

De verbinding tussen hiërarchie en gestructureerde improvisatie

NEW GOVERNANCE EN NETWERKARCHITECTUUR



Als gevolg van relationele dynamiek is er in IT-projecten sprake van een fase-afhankelijke mix van formele en informele stuurmechanismen. Het concept van New Governance toont aan dat de *informele* relationele dynamiek bepalend is voor de effectiviteit van de *formele* stuurmechanismen zoals een hiërarchie en contract, en daarmee dus ook voor het succes of falen van IT-projecten. Binnen dit concept speelt de netwerkkarchitect een belangrijke complementaire rol.

Projecten en organisaties worden gevormd door mensen die onderling relaties met elkaar onderhouden. Deze relaties bieden aan de ene kant mogelijkheden en voordelen (toegang tot informatie en hulpbronnen) en aan de andere kant reguleren (of beperken) ze gedrag door afspraken, contracten en wederzijdse beloften die door bijvoorbeeld onderhandelingen overeengekomen zijn. Complexe outsourcingprojecten verbinden organisaties (leveranciers en klanten) met elkaar. Door deze verbinding worden mensen en hun relatiepatronen aan elkaar gerelateerd. Deze relatiepatronen hebben zowel een formeel (a priori gereguleerd) als een informeel karakter (niet a priori gereguleerd of emergent) en zijn daarmee bepalend voor wat er in en rond organisaties daadwerkelijk gebeurt. Dit artikel is gebaseerd op empirisch onderzoek dat mede door het Platform Outsourcing Nederland is gefinancierd.¹

Als gevolg van relationele dynamiek, die bestaat uit het vormen, bestendigen en afbreken van contacten tussen personen, actoren en partijen, is er in IT-projecten sprake van een 'situatie en tijd' (fase)-afhankelijke mix van formele (hiërarchie, contract, formele organisatie) en informele (interacties, communicatie, improvisatie) stuurmechanismen.

Met het concept van New Governance laten we zien dat de *informele* relationele dynamiek bepalend is voor de effectiviteit van *formele* stuurmechanismen zoals een hiërarchie en contract, en daarmee dus ook voor het succes of falen van IT-projecten. In dit artikel bespreken we de werking van mechanismen die voortkomen uit de relationele netwerkstructuur en die in de literatuur omschreven worden als 'brokerage' en 'closure'.

We laten zien dat de factor tijd (tijdsverloop in een project) van cruciaal belang is voor de verhouding tussen formele en informele stuurinstrumenten, en daarmee voor de besturing en governance van projecten.

We sluiten af met een pleidooi om de verhouding tussen hiërarchie (formeel) en relationele structuur (informeel) binnen een project steeds te toetsen aan de actu-

ele werk- en projectomgeving. We stellen daarom voor om hiërarchisch georiënteerde stuurinstrumenten (contract, formele aanpakken zoals: ITIL, COBIT en Prince2) aan te vullen met 'netwerkarchitectuur', die is gericht op het ontwikkelen en beheren van relationele 'resources' en verhoudingen (informatie- en kennisdeling, legitimiteit en vertrouwen).

BROKERAGE EN CLOSURE

Onder 'brokerage' verstaan we het vermogen van een actor of persoon een relatie te introduceren en te continueren tussen actoren waartussen voorheen géén relatie bestond (Burt, 2000, 2005). Brokerage (zie figuur 1) doet zich daarom vooral voor in netwerken waarin relatief weinig of geen relaties bestaan tussen de actoren onderling. We noemen dit ook wel een 'open' netwerk of een netwerk met relatief veel 'structural holes' ('gaten' in het netwerk). Het bewust 'sluiten' van een verbinding tussen actoren door een derde, schept waarde, en kan tegelijk een uiting zijn van opportunisme.

