

4

Netwerken in organisaties

Rafael Wittek

- 4.1 Samenwerking in organisaties
- 4.2 Netwerkrelaties
- 4.3 Netwerkstructuren
- 4.4 Netwerkeffecten
- 4.5 Organisatienetwerken zijn bijzondere netwerken

Formele relaties 58

Gezagsrelatie 58

Taakafhankelijkheid 58

Informele relatie 59

Zwakke relaties 60

Sterke relaties 60

Solidariteits- en wederkerigheidsnorm 60

Ingebedde relatie 60

Lidmaatschapsrelatie 61

Clique 62

Centralisatie 62

Bemiddelaarsrol 63

Structurele gaten 63

Triade 63

Samenwerkingsproblemen in een managementteam

De heer Frank is de charismatische sitemanager van Techdekor, een Duitse papierfabriek. Techdekor is onderdeel van de Noordpapiergroep, draait met twee papiermachines, en telt zo'n 180 productiemedewerkers. Van de 20 managers zijn de meesten opgeleid als papieringenieur en werken al jaren samen. In het voorjaar van 1995 besluit de Noordpapiergroep om een van haar vestigingen te sluiten. Een papiermachine wordt verplaatst en een deel van het personeel zal bij Techdekor gaan werken. Frank krijgt de opdracht om een nieuwe productiehal voor de derde papiermachine te bouwen. Gedurende de 18 maanden die volgen werkt het managementteam op voorbeeldige wijze samen. De teamleden vertrouwen elkaar, delen hun expertise en lossen technische problemen en conflicten samen op. Het nieuwbouwproject wordt volgens plan gerealiseerd.

Twee collega's van de opgeheven vestiging komen bij het managementteam: Hollerith, het voormalige productiehoofd, en Kolb, zijn voorman. Maar vlak daarna gaat het mis. De nieuwe machine kampt met technische

problemen. Ondanks vele overuren slagen productiehoofd Konig, en Senner, zijn voorman, er niet in de oorzaken te achterhalen. Frank dringt bij de ervaren leden van het managementteam aan om het probleem nu gezamenlijk op te lossen. Maar in plaats van gemeenschappelijk op te trekken, gaan de ervaren papiermakers elkaar plots uit de weg. Achter gesloten deuren beginnen ze negatief over elkaar te praten en te beschuldigen van oncoöperatief gedrag. Omdat conflicten niet openlijk worden opgelost, worden er steeds meer fouten gemaakt. De productiviteit gaat omlaag. De sfeer klaart pas weer op als Frank besluit rond elk van de drie machines een productieteam aan te wijzen met een hoofdverantwoordelijke die rechtstreeks aan hem rapporteert. Hoe is het mogelijk dat een managementteam met zeer ervaren professionals, waarvan de meesten vele jaren goed met elkaar hebben samengewerkt, elkaar opeens wantrouwen? Waarom heeft de wijziging van de organisatiestructuur dit probleem weer kunnen oplossen?

4.1 Samenwerking in organisaties

Organisaties kunnen ten onder gaan als zij er niet in slagen duurzame samenwerking tussen hun leden tot stand te brengen en samenwerkingsproblemen te voorkomen of soepel op te lossen. Veel praktijkmensen en organisatieonderzoekers delen de overtuiging dat dit bereikt kan worden door organisaties slim in te richten, of, met andere woorden: door de juiste 'blauwdruk' van de organisatie te kiezen. Volgens deze organisatieontwerpbenedering kan samenwerking in organisaties in grote mate gestuurd worden door de formele organisatiestructuur.

Tegenover dit klassieke perspectief staat al langer een andere argumentatie: de netwerkbenadering. Het netwerkperspectief heeft de organisatiewetenschap sinds de jaren dertig van de vorige eeuw een zeer vruchtbare impuls gegeven en met de ontdekking van de 'netwerkmaatschappij' in de laatste twintig jaar is de belangstelling voor organisatienetwerken letterlijk geëxplodeerd. De term 'organisatienetwerk' doelt op het patroon van relaties tussen leden van organisaties. Het kan hierbij gaan om vriendschappelijke banden tussen collega's van een afdeling, om adviesrelaties tussen leden van projectgroepen in verschillende divisies van een organisatie, of om de communicatierelaties tussen de bestuurders van meerdere bedrijven.

De grondgedachte achter de netwerkbenadering is dat in elke organisatie naast de officiële, door de blauwdruk opgelegde formele structuur, ook een spontaan gegroeid 'informeel' netwerk schuilgaat. Anders dan het bewust vormgegeven formele netwerk van communicatiestromen, taakafhankelijkheden en gezagsrelaties kenmerkt het informele netwerk zich door een ongeplande en vaak wisselende verzameling van vaste cliques, ad hoc coalities en in de wandelgangen opgedane roddels (Wittek & Wielers, 2000). Cliques binnen netwerken zijn een onderdeel, 'subset', van netwerkleiden die hecht met elkaar verbonden zijn. Dergelijke informele netwerken kunnen een bron zijn van conflicten, maar ook van steun, groepsdruk, solidariteit en samenwerking. Ze kunnen daarom de werking van de formele organisatiestructuur ondermijnen, maar evengoed versterken, of zelfs mogelijke tekortkomingen in het organisatieontwerp opvangen. De centrale vraag voor dit hoofdstuk is dan ook hoe de wisselwerking tussen formele en informele organisatienetwerken van invloed is op organisatieprocessen en het gedrag, de attitudes en het welzijn van de leden van een organisatie. Bijzondere aandacht gaat uit naar de vraag in hoeverre organisatienetwerken samenwerking bevorderen of belemmeren.

