

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112956>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-14 and may be subject to change.

Informele organisatie bepalend voor goede samenwerking

SOCIALE NETWERKANALYSE IN PROJECTEN

Samenwerking is een cruciale factor voor projectsucces, maar met een formele structurering en systematisering van de organisatie op dat punt ben je er nog niet. Want de kwaliteit van samenwerking wordt voor een belangrijk deel bepaald door informele relaties tussen mensen, waarin persoonlijke aspecten een belangrijke rol spelen. In dit artikel introduceren we daarom de ‘sociale netwerkanalyse’, een onderwerp dat binnen project- en programmamanagement nog weinig aandacht heeft ontvangen. Een analyse van de informele organisatie als vertrekpunt voor het beantwoorden van de vraag of en hoe we het sociale netwerk van het project kunnen benutten en beïnvloeden voor het verhogen van de projecteffectiviteit.



AUTEURS **RICK AALBERS** (riaalbers@deloitte.nl), **JEROEN BOK** (jbok@deloitte.nl) EN **KLAAS-JAN MOELENDIJK** (kmolendijk@deloitte.nl) zijn als adviseur werkzaam voor Deloitte Consulting. Vanuit diverse adviesgroepen (respectievelijk IT Strategy, System Integration en Programme Leadership) bundelen ze in dit artikel hun kennis van en praktijkervaring met projecteffectiviteit.

Tijdelijke samenwerkingsverbanden van personen in de vorm van projecten zijn voor de meeste staande organisaties een niet meer weg te denken fenomeen. Niet alleen omdat projecten de flexibiliteit van de organisatie verhogen, maar ook omdat de complexiteit van veel organisaties de tijdelijke inzet van specialistische afdelingsoverstijgende kennis gewoonweg noodzakelijk maakt. Toch zijn veel projecten uiteindelijk niet succesvol. De oorzaken daarvan zijn vaak terug te voeren tot onvoldoende samenwerking tussen mensen, zowel binnen het project als tussen project en projectomgeving. Samenwerking is een essentiële succesfactor in iedere organisatie, maar vraagt in projecten extra aandacht omdat daarin de basis voor samenwerking wezenlijk anders is. De analyse van sociale relaties tussen mensen die op een tijdelijke basis en onder strakke randvoorwaarden moeten samenwerken, krijgt echter nauwelijks aandacht in project- en programmamanagement. Met dit artikel willen we daartoe een eerste aanzet geven.

SAMENWERKINGSPROBLEMEN

Onderstaand enkele klassieke voorbeelden van typische samenwerkingsproblemen in projecten:

- Spanning tussen de business en IT. Neem een afdeling Marketing die zich ondanks haar formele rol als primaire klant onvoldoende betrokken voelt bij het project.
- Ontwikkelaars en testers in een IT-project die nauwelijks lijken samen te werken of dit enkel doen op basis van formele kanalen, zoals documentatie van de eisen/wensen.
- Tijdens een vakantie van een specifieke medewerker blijkt dat de goede samenwerking van de organisatie met een leverancier volledig gebaseerd is op de sociale relatie tussen de betreffende medewerkers van beide organisaties en dat de puur formele kanalen bij haar afwezigheid absoluut niet toereikend zijn.
- Ontwerpers die de neiging hebben hun producten 'over de muur te gooien', waarbij de ontwikkelaars 'aan de andere kant van de muur' het gevoel hebben niet betrokken te worden bij het ontwerp (waardoor inderdaad belangrijke aspecten worden vergeten).

Bovenstaande voorbeelden illustreren de bekende paradox van projectsamenwerking die formeel gezien goed lijkt afgedekt met procedures, regels en afspraken voor ondermeer overleg, taakverdeling, rapportage en besluitvorming, maar in de praktijk niet de gewenste en verwachte resultaten oplevert.

