

## 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/2066/19345>

Please be advised that this information was generated on 2019-04-23 and may be subject to change.

## De metamorfose van werkgemeenschappen



# De metamorfose van werkgemeenschappen

Rede (in verkorte vorm) uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar “Identiteit en talent in netwerkorganisaties” aan de Faculteit der Managementwetenschappen vanwege de Stichting Nijmeegs Universiteitsfonds aan de Katholieke Universiteit Nijmegen op donderdag 4 september 2003.

door

Michiel Schoemaker

*Omslag: "Werk in uitvoering", detail (Dorien Plaat 2003)*

ISBN 90-9017288-2

Mijnheer de Rector Magnificus,  
zeer gewaardeerde toehoorders,

Het werken heeft in veel organisaties de laatste 20 jaar een metamorfose ondergaan. Het overgrote deel van de Nederlandse beroepsbevolking werkt inmiddels in dienstverlenende beroepen en werkt dagelijks met behulp van informatie- en communicatietechnologie. Computers, e-mail, mobiele telefonie, intranet en internet zijn niet meer uit ons werkzame bestaan weg te denken. Bij de overheid, in de bank- en verzekeringssector, in de consultancy, in de energiedistributie, in ziekenhuizen, in de toeristensector, overall heeft de informatie- en communicatie-technologie (ICT) om zich heen gegrepen. Tegelijkertijd is overall in organisaties de afhankelijkheid van talenten van medewerkers en het sociaal kapitaal dat deze medewerkers samen vormen toegenomen. De toegevoegde waarde in het werk komt vanuit de talenten van medewerkers en het gebruik van sociaal kapitaal. De industriële bureaucratie is daarmee op zijn retour. In de organisatie van de informatiesamenleving is werken gebaseerd op een mix van talenten van medewerkers, sociaal kapitaal en ICT. Op basis van die mix kunnen flexibel diensten worden verleend aan vaak grote groepen klanten. Deze nieuwe organisaties zijn andere werkgemeenschappen dan die we tot ver in de 20<sup>ste</sup> eeuw, in het industriële tijdperk, hebben gekend.

Ik wil u in deze oratie meenemen in de opkomst van deze nieuwe werkgemeenschappen. Ik zal de metamorfose voor u schetsen aan de hand van een aantal ontwikkelingen die gaande zijn. Allereerst wil ik stilstaan bij het toenemend belang van talent en talentmanagement in werken en de consequenties die dit heeft voor personeelsmanagement. Ten tweede is de opkomst van de flexibele organisatie, ook wel aangeduid als netwerkorganisaties, van belang. Ik wil vooral stilstaan bij de gevolgen die de opkomst van flexibele organisaties heeft voor de inzet van talenten en het gebruik van sociaal kapitaal. Wanneer we deze twee ontwikkelingen hebben verkend komen we bij een kernvraagstuk waar voor de bedrijfswetenschappen een belangrijke onderzoeksagenda ligt: de identiteit van organisaties. Dit alles brengt ons vervolgens bij de onderzoeksagenda. Met deze onderzoeksagenda wil ik aangeven wat de onderwerpen zijn die de komende jaren in het kader van het onderzoek en onderwijs in deze leerstoel van belang zijn.

Maar laat ik beginnen met de schets van de talent-intensieve organisatie.

## **De talent-intensieve organisatie**

### ***Talenten***

Talent is “een bovengemiddelde begaafdheid op een taakelement, waarmee een medewerker toegevoegde waarde in het werk kan bieden” (Schoemaker 1994, 38). Talent is daarmee onlosmakelijk verbonden aan het individu. Talenten zijn het bezit van het individu. Een individu kan zijn/haar talenten inzetten en ontwikkelen. Talenten worden dagelijks in het werk ingezet. Het ontwikkelen van talenten heeft een meer lange termijn perspectief en is verbonden met een loopbaan. In het werken kunnen individuen hun talenten tot hun recht laten komen.