TUSSENVRAAG 4.1

Hoe kunnen informele netwerken het functioneren van een organisatie beïnvloeden?

4.2 Netwerkrelaties

In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij een aantal eenvoudige, maar belangrijke vragen: Wat is een organisatienetwerk? Is er een verschil tussen netwerkrelaties in een organisatie en 'gewone' netwerkrelaties in andere maatschappelijke contexten zoals buurten of families?

Relaties in organisaties verschillen van andere typen relaties in ten minste één belangrijk opzicht: ze vinden plaats in een formele context. Dit betekent

dat gezagsverhoudingen, taakafhankelijkheden en groepsgrenzen (bijvoorbeeld tussen werkgroepen) opgelegd zijn, waarbinnen de leden van de organisatie moeten handelen. Binnen deze formele context kunnen we vier elementaire relatietypen onderscheiden: formele relaties, informele relaties, ingebedde relaties en lidmaatschapsrelaties (zie tabel 4.1). Deze verschillende elementaire typen van relaties bespreken we in de volgende subparagrafen.

TABEL 4.1 Vier typen relaties in organisaties

		Informeel relatie	
		Ja	Nee
Formele relatie	Ja	Ingebedde relatie	Formele relatie
	Nee	Informeel relatie	Lidmaatschapsrelatie

Deze vier relatietypen vormen de hoeksteen van alle organisatienetwerken. Het is daarom van belang kort stil te staan bij de kenmerken van deze vier relaties en bij de manier waarop zij de doelen, beslissingen, emoties, cognities en het gedrag van personen beïnvloeden.

4.2.1 Formele relaties

Formele relaties

Formele relaties zijn ‘puur zakelijke’ relaties. De organisatieleden zijn alleen door gezagsverhouding en/of door een taakafhankelijkheidsrelatie met elkaar verbonden.

Gezagsrelatie

Gezagsrelatie

Bij een gezagsrelatie kun je bijvoorbeeld denken aan het hoofd van de productieafdeling van Techdekor, de heer König. Hij bepaalt de inhoud van het werk van de medewerkers in de productieafdeling, hij wijst taken toe en kan bonussen toekennen. Zakelijke of ‘workflow’-relaties zijn de belichaming van het door Max Weber beschreven ‘ideaaltypus’ van een bureaucratie: inhoud en uitkomsten van de relatie zijn puur te danken aan de formele positie en functie van de betrokken partijen, en staan los van de persoon zelf. De relatie tussen de posities duurt voort, ook al vertrekken diegenen die op dit moment de posities bekleden.

Het is niet altijd mogelijk een eenduidige grens te trekken tussen een formele gezagsrelatie en een informele relatie. Neem de situatie van de bedrijfsleider Frank en twee van zijn medewerkers in dezelfde functie, de projectingenieurs Egger en Keller. Frank loopt dagelijks meerdere keren bij Egger binnen met een vraag over een opdracht, maar laat zich bijna nooit bij Keller zien. Dit betekent niet dat Frank een informele relatie met Egger heeft en met Keller niet. Het is evenwel duidelijk dat het verschil in de frequentie van het contact de ene formele gezagsrelatie een ander karakter kan geven dan de andere gezagsrelatie.

Taakafhankelijkheidsrelatie

Taakafhankelijkheid

Maar ook bij (wederzijdse) taakafhankelijkheid tussen *peers* – collegae op het zelfde hiërarchisch niveau – is het vaak aan de betrokkenen zelf om te bepalen met wie zij contact zoeken en hoe zij deze interactie invullen. Een

beleidsmedewerker met een computerprobleem kan een specifieke medewerker van de helpdesk om hulp vragen, ook al zou formeel elke helpdesk-medewerker bevoegd zijn het probleem op te lossen. Net als in het geval van gezagsrelaties bestaat bij formele 'workflow'-relaties een grote mate van variatie in de manier hoe zij daadwerkelijk worden ingevuld. En ook hier betekent een verhoogde frequentie of intensiteit van de samenwerking niet per se dat er sprake is van een informele relatie, al zal de formele taakafhankelijkheidsrelatie een ander karakter krijgen.

Bij nader inzien zijn zakelijke relaties ingewikkelder dan deze eenvoudige beschrijvingen doen vermoeden. De reden is dat het op papier bestaan van een formele, zakelijke relatie, zoals een gezagsverhouding, in eerste instantie alleen aangeeft welke rechten en plichten beide partijen in de relatie hebben. De formele relatie beschrijft vaak alleen *interactiemogelijkheden*, dat wil zeggen de legitieme paden die bewandeld kunnen worden. Op welke manier en hoe intensief dat daadwerkelijk gebeurt, is meestal aan de betrokkenen zelf.