VERBETERMOGELIJKHEDEN

Onze belangrijkste conclusie is dat inzicht in het informele sociale netwerk van het project – de optelsom van alle sociale relaties in het project en met de projectomgeving – mogelijkheden zichtbaar maakt om de projectsamenwerking en daarmee de projecteffectiviteit te verbeteren. Het effectief inrichten van projectteams vraagt naar onze mening dus om een andere kijk op de projectorganisatie dan alleen naar de structuur ervan (organogram). In die organisatiestructuur worden weliswaar de relaties tussen verschillende functies en organisatieonderdelen aangegeven, maar niet de inhoud, kwaliteit en werking van die relaties. Standaard projectmanagementmethoden beperken zich op het gebied van samenwerking doorgaans tot formele beschrijving van functies, taken en bevoegdheden en de (hiërarchische) relaties daartussen. Maar daarmee ben je er nog niet. Wat is vastgelegd, hoeft in de praktijk immers nog niet te werken. Dit is natuurlijk een open deur en daarom des te verbazingwekkender dat hier in de praktijk zo weinig aandacht aan wordt besteed. Hieronder staan we stil bij een manier om deze paradox te doorbreken.

HARD EN ZACHT

Samenwerking komt uiteindelijk tot stand door interactie tussen mensen. Mensen met eigen gevoelens, meningen, belangen, houdingen en gedragingen die impliciet van

invloed zijn op de zakelijke, harde kant van de samenwerking. De sociale relaties, de zachte kant van de manier waarop mensen met elkaar omgaan, is daarom van grote invloed op de kwaliteit van de samenwerking binnen organisaties. In projecten zijn de basis en omstandigheden voor die sociale relaties wezenlijk anders dan in staande organisaties, vanwege het tijdelijke karakter ervan. Door het ontbreken of beperkt aanwezig zijn van een gemeenschappelijke structuur- en cultuurhistorie levert de samenwerking in projecten (inclusief de omgeving ervan) specifieke problemen én mogelijkheden op. 'Procesmanagement' en 'stakeholder management' zijn gangbare begrippen in deze context. Deze termen hebben echter een procedurele bijklank (i.e. activiteiten, lijsten, etc.), terwijl samenwerking tussen mensen in belangrijke mate wordt bepaald door persoonlijke banden waarin aspecten als elkaar vertrouwen en elkaar 'mogen' een belangrijke rol spelen. Het is met name in grote projecten >



- > lastig om deze samenwerkingsverbanden – ook die binnen de projectorganisatie – goed te doorgronden.

FORMEEL EN INFORMEEL

In de praktijk wordt projectsamenwerking dan ook vaak vanuit de 'ivoren toren' gestuurd op makkelijk meetbare factoren, in de vorm van geavanceerde dashboards met KPI's/ratio's. Dit alles in het kader van het fameuze credo 'meten is weten'. De formele organisatie definieert duidelijk afgebakende rollen en verantwoordelijkheden, escalatiepaden en contactmomenten, die relatief eenvoudig gecommuniceerd kunnen worden en tot de projectstructuur of 'governance' leiden.

Zelfs als een manager fulltime aan een project (of programma) werkt, is het veelal onmogelijk om alle sociale interactie die in het kader van het project plaatsvindt, te doorzien en te overzien. Het is echter juist vaak dit netwerk van sociale interacties – ook wel de informele organisatie genoemd – dat bepalend is voor de timing en nuance rond de besluitvorming binnen de formele organisatie.

Sociale netwerken vormen de schaduwruwengraat van een organisatie. Leg de gemiddelde manager een organogram voor en hij of zij zal aangeven dat de getoonde structuur maar weinig zegt over de werkelijke gang van zaken binnen de organisatie. Het sturen op harde meetbare factoren is voor de hand liggend, terwijl het sturen op zachte sociale factoren ingewikkeld is. De uitdaging wat betreft een goede samenwerking zit echter wel in het grip krijgen op die zachte factoren. Een logisch vertrekpunt daarbij is het in kaart brengen van het sociale netwerk.

