

# De kracht van netwerkbenadering

## *een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende samenleving*

Anne-Marie Poorthuis (redactie)  
2006 Van Gorcum - ISBN 90 232 4268 8 - Deel 4, hoofdstuk 19

## Netwerkpraktijken in organisaties

### fiNext in verbinding

*Fokke Wijnstra*

*Praten over netwerkorganisaties is één ding, maar je bedrijf daadwerkelijk als een netwerk van werkers organiseren is een ander. De praktijk is weerbarstig en boeiend tegelijk. Welke kracht en energie levert zo'n netwerkstructuur in de werkelijkheid op? Maar ook welke paradoxen kom je tegen? Wat zijn de plekken der moeite? We nemen een bestaande netwerkorganisatie bij de kop, namelijk de onderneming fiNext.*

Een medewerkerstevredenheidsgemiddelde van 8,2 waar landelijk een 7,2 voor staat. Klanten die zeggen blij te zijn met de diensten. Stabiele en 'double digit'-winstcijfers. En dat ook in lastige tijden. De onderneming is bovendien twee jaar geleden overgenomen door het veel grotere en beursgenoteerde Ordina. De prestaties zijn er niet minder door geworden. De organisatie blijft nog steeds of eigenlijk nog steviger overeind staan. Iets doet fiNext blijikbaar goed. De kern daarvan kon wel eens haar netwerkstructuur zijn. Inspiratie door de kracht en energie van netwerken? Dit hoofdstuk reflecteert hierop.

We zetten eerst fiNext zelf neer. Wat is het en wat doet het. Vervolgens beschrijven we hoe fiNext zich organiseert, voor welke structuren gekozen is. Dat is lastig omdat juist de dynamiek van een netwerk maakt dat de organisatie er in de tijd steeds wat anders uit ziet. Daarom tref je een aantal facetten aan die in hun totaliteit het beeld zullen vormen. Als dit beeld is opgebouwd volgt de visie op deze casus. Wat valt waar te nemen. Welke conclusies kunnen we trekken.

#### De casus fiNext

fiNext ondersteunt met consultancy en interim-managementdiensten de hogere financiële functies van grotere ondernemingen. Door een krachtige combinatie van visie en pragmatisme zeggen zij het 'slimme alternatief' te zijn. Anders gezegd, het bedrijf bestaat uit professionals die door financiële afdelingen van klanten ingehuurd worden. Vaak gaat het dan om vakkennis van financiële processen en technieken, maar ook van organisatorische vraagstukken. Met visie als gevolg van hun enthousiasme voor het vak en tegelijk pragmatisch omdat de werkers zich niet te goed voelen om dat aan te pakken wat actueel nodig is. Weer anders gezegd, fiNext ziet als haar product de tijd en kennis van alle mensen. Het is de optelsom van iedereen die bij fiNext werkt.

Nu met 150 mensen op de loonlijst en in 1998 met een team 12 mensen als aparte onderneming ontsproten uit The Vision Web maar wel met tegelijkertijd behoud van de verbinding. Sinds 2004 is fiNext een volledige dochter van Ordina (beursgenoteerd, 4000 mensen). Zij opereert onder haar eigen identiteit. De basis voor de netwerkstructuur was al in The Vision Web gelegd en is steeds meer tot wasdom gekomen. Juist nu met een grote en gereguleerde eigenaar komt de netwerkbenadering tot kracht. De gedrevenheid van de werker bij het zoeken naar verbinding maakt dat er synergie tussen fiNext en Ordina ontstaat. De energie gaat zitten in het vinden van kansen bij klanten en het versterken van kennis. Vakmensen vinden elkaar. Meestal gebeurt bij een overname echter het omgekeerde. Men voelt zich bedreigd en schernt zich af voor die andere organisatie. Management gaat dan de ‘synergie’ organiseren en managen. Zie hier het spanningsveld tussen vrijlaten en beheersen. Oftewel tussen het laten ontstaan van relaties door aantrekkingskracht en uitstraling versus het planmatig samenvoegen van teams en afdelingen.

### **Netwerkstructuur**

De 150 werkers hebben zich geformeerd in een twintigtal teams, intern ook wel Business Projecten of micro-ondernemingen genoemd. Teams blijken in de praktijk tussen de 4 en 12 mensen groot. ‘Hebben zich geformeerd’ en zo is het ook. Het kiezen van een team is aan de werker zelf. Het is zijn vrije keuze om zich met een team te verbinden en omgekeerd. Het bestaansrecht van een team is bijvoorbeeld het winstgevend leveren van een bepaald vakspecialisme of kennis van een bepaalde branche. Er is dus iets dat mensen in een team met elkaar bindt. Je voelt je aangetrokken door een dergelijk initiatief, door de ambitie en door de gezamenlijke ervaringen.

