

TR/X

Waarom we praten over hoe we ons organiseren

We praten over hoe we ons organiseren omdat het de basis is voor een vlotte en positieve samenwerking, waarin we op zoek gaan naar een gemeenschappelijke betekenis voor de begrippen die we hanteren. Dat lijkt misschien vanzelfsprekend maar dat is het niet.

De manier waarop we werken kan ook geen concept zijn dat we aankopen en blind implementeren. Het is een proces op het ritme van hoe wij als netwerk functioneren en evolueren.

Het evolutieve impliceert ook onzekerheid. Maar het onaffe en open perspectief is ook een troef als we het durven omarmen en het beschouwen als de enige constante in het evolutief proces.

“

Dat is het geniale van organisaties: ze kunnen groepen mensen ‘meenemen’ om hoger te mikken, om tot resultaten te komen die zij in hun eentje niet zouden hebben bereikt.

→ Frederic Laloux

Dat betekent ook dat wat we in dit onderdeel beschrijven en overeenkomen ook geen definitief concept is, eerder een startpunt van onze gezamenlijke zoektocht naar de beste manier om ons te organiseren, in overeenstemming met onze basisaannames. We geloven dat we tot veel in staat zijn, tot veel meer dan de som van iedereen samen en dat de manier waarop we dat organiseren ten dienste moet staan van die overtuiging. De organisatie van Trix is geen doel op zich maar een manier, een methode, een overtuiging om ons te helpen het verschil te maken, maatschappelijk relevant te blijven, mee te bewegen...

“

In meer en meer situaties wordt evenwel gaandeweg duidelijk dat ‘meer van hetzelfde’ en ‘alleen’ niet langer werken. De methodieken en structuren van gisteren leveren vaak niet meer de verhoopte resultaten op. Bedrijven, overheden en organisaties botsen op de grenzen van hun kunnen. Sommige noden en vraagstukken blijken zo complex te zijn, dat een afdoend en effectief antwoord alleen vanuit een even complex geheel kan komen. Voor deze uitdagingen moeten we andere horizonten opzoeken.

→ Patrick Kenis en Bart Cambré.
*Organisatienetwerken.
De organisatievorm
van de toekomst. p. 7*

One Minute Read

----- 60

Trix vertrekt zijn zoektocht vanuit een *horizontaal netwerk* dat op zich tot een groter netwerk behoort (Trix netwerk). Vrijheid staat centraal en impliceert *verantwoordelijkheid*.

De basis van ons netwerk is een *fundamenteel vertrouwen*. De voorwaarden voor dat vertrouwen zijn:

- ▶ Een cultuur van feedback met een positieve insteek
- ▶ Een radicale openheid
- ▶ Een heldere context

Beslissingen worden genomen op basis van een *deliberatieve aanpak* of *adviesvraag*. *Cocreatie* helpt om regelmatig in groep na te denken over belangrijke thema's die bijvoorbeeld de organisatie fundamenteel van richting doen veranderen.

Kiezen voor innovatie betekent aanvaarden dat we fouten maken. We schamen ons niet voor fouten maar onderzoeken en analyseren ze. We vieren onze successen als groep.

We gaan actief op zoek naar partners om antwoorden te zoeken op de complexe vaak maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen. We erkennen dat we die uitdagingen niet alleen aan kunnen maar dat ons kijk in combinatie met de verschillende perspectieven de kans op verandering ten goede vergroot. In die zin vormen we samen en met andere organisaties *één overkoepelend organisatienetwerk*.

0 ----- 60

EEN EVOLUTIEF ORGANISATIEMODEL

De basisaannames van Trix hebben ook gevolgen voor de wijze waarop Trix zich organiseert. Het idee is dat het uitdragen van die set overtuigingen enkel kan werken (authentiek kan zijn) als heel de organisatie in al haar gelaagdheid doordrongen is van die overtuigingen.