Samenvattend kunnen we stellen dat het netwerk van formele relaties in een organisatie hoogstens een plattegrond van legitieme interactiemogelijkheden en -paden beschrijft, maar dat de daadwerkelijke activering van formele relaties afhangt van individuele keuzes, voorkeuren en overwegingen. Hierdoor ontstaat een grote variatie van contactpatronen, die toch volstrekt *binnen* het kader van de formele structuur vallen. Helaas werd dit feit lange tijd door veel netwerkonderzoekers over het hoofd gezien. Informatie over bijvoorbeeld de contactfrequentie tussen medewerkers wordt hierdoor nog steeds vaak ten onrechte gelijk gezet met het 'informele netwerk', terwijl het strikt genomen alleen gaat om specifieke invullingen van de formele structuur (Stokman & Vieth, 2004).

TUSSENVRAAG 4.2

Met wie heb jij een formele relatie? Zie je afwijkingen van de mogelijkheden van deze relatie zoals ze 'op papier' staat en wat je er in de praktijk van maakt?

4.2.2 Informele relaties

In een puur informele relatie hebben twee personen een persoonlijke band, zoals een vriendschap of een adviesrelatie, maar ze zijn niet door een gezagsverhouding of een werkproces met elkaar verbonden. Er bestaat geen enkele vorm van formele afhankelijkheid tussen hen. Dit is in zekere zin de 'klassieke' informele organisatie, zoals deze door de pioniers van het organisatieonderzoek werd beschreven. We kunnen hier denken aan een medewerker uit de marketingafdeling en een medewerker uit de inkoopafdeling die dagelijks samen lunchen om de nieuwste ontwikkelingen in het bedrijf of thuis door te nemen. Als de taken van beide medewerkers volstrekt los van elkaar staan en er ook geen formele gezagsverhouding tussen hen bestaat, spreken we hier van een puur informele relatie.

Afhankelijk van de aard, inhoud of intensiteit van het contact kunnen er verschillende typen informele relaties worden onderscheiden. Het belangrijkste verschil betreft het onderscheid tussen zwakke relaties en sterke relaties.

Zwakke relaties

In hoofdstuk 2 en 3 hebben we al uitgelegd wat zwakke bindingen zijn. Een zwakke binding kenmerkt zich vooral door een laag niveau van wederzijdse verwachtingen en verplichtingen. Vaak, maar niet altijd, gaat dit gepaard met

Informele relatie

een lagere frequentie en intensiteit van het contact. Bij de twee medewerkers van verschillende afdelingen die elke dag samen lunchen is sprake van een zwakke relatie indien hun contact zich beperkt tot het kletsen over voetbal en het weer en geen van de twee het zich in het hoofd zou halen om de ander in vertrouwen te nemen over bijvoorbeeld een conflict met zijn leidinggevende. Hun relatie is dan weliswaar gekenmerkt door tamelijk frequente communicatie, maar de band tussen hen gaat niet veel verder dan dat. Twee eigenschappen van zwakke relaties zijn in dit verband belangrijk. Ten eerste is het contact tamelijk vrijblijvend: de betrokken partijen stellen hun *eigen belang voorop* en houden nauwelijks rekening met de belangen van de ander. Ten tweede zijn zwakke relaties vaak uniplex: het contact blijft beperkt tot een enkele functie, in dit geval een communicatierelatie.

Zwakke relaties
Eigen belang
Uniplex

Sterke relaties

Sterke relaties worden gekenmerkt door een hoog niveau van wederzijdse verwachtingen en verplichtingen. Zij hebben twee belangrijke eigenschappen. Ten eerste staan solidariteits- en wederkerigheidsnormen voorop. Dit houdt in dat beiden elkaar vertrouwen en op elkaars steun rekenen, ook als dit met aanzienlijke kosten voor de ander gepaard gaat (Lindenberg, 1998). Het belang van de ander wordt nu meegenomen bij de eigen beslissingen. Sterke reciprociteit behelst het 'bij de ander in het krijt staan' (Coleman, 1990): je doet iets voor de ander en kunt er op rekenen dat de ander iets terugdoet als je zelf hulp nodig hebt. Ten tweede zijn sterke relaties vaak multiplex: er is een veelvoud van verschillende banden waardoor beide partijen met elkaar te maken hebben. Zo kan er naast een vriendschapsband en frequente communicatie sprake zijn van een adviesrelatie en misschien zelfs van het lenen van geld of spullen.

Sterke relaties

Solidariteits- en wederkerigheidsnormen

Reciprociteit

Multiplex

4.2.3 Ingebedde relaties

Indien twee personen door een gezagsverhouding en/of het werkproces met elkaar verbonden zijn en daarnaast nog een persoonlijke band (zoals een vriendschapsrelatie) hebben, dan spreken we van een ingebedde relatie. Ingebedde relaties zijn dus de combinatie van een of meer formele en informele relaties tussen twee personen en zijn daarom per definitie multiplexe relaties.