'Closure' (Burt 2000, 2005; Ahuja, 2000) duidt op (sociaal) gedrag omdat er juist wél al relaties bestaan tussen actoren. Doordat iedereen in een groep of team met elkaar verbonden is (closure) is iedereen goed geïnformeerd en bestaat er ook een grote mate van groepscontrole. Closure (zie figuur 2) doet zich vooral voor in netwerken waar veel en intensieve relaties bestaan tussen actoren onderling. We noemen dit ook wel een 'gesloten' netwerk. Een van de gevolgen van closure is dat het wederzijds vertrouwen tussen actoren of partners toeneemt (en omgekeerd maakt vertrouwen tussen partners de relatie hechter).

Zowel brokerage als closure is een manifestatie van wat we sociaal kapitaal noemen (Coleman, 1988; Burt, 2000). Dit omvat de potentiële of manifeste voordelen (toegang tot informatie, geld of hulpmiddelen, invloed) die een actor of persoon heeft vanwege de ingenomen positie in een structuur van relaties (Burt, 2005). Door brokerage en closure als netwerktypen met elkaar te combineren, construeert Burt (2000) een typologie van netwerkposities die tot op zekere hoogte

een 'normatief model' vormen. Het model is normatief omdat bepaalde posities worden geassocieerd met een 'goede' performance en andere posities met 'minder' performance. In tabel 1 parafraseren we deze combinaties in een voor ons doel geschikt format (zie ook figuur 3).

Cel A duidt op de netwerkstructuur met de meeste performance voor het projectteam. De relaties binnen het team zijn gesloten en sterk ontwikkeld (closure), naar buiten toe worden maximale opportunity's geboden vanwege een sterke 'brokerage'-positie. Deze positie kan bijvoorbeeld worden aangetroffen bij een klein project met 'relatief korte lijnen', of een project waar voortdurend aandacht is voor teamvorming.

Cel C betreft een netwerkstructuur met de minste performance voor het projectteam. De interne relaties zijn ongevormd en 'open' en zijn daarmee kwetsbaar voor onderlinge manipulatie en gevoelig voor het zich tegen elkaar laten uitspelen door partijen in de omgeving. Deze laatste zijn onderling goed georganiseerd en daarmee zelf bestand tegen manipulatie en uitspelen (closure). Een BPO-project (business-process outsourcing), waarbij personeel van de outsourcing partij door de insourcing partij wordt overgenomen, vertoont in aanvang trekken van deze positie.

De posities vanuit de cellen B en D liggen ertussenin. De positie van cel D wordt typisch aangetroffen bij aanvang van een project. Ze is zowel intern als extern het minst ontwikkeld, en is daarmee kwetsbaar ('Liability of Newness', Krackhardt, 1996).

Cel B is zowel intern als extern relatief gesloten (closure) waardoor een zekere stabiliteit en inertie bereikt is, met als gevolg dat echte vernieuwing of ondernemerschap niet te verwachten zijn. Projecten die lang voortduren zonder dat er noemenswaardige interne en/of externe veranderingen optreden, nemen deze zwaar uitontwikkelde vorm aan.

STRUCTURELE AUTONOMIE

Structurele autonomie (Burt, 1992) duidt op een situatie waarbij de relaties gesloten zijn rond de actor van waaruit het perspec-

tief is opgezet ('ego'), in casu het project, en open aan de zijde van relevante anderen, in casu de projectomgeving. Deze positie biedt maximale manoeuvreerruimte aan het project omdat aan de kant van de anderen, open, nog niet ingevulde contacten bestaan ('structural holes') die naar keuze ingevuld, verbonden of tegen elkaar uitgespeeld kunnen worden. Dit terwijl in het project aan 'ego'-zijde, de contacten gesloten zijn, dat wil zeggen goed georganiseerd rond voor het project essentiële onderwerpen.