Als bijvoorbeeld 'macht delen' een belangrijk principe is in de werking van Trix, moet ook de interne organisatie doordrongen zijn van dit principe. De redenering hierachter is dat je maar *echt* macht kan afgeven op een gelijkwaardige wijze als het ook deel uitmaakt van de interne organisatiecultuur, als je het dagelijks ervaart en toepast. Wanneer deze methodiek deel uitmaakt van de dagelijkse gang van zaken, is de kans groot dat je ze als organisatie en hopelijk ook als medewerker internaliseert.

Hetzelfde geldt voor het uitgangspunt 'een positief mensbeeld'. Als we overtuigd zijn dat *de meeste mensen deugen* dan geldt dat voor partners, klanten, stakeholders, de burens... én voor de medewerkers van Trix. Daaruit volgt een ambitieus vertrouwen in de medewerkers van Trix en haar partners maar ook de aanvaarding dat met die vrijheid verantwoordelijkheid komt.

Indien we ook aangeven dat we een organisatie willen zijn die vlot kan meebewegen met maatschappelijke tendensen, vraagt ook dat vooral een andere kijk op hoe we onszelf organiseren of beter hoe we als huis in de wereld staan. Met twintig medewerkers (40 ogen) aan het stuur, die elk vanuit hun eigen achtergrond, competenties en talenten in de wereld staan, zie je meer dan wanneer je in een klassieke organisatie kijkt naar wat de 'leider' (2 ogen) ziet.

En als tot slot Trix als huis een spiegel wil zijn van de grootstedelijke realiteit, moet ook het personeelsbestand in die zin evolueren met als gevolg dat de kijk op die wereld verbreedt.

ELKE ORGANISATIE IS UNIEK

Er is geen one size fits all model. Elke organisatie bestaat uit unieke medewerkers, unieke informele relaties, unieke partners, unieke en specifieke noden en behoeften... Dat

krampachtig in een managementmodel duwen, is niet slim, zeker met de funderingen van Trix in het achterhoofd. Bovendien blijkt ook dat heel wat 'managementmodellen' niet opleveren (Jos Verveen, Frederic Laoux, Netflix...), de 'autoriteit' van leiders in een klassieke piramidemodel niet 'meer' wordt aanvaard (Paul Verhaeghe) en dat de oude vormen van organiseren (piramidemodel) in een snel veranderende wereld simpelweg disfunctioneel zijn.

De vooralsnog breedst gedragen gedachte over hoe je een organisatie organiseert, is het machine-perspectief. *Als we er voor zorgen dat iedereen in de machine goed weet wat hij moet doen, draait de machine vanzelf.* Als dat niet zo is, werven we managers aan of huren we consultants in om alsnog de machine in gang te houden. Een oneindige proces van managementbeslissingen volgen elkaar op maar die verhelpen niet het onderliggende probleem: het perspectief zit fout. Een organisatie is geen machine.



Jos Verveen schrijft in zijn (ietwat) polemisch boek *Bullsh!t Management: Terug naar de essentie van organisaties* dat er geen wetenschappelijk bewijs is voor de efficiëntiewinst van de vele 'managers' die ons overspoelen sinds Frederik Winslow Taylor zijn eerste boek *The Principles of Scientific Management (1911)* schreef en een onderscheid maakte tussen denkers en doeners. Het is Winslow die het concept 'een organisatie is als een machine' bedacht en dat je door aan een aantal knoppen te draaien, die machine haar productiviteit verhoogt. Dat er naast productiviteit ook andere redenen kunnen zijn waarom we doen wat we doen (maatschappelijke relevantie, plezier in het werk, passie, innovatie enz.), daar was in Taylor zijn model geen ruimte voor.

“

Door al het managementgeketter van de afgelopen honderd jaar en de focus op productiviteit en winstgevendheid, hebben we afgeleerd zelf ook nog iets te vinden.

→ Jos Verveen

Jos Verveens betoog is misschien radicaal maar in essentie geeft hij aan dat het onderscheid tussen denkers en doeners een slecht idee is.

