The autonomous management school of the University of Antwerp

antwerp management school

Master Class Netwerken

S-factor

20 juni 2012

Prof. Dr. Patrick Kenis
Academic Dean,
Antwerp Management School en
Hoogleraar Universiteit van Tilburg

Dr. Jelly Zuidersma
Programma manager,
Het Stagebureau expertisecentrum
Post-doc universiteit van Groningen

Doelstelling masterclass S-factor

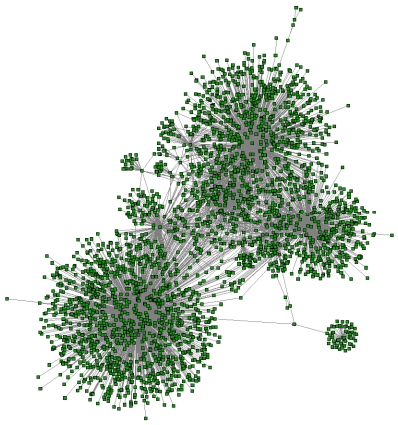
- Wat zijn organisatienetwerken
- Waarom zou je een organisatienetwerk inzetten
- Hoe werken organisatienetwerken
- Wie/Wat bepalen het succes van een netwerk

De ingrediënten van de Master Class:

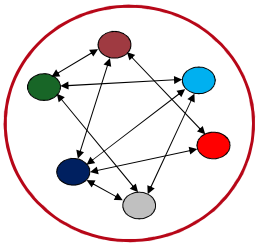
- Theoretische concepten (onderzoeksliteratuur, inclusief proefschrift Jelly)
- Ervaringen in bestaande netwerken

Doorgaans onderscheiden we **twee typen** van netwerken

van onderop



Doelgericht organisatienetwerk



resultaat →

Doelgericht organisatienetwerk

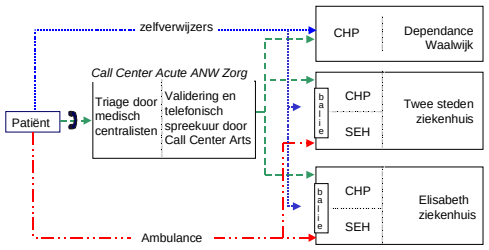
- Definitie
- Voorbeelden
- Netwerk governance versus andere governance vormen
- Wanneer netwerk governance?
- Management en inrichting van netwerken

Definitie van een doelgericht organisatienetwerk

Het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van minstens drie soevereine organisaties om samen een outcome te bewerkstelligen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen.

Voorbeeld van doelgericht organisatienetwerk

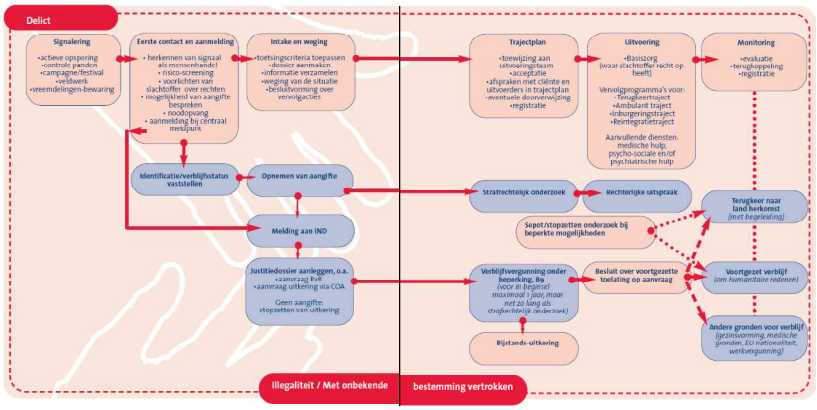
Geïntegreerde ANW-zorg vanuit 3 plaatsen, aangestuurd door 1 centraal call center