Gevoelsmatig is de rol van sociale netwerken goed te begrijpen, maar het feit dat ze niet zichtbaar zijn en het eigenaarschap ervan niet te beleggen is, heeft tot gevolg dat relatief weinig tijd besteed wordt aan het verkennen van de toegevoegde waarde voor de effectiviteit van nieuwe of lopende projecten. Dit is opmerkelijk, aangezien sociale netwerken ervoor zorgen dat werk adequaat uitgevoerd wordt.

STABIELE BASIS

Dat aandacht voor de informele organisatie het projectmanagement meerwaarde oplevert ten opzichte van de formele organisatiestructuur heeft onder meer te maken met de behoefte van medewerkers aan een stabiele basis van kennis en relaties. Een behoefte die in toenemende mate gehoord wordt in de huidige wereld van aanhoudende reorganisaties en tijdelijke werkverbanden die projectmatig organiseren met zich meebrengt. Kennis van de historie voorafgaand aan projectinitiatie, maar ook andersoortige specialistische en relationele kennis maakt vaak het verschil wat betreft de effectiviteit van de te realiseren oplossing binnen een project. Ook de behoefte aan creatieve, out-of-the-box-ideeën en het realiseren van persoonlijke belangen zijn belangrijke redenen voor medewerkers om in de informele organisatie te investeren.

Logischerwijs is aandacht van het projectmanagement voor sociale netwerken dan ook waardevol. In de projectpraktijk wordt de informele organisatie onvoldoende benut. Bij het initiëren van een project wordt wat betreft sociale netwerken bijvoorbeeld uitgegaan van een 'green field'-situatie, terwijl de werkelijkheid al waardevolle (en

soms ook heel risicovolle) 'bebouwing' kent.

Kortom, terwijl de formele en informele organisatie overlappende werelden zijn, wordt er in traditioneel projectmanagement vaak onvoldoende gebruikgemaakt van de mogelijkheden die het informele netwerk voor succesvolle projectuitvoering biedt. Enerzijds betreft dit het optimaal benutten van bestaande netwerken (reeds opgebouwde vertrouwensbanden), anderzijds is dit het actief sturen op risicovolle relaties binnen het netwerk (steeds terugkerende spanningsvelden tussen afdelingen). Het is daarom tijd om dit gat te dichten.

