

DE NETWERKORGANISATIE ALS ORGANISATIEMODEL

HOE RICHTEN WE ORGANISATIES IN?

Deze bijdrage gaat over netwerkorganiseren en organisatiestructuur. De vraag die we opwerpen is: in welke omstandigheden is welke organisatiestructuur het meest passend? Deze vraag is eveneens door onze voormalige collega's Henk de Ruijter, Fred Veerman, Mark van Weegen en Gerard de Leeuw aan de orde gesteld. In 1992 publiceerden zij het boek: *Integrerend leiding geven en unit-vorming*.

BORIS VAN DE WOESTIJNE



In dit artikel bouwen wij, zo'n 20 jaar later, voort op de ideeën van De Ruijter cs. Dat doen we met bewondering omdat veel van wat er in 1992 is opgeschreven nog steeds herkenbaar is en een dagelijks onderdeel van ons werk vormt. Maar we zien ook dat de wereld en daarmee het denken over organisaties is veranderd. In die andere wereld passen ook andere organisatieconcepten zoals het organiseren van netwerken. In dit artikel gaan we in op de netwerkorganisatie en betogen we waarom netwerkorganiseren, naast de klassieke- en de unitorganisatie belangrijk is.

DE FUNCTIONELE ORGANISATIE: DE FUNCTIES IN EEN HARKJE

De functionele organisatie kennen we als 'hark' die is ingedeeld in functionele onderdelen, zoals inkoop en productie en ondersteunende taken: personeel, financiën, research en automatisering. In de top komt veranderlijkheden samen en komt de integrale verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie tot stand. Die verantwoordelijkheid is soms in één persoon samengebond.

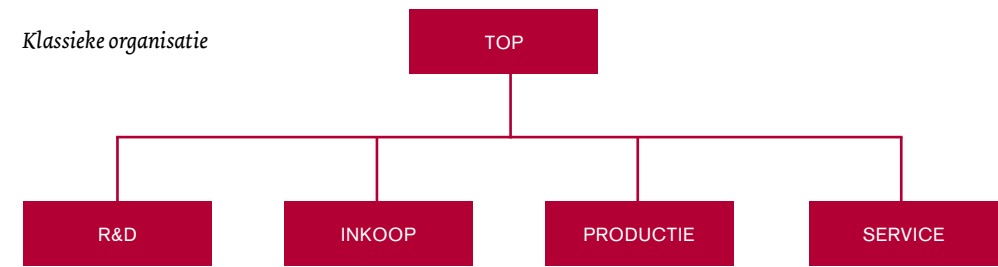
DE UNIT-ORGANISATIE ALS ALTERNATIEF, ONDERNEMERSCHAP LAAG IN DE ORGANISATIE EN FUNCTIONELE EN ONDERSTEUNENDE TAKEN ONDER ÉÉN LEIDING (INTEGREREND LEIDING GEVEN)

Het alternatief voor de klassieke organisatie is de unit-organisatie. Ondernemerschap is laag in de organisatie belegd. De top blijft verantwoordelijk maar delegeert verantwoordelijkheden aan de units. Dat biedt

twee voordelen ten opzichte van de klassieke organisatie. Een eerste voordeel is dat leidinggevende in staat zijn om snel en goed geïnformeerd in te spelen op veranderingen. Een tweede voordeel is dat in de unit-organisatie functionele en ondersteunende taken in één unit en onder één verantwoordelijkheid opereren. Door het integrale karakter is er meer samenhang tussen functionele afdelingen en ondersteunende taken. De leidinggevende is in de unit organisatie ook verantwoordelijk voor de ondersteunende functies. Die daardoor geen ver van mijn bed show of een concurrent meer zijn, maar de eigen verantwoordelijkheid binnen de unit. Een nadeel van de unit-organisatie is het gebrek aan integraliteit. Organisatieonderdelen kunnen gaan functioneren als eilandjes. Dat is ook de belangrijkste kritiek geweest, na het vormen van business units of in overheidsland sectoren of diensten kwam er een tegenbeweging om weer meer samenhang aan te brengen in de organisatie. In gemeenten bijvoorbeeld is het sectorenmodel bijna overal vervangen door een directiemodel. Ook het integraal leidinggeven is daarmee van de 'besturingsagenda' geraakt als een lastig te hanteren model in zijn implicaties. Het bleek toch lastig voor de top om te accepteren dat er op een lager niveau besluiten werden genomen die een effect hadden op het geheel. De oplossing wordt dan gezocht in meer centrale sturing.