Ingebedde relaties zijn ook in andere opzichten complexer dan puur informele of formele relaties. De reden hiervoor is de wisselwerking tussen de twee. Strookt de sociale relatie met het doel en de inhoud van de formele relatie, dan is er sprake van een consistente inbeddingsrelatie. Is dat niet het geval en belemmert de sociale relatie het realiseren van de formele doelen, dan spreken we van een inconsistente inbeddingsrelatie.

Ingebedde relatie

Consistente inbeddingsrelatie

Moderne inbeddingstheorieën beweren dat het inbedden van een formele afhankelijkheidsrelatie in een persoonlijke, sociale relatie voor beide partijen voordelen met zich mee kan brengen (Wittek & Flache, 2001). In dit geval maken de solidariteitsnormen van de informele relatie de samenwerking met iemand van wie men afhankelijk is beter voorspelbaar: een vriend laat je niet stikken. Men is door het persoonlijk contact beter op de hoogte van de situatie van de ander, waardoor mogelijke problemen in de formele relatie al vroeg worden gesignaleerd. Het onderliggende wederkerigheidsmechanisme kan ertoe leiden dat medewerkers binnen ingebedde relaties zich vele malen meer voor de zaak inspannen dan we op grond van hun

Moderne inbeddingstheorieën

contract van hen zouden verwachten. Een soortgelijke redenering zit achter verklaringen voor het verband tussen de hechtheid van sociale netwerken van werkgroepen en hun prestaties: leden van werkgroepen met een hecht vriendschapsnetwerk voelen zich verplicht om hun bijdrage te leveren en deinzin er niet voor terug om elkaar tot meer inzet aan te sporen. Het kan dus zowel voor medewerkers als voor managers een rationele strategie zijn om een formele relatie in een ingebedde relatie om te vormen. Onder welke omstandigheden dit gebeurt en in hoeverre ingebedde relaties ‘betere’ resultaten opleveren dan formele of informele relaties is het onderwerp van veel recent onderzoek (Buskens, Raub & Snijders, 2003).

Inconsistente inbeddingsrelatie

Voor het goed functioneren van een organisatie is het vanuit de klassieke bureaucratietheorie noodzakelijk dat persoonlijke relaties (zoals vriendschappen) geen invloed hebben op de transacties tussen twee organisatieleden met een formele band (zoals een gezagsrelatie). Dit omdat anders particularistische, dat wil zeggen op de personen en niet het ambt gerichte overwegingen, de doorslag geven bij beslissingen. Denk bijvoorbeeld aan de baas die een slecht functionerende medewerker die ook zijn vriend is, zou moeten ontslaan. In dit geval botsen de logica's van de twee typen relaties met elkaar. Aan de ene kant de zakelijke logica, waarin het belang van het bedrijf of de baas de boventoon voert. Aan de andere kant de logica van de solidariteitsrelatie, die voorschrijft rekening te houden met het belang van de ander, zelfs al brengt dat kosten met zich mee en leidt het tot het verwaarlozen van de verplichtingen die de formele relatie voorschrijft.

**Klassieke
bureaucratie-
theorie**

TUSSENVRAAG 4.3

Ga bij jezelf na of je voorbeelden kent van het botsen van verschillende relatietypen bij een ingebedde relatie.

4.2.4 Lidmaatschapsrelaties

Bij een lidmaatschapsrelatie zijn twee organisatieleden alleen ‘verbonden’ omdat zij lid zijn van dezelfde organisatie. Ze hebben verder geen gezags- of afhankelijkheidsrelatie en hebben geen persoonlijk contact of een band met elkaar. Op het eerste gezicht lijkt deze ‘relatie’ triviaal. Toch onderscheiden we drie typen lidmaatschapsrelaties:

**Lidmaat-
schapsrelatie**

- 1 eendimensionale lidmaatschapsrelatie
- 2 meerdimensionale lidmaatschapsrelatie
- 3 ambivalente lidmaatschapsrelatie

Ad 1 Eendimensionale lidmaatschapsrelatie

Het formele lidmaatschap, het ‘bij een groep’ horen, heeft sterke effecten op de identiteit, waarneming en doelen van mensen. Het simpele feit dat iemand anders ook ‘bij deze organisatie hoort’ kan bijvoorbeeld voor een ander organisatie lid al voldoende zijn om deze persoon meer te vertrouwen of meer positieve intenties toe te dichten dan buitenstaanders. Daarnaast betekent lidmaatschap van een groep dat de groepsleden aan dezelfde organisatieprocessen blootgesteld zijn.

Ad 2 Meerdimensionale lidmaatschapsrelatie

Veel organisaties zijn meervoudig gelaagd en opgedeeld in subeenheden. Het is niet altijd bij voorbaat zo dat organisatieleden zich het sterkst verbonden

voelen met hun directe eenheid. Organisatieleden zijn in veel gevallen lid van meerdere eenheden, zoals projectgroepen en afdelingen. Omdat onderzoek naar gelaagde identiteiten in organisaties nog in de kinderschoenen staat, is nog maar weinig bekend over de processen die in deze organisaties tot identificatie leiden (Lawler, 1992).

