

# 13

## Met een lerend netwerk een nieuwe markt ontwikkelen

*Ursula Blom, Leo Custers en Angela van Heeswijk*

*Leren dient gekoppeld te zijn aan de dagelijkse praktijk en moet voor de organisatie bijna direct iets opleveren. Een 'lerend netwerk' is hiervoor een effectief middel. In dit hoofdstuk presenteren de auteurs een werkwijze voor het creëren en onderhouden van een lerend netwerk. Zij geven voorbeelden uit hun eigen praktijk als trekkers en begeleiders van het netwerk procesmanagement bij een ingenieursbureau.*

Wij gebruiken het begrip 'lerend netwerk' als aanduiding voor een groep personen die zich ten doel stellen om te leren en zo het presteren van henzelf én van hun organisatie te verbeteren. Poell zou dit een *horizontaal lerend netwerk* noemen, waarbij de ontwikkeling van het beleid rond leren, de ontwikkeling van het leerprogramma en het uitvoeren van het leerprogramma organisch geïntegreerd zijn. Het programma ontwikkelt zich terwijl het wordt uitgevoerd. De organisatorische structuur is horizontaal, met egalitaire relaties tussen de actoren.

### **Hoe het werkt**

Voor deelnemers aan een netwerk worden periodiek bijeenkomsten georganiseerd die verschillende elementen bevatten die raken aan het kernthema van het netwerk. De kunst is om alle elementen zo aan te bieden, dat iedereen aan zijn trekken komt en de organisatie baat heeft bij het bestaan van het netwerk. Het netwerk moet de deelnemers meer energie opleveren dan het ze kost. We onderscheiden hierbij drie leerniveaus en vijf leergebieden.

De drie leerniveaus zijn:

- Leren als persoon. Op de netwerkbijeenkomsten zitten de deelnemers er ook als individuen. De één heeft een andere beleving van wat er geleerd wordt dan de ander. Elke deelnemer geeft in zichzelf vorm aan de eigen leerervaringen en leert over persoonlijke kwaliteiten.
- Leren als groep. Doordat methodieken en cases met meerdere deelnemers worden behandeld doet men ook gezamenlijke leerervaringen op. Zo krijgt bijvoorbeeld binnen het netwerk procesmanagement het vak procesma-

nagement het gewenste organisatieprofiel. De deelnemers zijn immers allemaal van één organisatie.

- Leren als netwerk binnen de organisatie. Het netwerk bevindt zich in een omgeving die de deelnemers beïnvloedt. De eigen collega's en managers vinden ook iets van het netwerk, eisen tijd, wellicht ten koste van het netwerk, en eisen zichtbare resultaten. Of ondersteunen juist het netwerk. Of eisen zelf ook iets te leren van de ervaringen van het netwerk. Hoe gaat het netwerk daarmee om?

De vijf leergebieden zijn:

- Het ontwikkelen van het kernthema van het netwerk.
- Het oefenen met methodieken.
- Het oefenen met praktijkcases.
- Het oefenen met acquisitiecases.
- Het ondernemen van marktacties.

Het interessante is dat de deelnemers op de verschillende leergebieden *én* verschillende leerniveaus *tegelijktijd* leren. Het netwerk blijft in stand doordat er op veel gebieden en niveaus geleerd wordt en er resultaten zichtbaar zijn.

#### **De start van het netwerk procesmanagement bij Arcadis**

Bij ARCADIS Nederland is sinds maart 2003 het netwerk procesmanagement actief. ARCADIS is een toonaangevende dienstverlenende kennisorganisatie, wereldwijd werkzaam op de terreinen infrastructuur, gebouwen en milieu. ARCADIS Nederland telt ruim 2000 medewerkers, verspreid over negen bedrijfsonderdelen.

Het initiatief voor het opzetten van procesmanagement is afkomstig uit het bedrijfs-onderdeel Ruimte & Milieu (R&M). Het doel is een groep ervaren adviseurs te vormen die kan adviseren bij lastige besluitvorming- en organisatievraagstukken.