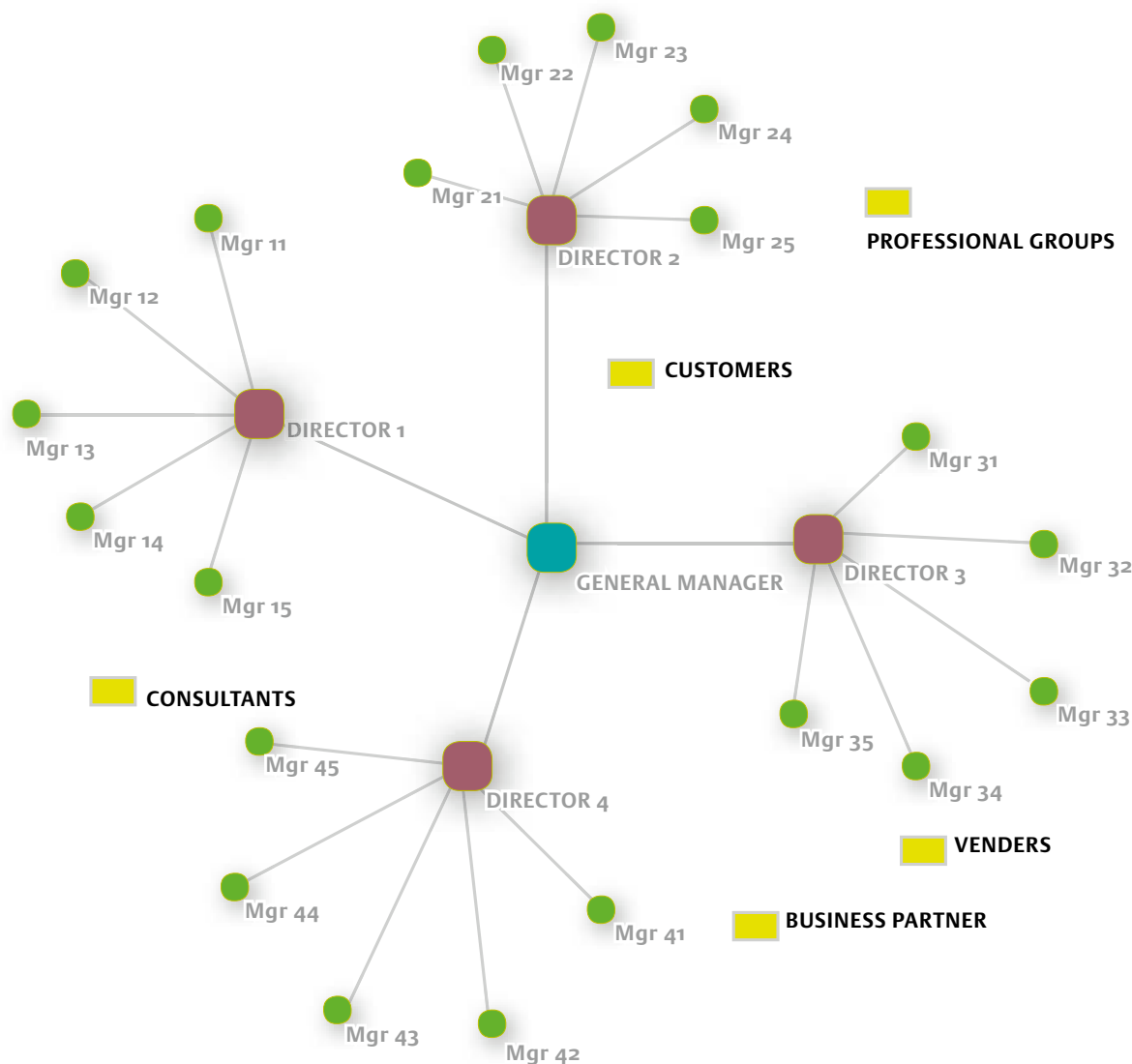
NETWERKANALYSE

Analyse van het sociale netwerk is een interessante manier om de structuur van de projectorganisatie te bekijken. De relatiepatronen van het tijdelijke samenwerkingsverband kunnen bestaan uit zowel uitsluitend formele, werkgerelateerde relaties (het formele netwerk) als een combinatie van formele en informele relaties. In het informele netwerk houden collega's elkaar op de hoogte van wat er binnen de organisatie gebeurt, buiten de aan hun directe werktak gerelateerde paden om. Deze informele relaties worden ingezet om besluitvorming te bespoedigen, nieuwe ideeën te genereren en bestaande kennis te benutten (een voorbeeld is het welbekende 'old boys' netwerk).

De analyse van het sociale netwerk kan zaken inzichtelijk maken die op basis van formele structuren (zoals aangegeven in een organogram of PID) niet boven water komen. Binnen netwerkanalyse wordt veelal gekeken naar de mate waarin informatiedeling afhankelijk is van een beperkt aantal personen – zogeheten potentiële bottlenecks. Een voorbeeld: iemand geeft volgens het organogram leiding aan tien andere personen die afhankelijk zijn van zijn informatie. Een informeel netwerk kan uitwijzen dat er veel meer personen/partijen afhankelijk zijn van deze informatie. De persoon in kwestie vormt derhalve een bottleneck in de informatievoorziening met alle gevaren van dien, zoals vertraging in de werkzaamheden van alle personen en partijen die van hem afhankelijk zijn. Actie hierop kan zijn dat de verantwoordelijkheden van deze persoon gedelegeerd worden naar een grotere groep mensen.