Ad 3 Ambivalente lidmaatschapsrelatie

Door de toename van 'nieuwe' organisatievormen zijn geleidelijk de grenzen van een organisatie en haar lidmaatschapsrollen vervaagd. Denk bijvoorbeeld aan de voormalige analist die met de laatste reorganisatie werd ontslagen, maar een halfjaar later weer als externe adviseur wordt ingehuurd en soms zelfs aan zijn oude bureau zit. Ook al is er aan de feitelijke afhankelijkheden niets veranderd, juridisch is deze medewerker geen lid van de organisatie, omdat het door hem verrichte werk niet gebaseerd is op een arbeidscontract, maar op een dienstverleningsovereenkomst.

Het effect van lidmaatschapsrelaties op het denken en doen van medewerkers en hun leidinggevendenden heeft tot nu toe binnen het organisatienetwerkonderzoek verhoudingsgewijs weinig aandacht gekregen.

4.3 Netwerkstructuren

De vier elementaire relaties zijn de bouwstenen voor grotere netwerkstructuren in organisaties. Netwerkonzoekers hebben inmiddels een groot aantal structurele kenmerken van netwerken vastgesteld waarvan bekend is dat zij van belang zijn voor individuen, organisaties of de economie als geheel (zie voor een overzicht Smith-Doerr & Powell, 2005, p. 382). In deze paragraaf beperken we ons tot vier van deze netwerkkenmerken:

- 1 cliques
- 2 centralisatie
- 3 bemiddelaars
- 4 multiplexe triades

Cliques

Clique

In een clique heeft iedereen met iedereen een relatie: de dichtheid is maximaal (het quotiënt tussen het aantal daadwerkelijke relaties ten opzichte van het aantal mogelijke relaties). Clique-achtige structuren staan bekend om het feit dat ze sterke groepsdruk oproepen. Hierdoor zijn cliques met name geschikt voor het mobiliseren van hulp en ondersteuning van anderen.

Centralisatie

Centralisatie

Centralisatie is een maat voor hiërarchie in een netwerk en geeft aan welk aandeel van de mogelijke contacten via één persoon loopt. Zo is bijvoorbeeld een *sternetwerk*, waarbinnen alle gerealiseerde contacten naar één persoon lopen en er verder geen contact is tussen de overige leden, maximaal gecentraliseerd: het heeft een maximale centralisatiewaarde van honderd procent. Naarmate de netwerkdichtheid toeneemt, zal de centralisatie afnemen. Het netwerk begint dan te lijken op een grote clique. Een *clique* heeft een centralisatiewaarde van nul procent. Sterk gecentraliseerde netwerken worden vaak als voordelig beschouwd in situaties waarin snel een besluit moet worden genomen en de leden van een groep eenduidige informatie en orders moeten ontvangen, zoals bij rampenbestrijding.

Bemiddelaars

Individuele contacten hebben met twee of meer personen die onderling niet verbonden zijn, vervullen een brugfunctie en hebben een bemiddelaarsrol. Zij nemen een centrale positie in het netwerk in. Een vaak gebruikte maat voor dit soort bemiddelaarsrollen is het aantal structurele gaten (Burt, 1992). Bemiddelaars kunnen hun contacten of tegen elkaar uitspelen, of juist bij elkaar brengen. Daarnaast verschaft een bemiddelaarspositie voordelen in het snel verkrijgen van schaarse informatie. Bemiddelaarsposities zijn daarom voordelig voor het individu, maar kunnen ook voor de groep nuttig zijn.

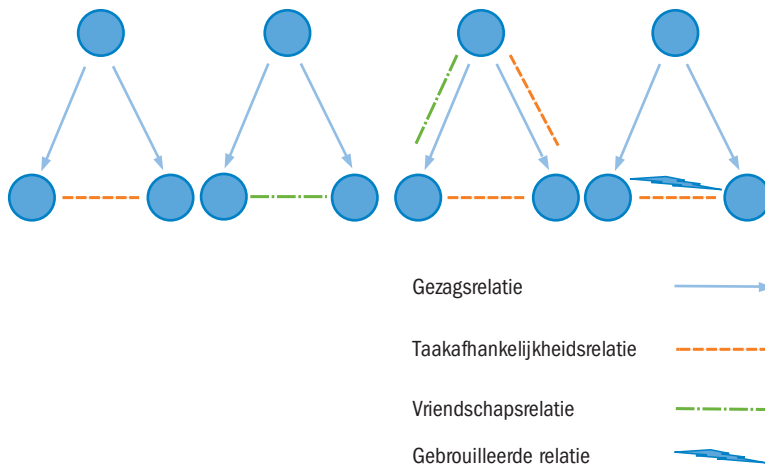
Bemiddelaars-
rol
Structurele
gaten

4

Multiplexe triades

De meeste maten voor netwerkstructuren berusten op een bepaald type relatie, zoals vriendschap of communicatie. Binnen organisaties zijn de meeste relaties echter multiplex. Dit betekent dat al binnen de kleinst denkbare structuur een zeer groot aantal mogelijke combinaties mogelijk is. Ter verduidelijking kijken we daarbij naar een triade, oftewel een netwerk bestaande uit drie personen, van twee medewerkers en hun baas (zie figuur 4.1).

