

Organisatorische netwerkanalyse als basis voor de organisatie van de toekomst

Inhoud

- 1. Een introductie tot ONA 03
- 2. DLNA Rooddruk 06
- 3. Toegevoegde waarde van ONA en productaanbod 09
- 4. Over DLNA 11

“

Mintzberg legt met de publicatie van “The Structuring of Organizations” in 1979 de basis voor hoe er naar organisaties wordt gekeken. Hij beschrijft zeven organisatiestructuren, zoals de bureaucratische en de divisiestructuur. Ook verklaart hij de organisatiestructuur in een bepaalde situatie of bij bepaalde organisatie-eigenschappen. Mintzberg is met deze statische ‘blauwdruk’ van organisatiestructuren revolutionair. Sindsdien is er zowel binnen als buiten organisaties een hoop veranderd.

Organisatorische netwerkanalyse (ONA) biedt een nieuwe manier van kijken naar een organisatie. De methode an sich is niet nieuw; al tientallen jaren wordt de dynamiek binnen een groep mensen bestudeerd met behulp van methoden uit de sociologie. ONA wordt echter nog niet breed ingezet binnen organisaties om structureel toe te werken naar een meer dynamische, open, efficiënte én innovatieve werkomgeving. Een goede toepassing van ONA laat organisaties beschikken over dit onbenut potentieel.

Deze whitepaper biedt een ‘roddruk’ voor de organisatie van de toekomst, ontwikkeld door DL Network Analytics (DLNA). Een toekomst waarin geen plek meer is voor statische organisatiestructuren, door de toenemende snelheid waarmee omstandigheden veranderen. Daarnaast wordt de toegevoegde waarde en rol van ONA geschetst in de transformatie naar een nieuwe, efficiënte organisatie. ”

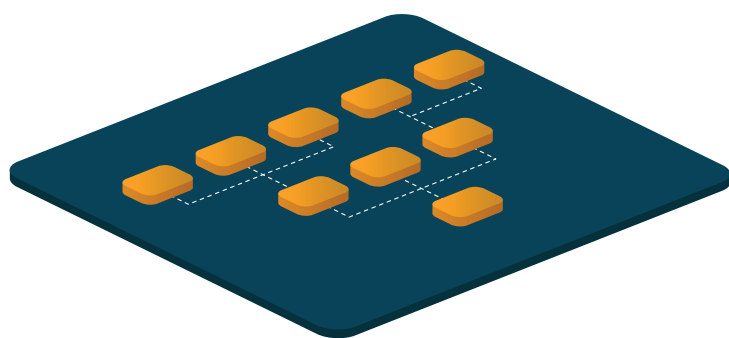
1. Een introductie tot ONA

Met ONA worden interpersoonlijke relaties tussen mensen binnen een organisatie in kaart gebracht. Op die manier wordt duidelijk hoe er binnen een organisatie écht wordt samengewerkt, informatie en advies wordt gedeeld, of nieuwe ideeën tot bloei komen.

Op basis van deze informatie kan worden vastgesteld waar verbeteringen mogelijk zijn als het gaat om samenwerking, kennisdeling of innovatie. Doordat de relaties en het perspectief van mensen organisatiebreed wordt geanalyseerd, worden voorheen onzichtbare patronen zichtbaar. Verandertrajecten kunnen daardoor gericht en datagedreven ingezet worden.

Formeel versus informeel

De meeste mensen denken bij een organogram aan een traditionele schematische weergave van de hiërarchie binnen een organisatie, zoals weergegeven in Figuur 1. In een organogram is in één oogopslag te zien hoe taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld.



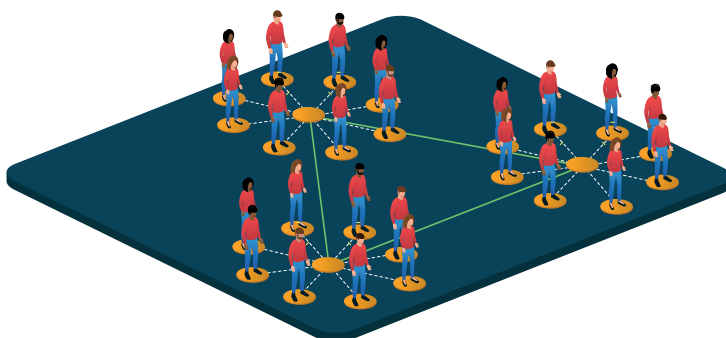
Figuur 1: Voorbeeld organogram

Verandertrajecten kunnen gericht en datagedreven ingezet worden.



