier van controleren en aansturen werkt zelfs averechts bij netwerkers. Zij hebben tijdens de netwerkteamsessies geleerd te denken in de complexiteit van de problematiek van de gehele organisatie en vandaaruit hun activiteiten decentraal te gaan bepalen. Zij werken in wisselende rollen, doen variërende activiteiten en leveren aantoonbare resultaten af in het licht van de strategie. De stuwende kracht in een netwerkorganisatie komt vanuit de stimulerende webbers. Dit zijn de meewerkende topmannen en vrouwen die de vertaalslagen tussen visie, strategie, tactiek en operatie snel kunnen maken met de netwerkers. Webbers zitten niet achter hun directiebureau, maar zijn uiterst beweeglijk binnen en buiten het netwerk. Ze hebben materiekennis en contacten. Zij zijn de wegbereiders van nieuwe contacten, zoeken nieuwe opportuniteiten met andere partijen en zijn bovenal altijd toegankelijk voor de netwerkers uit de eigen organisatie. De webbers zijn de dragers van de netwerkcultuur en dragen dit actief uit. In het netwerk worden ze zeer hoog geacht en daarom oefenen ze ook een aantrekkingskracht uit op talent van buiten de organisatie. Bij deze mensen wil je netwerken, want ze brengen je talenten naar boven. Je mag ook fouten bij ze maken, want ze weten dat veranderen met vallen en opstaan gaat. Je vertrouwt ze en daarom kun je op vleugels verder.



Informeel netwerken

De boog kan niet altijd gespannen zijn. Netwerken is voortdurend in beweging zijn, maar dat kan ook op heel plezierige wijze. In een netwerkorganisatie is je wereld groter geworden doordat je veel meer contacten in de onderneming of organisatie hebt gekregen en doordat je veel meer mensen daarbuiten hebt leren kennen via projectactiviteiten. De snelheid van schakelen door netwerkers is hoog, niet in de laatste plaats omdat er zoveel virtueel afgehandeld kan worden. Geen vergaderingen, wel inhoudelijke sessies. Geen pakken papier meer, de hoofdzakelijke punten staan op de digitale omgeving net als de achtergrondinformatie.

Het kan overkomen dat netwerken vooral met efficiency en kennisoverdracht te maken heeft, maar dat zou jammer zijn. We weten dat netwerkorganisaties ook uitstekende fun-makers zijn. Ze houden van feesten, sportevenementen, informele uitjes, bijzondere bijeenkomsten, kortom ze grijpen de gelegenheid te baat om met andere netwerkers samen te komen.