Bron: Bestuursmiddag DHV Midden-Brabant

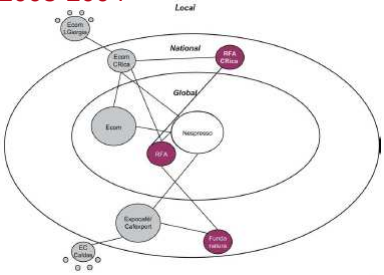
© The Essence Consulting

Justitiële keten als voorbeeld doelgericht organisatienetwerk

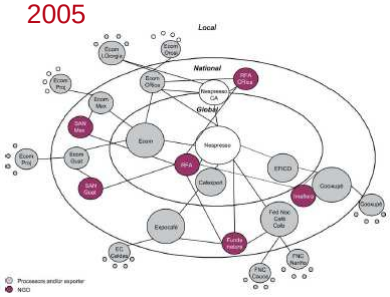


Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program

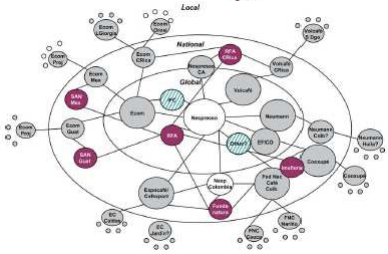
2003-2004



2005

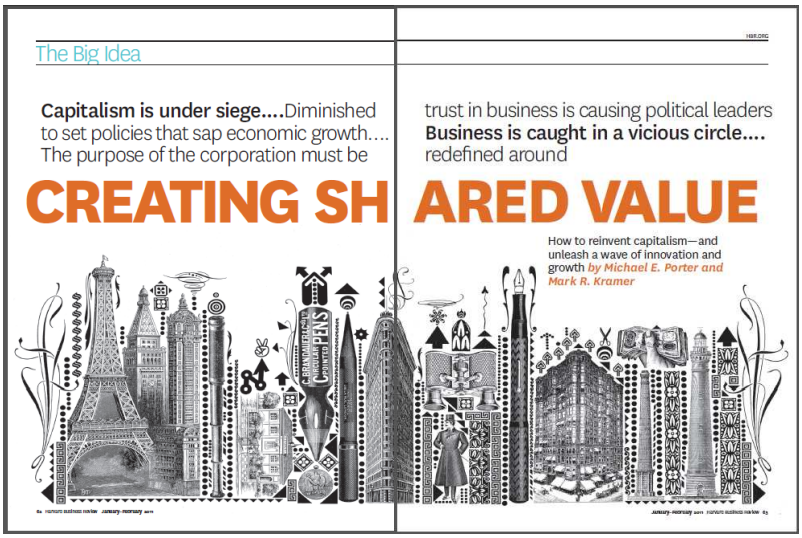


Einde 2007



Bron:
Gabriela Alvarez, Colin Pilbeam, Richard Wilding, (2010) "Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 15 Iss: 2, pp.165 – 182.

Netwerken worden steeds belangrijker

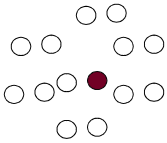
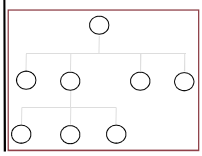
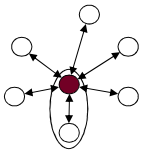
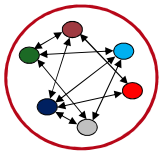
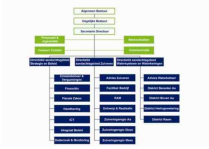