Anderzijds sluit het niet uit dat een specifiek organisatie-model binnen een bepaalde context relevant kan zijn. Maar zelfs dan is het evolutief en beweegt het idealiter continu mee met de context. Frederic Laloux beschrijft in *Reinventing Organizations* hoe doorheen de geschiedenis van de mens organisatie-modellen mee evolueren. Hij nuanceert ook het belang van bijvoorbeeld een horizontale organisatie in die zin dat het niet per se zo is dat latere stadia beter zijn dan eerdere. *Het gaat om meer complexe manieren om met de werkelijkheid om te gaan*, aldus Laloux. De context bepaalt met ander woorden ook welk model het best wordt gebruikt.

“

Planten en schimmels moeten voortdurend hun betrekkingen herzien en nieuwe aangaan. Involutie* is een permanent, grensoverschrijdend proces: door zich met een ander te verbinden, treden de deelnemers buiten eerdere grenzen.

→ Merlin Sheldrake ¹

¹Antropologen N. Myers en C. Hustak vinden dat het woord 'evolutie', dat letterlijk 'naar buiten rollen' betekent, voorbijaat aan de bereidheid van organismen om zich in elkaars leven te mengen. Volgens hen beschrijft het woord 'involutie' die neiging beter: 'naar binnen rollen, keren'. (Merlin Sheldrake. Verweven Leven, pp. 164)



“

Het werkelijke organogram in welke onderneming ook, is een spinnweb van informele relaties. Helaas staan we erop dit web in een piramidestructuur te wringen en dat verminkt de natuurlijke stroming van het werk.

→ Frederic Laloux. *Reinventing Organizations. Lannoo Campus. pp. 141*

Trix wil een spiegel zijn van de complexe grootstedelijke realiteit en evolutie, we geloven dat we moeten meebewegen en dat vraagt een nieuwe kijk op hoe we ons organiseren. Het betekent dat we als organisatie continu moeten innoveren en onderzoeken, bijsturen en zoeken, aanvaarden dat het nooit af zal zijn maar dat de weg op zich zinvol is.

De aanvaarding van die complexiteit en het onaffe is tegenstrijdig met de metafoer van de 'perfect draaiende' machine. We hebben een nieuwe metafoer nodig. Niet dat het essentieel is, maar het helpt wel het één en ander gebald bevattelijk te maken. Een nieuwe metafoer ligt ook voor het grijpen: de natuur. Dat heeft niets met esoterie of back to nature te maken. De natuur slaagt er simpelweg als geen ander in om in al haar complexiteit verschillende ecosystemen te verbinden en dat op een virtuoze en ingenieuze wijze.

Met het afscheid van de machinemetafoer wuiven we ook het piramidemodel uit.

Trix zit zo bekeken niet alleen in een groter netwerk maar is op zichzelf ook een netwerk. Het horizontale organogram krijgt een belangrijke extra betekenislaag: het is een horizontaal netwerk van relaties.

VRIJHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID

Als organisatie stimuleren we het initiatief van iedereen in onze organisatie en het Trix ecosysteem. Iedereen kan een project trekken en realiseren. Die vrijheid is noodzakelijk om snel te kunnen bewegen. Die vrijheid is echter niet vrijblijvend; ze komt met verantwoordelijkheid.

Een belangrijke voorwaarde voor vrijheid en verantwoordelijkheid is **een fundamenteel vertrouwen**.

Dat is in elke organisatie belangrijk maar in een netwerkorganisatie is het van levensbelang. Als je een organisatie als een gelijkwaardig netwerk beschouwt, dan gaat het erom dat het netwerk gebouwd is op vertrouwen. Een voluntaristisch vertrouwen in alle richtingen van iedereen tot iedereen en dat zowel intern als extern.

Dat vertrouwen komt niet vanzelf en het is fragiel. Het is dan ook een continue oefening om de voorwaarden voor dat vertrouwen te garanderen.

Trix onderscheidt volgende essentiële voorwaarden:

- ▶ Een cultuur van feedback met een positieve insteek
- ▶ Een radicale openheid
- ▶ Een heldere context

“

Say what you really think (with positive intent).