Bij de bespreking van het Plan van Aanpak blijkt dat de behoefte om procesmanagement in de markt te zetten, en een groep van consultants hierin te faciliteren, niet alleen bij R&M bestaat. De directeuren besluiten om procesmanagement Arcadis-breed op te zetten. Na een serie oriënterende gesprekken en een bijeenkomst met het kernteam en de directeuren van de andere bedrijfsonderdelen blijkt dat er verschillende ideeën en beelden zijn over wat procesmanagement inhoudt. Toch kan het initiatief om procesmanagement herkenbaar in de markt te zetten bij alle bedrijfsonderdelen op steun rekenen en krijgt het kernteam de taak om een netwerk te initiëren van tien tot vijftien personen.

Op de eerste netwerkdag zijn veertien procesmanagers aanwezig, die allen zijn voorgedragen door hun eigen directeur. De bijeenkomst heeft als belangrijkste thema 'kennismaken ofwel creëren', een thema dat daarna op elke bijeenkomst zal terugkomen. Ook wordt op deze eerste bijeenkomst al geogost: aan het eind stelt de groep het competentieprofiel van de procesmanager vast.

### **Voordat u ermee begint**

Hoe gemakkelijk past een lerend netwerk in de cultuur van uw organisatie? Van Emst maakt onderscheid tussen een ambtelijke, politieke en professionele cultuur. In een ambtelijke cultuur hechten de medewerkers veel aan de bestaande hiërarchische structuren. In een politieke cultuur wordt niet zomaar geaccepteerd dat medewerkers zich in een 'netwerk' afscheiden van de rest. Een professionele cultuur gaat uit van ongelijkheid van professionals, en sluit direct aan bij de filosofie van een lerend netwerk. Elk van deze culturen stelt andere eisen aan opzet en leiderschap van het netwerk.

Ook is het belangrijk gespist te zijn op een goede balans tussen creëren en instandhouden. Het kost tijd voor een losse groep een functionerend netwerk is, vaak een half jaar. Starten met zeer intensieve bijeenkomsten kan die tijd bekorten. Het is aan te raden om in deze eerste bijeenkomsten niet alleen het doel en de kennismaking te agenderen, maar ook de wijze van instandhouden. Bijvoorbeeld door de vorderingen goed bij te houden en een dossier aan te leggen. Of om aan het doel targets te verbinden, om aan de hand van de targets na te kunnen nagaan of er vorderingen zijn. Deelname aan het netwerk wordt daardoor minder vrijblijvend.

Na de start van het netwerk kan het oogsten direct beginnen. Gezamenlijke acquisities worden opgepakt, ervaringen worden uitgewisseld en *expert meetings* worden georganiseerd.

Op elk moment blijft het schipperen tussen creëren en oogsten. Bijvoorbeeld wanneer nieuwe netwerkers deelnemen aan een bijeenkomst, begint het creatieproces voor een deel weer opnieuw. Dan kan ergernis ontstaan bij de 'oude' netwerkers omdat eerder gevoerde discussies weer aan de orde komen of omdat hun rollen ter discussie worden gesteld.

### **Personen maken het netwerk**

De trekker van een netwerk heeft geen formele macht of invloed op het handhaven van een netwerk. Een netwerk is vluchtig. Des te belangrijker is het dus om leden van een netwerk te hebben die geschikt zijn, die de moeite waard zijn om te leren kennen, en die gemotiveerd zijn. Er moet sprake zijn van wederzijdse aantrekkelijkheid. Een lerend netwerk past bij uitstek in een professionele cultuur. Kenmerk van een professionele cultuur is de erkende ongelijkheid. Zo ook in een netwerk: sommige leden kunnen zich meer permitteren voordat ze eruit gegooid worden, sommige leden hebben voorrang bij het erbij komen. Smaakmakers zijn belangrijk voor de effectiviteit van het netwerk.

### Werkzame ingrediënten

Voor een lerend netwerk zijn zeven ingrediënten essentieel.