The Big Idea

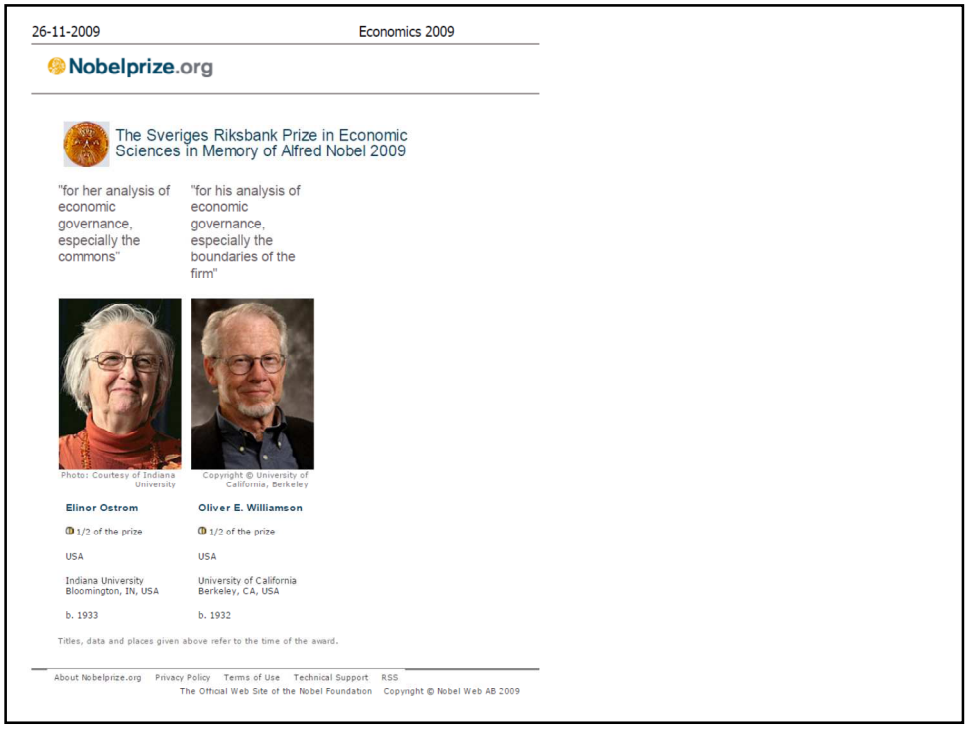
Capitalism is under siege.... Diminished trust in business is causing political leaders to set policies that sap economic growth.... **Business is caught in a vicious circle....** The purpose of the corporation must be redefined around

CREATING SHARED VALUE

How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth *by Michael E. Porter and Mark R. Kramer*

Er zijn verschillende manieren om dingen te doen

Markt/ Competitie "buy"	Hiërarchie "make"	Samenwerken "ally"	Organisatienetwerk "join"
			 → resultaat
	Regelgeving en bureaucratie 	Samenwerken met anderen om de toegang tot middelen te verzekeren of onzekerheden te reduceren, etc.	Netwerk als productiesysteem. Er wordt waarde gecreëerd op het niveau van het netwerk.



26-11-2009 Economics 2009

Nobelprize.org

The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009

"for her analysis of economic governance, especially the commons"

"for his analysis of economic governance, especially the boundaries of the firm"

Photo: Courtesy of Indiana University

Copyright © University of California, Berkeley

Elinor Ostrom

1/2 of the prize

USA

Indiana University
Bloomington, IN, USA

b. 1933

Oliver E. Williamson

1/2 of the prize

USA

University of California
Berkeley, CA, USA

b. 1932

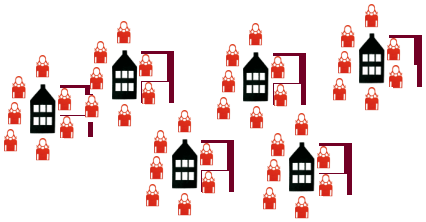
Titles, data and places given above refer to the time of the award.

About Nobelprize.org Privacy Policy Terms of Use Technical Support RSS
The Official Web Site of the Nobel Foundation Copyright © Nobel Web AB 2009

Wanneer organisatienetwerken als organisatievorm gebruiken?

- Als er nood is aan **competenties** die verspreid zijn over verschillende soevereine organisaties.
- Antwoord op **complexe** problemen of vereisten
- Het leveren van **maatwerk**:
  een unieke product/dienst/ervaring.