→ Reed Hastings & Erin Meyer. *No Rules Rules. Netflix and the culture of reinvention. pp 13*

Feedback geven met een positieve insteek is een uitdaging op zich. Het is niet per se eigen aan onze cultuur om direct feedback te geven en te krijgen. Vaak beschouwen we dat als een persoonlijke aanval. Als organisatie moeten we een proces door waarbij we die kritische houding stimuleren en op zoek gaan

naar een verbindende manier van feedback geven. Dat laatst is cruciaal want het gaat er niet om iemand of een idee zonder meer af te breken. De kritiek moet een positieve insteek hebben om bijvoorbeeld een collega te behoeden voor een potentieel probleem, om de organisatie te versterken, op tijd mee te bewegen met relevante maatschappelijke tendensen... Trix zal continu op zoek moeten naar een cultuur van feedback geven met een positieve insteek.

Een cultuur van feedback impliceert ook dat er meningsverschillen zijn die worden uitgesproken. Frederic Laloux beschrijft het helder: conflicten zijn onvermijdelijk in een organisatie maar vijandige gedragingen niet.

Het komt er m.a.w. op aan te aanvaarden dat er verschillende manieren zijn om met een complexe realiteit om te gaan en we het bijgevolg ook oneens kunnen zijn over welke keuzes we maken om onze opdracht te realiseren. In onze zoektocht naar die constructieve feedbackcultuur zullen we de wijze hoe we met spanning omgaan moeten verfijnen en continu bijschaven. Tegelijk is die spanning een belangrijke motor voor verandering.

“

Giving feedback

- 1. Aim to assist: Feedback must be given with positive intent. Giving feedback in order to get frustration off your chest, intentionally hurting the other person, or furthering your political agenda is not tolerated**
- 2. Actionable: Your feedback must focus on what the recipient can do differently**
- 3. Receiving feedback**
- 4. Appreciate**
- 5. Accept or discard**

→ Reed Hastings & Erin Meyer. *No Rules Rules. Netflix and the culture of reinvention. pp 30-31*





“

Een verschil dat het onderscheid tussen piramidale en horizontale autoriteit typeert, gaat over fouten maken. Bij een patriarchaal gefundeerde autoriteit is het maken van een fout dodelijk voor de alfaman. Hij valt (neerwaartse beweging) van zijn voetstuk en er staat al iemand klaar om zijn plaats in te nemen. Fouten worden dan ook angstvallig verdoezeld, en het laatste wat een topfiguur in dit model zal doen, is een vergissing toegeven. Het is altijd de schuld van een ander. Bij een horizontaal verschuivende autoriteit liggen de zaken anders. Wie een fout maakt, tuimelt niet naar beneden, aangezien er geen topposities zijn. Een lid van het collectief kan een fout maken en zijn mening of gedrag aanpassen zonder dat hij daarom afgemaakt wordt. Vaak gebeurt het tegendeel: iemand die een fout toegeeft en voor de oplossing hulp inroept van anderen, komt sterker over dan iemand die zijn tekorten probeert te verbergen.

→ Paul Verhaeghe. *Autoriteit*. pp. 115-116

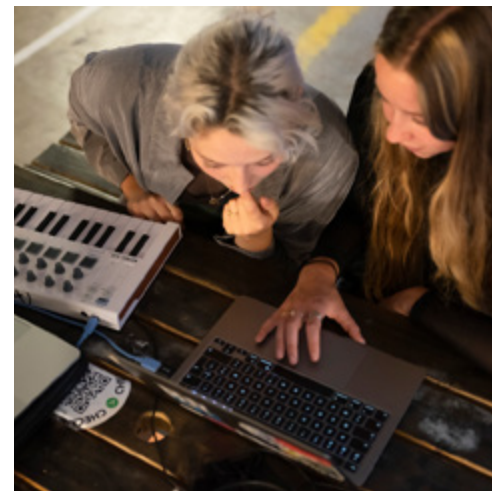
Radicale openheid is niet vanzelfsprekend maar cruciaal voor het vertrouwen. Bij Trix kiezen we er voor om via software toepassingen (bijvoorbeeld SLACK) en open vergaderingen, iedereen de kans te geven alle projecten en dossiers mee op te volgen. Sterker nog, iedereen bij Trix kan, mag en moet daarbij feedback kunnen geven. Daarmee verhogen we niet alleen de betrokkenheid van de medewerkers bij de werking maar maken we de werking op zich ook sterker. Zo kan een collega die niet betrokken is bij een project relevante feedback geven die de projectmedewerkers niet hadden gezien en zo het project alsnog versterken. *Geef de feedback op het moment dat het relevant is en het de werking sterker maakt.*