Talent heeft twee kanten: talent is beperkt en onbeperkt tegelijk. Om de beperktheid van talenten te illustreren ligt de metafoor van de sport voor de hand. Een goede rechtsvoor kan misschien nog wel eens rechtsmidden of midvoor spelen, maar als linksachter wordt dat vaak niets. Ik heb dit de laatste jaren als hockey-coach vaak ervaren. Vanuit dit perspectief is het beeld van de multi-inzetbare medewerker een illusie. Aan de andere kant wil je graag werk hebben waarin de talenten die je bezit tot hun recht kunnen komen. Je kunt in je werk niet alles, maar zult moeten ontdekken waar jouw talenten het best tot hun recht komen. Wanneer dit ontdekt is zijn de mogelijkheden talrijk en kunnen de talenten, naar hun waarde, worden ontwikkeld.

Waarom is talent en in het verlengde daarvan talentmanagement voor organisaties van belang? Dit heeft te maken met de overgang van de industriële samenleving naar de informatiesamenleving (Castells 2000a). De organisatie in de industriële samenleving kenmerkte zich door standaardisatie. Mensen werden bijeengebracht in grote organisaties om massaproducten te maken. Op Tayloriaanse leest geschoeid bracht dit organisaties voort waarin mensen functies vervulden en het verlengstuk waren van machines en later, in de administratieve bureaucratieën, “bakje-in-bakje-uit-werk” deden. Dit werken kenmerkt zich door een korte inleertijd, een lage complexiteit en een lage dynamiek. Er moest een functie vervuld worden en in de industriële organisatie waren functies smal en specialistisch. Of een individu meer talenten had dan voor de functievervulling noodzakelijk waren was voor de werkgever niet interessant. Hoe anders is dit alles in de informatiesamenleving waar dienstverlening de kern van het werken en organiseren is geworden. Zoals in de 19<sup>e</sup> eeuw de transitie van de beroepsbevolking van landbouw naar industrie plaatsvond, zo hebben we de laatste decennia de transitie van industrie naar dienstverlening meegemaakt.

Dienstverlening is de spil van onze economie geworden. Hier werkt inmiddels bijna 80% van de Nederlandse beroepsbevolking<sup>i</sup>. En binnen de dienstverlening zien we de laatste 15 jaar vormen opkomen die als virtuele dienstverlening kunnen worden getypeerd: het “product” is niet meer vast te pakken, maar is virtueel geworden. Diensten worden ook steeds meer een belevenis. Denkt u hierbij aan de opkomst van het toerisme, de media, de uitgaansbranche en niet te vergeten de internetbranche. Hier werken inmiddels vele honderdduizenden mensen die in de klassieke zin van het woord niets tastbaars meer produceren, maar alleen nog virtuele diensten maken. Zelfs de energiebranche verkoopt elektriciteit en water als een belevenis. Wanneer we naar productiebedrijven kijken, bijvoorbeeld in de copier-, consumentenelektronica- of mobiele telefonie-bedrijven dan zien we deze bedrijven hun organisatie steeds meer opbouwen rond R&D, marketing en logistiek wat in hoge mate dienstgerelateerde werkzaamheden zijn. De productie van de apparaten verdwijnt meer en meer uit ons land of is al verdwenen.

Bij dienstverlenende organisaties is het werken vaak vraaggestuurd, gericht op de klant en erg dynamisch van aard. Dit komt omdat er schommelingen optreden in de vraag van de klant, maar ook omdat de cyclus waarin een dienst gerealiseerd wordt vaak kort is (zeker bij instant-diensten in de virtuele dienstverlening). Hoe anders is dit dan het aanbodgestuurde, langcyclische werken van de industriële organisatie waar de klant vaak ook nog anoniem is.

Talent is in al het moderne werken van essentieel belang. Immers, de waardetoevoeging voor een klant gebeurt op basis van de talenten van individuen<sup>ii</sup>.

Het gaat er in al deze werkzaamheden immers om hoe de individuele medewerker interacteert met de klant. Organisaties in de informatiesamenleving zijn daarmee talentintensiever dan die van de industriële samenleving. Het belang van personeelsmanagement is daarmee toegenomen. Het feit dat het HRM-denken zijn oorsprong heeft in het midden van de jaren '80 van de vorige eeuw, toen ook de informatiesamenleving ontstond, is daarmee geen toeval (de Nijs 2000). Het bewustzijn is gegroeid dat talenten van medewerkers een concurrentievoordeel kunnen bieden. En dat talenten van medewerkers bijdragen aan het onderscheiden van een organisatie ten opzichte van concurrenten of andere organisaties. Er doen zich echter, in de transitie naar de nieuwe organisatie waar talentmanagement centraal staat, een aantal problemen voor zowel in de inzet van talenten in het werk als in de context van werken.