Van de samenwerking moet in de eerste plaats het kind/gezin beter worden

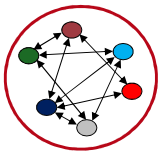


- Signalen worden niet tijdig opgepakt
- Fase tussen signaleren en starten van hulp duurt te lang
- Zorgen worden niet bespreekbaar gemaakt
- Geen passend aanbod bij behoefte
- Onbekendheid waar je terecht kan
- Verantwoordelijkheden tussen alle niveaus worden niet goed afgesproken

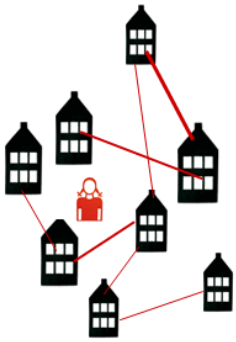
Organisatienetwerken als basis voor het nieuwe **maatwerk**

N = 1 / R = G

(Gebaseerd op:
C.K. Prahalad & M.S. Krishnan
(2008) The new age of
innovation. McGaw Hill**).**



→ resultaat



Kan het? … netwerkproductie als governance vorm

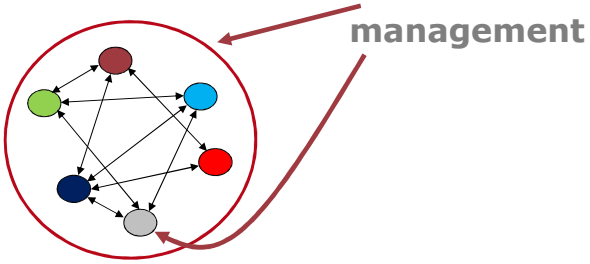
This sounds good, but it won't work. First of all, you're going to have to write another book that explains exactly how you can put this thing together legally. Secondly, it's way too complex. How can anyone manage an organization like this? In my experience, putting together even a temporary alliance among two or three firms requires an enormous amount of effort and usually doesn't generate much in the way of results. Given the hassle of managing an alliance, as well as the likelihood that one of the parties will try to take advantage of you, I think you're better off going it alone. When you keep innovation inside your own firm, you can control the process. You can prevent information leaks and make certain that any returns go straight to your own bottom line rather than filling the pockets of managers in another company. Even if, as you claim, firms may waste as much as 80 percent of their potential to innovate, I still say a firm should go it alone. In fact, I'd rather see the 80 percent go to waste than to run the risk that someone else will take advantage of me or my firm.

Bron:
Miles, R., Miles, G., Snow, C. (2005) *Collaborative Entrepreneurship. How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*. Stanford Business Books.

Het kan! … mits goed netwerk management …

Eisen aan goed functionerende organisatienetwerken

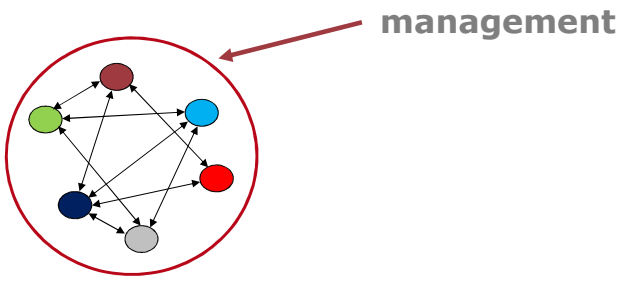
- Doelstelling
- Management van het organisatienetwerk
- Management in het organisatienetwerk



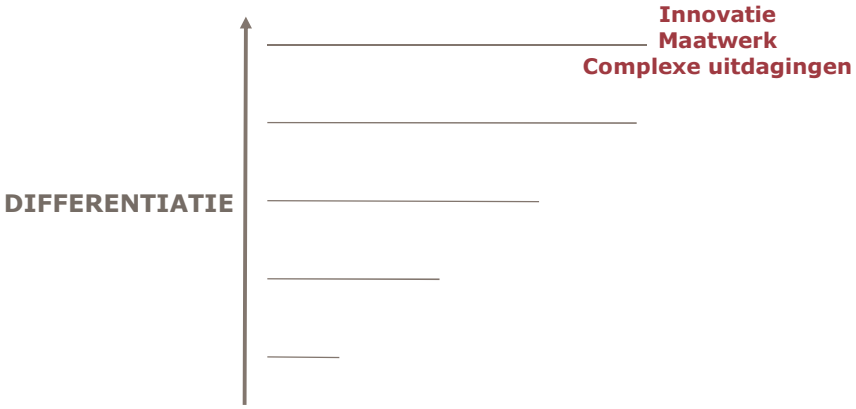
Doelstelling / Focus!