3

Hierin is echter niet zichtbaar hoe er wordt samengewerkt, informatie en advies wordt gedeeld, of nieuwe ideeën tot bloei komen. Voor een volledig beeld is inzicht nodig in de informele netwerken binnen de organisatie. Figuur 2 is een voorbeeld van een informeel netwerk. ONA maakt de informele netwerken zichtbaar, inclusief de belangrijkste spelers hierin.



Figuur 2: Voorbeeld informeel netwerk

Kernbegrippen

Belangrijke begrippen zijn:

- **Netwerk:** Een groep mensen. In dit geval de 46 werknemers van het consultancybureau.
- **Node:** In de sociologie wordt gesproken over een 'node', waarmee een persoon binnen het netwerk wordt bedoeld.
- **Edge:** De interpersoonlijke relatie tussen twee nodes wordt een 'edge' genoemd. In het voorbeeld betekent de edge dat er werkgerelateerde informatie of advies wordt uitgewisseld tussen twee personen.
- **Community of cluster:** Een subgroep mensen die relatief meer met elkaar verbonden is, wordt een 'community' of 'cluster' genoemd. In het voorbeeld deelt de subgroep aantoonbaar meer informatie of advies met elkaar, dan met andere mensen binnen het netwerk.

Als er wordt gesproken over een ONA, zijn een aantal kernbegrippen van belang. Deze kernbegrippen worden uitgelegd aan de hand van een voorbeeld:

Organisatie ABC is een consultancybureau met 46 werknemers¹.

De werknemers zijn verdeeld over twee vestigingen, één in Europa en één in de VS.

Aan de 46 werknemers van het consultancybureau is de volgende vraag voorgelegd:

"Geef op een schaal van 0-5 aan hoe vaak u contact hebt gezocht met deze persoon voor werkgerelateerde informatie of advies in de afgelopen 3 maanden".

0: Ik ken deze persoon niet, 1: Nooit, 2: Zelden, 3: Af en toe, 4: Vaak, 5: Heel vaak.

Op basis van de antwoorden van de 46 werknemers is het netwerk in Figuur 3 opgesteld. Met behulp van ONA kan worden bepaald wat ieders rol in het netwerk is:

4

Informele rol	Beschrijving
Influencer	Een persoon met veel invloed in het netwerk, vanwege zowel diens directe als indirecte connecties.
Autoriteit	Deze persoon is vaak de bron van informatie en advies in het netwerk.
Tussenpersoon	Een persoon die informatie en advies doorgeeft tussen twee subgroepen binnen het netwerk.
Leraar	Deze persoon wordt vaak om informatie of advies gevraagd.
Communicator	Een persoon met veel directe connecties.
Verzamelaar	Deze persoon verzamelt informatie en advies, maar geeft deze niet per definitie door aan andere mensen binnen het netwerk.