- *Commitment van directie en sleutelpersonen*  
Commitment van directie en sleutelpersonen binnen de organisatie is essentieel vanwege de investering in tijd en geld. Door de minder formele aard van een lerend netwerk zijn ook de informeel machtige sleutelpersonen van belang. Deze dienen enthousiast gemaakt te worden zodat zij in het informele machtscircuit het lerend netwerk ondersteunen. Uiteraard kan een lerend netwerk ook een cultuur of een machtsevenwicht veranderen. Dat kan soms zelfs een gewenst bijkomend effect zijn. Maar als het lerend netwerk echt losstaat van de machtigen en cultuurdragers binnen de organisatie zal zijn levensduur kort zijn door te weinig steun of te veel tegenwerking.
- *Selectie van deelnemers*  
De deelnemers aan het netwerk kunnen worden geworven op basis van vrijwilligheid, zij kunnen ook uitgenodigd of aangewezen worden door de directie. Optimaal is als de deelnemers enthousiast zijn om deel te nemen, terwijl tegelijkertijd hun leidinggevend en/of directeuren het nut ervan inzien en hun deelname actief willen ondersteunen. Alleen aanwijzen door de directie werkt dus niet, alleen enthousiasme is ook onvoldoende.
- *Enthousiaste en procesmatig ervaren trekker(s)*  
Een lerend netwerk gaat dwars door bestaande structuren heen. Dat betekent dat in de eerste fase na de start het lerend netwerk zijn bestaansrecht moet bewijzen. De trekker van het netwerk heeft daarom gedrevenheid en enthousiasme nodig om er iets van te maken. Uithoudingsvermogen is van groot belang, het netwerk moet immers in de organisatie gaan wortelen. Er is echter meer nodig. Door de minder formele inbedding van een lerend netwerk heeft de trekker minder formele macht. De trekker zal daarmee ook volop haar of zijn leiderschapscapaciteiten in moeten zetten om mensen te overtuigen het netwerk te faciliteren, en om de deelnemers effectief te laten leren. Het gaat hier om *collaborative leadership*, de vaardigheid om mensen te laten samenwerken en om zonder hiërarchische macht met hen resultaten te bereiken.
- *Creatieve én traditionele leermethodieken*  
In het dagelijks werk van een organisatie moeten er resultaten geboekt worden. Dat brengt een andere cultuur met zich mee dan een leercultuur waarbij sprake is van reflectie. Concurrentie of onderlinge wedijver kunnen productief zijn voor het binnenhalen en uitvoeren van opdrachten, maar zijn veel minder productief in een lerend netwerk. Met de hulp van ondersteunende creatieve methodieken, onder meer In-

ter Collegiale Consultatie (ICC), kan de juiste leersfeer tijdens de netwerkbijeenkomsten ontstaan. Voorbeelden van ICC-methodieken zijn onder meer beschreven in het boek *Leren met collega's* van De Haan. Het is van belang om ook af en toe de binnen de organisatie gebruikelijke overlegmethodieken in te zetten. Deze 'traditionele' methodieken zorgen ervoor dat de wijze van met elkaar leren, ervaren, praten en doen niet te ver af komt te staan van de cultuur binnen de reguliere organisatie.

- *Een samenbindend thema*

Er moet iets zijn dat de leden van het netwerk samenbindt, dat hen allen interesseert. Dat kan zijn een inhoudelijk thema, in een ingenieursbureau bijvoorbeeld 'water' of 'bodem', of een procesmatig thema, bijvoorbeeld 'procesmanagement' of 'kwaliteit van de publieke sector'.

Bij het netwerk van Arcadis waar de auteurs van deze bijdrage bij betrokken zijn, is het samenbindende thema 'procesmanagement'. Procesmanagement staat binnen de organisatie in de belangstelling, omdat algemeen erkend wordt dat steeds meer procesmanagement vereist is om een project tot een goed einde te brengen. Al snel bij de start van het netwerk bleek dat de bedrijfsonderdelen van Arcadis zo verschillend zijn dat er ook een verschillend idee bestaat over procesmanagement. Sommige bedrijfsonderdelen zien dit als management van implementatie- en uitvoeringsprocessen, wat verwijst naar de wereld van de *process engineer*. Andere bedoelen juist het management van ontwikkelingsprocessen: het sturen en begeleiden van complexe processen waarbij vanaf de aanvang een belangrijke mate van onzekerheid en onduidelijkheid bestaat over het doel en het gewenste eindresultaat, en waar sprake is van veel verschillende partijen en belangen. Ondanks deze verschillende ideeën zijn er voldoende elementen en vaardigheden die zinvol zijn om aan te leren voor procesmanagers in beide betekenissen.

