



ROUNDTABLE: DE GEFRAGMENTEERDE ORGANISATIE 19 JUNI 2017

Op maandag 19 juni vond een Roundtable plaats over “de gefragmenteerde organisatie”. Na de opening door Charissa Freese waarin laatste nieuws van het departement Human Resource Studies besproken werd, werden de nieuwe TIAS opleidingen aangekondigd. Daarna was de beurt aan de sprekers om de 35 aanwezigen te informeren over de nieuwste wetenschappelijke en praktijkinzichten over Gefragmenteerde Organisaties.

Wat doen netwerkmanagers eigenlijk? – Brigitte Kroon & Jörg Raab

Brigitte Kroon en Jörg Raab, beiden docent en onderzoeker aan Tilburg University, hebben onderzoek gedaan naar de taken, persoonlijkheidskenmerken en het belang van netwerkmanagers.

Veel organisaties zijn in werkelijkheid niet één geheel, maar een verzameling van verschillende netwerken of zij maken deel uit van grotere productieketens. Als er dan iets fout gaat, is het vaak moeilijk om meteen te kunnen zien waar het probleem ligt. De taak van de netwerkmanager is dan om deze “fragmentatie” te managen en het overzicht te waarborgen. Echter, als een klant een dienst aanschaft, beoordeelt de klant deze als één geheel, hetgeen de taak van de netwerkmanager nog belangrijker maakt, aangezien de juiste netwerken samen moeten werken voor een goed eindresultaat.

Wanneer we het hebben over de taken van een netwerkmanager kunnen we onderscheid maken tussen het managen van netwerken en het managen in netwerken. Het managen van netwerken houdt in dat een persoon of een organisatie het monitoren en de coördinatie van een heel netwerk op zich neemt. Het managen in netwerken betreft de bijdrage van de deelnemende organisaties aan het netwerk door middel van activiteiten en middelen en de coördinatie daarvan binnen de organisaties.

Binnen het werk van een netwerkmanager wordt wat betreft tijd en belang de prioriteit gegeven aan het creëren van legitimiteit en betrokkenheid: een niche creëren en iedereen gemotiveerd en op de hoogte houden. Uit onderzoek blijkt dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken van groter belang zijn voor het vervullen van de functie netwerkmanager dan andere. ‘Open-mindedness’ en geduld bleken deze belangrijke persoonlijkheidskenmerken te zijn, wat verklaard kan worden door het feit dat doelgericht werken lang niet altijd mogelijk is en vaardigheden in onderhandeling hierbij van groot belang zijn. Dit laatste is ook terug te zien in het feit dat conflictmanagement een van de belangrijkste onderdelen van het werk van een netwerkmanager is.



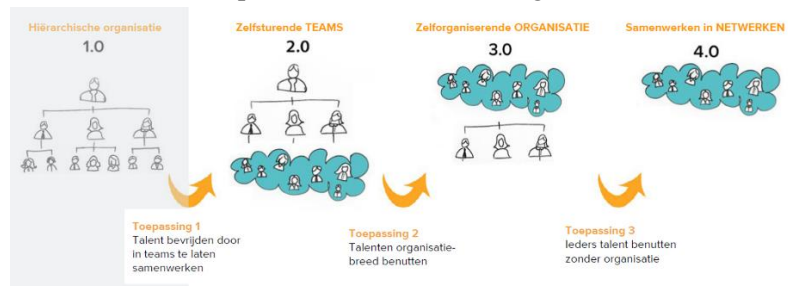
Talenten ontdekken en verbinden – Laurens Waling



De oude, hiërarchische structuur (de 1.0 organisatie) is nog steeds het meest voorkomend binnen organisaties, maar niet als het aan Laurens Waling ligt. De oprichter van Part-up merkte dat zelfs in kleine organisaties beslissingen traag verlopen en er al gauw een mate van bureaucratie heerst. Met de juiste methoden is hij ervan overtuigd dat processen veel sneller kunnen lopen en dat bijvoorbeeld een team in één uur gevormd kan worden. Om dit te kunnen bereiken moeten we ons bewegen richting de 4.0 organisatie, een organisatie die samenwerkt in netwerken. “Een marktplaats voor teams”, dat is de oplossing volgens Laurens Waling. Door middel van deze marktplaats is het mogelijk een tijdelijk team te vormen met de meest getalenteerde leden. Op deze manier zorgt het tijdelijk team bij de medewerker

voor slagkracht, werkplezier, talentbenutting en slimme samenwerking.