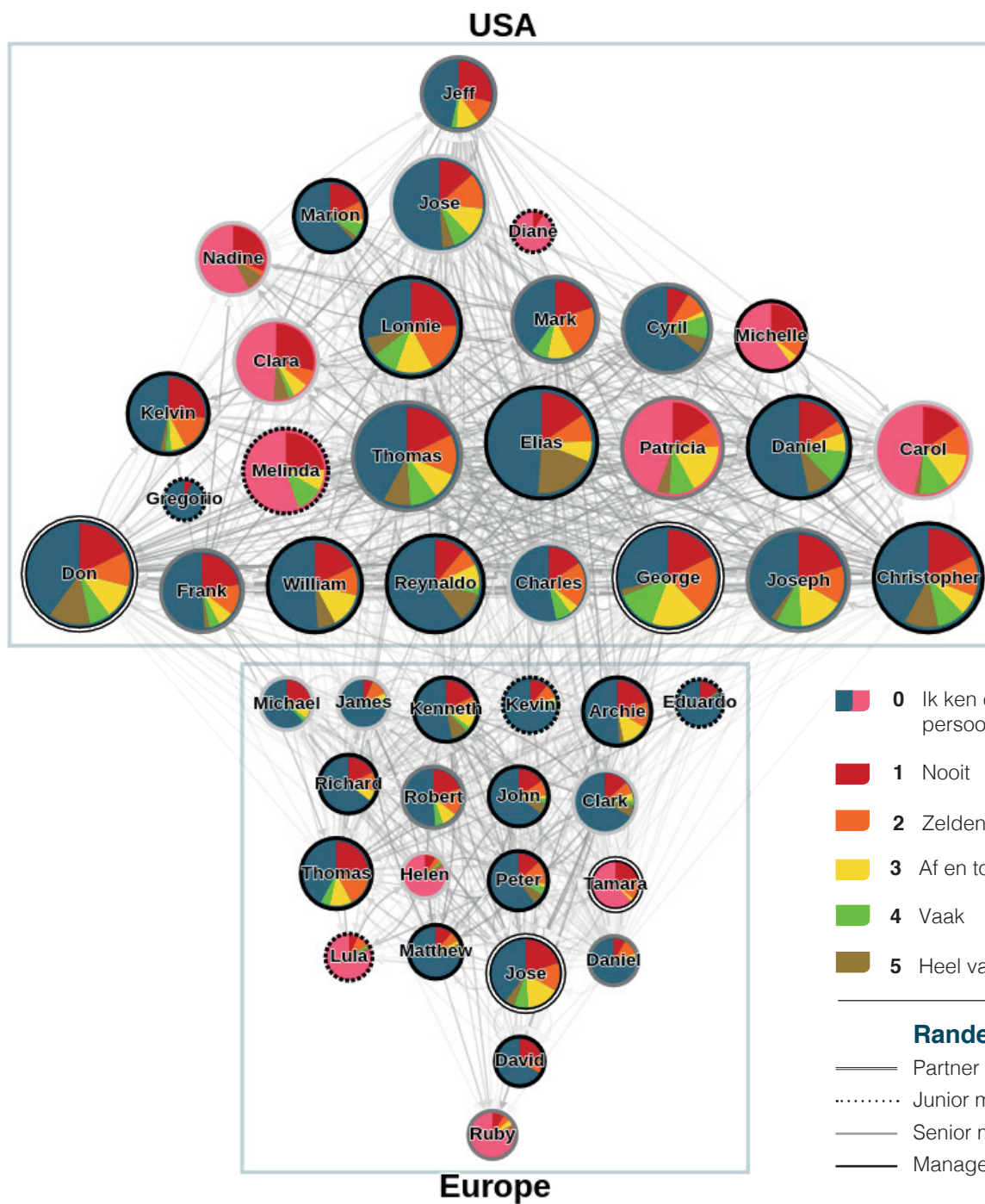
Enkele interessante observaties naar aanleiding van de ONA:

- Veel mensen zeggen elkaar niet te kennen. Met 'slechts' 46 werknemers is dit opvallend.
- Elias is de grootste influencer in het netwerk. Hij zou bij uitstek iemand zijn om een nieuwe werknemer of toptalent aan te koppelen, zodat hij hen toegang kan geven tot zijn netwerk.
- Melinda is hiërarchisch de laagste in rang, maar is nu al van relatief grote toegevoegde waarde voor haar omgeving.
- Partner Tamara lijkt haar weg nog niet helemaal gevonden te hebben. Zijn er genoeg mensen die haar begeleiden? Spelen er andere zaken een rol?

¹ <http://toreopsahl.com/datasets/>



"Geef op een schaal van 0-5 aan hoe vaak u contact hebt gezocht met deze persoon voor werkgerelateerde informatie of advies in de afgelopen 3 maanden".