Met die keuze komt ook het nakomen van de onderlinge afspraken die bij een relatie horen. Vrij in de keuze maar gehouden aan je commitment die je in je gekozen verbinding afgeeft. Met dat commitment kan de groep bouwen. Zo’n team ontwikkelt zich vervolgens door de tijd als team. Ook de werkers ontwikkelen zich daarin. In de dynamiek kunnen die ontwikkelingen van het team en van de werker na verloop van tijd uit elkaar lopen. Zo komt het regelmatig voor dat iemand wisselt van team en in onderling overleg een nieuwe verbinding aangaat. Het is een dialoog over wederzijdse toegevoegde waarde en op welke plek je in de netwerkstructuur het beste tot je recht komt. Dit is geen zwart-wit gebeuren omdat je wel degelijk tezelfdertijd verbinding houdt met collega’s uit andere teams.

Een van de verbindende krachten is het ondernemende aspect. Een team is resultaatverantwoordelijk alsof het een onderneming betreft. Daarvoor heeft het ook alle stuurmiddelen in handen, zoals werving van nieuwe collega’s en dus ook eventueel ontslag, omzet, kosten, investeren van tijd in nieuwe ontwikkelingen, enzovoorts. Dat betekent dat er naast het professionele vak ook rollen te vervullen zijn als die in human resources, financiën, research, acquisitie, kennisdeling. Dikke woorden, maar het valt mee. Juist omdat deze

rollen op het laagste niveau van de organisatie liggen komen de werkzaamheden weer terug naar de kern. Er wordt alleen dat gedaan dat echt nodig is, ontdaan van management- en stafopsmuk. Fundamenteel is dat iedere werker dat doet waar die goed in is. Je pakt daarmee al of niet een rol. Dus niet vanuit misplaatst carrière drang of omdat je aanneemt dat anderen dat willen, maar wel omdat je je vanuit je kracht ermee verbindt. Juist de werkers die vanuit dat perspectief een rol oppakken vormen de netwerkschakels in fiNext. Zij sturen mee op een hoger aggregatieniveau op de onderwerpen waar zij zich mee verbonden voelen. Dat andere niveau is een cluster van meerdere teams, fiNext-breed of in Ordina zelf.

### **Netwerkcultuur**

Een groep werkers in fiNext zat eens in een ‘keukentafelgesprek’ bij elkaar om naar boven te halen wat nu de gemeenschappelijke overtuigingen zijn in de organisatie. We noemen er een paar. ‘Je bent zelf onderdeel van de situatie, dus van de oplossing’, ‘onverwachte combinaties brengen nieuwe kansen’, ‘eenvoudige oplossingen zijn het sterkst en het meest toekomstvast’, ‘respect verdienen je door daden’ en ‘voor wat hoort niets’.

De dialoog leidde tot drie kernwaarden:

- Ondernemerschap (ondernemingsvorm, hands-on mentaliteit);
- Passie (resultaatgericht, enthousiast, bevlogen);
- Relatie (netwerk, servicegericht, betrokken).

Er lijkt een sterke cultuur te leven die onder meer uit gaat van eigen verantwoordelijkheid, respect en vakmanschap. Daardoor ontstaat een proactieve nieuwsgierigheid naar anderen en een open houding naar wat uitstraalt en aantrekt. Kortom een basis voor netwerken. Ook het voor-wat-hoort-niets zegt dat het niet om de ruil gaat maar om het verbinden.

De structuur van netwerkende teams maakt dat de onderneming financieel en naar kennis en producten intern voor iedereen zichtbaar is. Maar deze structuur is een deel van het verhaal van fiNext. Er zijn gelijktijdig andere en overlappende netwerken van werkers. Een paar voorbeelden. Collega’s die bij eenzelfde grote klant maar op totaal ander opdrachten zitten zoeken elkaar maandelijks op om met elkaar te sparren over andere mogelijkheden bij die klant. Professionals op het gebied van veranderingsmanagement vanuit de verschillende teams organiseren kennissessies. Weer anderen sporen evenknieën in de moederorganisatie Ordina op. Of bouwen aan een extern netwerk rond een partner.

Deze netwerkinitiatieven ontstaan als vanzelf onder meer gevoed door de transparantie in het bedrijf. Alle informatie is vrijelijk toegankelijk voor iedereen. Concreet betekent dat kennisdocumenten, klantinformatie, financiële gegevens, salarissen, CV’s, maar uiteraard ook telefoonnummers en adressen van en voor iedereen gelijkwaardig beschikbaar zijn op elk moment vanuit elke plek. Internet en portals maken dit mogelijk. Het idee dat er niets

achtergehouden wordt geeft een impuls aan vertrouwen. Het geeft ruimte om verbindingen aan te gaan en verhindert negatieve energie in spelletjes, competentiestrijd of macht.