Een tweede dimensie van sociale netwerkanalyse is de mate waarin medewerkers centraal gepositioneerd zijn binnen het netwerk. Een voorbeeld: Volgens het organogram geeft de projectmanager leiding aan een project van acht personen. Het informele netwerk geeft echter aan dat de meeste aansturing van en communicatie met de medewerkers door één van de teamleden verricht wordt. Dit kan een bewuste keuze zijn van de projectmanager om een teamlid ervaring te laten opdoen met projectmanagement, ondersteund door een 'senior'. Het kan er echter ook op wijzen dat de projectmanager geen grip heeft op zijn project. In dit laatste geval zijn er diverse mogelijkheden voor verbeteren, van het wisselen van projectleider tot het verdelen van taken tussen projectleider en teamleden. Door gebruik te maken van het inzicht in de daadwerkelijke verhoudingen binnen het project, dus inzicht in het informele netwerk, kan bijvoorbeeld gericht gezocht worden naar een geschikte kandidaat met de juiste contacten.

>



Figuur 1: Een sociaal netwerk is met behulp van onder andere vragenlijsten in kaart te brengen (bron: www.orgnet.com).

> STAPPENPLAN

Een veel voorkomend misverstand onder projectmanagers over de informele organisatie is dat deze informele relaties, structuren en systemen ontastbaar zijn. Dat is namelijk niet langer het geval. Het informele sociale netwerk is met een relatief lage inspanning grafisch in kaart te brengen en te analyseren. In wetenschappelijke kring heeft dit geresulteerd in een onderbouwde en breed inzetbare methodologie voor het op detailniveau analyseren van sociale netwerken. Vragenlijsten en – ter illustratie – analyse van mailboxen zijn hulpmiddelen om dit netwerk inzichtelijk te maken. Om te komen tot de grafische weergave van het sociale netwerk van een project als basis voor verdere analyse zijn de volgende twee stappen van belang:

Stap 1: Definieer de juiste vragen

Het proces begint met het stellen van de juiste vragen. De vraag “Met wie wissel je informatie uit over ...” is de bron voor inzicht in de relaties tussen mensen die op tal van gebieden en in meerdere vormen bij het project betrokken zijn. De vraag “Met wie wissel je informatie uit om je

dagelijkse werkzaamheden uit te voeren”, leidt in veel gevallen tot namen die buiten de reguliere projectdocumentatie vallen en zich buiten de radar van het gemiddelde projectmanagementteam bewegen. Ook de vraag “Met wie neem je contact op om projectgerelateerde issues op te lossen”, leidt veelal tot namen buiten het reguliere escalatiekanaal om. Kortom: eenvoudige vragen die veelal leiden tot nieuwe en opmerkelijke inzichten ten opzichte van de formele organisatiestructuur. Het inventariseren van de frequentie waarmee mensen contact met elkaar hebben, is een eenvoudige manier om verdere diepgang aan de analyse te geven. Zo blijken met name contacten van lage frequentie (bijvoorbeeld half jaarlijks) tussen collega’s uit andere afdelingen of projecten een vaak onontgonnen bron te zijn van innovatie.