### ***Inzet van talenten in het werk***

Bij het meer talent-intensief worden van organisaties krijgt allereerst de *ruilrelatie* tussen organisatie en individu een nieuwe inhoud. In de industriële organisatie was de medewerker een capaciteitsbron, het verlengstuk van een machine. De ruilverhouding was daarmee onevenwichtig, want de belangen van de werkgever stonden boven alles en medewerkers waren makkelijk uit te ruilen voor andere medewerkers. In de dienstverlenende organisatie van de informatiesamenleving kan talent worden ingezet en ontwikkeld om succesvol te blijven als organisatie. Maar dit talent is bezit van het individu. Er zal, veel meer vanuit gelijkwaardigheid tussen organisatie en individu, inhoud gegeven worden aan de ruilrelatie tussen individu en organisatie. Er is immers een wederzijdse afhankelijkheid ontstaan tussen organisatie en individu: de organisatie is afhankelijk van talent geworden. Daarnaast heeft het individu een organisatie, als werkgemeenschap, nodig om zijn/haar talenten in te zetten en te ontwikkelen.

Vanuit het perspectief van de organisatie gaat het daarbij om het optimaliseren van de inzet van talent zodat een zo goed mogelijke waardetoevoeging voor klanten wordt bereikt. Vanuit het perspectief van het individu is het van belang dat talenten kunnen worden ingezet en ontwikkeld, daar waar ze het best tot hun recht komen. Dat motiveert immers. In de metafoor van de sport: de speler met talent voor rechtsvoor zal ook het liefst rechtsvoor spelen en niet linksachter. Cruciaal in deze ruilrelatie is dat zowel de organisatie als het individu zich bewust zijn van wat zij willen én van wat mogelijk is (kunnen). Dit vraagt om een dialoog tussen organisatie en individu. Want in deze dialoog wordt de ruilrelatie ingevuld (Huiskamp 2003, Kluytmans 1999).

De recente doorbraak van competentie management (van der Heijden 1999, Hoekstra en van Sluijs 1999) en de (hernieuwde) opkomst van loopbaanontwikkeling laten zien dat organisaties inhoud geven aan deze dialoog, c.q. instrumenten inzetten om talentmanagement vorm te geven. Zeker daar waar deze aanpakken gecombineerd worden met prestatie sturing is het “handen en voeten geven” aan de ruilrelatie een feit. Of dit altijd op een juiste wijze wordt toegepast wil ik hier niet verder uitdiepen. Veel organisaties zitten met de invoering van competentie management wel vast in het industriële paradigma en gebruiken het meer als vervanger van het oude functie-denken dan als voertuig om de dialoog tussen organisatie en individu vorm te geven (Schoemaker 2001a). Toch zijn er vele voorbeelden van goed ingevoerd competentie management waarbij organisaties ervaren dat er een verschuiving in de werkgever-werknemer-relatie optreedt.

Een tweede domein waaraan een nieuwe inhoud gegeven wordt bij het meer talent-intensief worden van organisaties is de *gezagrelatie* tussen organisatie en individu. Ook hier treedt een verschuiving op in de overgang van de industriële organisatie naar de dienstverlenende organisatie in de informatiesamenleving. Managers in industriële organisaties hadden een hiërarchische verhouding tot hun medewerkers en konden de inzet van personeel sturen net als die van andere productiemiddelen. Nu de talent-intensiteit is toegenomen en er een ruilrelatie zoals hiervoor geschetst zal worden gemanaged, heeft ook de gezagsrelatie een ander inhoud gekregen. Hiërarchie maakt plaats voor horizontale arbeidsverhoudingen en de managers stellen zich meer en meer als coach op. De managers als coach, primus inter pares, regisseur, facilitator en meer van dit soort kwalificaties laat zien dat de instruerende manager die hiërarchisch stuurt, op basis van een machtspositie, blijkbaar niet meer van deze tijd is.