Daarvoor is vertrouwen essentieel. Vertrouwen is volgens Laurens Waling het belangrijkste ingrediënt voor de juiste samenstelling van een team en is dan ook de beste voorspeller voor team succes. Part-Up doet dit door een grote permanente community te creëren die sterk verbonden is, ondanks het feit dat de teams tijdelijk zijn. Zo’n “marktplaats voor teams” bespaart loonkosten, verhoogt de wendbaarheid en klanttevredenheid, ontwikkelt betere projecten en maakt het beter mogelijk om externen te betrekken. De hiërarchische structuur loslaten en de macht uit handen geven naar de projectleden leidt dus tot een optimaal samenwerkingsverband.



Werkgroepen

De huidige samenleving vraagt organisaties zich snel aan te passen om te kunnen anticiperen en reageren op veranderende externe factoren. Flexibiliteit en snelle besluitvorming zijn hiervoor vereist. Echter, om dit te kunnen realiseren moeten er goede teams gevormd worden en moeten managers soms wat macht uit handen geven zodat teams de ruimte en autonomie hebben om het initiatief te nemen wanneer dit nodig is.

Hoe vorm je nou een goed team? Om een goed team te kunnen vormen heb je een getalenteerd netwerk nodig dat je kunt benutten. Maar wat is een netwerk nou precies? Is een netwerk intern of extern? Naar aanleiding van het verhaal van Laurens Waling kunnen we concluderen dat van beide sprake kan zijn. Afstappen van de hiërarchische structuur (de 1.0 organisatie) is helaas niet voor elke organisatie even gemakkelijk, en zeker niet voor een organisatie die op globaal niveau functioneert. Ook is extern netwerken niet voor elke organisatie even belangrijk. Velen zien netwerken ook als een bedreiging voor de concurrentiepositie en zijn bang voor het verloop van talenten. Daarnaast is het erg moeilijk in te schatten in hoeverre je innovatie en netwerken de vrije loop moet laten, en waar je de grens moet trekken. Echter, wanneer netwerken tactvol wordt gedaan, leidt kennisoverdracht tot innovatie, iets waar bijvoorbeeld Post-NL veel waarde aan hecht. Ook is de ‘black-box’ in een netwerk kleiner. Oftewel, door transparantie en duidelijkheid omtrent de stand van zaken binnen en tussen organisaties verloopt communicatie een stuk vlotter.

Hoe ziet het ideale team er dus uit? Als jouw organisatie haar netwerk eenmaal heeft gedefinieerd is het tijd om deze te optimaliseren en benutten. Het meest ideale scenario zou inhouden dat jouw organisatie over een enorm netwerk beschikt dat enkel bestaat uit getalenteerde mensen die je allen kunt gebruiken om teams te vormen. Een leidinggevende die kansen signaleert om te netwerken is daarom van groot belang voor het samenstellen van een goed team. Een gemeenschappelijke drive hebben als team en committed zijn, wat soms betekent dat je het belang van de organisatie voor jouw eigenbelang moet laten gaan, is bepalend voor het succes van het team. Constant blijven leren, kennis delen en anderen informeren voordat je gaat handelen, draagt ook bij aan teamsucces. Ook moet je soms taken uit handen geven, wanneer iemand anders hier meer geschikt voor is. De juiste personen op de juiste taken is een aspect waar bijvoorbeeld de Argumentenfabriek veel belang aan hecht.

Als er eenmaal goede teams zijn samengesteld, hoe beoordeel je die dan? Team effectiviteit wordt in het bedrijfsleven ervaren als de mate waarin gemeenschappelijke doelstellingen worden bereikt, en in hoeverre dit proces als vertrouwelijk en verrassend wordt ervaren. Let wel, doelstelling is niet altijd hetzelfde als resultaat. De (persoonlijke) ontwikkeling van de teamleden en een groeiend vertrouwen kunnen ook doelstellingen zijn. De beoordeling van de teams kan op veel verschillende manieren. Eén mogelijkheid is dat teams zichzelf en/of elkaar beoordelen, in plaats van dat dit gedaan wordt door managers. Fabory maakt bijvoorbeeld gebruik van continuous improvement teams die op een hoog tempo werken en hun projecten altijd evalueren. Door gebruik te maken van scrum en sprints is het mogelijk de output van het team met regelmaat te reviewen. Een ander voorbeeld komt van E-sites Group die samenwerkt met verschillende organisaties, waarbij de klant het project beoordeelt en de manager slechts de inhoud en kwaliteit bewaakt.

Nadat als deze inzichten en ervaringen waren gedeeld, was het tijd om de avond af te sluiten onder het genot van een dinerbuffet waarbij de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en verder te discussiëren. Het was weer een geslaagde Roundtable en hopen u dan ook te mogen verwelkomen op 2 oktober bij onze volgende Roundtable “Werkstress: Oorzaken en oplossingen”.