Governance gaat uiteindelijk om het bewaken van de integriteit van de onderlinge relaties

Posities zoals onderscheiden in cel A van tabel 1 worden gekenmerkt door 'structurele autonomie'. In relationele termen kunnen we structurele autonomie ook omschrijven als de verhouding tussen investeringen in bepaalde contacten en de ervaren opbrengsten hieruit. Opbrengsten zijn bijvoorbeeld kennis en informatie over anderen, invloed en manipuleerruimte naar anderen toe door zelf informatie door te spelen of juist achter te houden. We noemen dit relationele of social resources. Structurele autonomie biedt het project een grote mate van sociaal kapitaal.

Een patroon dat gesloten is, biedt voor het project relatief weinig of geen manoeuvreerruimte of onderhandelvoordelen. Netwerken met een hoge mate van 'closure' (gesloten karakter) bevatten tevens relatief veel redundante of overtollige relaties. Deze contacten leveren weliswaar meer onderling vertrouwen en controle, maar zijn arbeids- en tijdsintensief om te onderhouden.

NETWERKSTRUCTUUR IN VIJF CASES

Gegeven de typologie in tabel 1 is vervolgens gekeken naar de ontwikkelingen in relatiepatronen zoals aangetroffen in de vijf onderzochte cases (zie PON, 2014). Steeds is de interne teamstructuur en de

'organisatiegraad' van de partners in de omgeving van de projecten met elkaar in verband gebracht.

Ook is per case gekeken naar de netwerkstructuur in de startpositie en vervolgens naar de ontwikkelde vorm tijdens het moment van de eindmeting. Dit is het moment waarop tevens het resultaat van het project werd vastgesteld (namelijk: het project is niet geslaagd, enigszins geslaagd, of succesvol). Tabel 2 toont de ontwikkeling in netwerkpatronen, afgezet tegen het al dan niet succesvol zijn van het project.

Voor de succesvolle cases (projecten) zien we dat case 4 zich ontwikkelt van een gesloten interne structuur (closure) en een open externe structuur naar een gesloten externe organisatie waarbij de interne structuur in tact blijft (van A naar B). Voor case 5 is de startsituatie een nog ongeorganiseerde interne en externe netwerkstructuur. Dit is doorgaans voor de meeste projecten het geval (zie hier ook case 1 en case 2). Uiteindelijk evolueert case 5 naar een gesloten interne teamstructuur met open externe contacten (maximale performance).

De twee niet-succesvolle projecten laten in feite geen ontwikkeling zien. Case 2 blijft ongevormd en dus ongeorganiseerd en kwetsbaar. Case 3 blijft in een structureel ongewenste situatie waarbij het project intern open en ongeorganiseerd is, terwijl de partners in de omgeving onderling gevormd zijn in een brede omringende coalitie.

Voor case 1 geldt dat de open beginsituatie ontwikkeld is naar de zowel intern als extern gesloten (closure) en dus gevormde netwerkstructuur (van D naar B).

LANGE LOOPTIJDEN VAN SOURCINGSPROJECTEN

In de door ons onderzochte cases zagen we dat de succesvolle projecten relatief in hoge mate beschikken over 'structurele autonomie'. Dit in tegenstelling tot de minder succesvolle projecten waarbij de relationele projectstructuur relatief gesloten is voor de handelende projectleiders. Relationele governance betekent dat projectleiders streven naar 'structurele autonomie' voor hun project. Projectleiders moeten daarvoor de relationele balans tussen open en gesloten relaties opmaken

en vervolgens goed in de gaten blijven houden, en waar nodig aanpassen. Immers wat open is kan zich sluiten en het is zaak om dit onder voor het project zo gunstig mogelijke condities te doen.

Sourcingsprojecten kennen doorgaans een lange looptijd. Dit leidt ertoe dat ontwikkelingen in relatiepatronen haast onvermijdelijk zijn. Organisaties en hun projecten veranderen voortdurend en dit leidt vaak tot nieuwe onvoorziene omstandigheden en situaties die vanuit het bestaande contract niet of moeizaam te reguleren zijn.

Uit de vergelijking van de begin- met de eindsituatie van de relationele structuur in de vijf cases (tabel 2) is ook gebleken dat verschillende fasen en netwerkposities de revue passeren.