Figuur 3: Voorbeeld ONA uitwisseling werkgerelateerde informatie of advies

2. DLNA Rooddruk

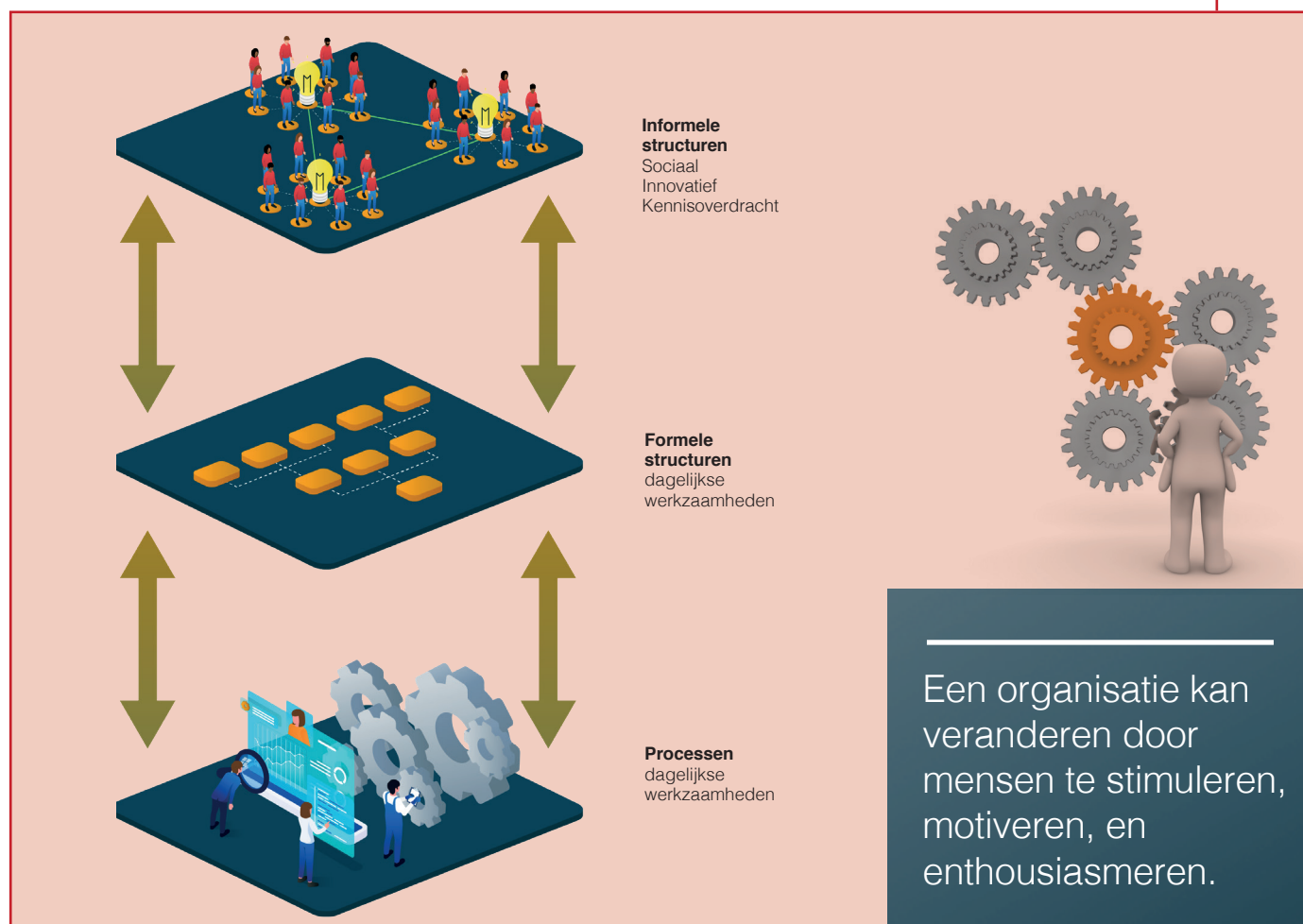


In het handboek 'Leren veranderen' van Leon de Caluwé en Hans Vermaak worden vijf kleuren (manieren) geïntroduceerd voor het kijken naar organisaties en organisatieverandering. Geen van de vijf manieren van verandermanagement is zaligmakend, stellen zij, maar het geeft een goed handvat om werkelijk iets te veranderen. De kleur rood beschrijft een manier van veranderen, die is gebaseerd op de visie dat je een organisatie kunt veranderen door mensen te stimuleren, motiveren, en enthousiasmeren.

Geïnspireerd door deze visie op organisatieverandering, heeft DLNA een organisatiemodel ontwikkeld dat kan worden gebruikt als basis voor het creëren van de

organisatie van de toekomst: de **DLNA Rooddruk**. Met behulp van ONA kunnen de pijnpunten binnen de rooddruk worden opgespoord en opgelost.

6



Figuur 4: DLNA Rooddruk

Laag 1: Reguliere processen

De onderste laag bestaat uit een verzameling van processen, of ketens van activiteiten, die nodig zijn voor het dagelijkse functioneren van de organisatie: de 'business as usual' (bijvoorbeeld sales en klantacceptatie of -bediening). Het doel van deze laag is om klanten zo goed en efficiënt mogelijk te bedienen. Bij zo'n doel past een relatief formele aansturing die ervoor zorgt dat aan klant- en kwaliteitsstandaarden wordt voldaan, terwijl het kostenniveau zo laag mogelijk wordt gehouden.