- Koppel netwerking aan een doel: wat levert het op in termen van betere resultaten?
- Doelstelling op het niveau van het netwerk.
- Doelstelling in termen van toegevoegde waarde voor de burger.
- Doel moet aan bepaalde eisen voldoen: motiverend, passie, concreet.
- Doel kan nooit 'betere samenwerking' zijn.

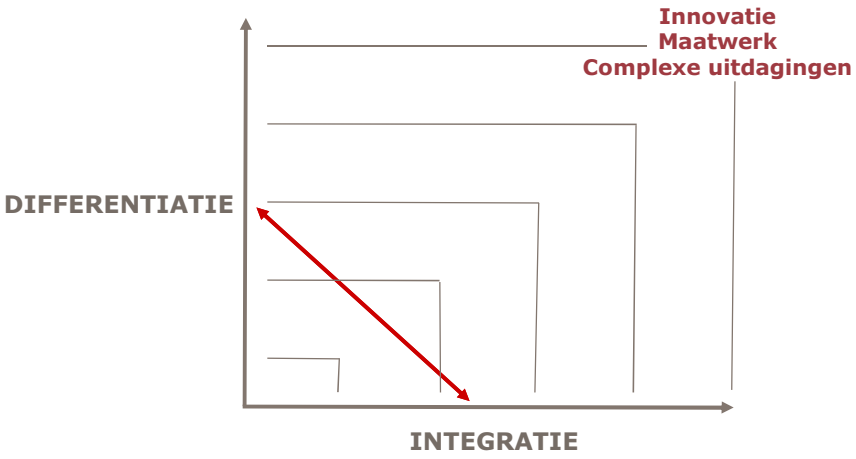
Management van het organisatienetwerk



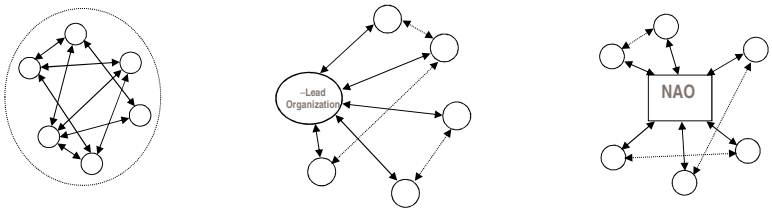
Waarom zijn netwerkorganisaties tegelijkertijd zo aantrekkelijk en zo moeilijk?



Waarom zijn netwerkorganisaties tegelijkertijd zo aantrekkelijk en zo moeilijk?



Ontwerp van netwerken



Bron: Keith Provan & Patrick Kenis (2007) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory.*

Ontwerp van netwerken

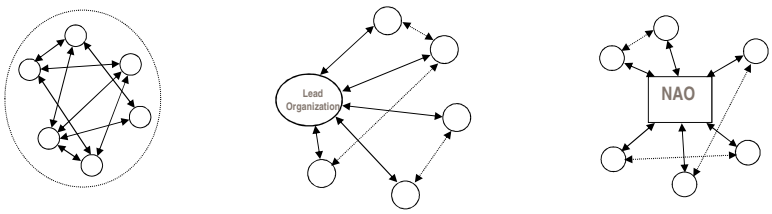


Table 1
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Bron: Keith Provan & Patrick Kenis (2007) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory.*