Toch levert deze rolverandering een probleem op. Er ontstaat een spanning tussen beheersing en betrokkenheid en veel managers zitten gevangen in dit dilemma. Beheersing heeft te maken met de klassieke manier van organiseren en “getting things done” in een industriële omgeving. Betrokkenheid is om individuen te motiveren hun talenten in te zetten voor het werk dat verricht moet worden. Deze betrokkenheid wordt verkregen door het goed managen van de ruilrelatie maar heeft ook te maken met de gezagsrelatie: “ben ik als medewerker bereid om voor dit team, deze afdeling en deze leidinggevende optimaal te presteren?” Zelfsturing is afgeschilderd als de optimale setting om niet alleen medewerkers gemotiveerd te krijgen om hun talenten in te zetten, maar ook nog om de nieuwe gezagsrelatie van horizontale arbeidsverhoudingen in te vullen. De rol van leidinggevende is dan -ideaaltypisch- niet eens meer gebonden aan één persoon, maar kan rouleren. De praktijk wijst evenwel uit dat er vele situaties zijn waarin dit ideaaltype, vanuit het goed laten verlopen van organisatieprocessen, niet realiseerbaar en wenselijk is. De rol van leidinggevende is blijkbaar toch benoemd of expliciet neergelegd bij een team- of projectleider. Daarmee is het dilemma van beheersing en betrokkenheid een feit. Want hoe zelfsturend we individuen ook laten zijn in het uitvoeren van het werk, organisatieprocessen en samenwerking (zie hierna) dwingen tot sturing. In de transitie van de industriële organisatie naar de dienstverlenende organisatie in de informatiesamenleving zijn veel managers aan het worstelen met dit dilemma. De oude rol van beheersing was namelijk eenduidig, herkenbaar en te baseren op een machtspositie. De nieuwe rol van de leidinggevende is veel meer

duaal: werken aan betrokkenheid, maar ook invulling geven aan beheersing. Deze rol is voor veel managers lastiger. Het dilemma van beheersing en betrokkenheid wordt prachtig geïllustreerd in Asterix en het 1<sup>e</sup> legioen. Ik wil deze Asterix als verplichte literatuur voor managers in organisaties voorschrijven (Goscinny & Uderzo, 1967)<sup>iii</sup>.

De gezagsrelatie tussen leidinggevende en medewerkers krijgt in de moderne organisatie een nieuwe inhoud. Hierna wil ik laten zien dat aandacht geven aan de organisatie als werkgemeenschap, een manier is om met dit dilemma om te gaan.

### ***Maatschappelijke context van werk***

Het vormgeven van de nieuwe ruilrelatie en nieuwe gezagsrelatie tussen organisatie en medewerkers wordt ook noodzakelijk vanuit de veranderende maatschappelijke context van werk. Hiermee wordt bedoeld op de condities waaronder mensen willen werken, bijvoorbeeld de relatie tussen werk, zorg en vrije tijd of eisen ten aanzien van werktijden. Ik zou de ontwikkelingen in de context van werken kort wil schetsen om te laten zien hoe deze context in toenemende mate van belang wordt voor organisaties en het organiseren van werk.

De maatschappelijke context van werk was tot een jaar of twintig geleden weinig problematisch voor veel organisaties. De beroepsbevolking bestond grotendeels uit blanke, mannelijke, voltijdwerkende kostwinners. De participatie van vrouwen in werk in Nederland was, met uitzondering van de gezondheidszorg, over de hele linie laag. Deeltijdwerk en tweeverdienerschap kwamen weinig voor. Met de opkomst van de informatiesamenleving is dit beeld vanaf het begin van de jaren '80 sterk veranderd (de Beer 2001, Castells 2000, Kooistra & van Mourik 1997, Oeij e.a. 2002, ROA 2002). Met name de vergaande individualisering, de toename van de participatie van vrouwen in het werk, het toegenomen deeltijdwerk en de toename van tweeverdienerschap hebben de arbeidswensen van Nederlanders sterk doen veranderen. Het onderzoek dat vorig jaar door onze Faculteit onder leiding van van Hoof is uitgevoerd beschrijft deze ontwikkeling (Hoof, J. van e.a. 2002). Niet voor niets hebben we het onderzoeksverslag de titel meegegeven: "Werk(en) moet wel leuk zijn". Nederlanders willen steeds meer werk, zorg en vrije tijd naar eigen inzicht combineren en stellen steeds hogere eisen aan werken. Deze wensen en eisen verschillen ook nog over diverse bevolkingsgroepen. Deze verschillen zitten in de wijze waarop arbeid wordt gewaardeerd, zoals de mate van centraliteit van arbeid en status van arbeid. De verschillen zitten ook in de waarden en normen ten aanzien van werken die weer invloed heb-