FIGUUR 4.1 Voorbeelden van relaties in een triade



Een denkbare structuur is dat deze drie personen alleen door formele relaties verbonden zijn: de baas en de medewerkers door een gezagsrelatie en de medewerkers onderling door een taakafhankelijkheidsrelatie. In een ander scenario zijn de medewerkers met elkaar bevriend, maar niet met de baas. In weer een ander scenario is een van de medewerkers met de baas bevriend, maar heeft een gebrouilleerde relatie met zijn collega met wie hij in een taakafhankelijkheidsrelatie staat. De analyse van dit soort multiplexe triades staat nog in de kinderschoenen.

Multiplexe
triades

4.4 Netwerkeffecten

Het is hier niet de plaats om een uitputtend overzicht te geven van de bevindingen over de effecten van organisatienetwerken (zie hiervoor bijv. Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004; Flap, Völker & Bulder, 1998; Henttonen,

2010; Völker & Flap, 2005). En omdat de meeste onderzoekers geen duidelijk onderscheid maken tussen informele relaties en ingebedde relaties, is het bij de besproken effecten niet altijd duidelijk in hoeverre effecten van informele relaties (mede) te wijten zijn aan de formele organisatiestructuur. Het doel van deze paragraaf is om met behulp van een aantal voorbeelden te illustreren wanneer en hoe organisatienetwerken een rol spelen en vooral hoe deze effecten tot stand komen. Ook hier is het zinvol om een onderscheid te maken tussen effecten op het individu en effecten op de organisatie. In subparagraaf 4.4.1 bespreken we effecten van netwerken op individuen. In subparagraaf 4.4.2. bespreken we effecten van netwerken op organisaties. Een belangrijk netwerkeffect heeft betrekking op het vinden van een baan. Dit onderwerp komt apart in hoofdstuk 5 aan de orde.

4.4.1 Netwerkeffecten op het individu

Organisatienetwerken kunnen gedrag, voorkeuren en meningen, loopbaan-kansen en salaris, maar ook de emoties en zelfs de gezondheid van een werknemer sterk beïnvloeden. Ter illustratie worden zeven bekendere netwerkeffecten voorgesteld, waarvan vier zich richten op individuen en drie op organisaties. Op deze laatste drie effecten gaan we in de volgende subparagraaf in.

Wat betreft de effecten van netwerken op individuen werken we achtereenvolgens uit:

- 1 socialisatie van nieuwe collega's
- 2 promotiekansen
- 3 prestatie
- 4 werktevredenheid en welzijn

Ad 1 Socialisatie van nieuwe collega's

Nadat een medewerker eenmaal is aangenomen, kunnen organisatienetwerken een belangrijke rol spelen bij het socialiseren van de nieuwe collega in de bestaande cultuur. Ook kunnen persoonlijke contacten het leren van de nieuwe taken vergemakkelijken. Zo verhogen vriendschapsrelaties in organisaties de kans dat de betreffende collegae elkaars advies inwinnen als zij een gezagsrelatieprobleem niet alleen kunnen oplossen (Lazega, 2001). Het persoonlijke netwerk dat de medewerker in de loop der tijd binnen het bedrijf opbouwt, kan dan op allerlei vlakken doorwerken: van de loopbaanperspectieven over de werktevredenheid en het welzijn tot de individuele prestaties van de medewerker.

Ad 2 Promotiekansen

In bedrijven met een interne arbeidsmarkt maakt een persoonlijk netwerk dat rijk is aan structurele gaten de kans op een snelle promotie groter – althans, dat geldt voor mannen die al langer in de organisatie zitten (Burt, 1992). Deze mannen profiteren van de informatievoordelen die een open persoonlijk netwerk te bieden heeft. Vrouwen, nieuwe medewerkers, en allochtone medewerkers zijn juist gebaat bij een 'sponsor': een invloedrijk persoon in de organisatie die zelf veel structurele gaten in zijn of haar netwerk heeft. De reden hiervoor is dat deze groepen kampen met een laag vertrouwen door de maatschappij. Voor hen is het daarom belangrijk dat een gerespecteerd iemand het voor ze opneemt en eventuele twijfels over hun vaardigheden wegneemt.

**Socialiseren
van de nieuwe
collega**

**Snelle
promotie**

Ad 3 Prestatie

Over het algemeen leveren werknemers met een groot netwerk van zwakke relaties en veel 'structurele gaten' betere prestaties dan hun collegae met kleinere en meer gesloten netwerken (Kilduff & Brass, 2010, p. 332). Voor salarisonderhandelingen zijn persoonlijke netwerken essentieel voor allochtonen - met name 'friends in high places' (Seidel, Polzer & Stewart, 2000): een studie laat zien dat allochtone werknemers die door een vriend in de organisatie werden aanbevolen 4,5% meer verdienen dan werknemers die gewoon op een advertentie reageerden.