Laag 2: Formele structuren

De formele structuren, waarmee de reguliere processen in Laag 1 worden aangestuurd, vormen de tweede laag van de DLNA Rooddruk. Vaak houdt het hier op bij organisatiwijzigingen en verandertrajecten. Er wordt niet verder gekeken dan de eerste en tweede laag. Opvallend is dat de eerste en tweede laag bij jonge organisaties of start-ups nauwelijks zijn ingericht. Maar dit hoeft ook (nog) niet, want bij dit soort organisaties ligt de nadruk op onderzoek, productontwikkeling en innovatie: de derde laag van de DLNA Rooddruk. De derde laag wordt gevormd door de informele netwerken binnen de organisatie.

Laag 3: Informele structuren

In de DLNA Rooddruk wordt onderscheid gemaakt tussen 3 vormen van informele interactie: de sociale interactie, innovatieve interactie, en kennisoverdracht.

Sociaal

Iedereen drinkt wel eens een kopje koffie met een collega. Sociale interactie op de werkvloer heeft een grote impact op de tevredenheid, motivatie en prestaties van medewerkers. Verstoorde sociale structuren, bijvoorbeeld doordat subgroepen vooral elkaar opzoeken, kunnen de sfeer op de werkvloer behoorlijk verstoren.

Innovatief

De een is creatiever en innovatiever dan de ander. Op de juiste plek en gecombineerd met inzichten van mensen die langer in het vak zitten, kan dit leiden tot mooie dingen. Nieuwe producten bijvoorbeeld, of een goed idee om de reguliere processen in Laag 1 van de DLNA Rooddruk te verbeteren.

Kennisoverdracht

Het belang van leren, kennisoverdracht en persoonlijke ontwikkeling wordt door iedere organisatie wel herkend. Zeker in kennisintensieve organisaties, kan het de grootste bron van concurrentievoordeel zijn.

Figuur 5 beschrijft verschillende manieren van leren binnen een organisatie: 1) theoretische zelfstudie, 2) praktische zelfstudie, 3) praktisch onderwijs, en 4) theoretisch onderwijs. Theoretisch onderwijs is relatief makkelijk te organiseren. De kennisoverdracht tussen mensen is veel moeilijker te organiseren, maar is een cruciaal en continu proces in de persoonlijke ontwikkeling van werknemers en de ontwikkeling van de organisatie. Deze vorm van kennisoverdracht (rechtsboven in Figuur 5) is onderdeel van de derde laag van de DLNA Rooddruk.



Figuur 5: Hoe we leren

De drie lagen van de DLNA Rooddruk zijn nauw met elkaar verbonden. Als een nieuw product wordt ontwikkeld in Laag 3 en het product gaat live, dan wordt het productieproces overgedragen aan Laag 1 en aangestuurd door Laag 2. In Laag 3 speelt ook Laag 2 een rol, om het draagvlak en realiteitsgehalte van nieuwe producten en ideeën te toetsen. Laag 2 speelt echter geen formele rol in Laag 3; binnen deze laag draait het om informele samenwerking waarbinnen ideeën tot bloei kunnen komen.

Een goede inrichting van de drie lagen uit de DLNA Rooddruk leidt tot een dynamische, open, efficiënte én innovatieve werkomgeving. Dat wil overigens niet zeggen dat alle organisaties er hetzelfde uit moeten komen te zien. Bij een kennisintensieve organisatie zal de nadruk bijvoorbeeld meer liggen op het verbeteren van kennisoverdracht tussen mensen. De uiteindelijke inrichting van de DLNA Rooddruk, is dynamisch en afhankelijk van de ambities en doelstellingen van iedere organisatie.

De uiteindelijke inrichting van de DLNA Rooddruk, is dynamisch en afhankelijk van de ambities en doelstellingen van iedere organisatie.

Met behulp van ONA brengen wij de issues in kaart en leveren concrete handvatten voor verbetering op het niveau van het individuele en groepsgedrag.



3. Toegevoegde waarde van ONA en productaanbod

ONA is dé manier om informele netwerken in kaart te brengen.