Stap 2: Verzamel informatie op gestructureerde wijze

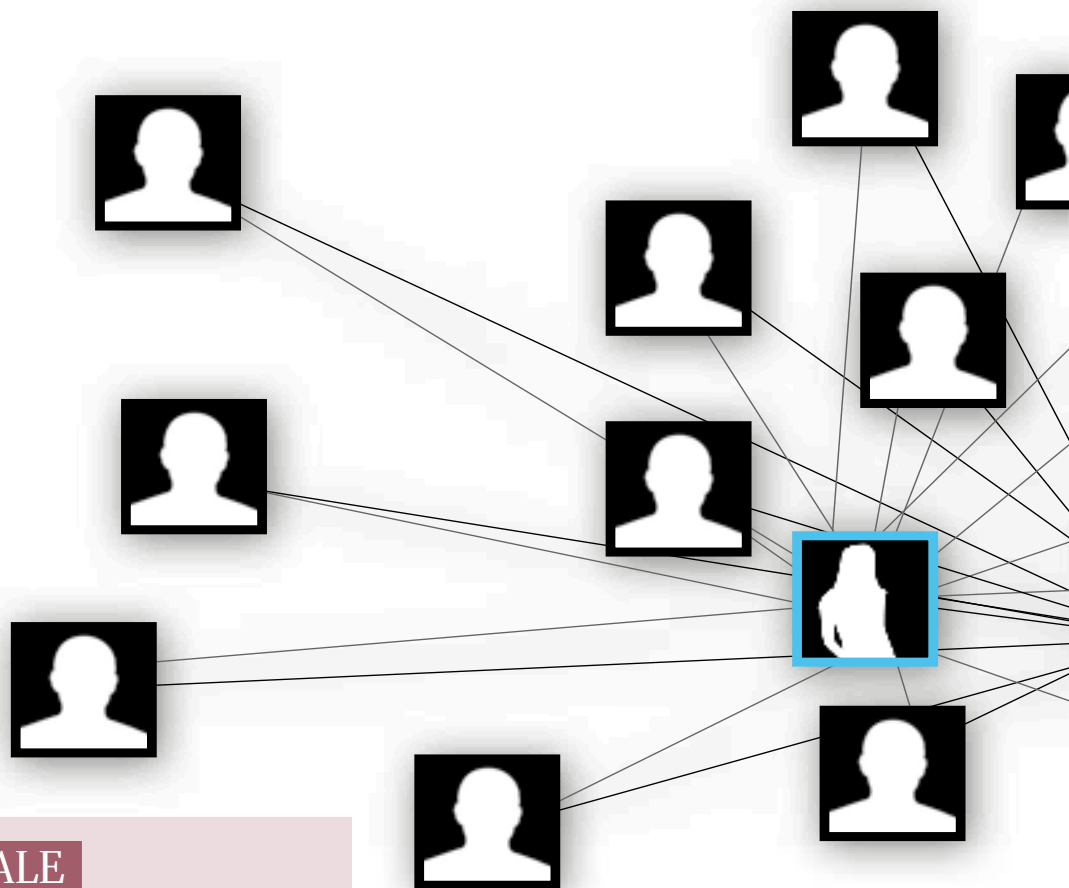
Maak gebruik van een eenvoudige vragenlijst. Namen kunnen ook in reguliere bilaterale gesprekken, projectoverleggen of in kleine workshops verzameld worden. Een (online) vragenlijst zorgt echter voor een gestructureerde aanpak, betrouwbare en minder sociaal wenselijke

>

FORMAL LEADER



INFORMAL LEADER



CHECKLIST SOCIALE NETWERKANALYSE VOOR PROJECTVERBETERING

Vaststellen structuur:

- Zijn er clusters ('silo's') te identificeren binnen het project?
- Wat zijn de belangrijkste informele en formele spelers buiten het projectteam?
- Welke personen fungeren als 'brug' tussen silo's?
- Is er voldoende communicatie tussen bepaalde personen of groepen, zoals ontwerpers en ontwikkelaars?
- In welke mate leunt kritieke communicatie op enkele, niet of moeilijk vervangbare, sleutelpersonen? Zijn deze overbelast? Blijft belangrijke informatie hier 'hangen'?
- Zijn er personen die als 'Gouden Gids' naar informatiebronnen (andere personen) fungeren?

Doorvoeren van verbetering:

- Welke informele relaties zijn bruikbaar om te gebruiken als vertrekpunt voor het verstevigen van de formele organisatie?
- Doorbreek silo's. Zijn er bestaande informele contacten die bruikbaar zijn als basis voor het creëren van onder meer een nieuw 'cross functional' team (bijvoorbeeld ontwerpers en ontwikkelaars niet langer in gescheiden teams), om het 'over de muur gooien' te voorkomen?
- Zijn meer directe en korte communicatielijnen mogelijk? Zijn er mogelijkheden om de geografische spreiding (die de effectiviteit van sociale netwerken remt) van het team terug te dringen?
- Past de positie van individuen bij hun persoonlijkheid? Een introverte medewerker bijvoorbeeld wordt mogelijk ongelukkig van een te 'sociale', centrale rol.
- Zijn er hulpmiddelen (zoals intranet, video conferencing) waarmee een gezond communicatienetwerk wordt gestimuleerd?