Prestaties

4

Ad 4 Werktevredenheid en welzijn

Een groot persoonlijk netwerk met juist sterke relaties draagt bij aan de werktevredenheid en het welzijn van medewerkers (Flap & Völker, 2001). Hiervoor noemen we twee redenen. Ten eerste fungeren sterke relaties als een soort 'buffer' om makkelijker met werkgerelateerde problemen om te gaan, bijvoorbeeld als je emotionele steun nodig hebt bij het verwerken van een slechte beoordeling. Ten tweede zijn goede relaties nuttig voor het verkrijgen van belangrijke goederen en diensten, bijvoorbeeld vertrouwelijke informatie.

Werktevredenheid

4.4.2 Netwerkeffecten op de organisatie

Ook op organisatieniveau hebben netwerkrelaties en -structuren consequenties. Het is nuttig hun rol bij drie kernprocessen nader te bekijken:

- 1 effecten op organisatie-input
- 2 effecten op organisatie-throughput
- 3 effecten op organisatie-output

Ad 1 Effecten op organisatie-input

Aan de input-kant kunnen organisatienetwerken een doorslaggevende rol spelen bij het verkrijgen van belangrijke hulpbronnen voor de organisatie. Hierbij kan het gaan om nieuwe medewerkers, geld, marktinformatie, nieuwe klanten, knowhow of grondstoffen voor de productie. Bij de oprichting van nieuwe bedrijven ('start-ups') zijn de persoonlijke contacten van de ondernemer vaak bepalend voor het binnenhalen van startfinanciering. Toonaangevende organisatieadviesbureaus huren bewust politici in nadat hun ambtstermijn is afgelopen om op deze manier via het 'adresboek' van de nieuwe collega makkelijker toegang tot potentieel belangrijke spelers en opdrachtgevers te verkrijgen. Vertrouwensrelaties met andere bedrijven, ontstaan door herhaaldelijk contact met dezelfde leverancier, helpen bij het opstellen van minder lijvige en ingewikkelde contracten. En dit kan leiden tot besparing van tijd en geld: de bestaande relaties nemen veel onzekerheden over de betrouwbaarheid van de andere partij weg (Batenburg, Raub & Snijders, 2003).

Organisatie-input

Ad 2 Effecten op organisatie-throughput

De throughput gaat over alle processen die te maken hebben met het werken van de input tot output, zoals de kwaliteit en snelheid van besluitvormingsprocessen, het efficiënt verspreiden van informatie en kennis binnen de organisatie, of het op een productieve manier oplossen van conflicten. Met name de structuur van het netwerk binnen de organisatie wordt vaak in verband gebracht met de kwaliteit van interne organisatieprocessen. Open netwerken met veel structurele gaten hebben een positief effect op het genereren van *goede ideeën* bij medewerkers (Burt, 2004). Dit is te danken aan de informatievoordelen van structurele gaten: medewerkers met een

Organisatie-throughput

bemiddelaarspositie in het informele netwerk zijn aan veel meer verschillende ideeën blootgesteld dan medewerkers in cliques.

Organisatie-output

Ad 3 Effecten op organisatie-output

Bij de output van een organisatie gaat het in brede zin om alle goederen, diensten of producten die de organisatie 'aflevert'. Gediplomeerde wetenschappelijke managementonderzoekers zijn geïnteresseerd in het effect van organisatienetwerken op de 'output' van de organisatie, omdat dit iets zegt over de performance-effecten van organisatienetwerken. Ondanks deze belangstelling is er nog steeds relatief weinig systematisch onderzoek naar dit verband gedaan (voor een overzicht zie Henttonen, 2010). Dit komt doordat uitspraken hierover het systematisch verzamelen van gedetailleerde netwerk-informatie en vergelijkbare en betrouwbare performance-indicatoren in een groot aantal organisaties vergt. Alleen zo is het mogelijk om rekening te houden met de mogelijke invloed van verschillen in de organisatiecontext, zoals de bedrijfstak waarin de organisatie opereert of de omvang en structuur van de organisatie zelf. Een gedeeltelijke oplossing van dit probleem zijn studies naar een groot aantal afdelingen of projectgroepen *binnen* een organisatie. Een van deze onderzoeken, uitgevoerd bij 182 werkgroepen van een multinational, vond een *negatief* effect van open netwerken op performance. Werkgroepen met een hiërarchische informele netwerkstructuur en veel structurele gaten in het persoonlijke netwerk van de manager deden het bijzonder slecht (Cummings & Cross, 2003).

Het is moeilijk harde conclusies te trekken over de samenhang tussen netwerkstructuren en prestatiecijfers van hele organisaties: veldstudies tonen zowel positieve als negatieve of curvi-lineaire verbanden tussen een hecht netwerk en groepsprestatie (Henttonen, 2010, p. 93).