- *Een concreet en productief doel*

Het doel moet door deelnemers én organisatie als productief beleefd worden. Voor het overleven van een lerend netwerk is binding aan een persoonlijk leerbelang (leerdoel) essentieel. Iedereen moet zijn persoonlijke winst kunnen benoemen. Uiteraard is professionalisering ook een doel dat de organisatie als geheel nastreeft. In ons voorbeeld gaat het erom het product 'procesmanagement' te ontwikkelen en op de markt te zetten. Dit is een doel met een direct financieel belang en met urgentie.

- *Budget*

Een lerend netwerk is een alternatief naast bestaande trainingsprogramma's, en kost tijd en geld. Ondersteuning voor de trekker of trekker(s), bijvoorbeeld van het secretariaat, verhoogt de efficiëntie. Afstemming met een HRM-medewerker legt een verbinding met het reguliere trainingsprogramma. Een budget is nodig voor de organisatie van het netwerk, voor deelname, en bijvoorbeeld voor een facilitator of voor marktacties.

### Waarom het werkt: aandacht voor groepsdynamica

Bij het creëren en instandhouden van een intern lerend netwerk is er de neiging om alleen te letten op de leerthema's en zaken als planning, accommodaties, leermethodieken en de lijst van deelnemers. Er is vaak weinig aandacht voor hoe het 'onderlinge gedoe', de interactie tussen de deelnemers, de effectiviteit van het leren in de weg kan staan. Ook is er weinig aandacht voor welke invloed de eigen organisatieonderdelen van de deelnemers uitoefenen op de deelnemers tijdens de bijeenkomsten van het lerende netwerk. Door het ontbreken van de formele gezagsstructuren worden de informele processen nog belangrijker dan ze normaal al zijn. Expliciete aandacht voor hoe de deelnemers met elkaar omgaan, voor de groepsdynamica, kan de leerbijeenkomsten productiever maken.

Hoe de groepsdynamica zoveel mogelijk productief te maken in het kader van het leer- en samenwerkingsproces? De volgende tips hebben ons in de praktijk geholpen.

#### Groepsdynamica in een lerend netwerk

Wij geven drie voorbeelden van de wijze waarop groepsdynamica een rol speelt in een lerend netwerk.

##### *Bewuste en onbewuste invloeden van de moederorganisatie*

Sommige organisatieonderdelen van de moederorganisatie zijn erg succesvol, andere minder. Het ene organisatieonderdeel maakt meer winst dan het andere, het ene onderdeel heeft meer aanzien dan het andere. De hiermee verbonden euforie of juist stress wordt rechtstreeks door de deelnemers de netwerkbijeenkomsten binnengedragen. Soms wordt bewust of onbewust geprobeerd zaken met elkaar te bespreken of te regelen die buiten de doelstelling van het netwerk liggen. Soms zijn als het ware de managers en directeurs achter de deelnemers zichtbaar op het moment dat de deelnemers aan het woord zijn.

##### *Leiders en volgers*

Elke organisatie kent een formele en informele pikorde. In een groep, dus ook in een netwerk, spelen al snel leiderschapsissues. Ook worden er (onbewust) keuzes gemaakt: wie gaat welke rol vervullen. Wie volgt, wie leidt? Wie is de beste procesmanager? Wie faciliteert, wie brengt de humor in of juist de ernst?