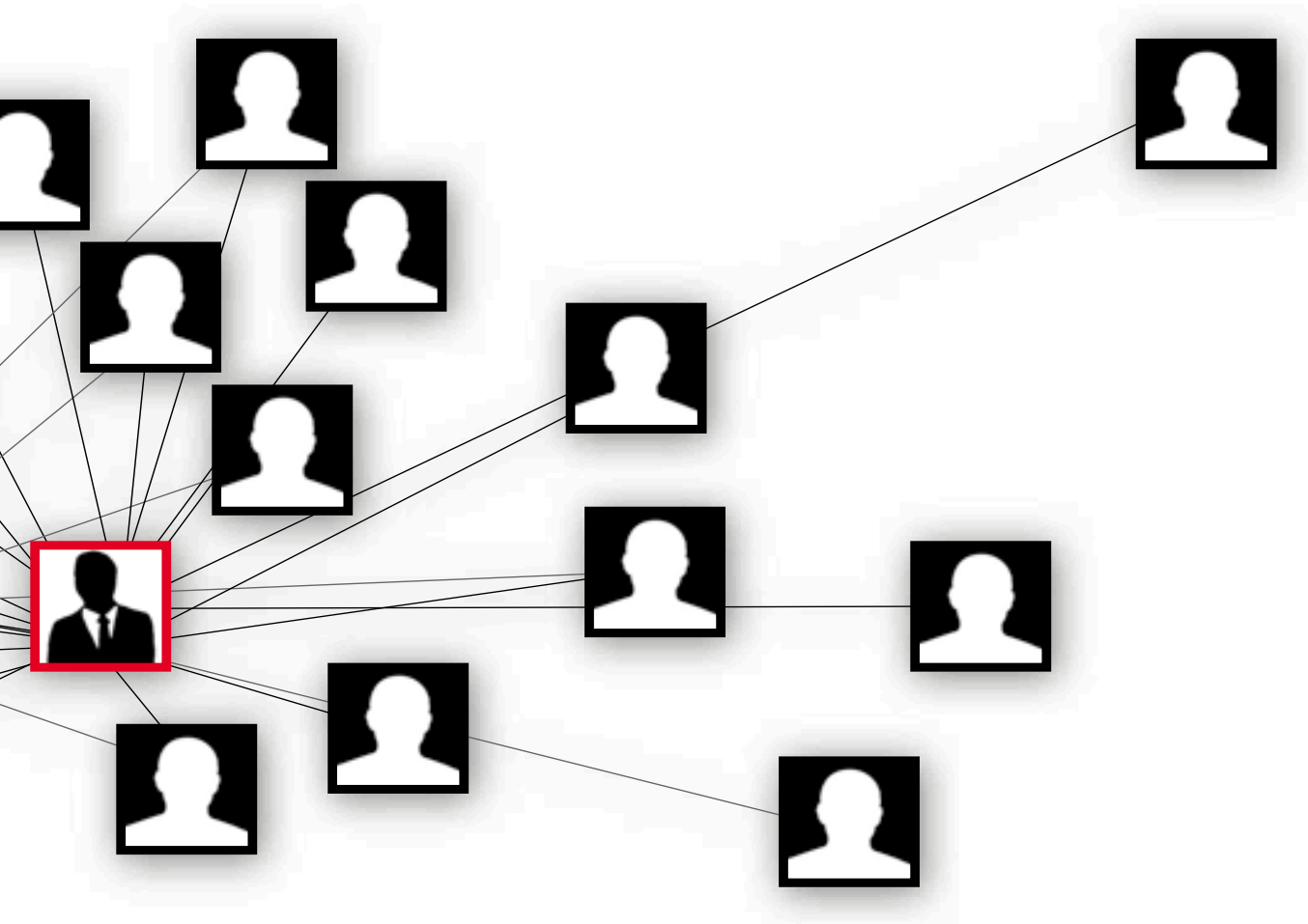
dataverzameling. Bij grotere projectgroepen is een online tool voor de dataverzameling handig, aangezien deze de reikwijdte van de analyse vergroot. Dit kan met name in meer complexe situaties wenselijk zijn.