Uiteraard kan niet iedereen alle projecten volgen en is bij een evaluatie achteraf evengoed nog ruimte voor feedback. Projecten die lukken vieren we, maar ook een project dat mislukt, zetten we in de spotlights en analyseren we met de insteek om er uit te leren.

Een heldere context zorgt er voor dat iedereen bij Trix weet wat relevant is voor de werking van Trix. Als gevolg heeft een project geen officiële go nodig van bijvoorbeeld een coördinator. Wanneer beslissingen genomen

worden die niet in lijn zijn met de missie en visie van Trix is de gezonde reflex van een coördinator dan ook eerder: weet iedereen waar we naartoe willen? Hoe kunnen we die context nog helderder maken?

Tegelijk kan het niet anders dan een evolutieve context zijn. We moeten die context continu aanscherpen en bijsturen en dat op een co-creatieve wijze.



“

In onze eigen woorden is de rol van een manager (coördinator bij Trix) bij cocreatie: mensen de verantwoordelijkheid en de ruimte geven om kennis en inzichten te delen en samen dingen te doen. Actieleren hoort daarbij: experimenteren, analyseren en van fouten mogen leren. Als leider betekent dat dus achteruit stappen. Niet zelf willen schitteren, maar wel de anderen in de schijnwerpers zetten. Het betekent controle loslaten en vertrouwen stellen in mensen. De kracht hebben om toe te kijken wanneer het fout gaat, niet meteen ingrijpen, maar op het juiste moment de goede vraag stellen om het leerproces op gang te houden. Dat is wat de moderne leider doet. Oefen jezelf dus in loslaten. Vertrouw erop dat je medewerkers het wel kunnen en probeer via je innerlijke kracht grip te krijgen op gevoelens van onzekerheid en de risico's die daarbij horen. Blijf authentiek.

→ Hans Begeer & Lesley Vanleke. *Cocreatie is... 13 mythen ontkracht*. Lannoo Campus. pp. 92

TRIX METHODIEKEN

Als de autoriteit de groep is, de groep als organisatie een netwerk is, dan lijkt het een hele uitdaging om beslissingen in groep te nemen en toch beweeglijk te blijven. Neem je die beslissingen dan bijvoorbeeld continu in consensus? Dat zou van Trix mogelijks een logge 'middle of the road' organisatie maken terwijl we net snel willen kunnen schakelen, bewegen en innoveren. Of neem je de beslissingen bij meerderheid? Potentieel sluit je daarbij een deel van je organisatie uit zonder ze echt te horen.

We hebben nood aan een methode die ons helpt om beslissingen te nemen die in lijn zijn met de uitgangspunten van ons huis. Die ingekapseld zit in die openheid, het vertrouwen en die heldere context.



The principle of independent judgements (and decorrelated errors) has immediate applications for the conduct of meetings, an activity in which executives organizations spend a great deal of their working days. A simple rule can help: before an issue is discussed, all members of the committee should be asked to write a very brief summary of their position. This procedure makes good use of the value of the diversity of knowledge and opinion in the group. The standard practice of open discussion gives too much weight to the opinions of those who speak early and assertively, causing others to line up behind them.

→ Daniel Kahneman. *Thinking Fast and Slow*. pp.85

De **deliberatieve raadpleging of de adviesvraag**² zijn methodieken die passen binnen de uitgangspunten van Trix. Zowel Paul Verhaeghe als Frederic Laloux verwijzen elks vanuit hun eigen perspectief naar deze methode. Voor Trix betekent dit: je stelt je kwetsbaar op en bevrage je collega's over een bepaald project of een beslissing die je plant te nemen. Het is belangrijk dat je daarbij ook eerlijk bent en niet enkel gelijkgestemden opzoekt. Je verzamelt actief die adviezen, verwerkt de opmerkingen en neemt uiteindelijk een beslissing. Het is daarbij ok als niet iedereen 100% akkoord is. Als de groep voelt dat hun adviezen ernstig werden genomen, de beslissing past binnen de context (missie en visie) en de projectverantwoordelijke actief op zoek is gegaan naar een breed advies, zal de groep het project ook loyaal mee uitvoeren vanuit het netwerk van vertrouwen.