##### *Wel of niet bij de groep horen*

De eerste bijeenkomsten zijn vooral gericht op het creëren van veiligheid en binding. Ieder is voor zichzelf op zoek naar zijn of haar eigen rol binnen het netwerk. Ook is de deelnemer op zoek naar de toegevoegde waarde van het netwerk voor zijn/haar eigen ontwikkeling. Gemeenschappelijke belangen zijn met elkaar verkend. Dit betekent ook dat sommige deelnemers gaandeweg concluderen dat hun eigen voorkeursrol of belang verschilt van de rol die de groep hun toewijst of het belang dat de groep nastreeft. Zij kunnen besluiten om het netwerk te verlaten. Deze natuurlijke selectie is belangrijk voor de identiteit van het netwerk. Het bespreekbaar maken van deze 'groepsrollen en belangen'-kwestie staat met enige regelmaat op de agenda.

### Doorbreken van vaste gedragspatronen

Ook vanuit de groepsdynamica verdient het aanbeveling om slechts in zeer beperkte mate traditionele 'rondetafel-vergadermethoden' te hanteren. Deze geven te veel ruimte om in oude patronen terug te vallen. Zet een groep achter de traditionele vergadertafel en je ziet binnen de kortste keren elke deelnemer zijn of haar vaste gedragspatroon tentoonspreiden. Maar juist die vaste gedragspatronen staan het effectief leren in de weg. Dit geldt voor netwerkbijeenkomsten met de deelnemers van het netwerk, én voor marktbijsamenkomsten, waarin samen met potentiële opdrachtgevers dieper op een thema wordt ingegaan. En het geldt voor bijeenkomsten met de directie en leidinggevenden. Het lef om iets nieuws te doen, en niet het normale stramien te volgen van een presentatie, met daarna vragen en opmerkingen, maakt dat iedereen op het puntje van zijn stoel zit: 'Hier gebeurt wat'. Vervolgens moet dat omgezet worden in een goed programma en een goede boodschap, en moet de gewekte verwachting uiteraard worden waargemaakt.

### ARCADIS BRENGT VAART IN DE BESLUITVORMING !!



Ursula Blom  
Erik van Essen  
Arnoud Neidig

Frank Brouwer  
Merlijn van Essen  
Niek Reichart

Gerben van der Molen  
Angela van Heeswijk  
Rob van de Wiel

Wybe Bruinsma  
Marja Menke  
Jeannette Schuddeboom

Emiel Buijsen  
Paul Nouwen

### PROCESMANAGEMENT binnen ARCADIS Nederland

Binnen ARCADIS is een netwerk procesmanagement actief. Een groep van ervaren adviseurs die over de volle breedte van de dienstverlening van ARCADIS klanten bijgeleefd en adviseert bij lastige processen.

Wat kan het netwerk voor u betekenen?

Leden van het netwerk kunnen u ondersteunen bij het realiseren van uw doelen. Het netwerk is een bundeling van expertise en ervaring. U kunt putten uit een rijk reservoir van procesmanagers, die elk hun eigen vakinhoudelijk specialisme hebben. U kunt denken aan:

- ruimtelijke ontwikkeling
- infrastructuur
- water
- natuur & milieu
- procesversnelling
- organisatieverandering

Daarnaast heeft elk lid van deze groep een uitgebreid intern en extern netwerk. De procesmanager kan, indien dat gewenst is voor uw project, de contacten inzetten voor lobbyen, extra capaciteit, inhoudelijke expertise en informatie over beleidsontwikkelingen.

Wie zijn deze procesmanagers?

Het netwerk is afkomstig uit de volgende bedrijfssectoren:

- Regio's Zuid, Noordoost en West
- infra
- Bouw & Vastgoed
- Euroconsult
- Ruimte & Milieu

Voor meer informatie, bel of mail Ursula Blom (trekker):  
U.Blom@arcadis.nl, tel. 026-3779414, mobiel 06-27861969