Een onafhankelijke derde de informatie laten verzamelen is in politiek gevoelige omgevingen aan te raden. De kern voor een waardevolle netwerkanalyse is overigens een compleet databestand. Deze output kan vervolgens eenvoudig grafisch worden weergegeven met daarvoor beschikbare tooling zoals Ucinet, Netdraw of SNA van SAP (zie figuur 2).

VERBETERACTIES

Het op dergelijke wijze (zie figuur 2) inzichtelijk maken van de relaties tussen projectleden is een waardevolle manier om in één oogopslag inzicht te krijgen in de effectiviteit van samenwerking. Het verbinden van namen met lijnen geeft inzicht in de richting waarin informatie gedeeld wordt.

Nu de informele organisatie als sociaal netwerk inzichtelijk is gemaakt, is het mogelijk daaruit af te leiden welke projectleden of clusters van projectleden intensief



Figuur 2: Grafische weergave van met behulp van een online tool verzamelde informatie over informele relaties binnen een organisatie

samenwerken en daarmee ook waar deze samenwerking ontbreekt. Dit helpt bij het effectief inrichten van de onderlinge informatie-uitwisseling en het voorkomen van aparte 'koninkrijkes' die elkaar (al dan niet bewust) tegenwerken. Een eenvoudige grafische weergave toont al snel aan waar bottlenecks voor een project ontstaan of waar bijvoorbeeld clusters zijn gevormd met voor het project waardevolle kennis en vaardigheden.

Het kader 'Checklist sociale netwerkanalyse' biedt managers handreikingen om na te denken over het sociale netwerk in en rondom hun eigen project en het identificeren van verbeterpunten. Voor een manager of opdrachtgever van een project biedt dit mogelijkheden om samenwerkingsprocessen te optimaliseren. Concrete verbeteracties kunnen bijvoorbeeld zijn: het creëren van een nieuw overlegorgaan, het samenvoegen van overlegorganen en het beëindigen van overlegorganen en de vervanging daarvan door andere vormen van communicatie.

TEN SLOTTE

Een statische blik op de organisatiestructuur en samenwerkingsrelaties in projecten is ontoereikend omdat het informele netwerk dat wat formeel is vastgelegd en afgesproken in potentie teniet kan doen of juist kan

versterken. Een organogram biedt een blik op de formele organisatiestructuur. Door ook het sociale netwerk inzichtelijk te maken, is de samenwerking in een ander perspectief te bekijken. Hierdoor kan inzicht worden verkregen in de informele organisatiestructuur op basis waarvan de probleemgebieden en verbeterpunten in de projectsamenwerking beter te identificeren zijn.

De belangrijkste observatie hierbij is dat projectmanagement vraagt om een goede afstemming tussen de formele en informele projectorganisatie (de juiste persoon op de juiste plek). In dit artikel hebben we een aanzet gegeven voor het zelf uitvoeren van een netwerkanalyse en een handvat geboden om samenwerking (en daarmee de kans op projectsucces) te versterken.

Veel uitdagingen in projectmanagement (maar ook daarbuiten) worden tegenwoordig aangegaan met 'harde' oplossingen als het formaliseren van processen en inzetten van ondersteunende IT-middelen. We hopen dat dit artikel een bijdrage kan leveren aan het beter in balans brengen van 'hard' en 'zacht'. Het 'zachte' onderwerp samenwerking (in de zin van 'menselijke interactie') is immers de fundering van effectief projectmanagement. Projectmanagement is mensenwerk. <