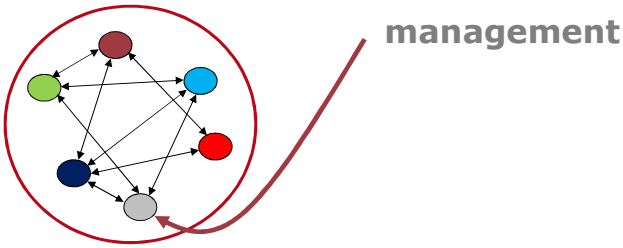
Ontwerp van netwerken

Table 3: Alternative Forms of Network Governance—the Management of Design

Design Characteristics	Self-Governance	Lead Organization	Network Administrative Organization
Structure	No administrative entity, participation in network management by all members	Administrative entity (and network manager) is a major network member/service provider	Distinct administrative entity set up to manage the network (not a "service provider")—manager is hired
Optimal number of members	Few	Many	Many
Decision making	Decentralized	Centralized	Mixed
Advantages	Participation, commitment by members, ease of forming	Efficiency, clear network direction	Efficiency of day-to-day management, strategic involvement by key members, sustainable
Problems	Inefficient—frequent meetings, difficulty reaching consensus, no network "face"	Domination by lead organization, lack of commitment by members	Perception of hierarchy, cost of operation, complex administration

Bron: Milward, H.B and Provan, K.G. ,*A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. IBM Center for The Business of Government, 2005.

Management in het organisatienetwerk



Wederkerigheidspatronen

- Samenwerkingsverbanden zijn succesvoller als een groep professionals binnen deze samenwerkingsverbanden bij dilemma's waar tegengestelde belangen spelen wederkerigheidspatronen laat zien

Proefschrift Jelly Zuidersma

Regionale samenwerkingsverbanden Verpleging en Verzorging in Nederland vormen de casuïstiek (99)

Uit de beleidsreconstructie blijkt:

1. **De regio aan zet**
2. **Product verwacht: stageplaatsen en banen**
3. **Sprake van eigen belang versus algemeen belang = tegengestelde belangen**
4. **De vorm was open**

Theoretische concepten

Bekend:

- **doelgerichte netwerken**
- **managen van netwerken**
- **sociaal kapitaal**
- **vertrouwen**

Theoretische concepten

Onbekend:

- **Hoe gedragen medewerkers van verschillende organisaties (groepsgedrag) met tegengestelde belangen zich?**
- **Wat is de relatie van groepsgedrag binnen het netwerk en het effect van dit gedrag op de uitkomsten van het netwerk?**

Theoretische achtergrond

Aanknopingspunt:

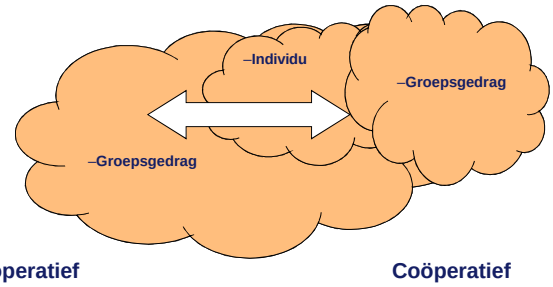
- **“Alle structuren zijn resultanten van gedrag”**
  (Ultee, Flap & Arts, 2003)

- **Wederkerigheidstheorie:**
- **De concepten wederkerigheid en status**

  “Verdragen elkaar niet bij dezelfde persoon wel binnen een groep, maar dan gaat het om het evenwicht!”

Des te meer *Free-riders*

Des te minder *free-riders*

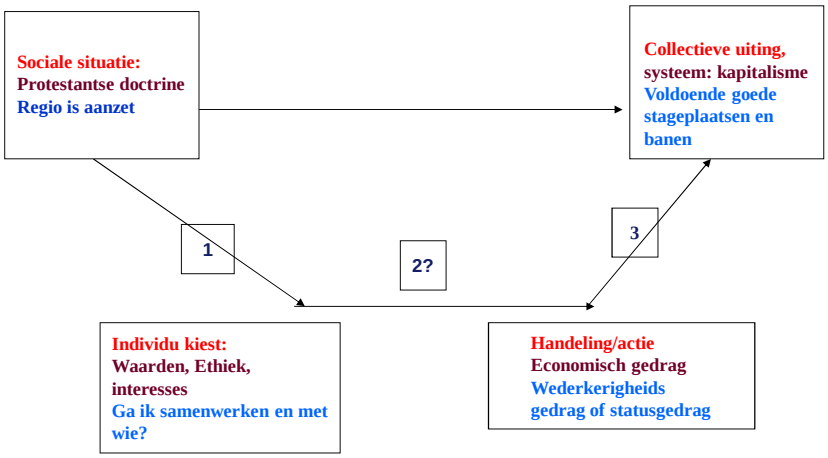


Non-Coöperatief
Toegewijd *free-rider* gedrag
alleen eigen belang telt

Coöperatief
Toegewijd wederkerigheidsgedrag
alleen groepsbelang telt

Bron: Zuidersma, J, Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden , 2012

Noodzaak tot gedragstheorie:



Bron: Het Macro-Micro-Macro Model. Coleman, J. S. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 8 (vertaald).