De dynamische verbindingen rond initiatieven hebben ook hun lastige kanten. Naast de behoefte aan dynamiek en ontwikkeling heb je immers tegelijk behoefte aan regelmaat en vastigheid. Daardoor steken ook in fiNext natuurlijke verschijnselen de kop op. Om er een paar te noemen: de verwachting dat een team er voor altijd is en iedereen zal blijven, de behoefte om te vergaderen in plaats van te delen, en besluitvorming die door wachten op anderen maar niet tot besluit komt. Ook blijkt het lastig om daadwerkelijk collega's op afspraken aan te spreken en zuiver te blijven in de terugkoppeling. De verbinding lijkt dan weg te smelten. De continue dreiging van structuur als antwoord op de angst voor herhaling van een misser of fout komt dan ook regelmatig in discussie. Enige structuur is nodig, al was het om de facturen op tijd te versturen, een 'clubhuis' te hebben om elkaar te ontmoeten of een proces voor beoordelingen af te spreken. Maar een teveel aan structuur werkt al gauw verstikkend op het doen ontstaan van netwerkverbindingen. Als zoiets optreedt ontstaat gelukkig telkens collectief de vraag of dit nu is wat men wil. Terug naar de 'waar gaat ons dit helpen'-vraag. Vaak is de conclusie dan dat de nieuwe regels ongewenst zijn en worden de netwerkprincipes en –cultuur herbevestigd.

### **Visie op de casus**

Kijkend naar de casus fiNext valt op dat de relaties het karakter hebben als die tussen volwassenen. In de meeste organisaties herken je eerder de ouder-kindrelaties. Denk aan de betuttelende manager die geen toestemming geeft voor een draadloos abonnement op de laptop terwijl de werker zelf wel als projectmanager over een contract van een half miljoen beslist. Of een HR-manager die meent dat de het bedrijf de competenties van de werker via een POP-structuur moet managen en daarmee in werkelijkheid de verantwoordelijkheid voor de persoonlijke ontwikkeling bij de werker weghaalt. Behandel een werker als kind en je krijgt kindgedrag terug. In de casus echter zijn de afspraken van gelijkwaardige aard. De werkers nemen zelf verantwoordelijkheid omdat het hun eigen keuze is. Let op, verantwoordelijkheid nemen gaat nog een stap verder in het commitment in de relatie dan verantwoordelijkheid geven. Het lijkt een klein verschil maar heeft grote invloed op het netwerkend gedrag. Meer proactief en meer vanuit eigen kracht. Het lijkt er ook op dat hoe vrijer de werker is bij het aangaan van verbindingen hoe hechter de netwerkverbindingen die hij maakt.

De casus sluit aan op de grote trend bij de huidige jongeren. In reactie op decennia vol individualisme waarderen zij trouw in de relatie, maar staan tegelijk voor de individuele keuze daarin. Ook waarderen zij de uitgesproken mening. Genuanceerde uitspraken zijn verdacht. Beter een mening dan geen mening. Verder waarderen zij echtheid en de authentieke ander. Voor deze generatie is het deel uitmaken van netwerken belangrijk. Altijd, en dan ook

altijd, mobiel bereikbaar zijn en SMS-en is dus serieus. Jongeren voelen geen vrijheid zonder verbondenheid. Een organisatie op basis van een netwerkstructuur lijkt aan te sluiten op de toekomst.

Maar niet voor iedereen. Werkers die bij fiNext afhaken zoeken meer de traditionele aansturing van een baas, de vaste kaders en de planbare carrièrepaden in de hiërarchische richting. Zij voelen zich niet thuis in een netwerkstructuur.

### **Voordelen van de netwerkstructuur**

Netwerkimpuls definieert netwerkstructuur als een dynamische aaneenschakeling van relaties tussen betrokkenen rond een kern die uitstraalt en aantrekt. Deze definitie is herkenbaar in de organisatie-inrichting van fiNext met dynamische teams en alle structuren die deze teams faciliteren. Het leiderschap in fiNext bestaat uit het telkens in dialoog houden van het verbindende. Bij conflicten, misverstanden of meningsverschillen is de gang naar de vraag ‘wat verbindt hier’ snel gemaakt. De dialoog daarover leidt vaak tot letterlijk de oplossing van het conflict.