Vaak zal niet alleen de bevraging van collega's volstaan. Evengoed worden stakeholders betrokken. Het is de verantwoordelijkheid van de initiator om relevante adviezen te verzamelen en te verwerken. Ook de zoektocht om de deliberatieve raadpleging waarachtig te installeren, is een continu proces.



Het voorbeeld van Daniel Kahneman is belangrijk. Als individu bestaat de kans (ze is zelfs groot) dat je de situatie verkeerd inschat. Je wil m.a.w. een brede kijk om de kans op een foute inschatting te verkleinen. Als je dat op een authentieke manier wil doen als algemeen coördinator bijvoorbeeld, ga je actief op zoek naar manieren om beïnvloeding tot het minimum te herleiden. Dan leg je bijvoorbeeld bij aanvang van de vergadering je standpunt niet meteen op tafel. Wie de agenda bepaalt of vanuit zijn positie een mening geeft, beïnvloedt sowieso de anderen rond de tafel. Als je oprecht breed wil kijken, probeer dan ook daadwerkelijk breed te kijken door actief andere visies en feedback toe te laten, zelfs op te zoeken. Bij Netflix benaderen ze dat radicaal: je bent niet loyaal als je relevante feedback niet geeft.³

Naast de deliberatieve raadpleging is ook **cocreatie** een belangrijke methode om als netwerkorganisatie samen een werking op te zetten.

Heel wat elementen uit de basisaannames van Trix komen terug in cocreatie: zoeken naar diversiteit voor dialoog, gedeeld leiderschap, controle lossen, tijd nemen voor overleg, het eigen

systeem overschrijden, luisteren, relativeren en afstand nemen, openstaan voor meer dan één oplossing, op een respectvolle manier naar oplossingen zoeken en verantwoordelijkheid opnemen voor acties. (Hans Begeer & Lesley Vanleke. *Cocreatie is... 13 mythen ontkracht*. Lannoo Campus. pp. 131)



Goede medewerkers kijken verder dan hun strikte functieomschrijving. Ze denken mee met de organisatie en engageren zich voor haar doelstellingen. Ze steken collega's graag een handje toe en staan klaar voor advies. Hier schuilt de kracht van het sociaal kapitaal. een organisatie kan niet zonder.

→ Patrick Kenis & Bart Cambré.
Organisatienetwerken
De organisatievorm van de toekomst. Pelckmans Pro.
pp. 19

Dat wil niet zeggen dat alles per definitie bottom up start. De essentie is dat we als netwerk geen onder of boven hebben. Iedereen kan projecten inleiden.

Innovatie is voor een creatief huis als Trix een essentieel deel van de identiteit.

De basis voor innovatie zit in het horizontale netwerk vevat: iedereen kan in Trix een idee lanceren en realiseren mits toepassing van de juiste methodieken én als het idee kadert binnen de basisaannames van Trix. Het basisidee voor innovatie is eenvoudig: **fouten maken mag**. Het is de belangrijkste voorwaarde opdat je durft springen. Bij Netflix hanteren ze een eenvoudig model voor innovatie:

² Zie o.a. Paul Verhaeghe *Autoriteit*, Frederic Laloux *Reinventing Organizations...*
³ Reed Hastings & Erin Meyer. *No Rules Rules. Netflix and the culture of reinvention*

*The Netflix innovation Cycle*⁴:

1. Farm for dissent or socialize the idea
2. For a big idea, test it out
3. As the informed captain, make your bet
4. If it succeeds, celebrate. If it fails, sunshine it.