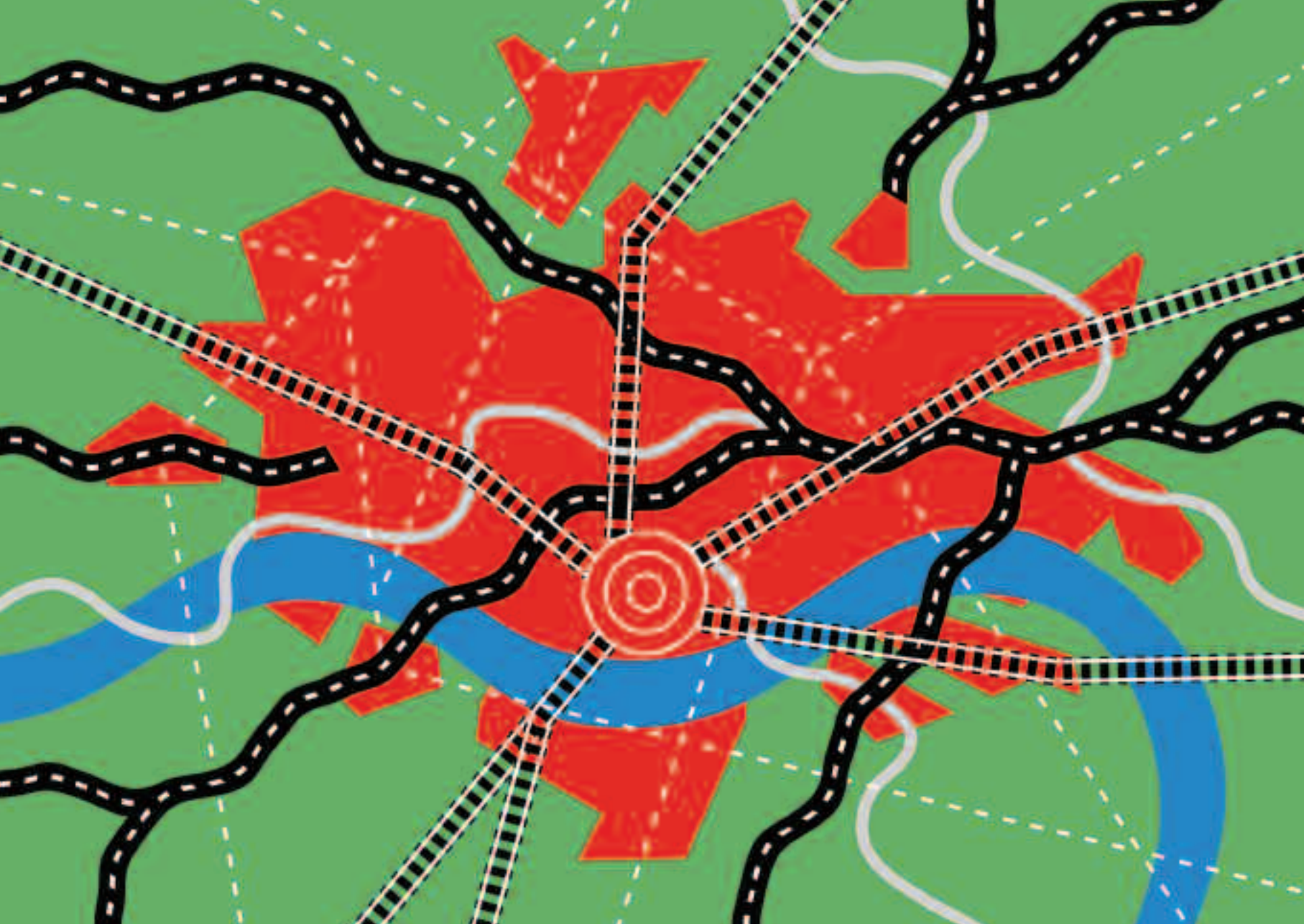
Informeel samenzijn stimuleert horizontale verhoudingen en zorgt dat mensen hun ware gezicht durven te laten zien en over die zaken gaan praten die ze boeiend vinden. Het biedt een basis voor vertrouwen. Heb je met iemand een leuk feest, een interessant seminar of een spannend toernooi gehad, dan heb je een duurzaam contact gemaakt.



Beklijven

Het landschap rondom een netwerkorganisatie blijft vruchtbaar doordat het voortdurend omgeploegd wordt. Vruchtbare grond draagt meerdere oogsten, maar moet dan ook gevoed worden en met liefde bewerkt. Een netwerkorganisatie is een organische organisatievorm. Met zorg worden mensen gekozen om de organisatie op te bouwen. Gemotiveerde mensen die met trots voor en met hun klanten en collega's willen werken, vormen de kern van deze organisatievorm. Een netwerkorganisatie is een levend geheel waarin mensgericht werken centraal staat. Er zijn geen starre, strakke structuren in een netwerkorganisatie. Veel hangt af van de betrokkenheid die netwerkers voelen bij elkaar en bij de webbers. De leiders, de webbers, zijn belangrijke ankerpunten. Toch staan zij niet stil, want zij zorgen dat er voortdurend een frisse wind blijft waaien die mensen energiek houdt. Het zijn de katalysatoren die voor dynamiek, spirit en een uitdagend verhaal zorgen. Bovenal zorgen ze dat door hun eigen optreden de nieuwe stijl van netwerkend opereren beklijft en verder uitgezet wordt.