Dit kan op twee manieren: de actieve en de passieve methode. Bij een actieve ONA wordt met behulp van een survey de benodigde informatie uitgevraagd bij de werknemers. Hiervoor is een actieve bijdrage van de werknemer nodig. Een passieve ONA is gebaseerd op metadata, zoals e-mailverkeer of chats. Bij deze methode is geen actieve bijdrage van de werknemer nodig.

Het huidige productaanbod van DLNA richt zich enerzijds op 'diagnose', anderzijds op 'behandeling':

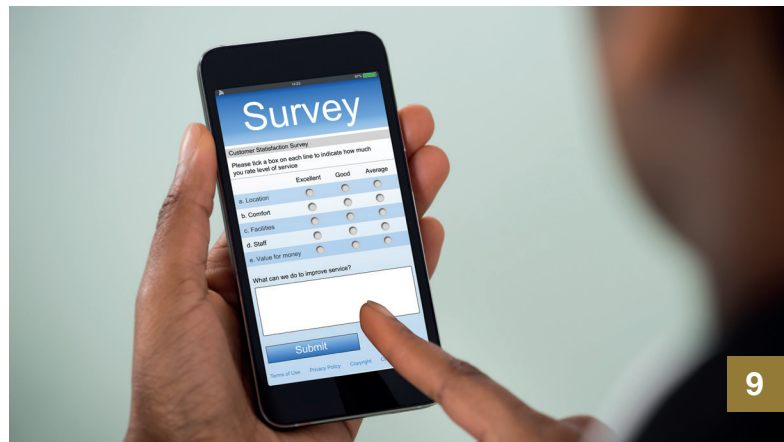
Diagnose

Om in kaart te brengen hoe de informele netwerken binnen uw organisatie eruit zien, bieden wij verschillende gestandaardiseerde teamskans aan:

- **DLNA Inclusion Index** - Deze teamskans meet de mate van inclusie binnen het team, waarbij gebruik wordt gemaakt van ONA. Op basis van de resultaten kan met de team(s) het gesprek worden aangegaan.
- **Cooperation Check-Up** - Met deze teamskans wordt in kaart gebracht hoe er binnen de team(s) wordt samengewerkt. Op basis van de resultaten kunnen concrete verbeterinitiatieven worden geformuleerd.
- **Leidende Coalitie** - Deze teamskans brengt de meest effectieve personen binnen een groep mensen in kaart. Deze mensen zijn bij uitstek 'geschikt' om veranderingen te leiden.
- **DLNA Cultuurscan** - De DLNA Cultuurscan richt zich op drie belangrijke factoren voor de cultuur van een organisatie: sociale interactie, vertrouwen en samenwerking. In tegenstelling tot andere cultuurscans, levert de DLNA Cultuurscan concrete handvatten voor gedragsverandering, zonder gebruik te maken van lange vragenlijsten.

Onze teamskans zijn niet alleen interessant en leuk om te doen, maar bieden ook een laagdrempelige manier om kennis te maken met ONA.

Op onze website www.dlnetworkanalytics.com staat een actueel overzicht van ons aanbod van teamskans.



Behandeling

Om samen met onze klanten te werken aan de organisatie van de toekomst, bieden wij maatwerk aan. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende 6 thema's:

1. Diversiteit & inclusie

Wij helpen organisaties bij specifieke vraagstukken of problemen met betrekking tot diversiteit en inclusie. Met behulp van ONA brengen wij de issues in kaart en leveren concrete handvatten voor verbetering op het niveau van het individuele en groepsgegedrag. Onder begeleiding van één van onze *company transformers* helpen wij de team(s) verder op weg.

2. Leren & kennismanagement

Wij helpen organisaties bij het verbeteren en inrichten van efficiënte en effectieve kennisnetwerken. Dit doen wij door te laten zien hoe er binnen de organisatie kennis wordt gedeeld. Vervolgens laten we met behulp van simulaties en optimalisatie-algoritmes zien hoe de kennisnetwerken efficiënter en effectiever kunnen worden ingericht.

3. Personeelsplanning, talent & management development

Met behulp van ONA kunnen wij in kaart brengen welke rol(len) elk individu speelt binnen een team. Dit brengt onder andere talenten en potentiële leiders naar het oppervlak, die anders misschien onzichtbaar zouden zijn gebleven.



4. Operationele performance & samenwerking

In iedere organisatie loopt er wel eens iets al langere tijd niet lekker: er zijn te veel mensen bij betrokken, de samenwerking verloopt niet soepel, enzovoorts. Wij brengen in kaart hoe de samenwerking precies verloopt, zodat concrete verbeterinitiatieven kunnen worden vastgesteld.