**ARCADIS**

www.arcadis.nl

### *Aan de orde stellen van onderliggende aannames*

Ook is het zinvol de onderliggende aannames van de deelnemers regelmatig aan de orde te stellen. Elk groepslid blijkt namelijk aannames te maken over wat er in het netwerk gebeurt. Soms bewust, soms onbewust. Waarom zegt zij dit en hij dat? Waarom kunnen die twee goed met elkaar opschieten en lijken zij sneller te leren? Waarom is de sfeer in de groep van vandaag zo? Wat is eigenlijk het doel van vandaag? Over al dit soort vragen wordt tussen de regels door nagedacht maar de antwoorden (de aannames) worden niet expliciet uitgesproken. Bion zegt zelfs dat bij een groep er eigenlijk altijd sprake is van twee groepen: de *work group* en de *basic assumption group*. In de *work group* houden de groepsleden zich bezig met de expliciete, officiële taak. In dit geval: het leren. De groep is dan echt bezig te functioneren als een werkgroep. In de *basic assumption group* houden de groepsleden zich bezig met het interpreteren van elkaars gedrag, het interpreteren van hoe de groep zich als geheel moet verhouden tot andere organisatieonderdelen. De groep maakt daarover allerlei bewuste en vaak onbewuste aannames en er nestelen zich allerlei onderliggende overtuigingen in de groep. Haast ongemerkt gaat de groep zich daarnaar gedragen. De groep functioneert dan als het ware als een 'onderliggende-aannamegroep'. Het expliciteren van deze onderliggende overtuigingen kan leiden tot het met elkaar formuleren van spelregels over toelating tot het netwerk en de wijze waarop met elkaar en met aan- en afwezigheid kan worden omgegaan. Zo is in het netwerk procesmanagement afgesproken om bij nieuwe leden een intake af te leggen.

### *Invulling van verschillende rollen*

Een groep kent drie soorten rollen: taakgebonden rollen, persoonsgebonden rollen en groepsgebonden rollen. Voor elke deelnemer in de groep is een expliciete taak weggelegd. Bijvoorbeeld die van voorzitter, gespreksleider of secretaris. Daar hoort voor eenieder dan ook een rol bij: de taakgebonden rol. Verder heeft een deelnemer ook een voorkeur voor de wijze waarop hij of zij zich gedraagt: de persoonsgebonden rol. Bovendien wijst de groep ook zelf bewust of onbewust rollen toe: de groepsgebonden rol. Deze drie rollen matchen niet altijd met elkaar. Zo hebben we in ons netwerk gezien dat iemand formeel de taakgebonden rol van gespreksleider kreeg, wat ook bij haar persoonlijkheid paste, maar dat de groep in het informele proces niet toestond dat zij deze rol ook daadwerkelijk oppakte. Dit samenspel, en het bewaken van de grenzen bij de uitoefening van de verschillende rollen, kan door de coördinatoren van het netwerk bewaakt worden en regelmatig met de deelnemers expliciet besproken worden. Niet als doel op zich, maar om onproductieve rolinvullingen en processen te corrigeren en productieve rolinvullingen en processen te versterken. Opdat eenieder zo goed mogelijk kan leren.

## Hulpmiddelen

Hulpmiddelen ondersteunen het functioneren van een netwerk. Wij noemen hier documentatie opbouwen, een programma ontwikkelen met periodieke bijeenkomsten, externe begeleiding, een projectweb inrichten, en een intake voor nieuwe deelnemers.

- Het opbouwen van een documentatie betekent het opbouwen van een portfolio, kennis vastleggen en toegankelijk maken. Kennis en ervaring worden bruikbaar gemaakt en onder de aandacht gebracht.
- Ruim van tevoren worden data en verschillende programmaonderdelen gepland. Hierbij is de uitvoering flexibel. De programmaonderdelen zijn divers en laten ruimte voor netwerkactiviteiten als lunches en projectpresentaties. Iedere deelnemer krijgt de gelegenheid om een programmaonderdeel te verzorgen of te begeleiden. Ieder kan een rol krijgen om te experimenteren. Het kernteam zorgt ervoor dat elk programmaonderdeel vooraf wordt gecheckt. Het kernteam moet die bevoegdheid wel krijgen van het netwerk.
- Externe begeleiding zorgt ervoor dat regelmatig nieuwe methodieken toegepast worden, en dat de bijeenkomsten iets extra's brengen en spannend blijven. De externe begeleiding heeft bovendien de positie om het groepsgedrag te spiegelen.
- Voor het commitment van leidinggevendenden worden presentaties verzorgd, waarbij vernieuwende werkvormen gebruikt worden. Verder maakt het kernteam voortgangsrapportages voor het managementteam, voert het gesprekken met directeuren en organiseert het bijeenkomsten.
- Met nieuwe deelnemers wordt een intake afgesproken, waarbij wederzijds de verwachtingen worden afgestemd. Een intake helpt ook om de indruk weg te nemen dat zomaar iedereen erbij mag.
- Van en voor het netwerk is een projectweb en een webpagina samengesteld. Hier is informatie te vinden over de leden van het netwerk, over het centrale thema, over projecten en het programma.