Netwerkteams voor diverse activiteiten, van strategieontwikkeling tot marktwerking, van business proposities tot competentieversterking, zorgen voor verdieping van de netwerkmanier van werken. De wisselende samenstellingen maken het mogelijk dat uiteenlopende mensen met het netwerken in aanraking komen en de werkwijze zich eigen kunnen maken. Tot slot zijn er de ambassadeurs van de netwerkorganisaties. Mensen die bevlogen het verhaal en de ervaringen uitdragen. Dit zijn niet alleen de webbers, maar je vindt ze in elke netwerkorganisatie op elk niveau. Mensen die ontdekt hebben dat je tot zelfontplooiing kunt komen en je wereld kunt verruimen door te netwerken vanuit het belang van de klanten van het bedrijf waar je voor werkt.



Routeplanner voor het landschap van netwerkorganisaties

Als er in geografische termen één plek is waar het ultieme netwerken plaatsvindt, dan is het de stad. De verkeersaders van allerlei soort stromen hier doorheen. Een melange van mensen zorgt voor de nodige diversiteit. De ruimte voor anders denken vind je terug in hoe mensen zich kleden, de veelheid aan winkels, cafe's, het uitgaansleven, de musea, de architectuur, de universiteiten en het brede spirituele spectrum. Een levendige netwerkorganisatie is te zien als een dynamische stad. Er gebeurt veel, je kunt aan veel activiteiten meedoen, maar je kunt ook kiezen om je eigen route te volgen. Zeker is dat je netwerklers tegenkomt, omdat er overal ontmoetingsplaatsen zijn. Zoals een dorpsbewoner een grote stad op het eerste gezicht een beetje eng vindt, omdat hij uit de media veel wilde verhalen gehoord heeft, zo zal ook iemand uit een traditioneel bedrijf of organisatie eerst weifelend tegenover de wir-war van relaties in een netwerkorganisatie staan. Het lijkt allemaal onoverzichtelijk, complex en verwarrend. Bovendien moet je telkens keuzes maken, zelf initiatief nemen en verantwoordelijk zijn. Dan lijkt een traditionele organisatie toch een stuk eenvoudiger, omdat je weet wat je hebt. Maar het leven staat niet stil en kenniswerkers zijn de snelst groeiende groep werkenden in een kenniseconomie. Die vragen om netwerkorganisaties. Het kader waarin de baby-boomers gewerkt hebben, is niet meer het kader van de jongere generaties die in een mondiale economie en virtuele netwerken zijn opgegroeid. Het werken en leven in een netwerkorganisatie moet je ervaren, ondergaan, beleven. Je kunt Amsterdam niet leren kennen door alleen een keertje naar de RAI te gaan. Het heet ook niet voor niets de stad ingaan, omdat je erin opgenomen wordt en mee gaat in het andere ritme. Iedereen die een nieuwe stad gaat verkennen doet er goed aan een plattegrond mee te nemen. Met dit boekje over het landschap van netwerkorganisaties heb ik geprobeerd een routeplanner te maken om je vertrouwd te maken met netwerkorganisaties en vooral om je snel op weg te helpen er te komen.

Colofon

NetwerkLandschap - Een routeplanner voor transformaties naar netwerkorganisaties

Auteur: Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek

Omslagontwerp, boekontwerp en illustraties door Dario Bardic

Organisatorische ondersteuning door Robert Hexspoor en Esther Wijker

Druk omslag en binnenwerk: Drukkerij SSP, Amsterdam

© Annemieke J.M. Roobeek, 2005

MeetingMoreMinds

info@meetingmoreminds.com

www.meetingmoreminds.com

Nijenburg 2a

1081 GG Amsterdam

T: 020-504 0000



MeetingMoreMinds is een levend laboratorium voor high tech/high touch intercompany networking met als doel transformaties te ondersteunen naar netwerkorganisaties en hierbij passende werkwijzen.

MeetingMoreMinds is pionier op het gebied van participatieve strategieontwikkeling, innovatieve business propositioning en interactieve communicatie in complexe omgevingen.