TUSSENVRAAG 4.4

Welk netwerkeffect is het meest ingrijpend voor het functioneren van een individu, en welke voor het functioneren van een organisatie? Hoe hangen deze effecten samen?

4.5 Organisatienetwerken zijn bijzondere netwerken!

Het idee om organisaties te zien als een verzameling van formele en informele netwerken hoort zonder twijfel tot een van de meer vruchtbare impulsen die het onderzoeksveld de afgelopen halve eeuw kreeg. Organisatienetwerken dragen bij aan een hele waaier aan processen en uitkomsten op individueel en organisatieniveau. Verder blijkt dat organisatienetwerken niet zonder meer dezelfde wetmatigheden volgen als netwerken in andere maatschappelijke contexten. Omdat de formele relatie altijd op de achtergrond staat, verschillen organisatienetwerken en hun dynamiek altijd fundamenteel van andere typen netwerken. Ondanks de langdurige belangstelling voor organisatienetwerken is onze kennis over de vier elementaire relaties, hun onderlinge wisselwerking, dynamiek en consequenties, beperkt. Onderzoekers en praktijkmensen hebben nog een lange weg te gaan om organisatienetwerken en hun dynamiek te verklaren, laat staan vorm te geven.

Samenvatting

Organisaties kunnen hun doelen alleen bereiken wanneer zij duurzame samenwerking en relaties tussen medewerkers tot stand weten te brengen. Om na te kunnen gaan hoe netwerken de organisatieprocessen beïnvloeden, is het nodig de wisselwerking tussen formele relaties enerzijds en sociale, informele relaties anderzijds goed in kaart te brengen. Er zijn vier elementaire relaties in organisaties: formele relaties, informele relaties, ingebedde relaties en lidmaatschapsrelaties. Belangrijke netwerkstructuren van deze relaties zijn cliques, centralisatie, bemiddelaarsrollen en triades. Persoonlijke netwerken van werknemers hebben een sterke invloed op hun denken en gedrag. Ze beïnvloeden onder andere attitudes (bijv. commitment), loopbaankansen, werktevredenheid en emoties van werknemers. De structuur van organisatienetwerken heeft een effect op de input (bijv. het oprichten van een bedrijf), throughput (bijv. creativiteit) en output (bijv. productiviteit) van de organisatie.

Literatuur

- Batenburg, R., Raub, W. & Snijders, C. (2003). Contacts and contracts: dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms. *Research in the Sociology of Organizations*, 20, 135–189.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795–817.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349–399.
- Buskens, V., Raub, W. & Snijders, C. (2003). Theoretical and empirical perspectives on the governance of relations in markets and organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 20, 1–20.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Boston: Belknap.
- Cummings, J. & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*, 25, 197–210.
- Flap, H., Völker, B. & Bulder, B. (1998). Intra-organizational networks and performance: a review. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 4, 109–147.
- Flap, H. & Völker, B. (2001). Goal specific social capital and job satisfaction: effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks*, 23, 297–320.
- Henttonen, K. (2010). Exploring social networks on the team level – A review of the empirical literature. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27, 74–109.
- Kilduff, M. & Brass, D. (2010). Organizational social network research: core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*, 4, 317–357.
- Lawler, E.J. (1992). Affective attachments to nested groups: a choice-process theory. *American Sociological Review*, 57, 327–339.
- Lazega, E. (2001). *The Collegial Phenomenon*. Oxford: Oxford University Press.
- Lindenberg, S. (1998). Solidarity: its microfoundations and macro-dependence. A framing approach. In P. Doreian & T.J. Fararo (Eds.), *The Problem of Solidarity: theories and models* (pp. 61–112). Amsterdam: Gordon and Breach.
- Seidel, M., Polzer, J. & Stewart, K. (2000). Friends in high places: the effects of social networks on discrimination in salary negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 45, 1–24.
- Smith-Doerr, L. & Powell, W. (2005). Networks and economic life. In N. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 379–402). Princeton: Princeton University Press.
- Stokman, F. & Vieth, M. (2004). Was verbindet uns wann mit wem? Inhalt und Struktur in der Analyse sozialer Netzwerke. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft, 44, 274–302.
- Völker, B. & Flap, H. (2005). Social networks and performance at work. A study of returns to social capital while doing one's job. In H. Flap & B. Völker (Eds.), *Creation and Returns of Social Capital. Theory, Research and Measurement* (pp. 172–195). London, UK: Routledge.

- Wittek, R. & Flache, A. (2001). Solidarität am Arbeitsplatz. In H.W. Bierhoff & D. Fetchenhauer (Eds.), *Solidarität. Konflikt, Umwelt und Dritte Welt* (pp. 149–182). Opladen: Leske & Budrich.
- Wittek, R. & Wielers, R. (2000). 'Organisatie gossip'. De rol van gossip en roddel in organisaties. In O. Scholten (Red.), *Het beste uit Handboek Interne Communicatie* (pp. 297–320). Alphen aan den Rijn: Samsom.