Een ander voorbeeld is het *Agile* (behendig, lenig) principe. Wat oorspronkelijk een methode voor softwareontwikkeling was, kent ondertussen ook toepassing in diverse andere creatieve omgevingen. De uitgangspunten stroken met de uitgangspunten van Trix: eerder *let's try it* dan *let's study it, trial and error*, geen uitgebreide plannen maar eerder een duidelijke tijdslijn opgedeeld in tussentijdse doelen met aandacht voor verbindende communicatie in de organisatie.

ORGANISATIENETWERKEN

Net zoals Trix intern evolueert naar een horizontale netwerkorganisatie is het logisch dat ze haar samenwerkingen vanuit datzelfde perspectief benadert. Patrick Kenis en Bart Cambré beschrijven die noodzaak helder in hun boek *Organisatienetwerken De organisatievorm van de toekomst*: voor complexe uitdagingen heb je nood aan verschillende perspectieven die je het best samenbrengt in een organisatienetwerk. En ook hier, hoe ongemakkelijk ook, is het belangrijk te aanvaarden dat er geen model bestaat dat alle situaties aan kan. Ook organisatienetwerken evolueren en bewegen mee in functie van de uitdagingen. Ze zijn m.a.w. nooit stabiel.

Cambré en Kenis beschrijven enkele belangrijke uitgangspunten die we ook terugvinden in de basisaannames van Trix:

Zwakke verbindingen zijn vaak interessanter omdat ze je blik echt verruimen. Bij bestaande sterke verbindingen, deel je wellicht te veel dezelfde perspectieven en denkkaders. Als je het netwerk wil verruimen heb je m.a.w. nood aan zwakke verbindingen waar andere netwerken aanhangen waardoor je breder naar de wereld kijkt.

“

Je kunt de wereld beschouwen als een verzameling clusters van onderling sterk verbonden mensen en organisaties. Mensen hebben de neiging om zich vooral binnen de eigen groep, cluster of component te blijven bewegen. De grootste kansen zijn evenwel voor wie erin slaagt een brug te slaan tussen twee of meer van die clusters: de mensen die over de muurtjes heen durven kijken en nieuwe horizonten verkennen. Dat zijn de sleutelfiguren, de brokers die brugverbindingen maken.

→ Patrick Kenis & Bart Cambré.
*Organisatienetwerken
De organisatievorm van
de toekomst. Pelckmans Pro.
pp. 30*

Asynchrone wederkerigheid betekent dat als je iets geeft je altijd op één of andere manier iets terug krijgt uit het netwerk maar het is niet één op één, kan in de tijd verschillen, vanuit een onverwachte hoek komen, groter of kleiner zijn...

Daarnaast zijn er twee fundamentele dimensies: differentiatie en integratie. Differentiatie verwijst naar de samenstelling van het netwerk (zitten alle partners nodig voor de realisatie van het doel in het netwerk) en integratie verwijst naar de inspanningen nodig om te verbinden tussen de organisaties.

Niet alle externe relaties moet je in een organisatienetwerk duwen. Soms kan een klassieke samenwerkingsovereenkomst volstaan. Je kiest voor een organisatienetwerk als het beoogde resultaat de mogelijkheden van een organisatie overstijgt, het probleem te



complex is om met traditionele methodieken op te lossen en het beoogde resultaat nood heeft aan een maatwerk oplossing.⁵

Zoals eerder reeds aangehaald kan je een netwerkorganisatie beter vergelijken met een levend organisme dan een statisch gegeven. Het netwerk beweegt mee met met nieuwe uitdagingen en afhankelijk van die uitdagingen en inzichten haken organisaties aan en af.

Voor Trix zijn organisatienetwerken belangrijk om een aantal maatschappelijk belangrijke uitdagingen aan te pakken: de groeiende armoede bij jongeren en hun participatie, duurzaamheid (ecologie), inclusie...

⁴ Reed Hastings & Erin Meyer. No Rules Rules. Netflix and the culture of reinvention. pp. 140

⁵ Patrick Kenis & Bart Cambré. Organisatienetwerken De organisatievorm van de toekomst. Pelckmans Pro. pp. 67



trixonline.be