20 JAAR LATER: EEN ANDERE KIJK OP ORGANISATIES

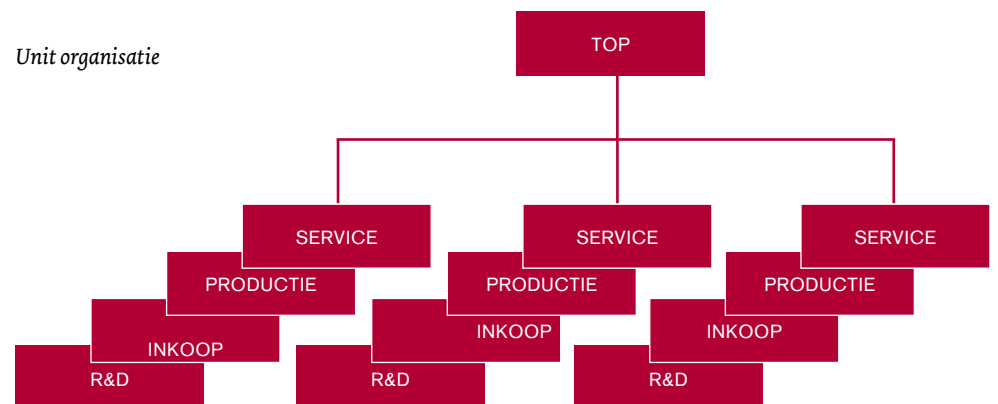
Wat betekent het onderscheid tussen de klassieke en unitorganisatie in 2013? De kern van de redenering, de unit-organisaties



is beter in staat om te reageren op veranderingen in de omgeving, staat nog steeds. De tendensen die de Ruijter cs. signaleerden: de wereld gaat sneller, de reactietijd is korter en klanten zijn kritischer zijn ook nog steeds waar. (Je kan je overigens afvragen of het idee dat dingen sneller gaan niet bij het leven hoort. Zoals de oude Grieken al constateerden dat de jeugd van tegenwoordig niet meer de oude was...) Dat neemt niet weg dat er ook zaken zijn die ons denken over organisaties veranderd hebben. We verlaten het idee van organisaties als een min of meer hiërarchische samenbundeling van functies en omarmen het idee van de organisaties als netwerk met een gezamenlijke waarde propositie. Kenmerk van deze manier van organiseren is dat zij niet-hiërarchisch is. Er is geen formele baas, ondernemerschap zit in alle elementen en door het netwerk karakter kan snel worden ingespeeld op veranderingen in de markt. Dit raakt de kern het karakter van de 'de

organisatie' zoals wij die kennen. De klassieke organisatie wordt verklaard vanuit het begrip transactiekosten. Het idee van transactiekosten staat centraal in het werk van Nobelprijswinnaar Ronald Coase die met zijn 'Theory of the firm' verklaart waarom sommige activiteiten binnen een bedrijf zijn georganiseerd en andere activiteiten in de markt tot stand komen.²

- Coase onderscheidt drie soorten transactiekosten:
- *Zoek- en informatiekosten.* Dit zijn de kosten die gemaakt worden om uit te zoeken welke producten of diensten beschikbaar zijn en waar de kosten het laagst zijn
 - *Contractkosten.* Dit zijn de kosten die ontstaan om daadwerkelijk tot en overeenkomst te komen
 - *Controle en nalevingskosten.* Dit zijn de kosten die gemaakt moeten worden om te controleren of alle partijen zich aan het contract houden



--- THE PEOPLE WHO WHERE OPERATING THE PLANT WERE ABSOLUTELY AND COMPLETELY LOST ---

Transactiekosten verklaren dus waarom activiteiten of door de markt of in bedrijven worden uitgevoerd. Beide manieren van produceren kennen kosten. Productie in de markt brengt transactiekosten met zich mee. Organisaties moeten goede partners vinden, contracten afsluiten, de naleving controleren. Binnen de organisatie zijn er de kosten van het organiseren en het managen van de activiteit. In die redenering ontstaan bedrijven als de transactiekosten (markt) hoger zijn dan de kosten van het organiseren en het managen van activiteiten in een bedrijf. Wij zien drie tendensen die aanleiding vormen om anders over transactiekosten en daarmee over organisaties na te denken.

IEDEREEN EEN KALASJNIKOV

Een eerste reden waarom organiseren in netwerken een alternatief is voor de klassieke of de unit organisatie is dat de kosten en de snelheid waarmee we informatie kunnen uitwisselen fundamenteel is gewijzigd. Dat zien we in een aantal fenomenen. Ontwerp en productie zijn steeds meer gescheiden. Dat kan tot ongemakkelijke situaties leiden. Iedereen die een 3D printer heeft kan in 3

staat: *Designed by Apple in California, Assembled in China*. Daarmee is de samenhang van de activiteiten – in dit geval ontwerp, productie en marketing en verkoop dermate beperkt dat het vormen van een netwerk van meerdere organisaties flexibeler en goedkoper is dan alle functies in één organisatie onderbrengen. Vanuit transactiekosten geredeneerd zien we dat met name zoek- en informatiekosten en controle en nalevingskosten sterk afnemen.