Voorwaarden > Gedrag > Prestaties

Des te meer: Des te minder

Onderlinge toegankelijkheid……Onderlinge toegankelijkheid

Onderlinge afhankelijkheid…….. Onderlinge afhankelijkheid

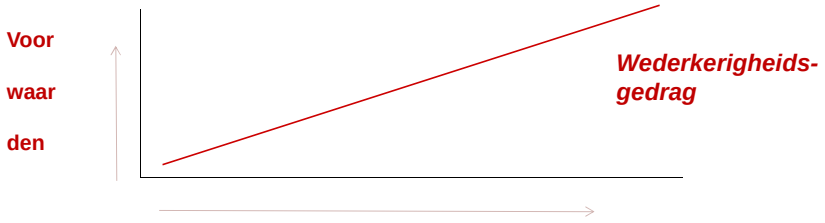
Meerlagigheid…….. Meerlagigheid

Toekomstige relatie…….. Toekomstige relatie

Des te meer: Des te meer

Wederkerigheidsgedrag Statusgedrag

Voorwaarden en Gedrag

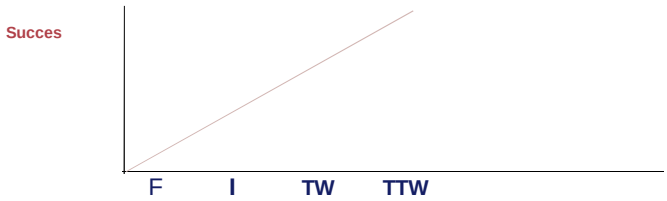


Bron: Zuidersma, J, Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden, 2012

Theoretische concepten, *aanvullende*

Meerdere patronen, *free-rider* gedrag, intolerant, tolerant en toegewijd tolerant wederkerigheidsgedrag zijn mogelijk, Coleman, J. S, 1990).

Gedrag van professionals en succes (bij dilemma's met tegengestelde belangen)



Free-rider gedrag
Intolerant wederkerigheidsgedrag
Tolerant wederkerigheidsgedrag
Toegewijd tolerant wederkerigheidsgedrag

Bron: Zuidersma, J, Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden, 2012

VOOR (BEELDEN)

- Wederkerigheid versus status
- Wederkerigheidsgroep versus statusgroep
- Belang van een wederkerigheidsgroep
- Dilemma's met tegengestelde belangen
- Successen

Is wederkerigheid te organiseren? (voorwaarden)

- JA, als er sprake is van een tegengesteld belang bij de professional en tussen de profesionals onderling
- JA, als professionals van verschillende lagen elkaar ontmoeten om dilemma's met tegengestelde belangen op te lossen
- JA, bij goede fysieke en/of digitale bereikbaarheid
- JA, als professionals elkaar in de toekomst ook nodig hebben

Zijn successen te meten?

- **<u>Concrete opbrengsten:</u> …stageplaatsen, ..minder ziekenhuisopnames, ..minder overtollig personeel.**
- **<u>Kennis:</u> wat is feedback..herkennen van voorverschijnselen van een psychose..**

  BIG registratie
- **Informatie uitwisseling: ..op de hoogte van Focus op Vakmanschap..etc.**

Management in het netwerk

- Wederkerigheid is een competentie. Professionals moeten het willen, kunnen en tonen.

Management van het netwerk

- Het managen van wederkerigheidspatronen is effectiever dan polderen

Management in het netwerk

- Het creëren van wederkerigheidspatronen is de belangrijkste managementvaardigheid in tijden van economische crisis

Vragen over toepassing voor:

- Borging S-factor?
- Kraamverbijzondering?
- Anders?