Het lijkt erop dat relationele patronen binnen projecten en in de omgeving van projecten op gezette tijden doorbroken worden door bewust gecreëerde interventies. Deze worden of van binnen uit het project, of van buiten het project geïnitieerd.

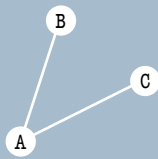
Deze overgang van de ene naar de volgende fase van een project verloopt vaak via een korte turbulente periode waarin nieuwe onderlinge relationele verhoudingen en vaak nieuwe afspraken of overeenkomsten worden vastgesteld.

Voor de succesvolle cases (case 4 en 5), en de minder succesvolle case 1 zagen we inderdaad een ontwikkeling in de relatiepatronen. Voor de niet-succesvolle cases (case 3 en 4) bleef ontwikkeling uit. Blijkbaar is ontwikkeling en groei in de relaties binnen en buiten de projectorganisatie noodzakelijk om succes te bereiken. Doen deze ontwikkelingen zich niet voor dan is de kans groot dat het project mislukt (zie tabel 2). Ontwikkelingen in de relatiepatronen moeten derhalve bewust gestuurd worden.

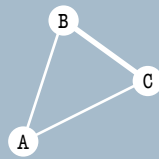
Relationele fasen gaan daarbij, blijkens onze resultaten, gepaard met specifieke combinaties van formele en informele stuurinstrumenten. Zo biedt bij aanvang van een project het formele contract het meeste houvast bij het aansturen en opzetten van processen en voorzieningen. Immers, de interne en externe relationele projectstructuur is nog relatief open en on-

		Closure binnen het project	
		Laag	Hoog
Brokerage buiten het project (naar omgeving)	Hog	D: Open, ongevormde teamstructuur en verschillende, open externe contacten (relatief veel 'structural holes')	A: Gesloten en gevormde teamstructuur en verschillende, open externe contacten (maximale performance)
	Laag	C: Open, ongevormde teamstructuur en gelijklopende (redundante) onderling gesloten externe contacten (minimale performance)	B: Gesloten en gevormde teamstructuur en gelijklopende (redundante) en onderling gesloten externe contacten

Tabel 1. Brokerage en closure (zie ook figuur 3). Brokerage buiten het project (naar omgeving)