VAN WINKLER PRINS NAAR WIKIPEDIA

Een tweede fenomeen dat het belang van netwerkorganisaties illustreert is de opkomst van niet commerciële samenwerkingsverbanden van mensen en organisaties. Het beste voorbeeld daarvan is Wikipedia, een wereldwijde Internet encyclopedie waarin iedereen – met een zekere centrale controle om onzin en reclame te weren – kan meewerken aan het verzamelen en het delen van kennis. Het resultaat is indrukwekkend. Alleen al de Nederlandse versie kent 1.490.041 artikelen. Onderzoek laat zien dat de correctheid van Wikipedia artikelen vergelijkbaar is met Encyclopedia Britannica.³ Mensen die meewerken aan Wikipedia krijgen niet be-

--- WE VERLATEN HET IDEE VAN ORGANISATIES ALS EEN HIËRARCHISCHE SAMENBUNDELING VAN FUNCTIES ---

clicks de specificaties voor een Kalasjnikov vinden en downloaden. (Voor wie meer interesse heeft: het is de AK 47 op <http://haveblue.org/?p=1321>). Op grotere schaal zien we het terug in de manier waarop bedrijven zoals Nike of Apple ontwerpen en produceren. Op de productspecificaties van Apple

taald en Wikipedia zelf draait op donaties. Dit past niet in het model van Coase: er zijn geen transactiekosten. Mensen vormen vrijwillig een netwerk en opereren daarin. De ratio van de economie verliest het van de genegenheid en de (sociale) verbondenheid van mensen. Internet maakt dat dit groot kan worden.

GROOT EN KWETSBAAR

Een laatste trend heeft te maken met de kwetsbaarheid van grote organisatie en systemen. In *Adapt, Why Succes always starts with failure* beschrijft de Engelse econoom Tim Harford het ineensstorten van twee systemen.⁴

De eerste is een kernreactor in Three Mile Island in 1979. Wat gebeurde er? Door een fout kwam er wat water in een verkeerd deel van het systeem. Dit leidde tot een kettingreactie van fouten. Toen het mis begon te gaan, begonnen in de controlekamer 750 lampjes te branden en metertjes uit te slaan. De conclusie: het systeem was zo complex en de controle daarop was zo allesomvattend dat de mensen die het bestuurden totaal de weg kwijt raakten ‘the people who were operating the plant were absolutely and completely lost’.

Het tweede systeem is het financiële systeem. De grote verbondenheid van financiële producten leidt tot een groot en kwetsbaar stelsel waarbij één ongelukje kan leiden tot een kettingreactie die een heel systeem meesleept.

De les die we kunnen trekken uit deze voorbeelden is dat we hier te maken hebben met wat Harford noemt: normale ongelukken. Door de complexiteit en de verbondenheid van het systeem is het normaal dat het een keer mis gaat.

Die ongelukken kunnen grote gevolgen hebben in systemen die complex zijn en sterk onderling verbonden. Het is een illusie dat dit te voorkomen is door veiligheidsystemen; dat maakt de zaak alleen maar complexer.

Een alternatieve benadering gaat uit van ontkoppelen (decoupling). Probeer systemen zoveel mogelijk uit elkaar te halen zodat het wegvallen van één onderdeel niet doorwerkt in het hele systeem. Daarmee accepteer je dat onderdelen van een netwerk om kunnen vallen, maar met als resultaat dat het netwerk in z'n geheel goed bestand is tegen veranderingen en door de stevigheid zelfs kan profiteren van veranderingen.⁵

Ook hier is het netwerk in het voordeel. Als een onderdeel wegvalt blijven de andere onderdelen overeind. De kwetsbaarheid van de onderdelen maakt het geheel sterker.

NETWERKEN HEBBEN DE TOEKOMST

Wat betekent dit voor onze kijk op organiseren? 25 jaar geleden dachten we over flexiblere vormen van organiseren door in units te denken. Dat leidde tot een organisatie die zich snel kon aanpassen. Nu, 25 jaar later, hebben we een alternatief: de netwerkorganisatie. Door ICT Internet en de toename van niet commerciële activiteiten zoals Wikipedia kunnen we vraagtekens zetten bij het klassieke paradigma van transactiekosten en het ontstaan van organisaties. (Bijna) rampen en de crisis in de financiële wereld laten bovendien zien dat sterk gekoppelde organisaties en systemen kwetsbaar zijn. Netwerken hebben de toekomst.

Noten

1. H. de Ruijter, F.A.J. Veerman, M.A.T. van Weegen, G. de Leeuw, 1994, *Integrerend leiding geven en unit-vorming*, tweede druk, geactualiseerde druk
2. Ronald Coase., The Nature of the Firm, *Economica* Volume 4, Issue 16, pages 386–405, November 1937. Het artikel online: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/pdf>
3. *Nature* 438, 900-901, 15 December 2005 Special Report Internet encyclopaedias go head to head
4. Tim Harford, ADAPT Why Succes always starts with failure, 2011, blz 181-221.
5. Zie voor een uitgebreide beschrijving van deze redenering, Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile*, 2012 Met name: What Kills Me Makes Others Stronger

Over de auteur Boris van de Woestijne is partner bij Rijnconsult. Hij richt zich op strategische en organisatorische vraagstukken bij met name overheid en zorg en in het werkveld van werk & inkomen.