## Wat er onderweg kan gebeuren

Gaandeweg kan het doel van het netwerk veranderen. Omdat de waarde van een netwerk mede gelegen is in flexibiliteit, is het van belang aandacht te schenken aan veranderende doelstellingen en voor zover mogelijk daarbij aan te sluiten.

Zo was het netwerk procesmanagement opgezet met als doelstelling om procesmanagement binnen Arcadis te professionaliseren en in de markt te zetten. Door kennisuitwisseling, intercollegiale advisering en trainingselementen zouden de in de praktijk zeer ervaren procesmanagers zich scholen in hun vak, beter samenwerken en zich ook extern beter als procesmanager verkopen. Gaandeweg, onder druk van de marktomstandigheden, werd het laatste doel, verkoop van het product procesmanagement, steeds belangrijker. Dit heeft ertoe geleid dat markt bewerken en professionalisering meer tegelijkertijd worden georganiseerd, in de vorm van *expert meetings* met potentiële klanten erbij.

### Bijwerkingen

Niet alle effecten zijn positief. Er zit een zekere paradox in het functioneren van een netwerk dwars door bestaande structuren heen. Sommige medewerkers in de organisatie zien het netwerk als een bedreiging. Juist wanneer een netwerk succesvol is, zal veel weerstand ontstaan. Het gevaar bestaat dat het netwerk zich ontwikkelt als een elite die losstaat van de organisatie. Dit gevaar is minder aanwezig wanneer het netwerk een 'los' verband van personen blijft die zich allereerst verbonden voelen met het eigen bedrijfs onderdeel. Dit stelt echter tegelijk grenzen aan de mogelijkheden voor succes.

Tabel 6 Bijwerkingen van een lerend netwerk

| Bijwerkingen                                                                 | Remedies                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Een apart clubje worden, 'old boys'                                          | Band met rest van organisatie houden. Middelen: communicatie en bijeenkomsten voor een bredere kring van geïnteresseerden.                                                                                                                               |
| Een constante wissering van deelnemers                                       | Selecteer nieuwe deelnemers zorgvuldig, doe een intake.                                                                                                                                                                                                  |
| Het levert niet direct iets op                                               | De baten van een netwerk zijn soms slechts vaag te benoemen. Maak ze SMART door ze goed te documenteren en zo zichtbaar mogelijk te maken.<br>Het tijdsbeslag mag niet te groot zijn, een halve dag per bijeenkomst is voldoende.                        |
| Veranderende doelstellingen                                                  | Ga mee met veranderende doelstellingen. Bijvoorbeeld: professionalisering en markt sluiten elkaar niet uit, maar kunnen met elkaar verbonden worden door klantbijeenkomsten en klantgesprekken te organiseren waar klant en netwerkdeelnemers van leren. |
| Deelnemers stellen constant opzet en programma van het netwerk ter discussie | Betrek de deelnemers bij de opzet en het programma. Dit brengt commitment.<br>Tijdens bijeenkomsten is het hanteren van diverse en uitdagende methodieken essentieel.                                                                                    |

### Meer informatie

- Bekkering, T., Glas, H., Klaassen, D. en Walter, J. (2001). *Management van processen. Succesvol realiseren van complexe alternatieven*. Utrecht: Het Spectrum
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. London: Routledge
- Emst, A. van, (1999). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS
- Haan, E. de (2001). *Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen: Van Gorcum
- Poell, R.F., Chivers, G.E., Van der Krogt, F.J. and Wildemeersch, D.A. (2000). Learning-network Theory. Organizing the Dynamic Relationships between Learning and Work. *Management Learning*, Londen and New Delhi, Sage Publications, 31(1), pp. 25-49