5. Verandermanagement

Wij kunnen uw organisatie ook vanuit een breder perspectief op weg helpen bij de transformatie naar de organisatie van de toekomst. Eén van onze *company transformers* denkt mee over een projectplan, of treedt op als verandermanager van een verandertraject.

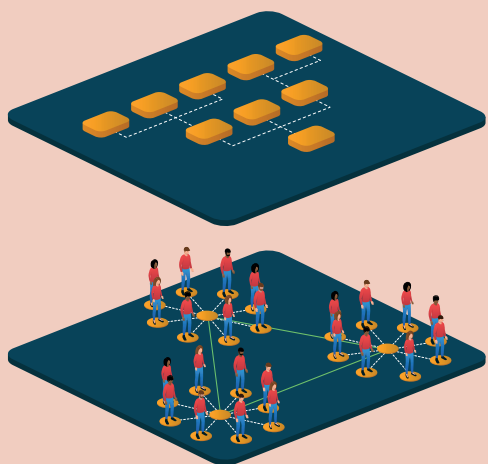
6. Fusies en overnames

Op basis van optimalisatie-algoritmes laten wij zien hoe het nieuwe team, na overname of fusie, er uit zou kunnen komen te zien.

DIAGNOSE

Wij maken een X-Ray van uw organisatie en laten u zien hoe uw mensen écht samenwerken

Huidige weergave van de organisatie



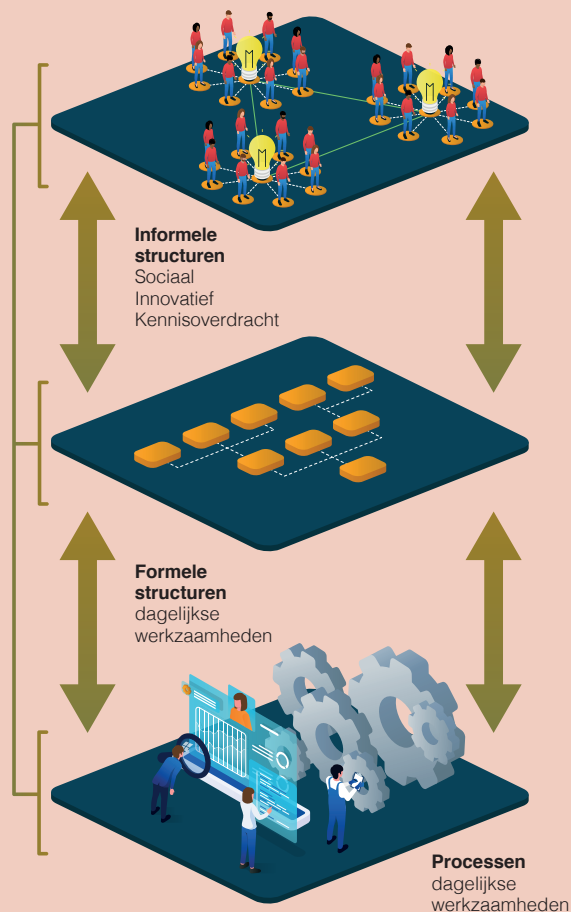
Een X-Ray van de organisatie

Transformatie

BEHANDELING

Wij helpen u om optimale informele en formele structuren te creëren die effectief met elkaar samenwerken en innoveren

De organisatie van de toekomst



4. Over DLNA

DLNA is begin 2020 opgericht door **Loes de Boer** en **Dmitriy Silov**, vanuit een gezamenlijke passie voor complexe netwerken.



Loes de Boer heeft meer dan 10 jaar ervaring als (actuarieel) consultant en projectmanager in de financiële sector.

Daarnaast is zij onder meer Bestuurslid van het Koninklijk Actuarieel Genootschap.

Dmitriy Silov heeft meer dan 5 jaar ervaring als financieel risicomanager en belegger, en heeft in zijn vrije tijd diverse programmeertalen leren kennen en toegepast.

Meer informatie over specifieke trajecten die wij met onze klanten hebben doorlopen is opgenomen op de website www.dlnetworkanalytics.com





Interesse?

Wij helpen je graag verder via info@dlnetworkanalytics.com



DL Network Analytics
Connect the dots. Stay ahead.