Het beeld van de kern die als een magneet meer of minder aantrekkingskracht heeft is effectiever dan die van communicerende cellen. Cellen hebben weliswaar ook een kern, maar tegelijk een grens, de celwand, functionerend als een verdedigingsmuur. Meestal werken teams, afdelingen, divisies als cellen. Het gaat dan vooral over wat de ene wel doet en de ander dus niet mag doen, leidend tot intern gerichte gebiedsdiscussies en uitmondend in machtspeel. De casus fiNext voelt meer aan als een samenstel van min of meer aantrekkende magneetkernen. Overlap tussen teams is juist prima omdat dan de verbindingen kunnen ontstaan. En ja, soms trekt de ene kern meer aan dan de ander. Het is een grenzeloze structuur die van nature openheid naar klanten, marktbevingen en ontwikkeling van werkers in zich heeft. In de afgelopen, voor de consultancy moeilijke, jaren heeft het vermogen om zich snel aan te passen zich dan ook bewezen. Het waren de werkers en niet de managers die andere en nieuwe netwerken vonden waardoor de onderneming haar continuïteit hervond.

Laat de casus iets van voordelen zien van organiseren op basis van netwerkstructuur? Naar mijn mening overduidelijk. Successen blijken meestal in hun oorsprong terug te voeren naar een netwerkcontact. Het succes begint vanuit de relatie tussen mensen die samen iets aantrekkelijk vonden.

Een netwerkstructuur maakt het persoonlijk netwerk van de werker toegankelijk. Dat netwerk gaat veel verder dan alleen de organisatie. fiNext blijkt 80% van haar nieuwe werkers uit het eigen netwerk aangetrokken te hebben. Dit werkt ongetwijfeld ook door in de contacten met externe relaties en klanten en in het verbinden met innoverende kennis.

Marcel Wanrooy noemt als principes van een netwerkorganisatie: grote marktresponsiviteit, interne flexibiliteit, kennis delen, maximale verantwoordelijkheid, horizontale ordening, binding door cultuur en het creëren van een ‘homebase’-gevoel. Naast dat deze principes herkenbaar zijn in de

casus, zijn dit ook precies de voordelen die fiNext ervaart met haar netwerkstructuur. Die principes worden dan ook stevig meegenomen in de dialoog met Ordina over inpassing van fiNext, voorzover wenselijk. De netwerkprincipes raken de ziel van de onderneming. De werkers die zich thuis voelen in een organisatie op basis van netwerkstructuur geven aan nooit meer in een andere setting te willen werken. Het merendeel van de verlaters beginnen dan ook met een eigen bedrijf of worden zelfstandig. Zij houden daarbij de netwerkprincipes in stand, ook in de relatie met fiNext.

### **Kansen voor de netwerkstructuur**

Als het dan zo motiverend is voor werkers en als de klanten er wel bij varen en als het voor de organisatie gezonde cijfers oplevert, waarom zijn er dan zo weinig organisaties op basis van een netwerkstructuur? Blijkbaar zijn de tegenkrachten groot. Deze krachten zijn zo groot dat zij initiatieven vanuit een netwerkbenadering in de kiem smoren. Niet doelbewust maar ongemerkt vanuit een onderhuidse angst, en daardoor dus niet besproken of zichtbaar gemaakt. Die angst is bijvoorbeeld dat, als een institutie losgelaten wordt, de boel in het honderd loopt. De onzekerheid voor zich zelf daarbij lijkt ondraaglijk. Dat moet dus als het ware voorkomen worden.

Deze krachten zijn ook herkenbaar in fiNext. Maar in veel mindere mate omdat de angst op tafel ligt en omdat ieder individu gestimuleerd wordt te groeien in de eigen kracht naar een volwassen zelfstandigheid. Dan spelen angsten een andere rol. Een rol waar angsten voor bedoeld zijn: als signaalgever om serieus te nemen en om naar te luisteren. En niet om weg te stoppen of te elimineren door zekerheidsregels.

Dus, een netwerkstructuur krijgt kans als zowel de werker als de leider in de organisatie gaan staan voor hun vak, hun kracht en zich gaan verbinden. Open staan voor kernen die uitstralen en aantrekken en tegelijk zelf zo 'n kern worden en uitnodigen tot verbinding. De jeugd is op zoek naar authentieke meningen en wil zich daar graag mee verbinden.

*Netwerken is denken in kansen en niet vanuit bedreigingen. Vervolgens doen, dus verbinden.*

### **Meer informatie**

Bakas, A. (2005) *Megatrends Nederland*. Scriptum, Schiedam.

Wanrooy, M. (2004) Gedeeld leiderschap in netwerkorganisaties: organisch maar niet chaotisch, *Holland Management Review* nummer 97.

[www.finext.nl](http://www.finext.nl)

[www.netwerkimpuls.nl](http://www.netwerkimpuls.nl)

[www.fokkewijnstra.nl](http://www.fokkewijnstra.nl)