

# Netwerkorganisaties: Spannend? Nee! Succesvol? Ja!

Remco Siebelink

NETWERK  
ORGANISATIE

Netwerkorganisatie? Klinkt wellicht als een enge term zonder inhoud. Toch heeft de praktijk het tegendeel bewezen.

## Het concept

Wat houdt het concept netwerkorganisatie in? Is het een nieuwe managementtype van de 21ste eeuw? Nee, netwerkbenadering is een andere kijk op de organiserende samenleving. Het vertrekpunt bij netwerkbenadering is één initiatief/groeikern. De volgende stap is het positioneren van het initiatief en het uitbouwen hiervan. Voor het uitbouwen wordt gezocht naar andere kernen die positieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de doelen. Tussen het eigen initiatief en andere kernen kunnen verbindingen worden gemaakt (bijvoorbeeld: op gebied van kennisuitwisseling of gezamenlijke marktbenadering); zie daar het ontstaan van een netwerk. Met de snelheid waarmee initiatieven of verbindingen ontstaan, kunnen deze ook weer verdwijnen. Het zorgt voor een netwerkorganisatie die constant in beweging is. Diversiteit, dynamiek, krachtenbundeling, samenbrengen van partijen, positioneren en uitbouwen van initiatieven staan hierbij centraal.

## Dé praktijk

Allemaal mooie woorden, maar hoe werkt het concept van netwerkbenadering in de praktijk? Hoewel het aantal netwerkorganisaties in Nederland dun bezaaid is, is een kenmerkend voorbeeld fiNext. De onderneming is een aantal jaar geleden ontstaan als een klein initiatief binnen de netwerkorganisatie The Vision Web (TVW) en is inmiddels uitgegroeid naar een zelfstandige organisatie bestaande uit meer dan 120 ondernemers. De netwerkstructuur van fiNext, in de basis meegekregen vanuit TVW, bestaat uit een twintigtal zelfsturende teams, ook wel business projecten of micro-ondernemingen genoemd. De teams variëren in grootte van 4 tot 12 personen. Elke medewerker binnen fiNext is vrij om zich aan te sluiten bij een team of eventueel zelf een nieuw team op te richten. Het doel van een micro-onderneming is het inspelen op een bepaald thema (bijvoorbeeld: Activity Based Costing), bepaald vakspecialisme (bijvoorbeeld: projectcontrol) of bepaalde marktontwikkeling (bijvoorbeeld: Sarbanes Oxley regelgeving). Gezamenlijk vormen de business projecten het portfolio van fiNext. Elk team ontwikkelt zich door de tijd. Het kan daarbij voorkomen dat het team en de medewerker na verloop van tijd uit elkaar gaan. Bijvoorbeeld omdat hij/zij zich wil aansluiten bij een ander initiatief om zichzelf breder te ontwikkelen of wellicht gezamenlijk met één of meerdere personen een nieuwe micro-onderneming gaat starten. De structuur van fiNext is daardoor een levendig geheel van micro-ondernemingen die continu "on the move" zijn.

Elk zelfsturend team is resultaatverantwoordelijk en volledig autonoom in het realiseren van haar doelen. Onder andere door het investeren in kennisdeling, werven van nieuwe medewerkers, het organiseren van seminars, samenwerken met software partners etc. De organisatie kent daarbij geen functionarissen gespecialiseerd in werving & selectie, marketing of commercie. In plaats van functies kent fiNext rollen. Naar gelang de ambities en talenten worden deze rollen binnen de zelfsturende teams onderling verdeeld. Bijvoorbeeld HR, acquisitie en portfoliomanagement. Alle mini-ondernemers in het zelfsturende team profiteren van het succes van eigen ondernemerschap. Zo wordt een deel van de winst van het business project uitgekeerd aan de mini-ondernemers. De verantwoordelijkheid om de organisatie fiNext te laten groeien ligt dus op het laagste niveau. Geen managementteam dat het pad uitstippelt, geen vijfjarenplan waar niemand van de organisatie achterstaat, geen hiërarchie, geen vastgelegde carrièreladders etc. Gewoon spontaan ondernemerschap van elk individu. Geheel in overeenstemming met de bekende uitspraak:

*Een "empowered organisation" is een organisatie waarin individuen de kennis, vaardigheden, wil en kans hebben om persoonlijk te slagen op zodanige wijze dat dit leidt tot collectief succes van de organisatie. [Stephen R. Covey]*

Alles leuk en aardig maar zijn er geen nadelen? Nadelen wellicht niet echt, wel mogelijke risico's. Bijvoorbeeld:

- » risico van "poldermodel" waarbij iedere medewerker persé inspraak wil hebben;
- » risico van korte termijn denken waarbij gekozen wordt voor maken van declarabele uren in plaats van investeren in kennis en innovatie;
- » risico van "teveel" kansen waarbij initiatieven wel ontstaan en opgepakt worden maar de finishlijn niet halen omdat er zich al weer nieuwe kansen hebben voorgedaan;

Maar ja, risico's zijn er altijd onafhankelijk van organisatiestructuur. De uitdaging is er deze zoveel mogelijk te beperken en de kansen maximaal te benutten.

## Aanbevolen literatuur

- » The Vision Web; op reis naar 's werelds spannendste ondernemingsvorm (Derix, 2000)
- » Het weekend van zeven dagen (Semler, 2003)
- » De kracht van netwerkbenadering; een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende samenleving (Poorthuis, 2006)

*Remco Siebelink is afgestudeerd Bestuurlijke Informatiekundige (2004) en als consultant werkzaam bij netwerkorganisatie fiNext. Mocht je behoefte hebben met hem verder te sparren, dat kan via [remco.siebelink@finext.nl](mailto:remco.siebelink@finext.nl).*