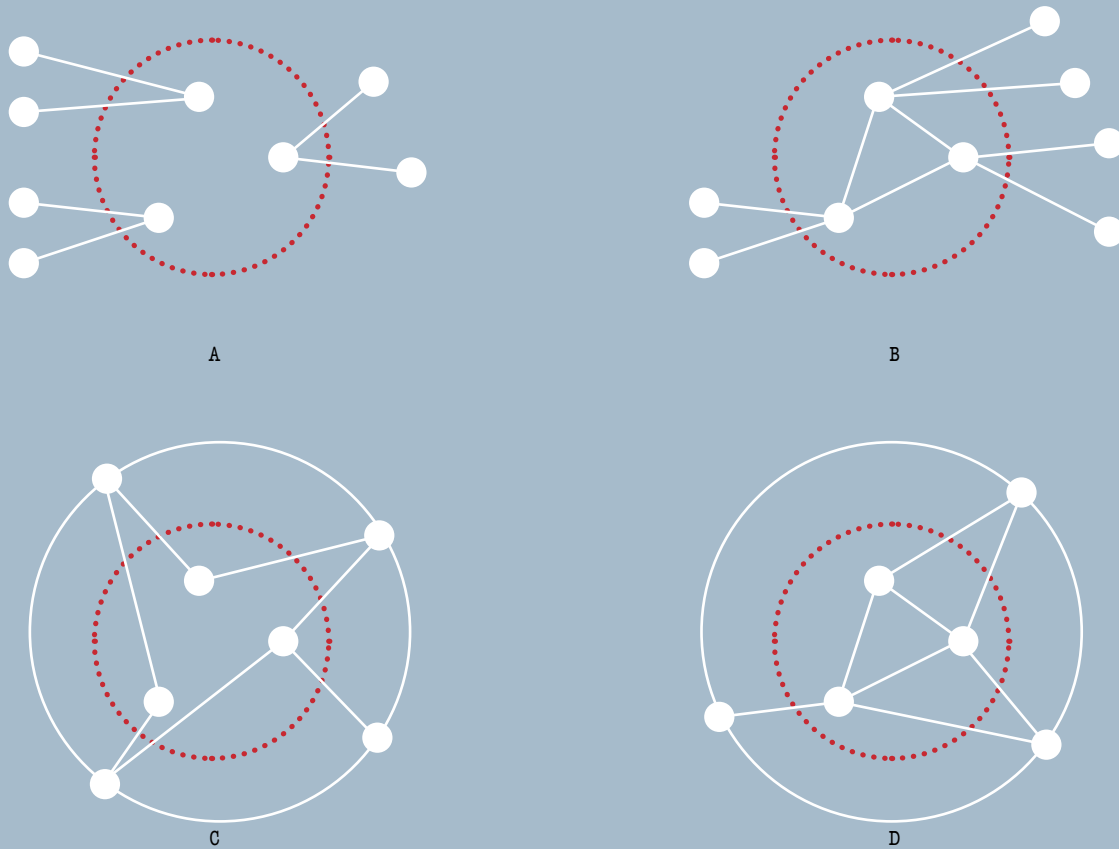
Figuur 1. Brokerage door A: het vermogen een relatie tussen B en C te bewerkstelligen.



Figuur 2. Closure door B en C: intensivering van de relatie.

Case	Patroon ontwikkeling van naar		Succes van het project
	van	naar	
1	D	B	Enigszins een succes (= +/-)
2	D	D	Geen succes (= 0)
3	C	C	Geen succes (= 0)
4	A	B	Succesvol (= 1)
5	D	A	Succesvol (= 1)

Tabel 2. Brokerage en closure als patroonontwikkeling in vijf cases.



Figuur 3. Netwerkpatrienen. De rode cirkel geeft de grenzen van de projectorganisatie.

gevormd. Gaandeweg groeien de relaties en contacten uit tot een meer gestructureerd patroon van relaties dat als raamwerk dient voor de (sociale) organisatie van een project. Dit laatste versterkt de nadruk op informele instrumenten (zoals: onderlinge interacties, informele organisatie, bestendiging van vertrouwen en op ervaring gestoelde routines). Dit wordt versterkt omdat veranderende en onvoorziene omstandigheden de bruikbaarheid van oorspronkelijke formele afspraken ondergraven.

De opeenvolging tussen verschillende relationele fasen mag een gegeven zijn, het is geen gegeven dat een project een netwerkpositie die ongunstig is voor de performance overleeft

De opeenvolging tussen verschillende relationele fasen is weliswaar een gegeven, maar het vermogen om een netwerkpositie te overleven die minder gunstig is voor de performance (C, D en in mindere mate B in tabel 1) is dat niet.

Precies daar ontstaat de ruimte voor de complementaire rol van netwerkarchitect.

NETWERKARCHITECT

Het reguleren en beheren van de relationele structuur waarin een project zich bevindt, is van strategische waarde voor IT-projecten. Dit geldt des te meer voor IT-sourcingprojecten omdat deze vaak een lange looptijd hebben. In dit verband introduceren we de rol van netwerkarchitect (Pollock e.a., 2004). Deze rol, die de projectleider moet kunnen vervullen, is geen architectenrol in de technische zin van het woord, maar een 'broker'-rol in een netwerk teneinde gunstige en manoeuvreerbare posities te creëren voor het project en de medewerkers daarin. Als netwerkarchitect ontwikkelt, onderhoudt en exploiteert de projectleider relatienetwerken binnen

een gegeven projectomgeving. Dit levert het project 'relationele resources' op in termen van op de situatie afgestemde en toegespitste kennis en informatie, en verwerft hij of zij aandacht en invloed bij andere actoren en spelers in het netwerk.

Bezien we vanuit het hier voorgestelde groeimodel van relationele sturing in projecten de gewenste mix van formele en informele stuurinstrumenten, dan stellen we vast dat de omslag van formele naar informele stuurinstrumenten cruciaal is voor een evenwichtige ontwikkeling van een project. In dit verband zien we in onze cases dat 'improvisatie' van het grootste belang is om in de gegeven omstandigheden de juiste maatregelen te treffen. Daarmee is improvisatie een belangrijke verbinding tussen formeel en informeel (en omgekeerd) geïnspireerd gedrag. Geïmproviseerd gedrag en handelingen van participanten in en om het project bevorderen de transitie van formele naar informele sturing van een project. Timing van acties en ook de durf om, op het snijvlak van bestaande maar achterhaalde afspraken en verhoudingen, nieuwe condities te eisen (voor zowel klant als leverancier), zijn in dit verband cruciaal.

De netwerkarchitect maakt al met al op creatieve wijze gebruik van al datgene wat beschikbaar is in de omgeving, inclusief datgene wat beschikbaar is gekomen gedurende het verloop van het proces ('bricolage', zie: Weick, 2001). Dit zijn dus de beschikbare formele instrumenten zoals: contracten, formele deals en afspraken, en de gegenereerde informele instrumenten zoals: opgebouwd vertrouwen, kennis van elkaars gedragsmodaliteiten, wederzijdse (soms impliciete) verwachtingen, te voorspellen gedrag, en leergedrag.

Effectieve en productieve IT-sourcingprojecten weten aldus een flexibele verbinding te leggen tussen hiërarchische governancestructuren en de relationele architectuur binnen en in de directe omgeving van een project.

TOT SLOT

Door de relatief lange looptijd van een sourcingproject doen zich zowel in de formele als informele stuurinstrumenten onomkeerbare ontwikkelingen voor. In formele zin worden basiscontracten en hi-

erarchieën in de tijd gezien ontoereikend omdat de omgeving en de organisaties die het project mede vormgeven vaak structureel veranderen. De informele aansturing verandert structureel doordat zich nieuwe relatiepatronen vormen en het draagvlak voor informele sturing door stabiele en betrouwbare verhoudingen toenemen. Binnen dit kader streeft het project bij voorkeur naar structurele autonomie. New Governance combineert hiërarchie en relationele sturing met elkaar tot een uitgebalanceerd en effectief stuurinstrumentarium. Governance gaat immers uiteindelijk om het bewaken van de integriteit van de onderlinge relaties.

Joan Baaijens en Marcel van Kooten zijn werkzaam bij CGI.

NOOT 1

Zie: *New Governance van Sourcing Projecten, een relationeel stuurmodel voor complexe sourcing en IT projecten*, 2014, Platform Outsourcing Nederland (PON).

LITERATUUR

- Ahuja, G. Collaboration Networks, structural holes an innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3) 2000.
- Burt, R. *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1992.
- Burt, R. *The Network Structure of Social Capital*, *Research in Organizational Behavior*, Elsevier, 2000.
- Burt, R. *Brokerage & Closure, An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press 2005.
- Coleman, J. S. Social Capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 1988.
- Krackhardt, D. Social Networks and the Liability of Newness for Managers, *Trends in Organizational Behavior*, vol. 3, (ad. Cooper and Rousseau, John Wiley & Sons, 1996).
- Pollock, T., J. Porac, J. Wade. Constructing Deal Networks: Brokers as network architects in the US IPO Market and other examples. *Academy of Management Review*, vol. 29, 2004.
- Weick, K. Organizational Redesign as Improvisation, in: *Making Sense of the Organization*. K.L.Weick, Blackwell, 2001.