ben op de mate van binding van individuen aan organisaties. In de industriële samenleving waren deze zaken voor werkgevers geen issue: werkgevers waren op zoek naar mensen die, na een korte inleertijd, werk konden verrichten. Nu de ruil- en gezagsrelatie verandert moet de organisatie ook de context van werk in ogenschouw nemen (die is namelijk onderdeel van de ruilrelatie geworden) en worden organisaties geconfronteerd met een meer en meer gefragmenteerde arbeidsmarkt. Gefragmenteerd omdat zich op die markt diverse groepen bewegen die elk eigen wensen en eisen ten aanzien van werk en de combinatie werk-zorg-vrije tijd hebben.

In de beleidsaanbevelingen van het onderzoek door onze Faculteit hebben we aangegeven dat organisaties veel meer aandacht aan de maatschappelijke context van werk moeten besteden. Enerzijds om zicht te krijgen op wie zich allemaal aandient op de arbeidsmarkt, anderzijds om naar de arbeidsmarkt een bepaalde “employer brand” uit te stralen waarmee helder wordt naar welk soort mensen, talenten, de organisatie op zoek is.

Samenvattend kan worden gesteld dat in de talent-intensieve organisaties de ruilrelatie en de gezagsrelatie tussen organisatie en individu vooral gebaseerd zal zijn op betrokkenheid. Dit is een belangrijke verandering ten opzichte van de industriële organisatie. Daarenboven wordt de maatschappelijke context van werk belangrijker: deze context is niet meer een gegeven maar is van invloed op hoe en onder welke condities individuen willen werken. Deze verschuivingen zijn van grote invloed op het organiseren van werk en het vormgeven aan werkgemeenschappen.

## **De opkomst van de netwerkorganisatie**

### ***Netwerkvorming, atomisering en zelfregulering***

Vele auteurs hebben, met name vanaf het eind van de jaren '80 van de vorige eeuw, aangegeven dat de organisatievorm van de informatiesamenleving de netwerkorganisatie is. Het verhaal dat hier bij hoort zal u genoeglijk bekend zijn, want het is vaak verwoord in beleidsnota's, onderzoeken en scripties en te berde gebracht op seminars, congressen en symposia. Ik wil hier verwijzen naar een aantal auteurs op het terrein van netwerkorganisaties en de inzichten uit hun onderzoek naar voren brengen om dit vervolgens te vertalen naar de relatie met talentmanagement (Brenters 1999, Castells, 2000a, Hastings 1993,

Nohria & Ghosal 1997, Schoemaker 1998). Ik zou daarbij onderscheid willen maken tussen het netwerk als vorm om te organiseren, dus om een product of een dienst voort te brengen én het netwerk als band tussen mensen: “de band die bindt” zouden ze bij een beroemde Deventer voetbalclub zeggen. Ook in de literatuur zien we auteurs die meer aandacht besteden aan netwerken als organisatievorm én auteurs die aandacht besteden aan netwerken tussen mensen. Toch zijn dit twee kanten van dezelfde medaille.

Het netwerk als organisatievorm is ontstaan door de doorbraak van ICT-technologie, of beter de opkomst van ICT, vanaf het midden van de jaren '80. ICT, met behulp van PC's, email, mobiele telefoons, internet etc. heeft onze wijze van organiseren veranderd. ICT heeft geleid tot *netwerkvorming* in het werken. Met name in dienstverlenende werkprocessen, zeker daar waar met teams wordt gewerkt, komt de dienst in netwerken tot stand. Denkt u hierbij aan consultancybureaus, mediabedrijven of call centres van verzekeringsbedrijven. Bij de consultancybureaus en mediabedrijven, voorbeelden van organisaties van professionals, zien we netwerkvorming in de wijze waarop voor klanten opdrachten worden uitgevoerd: individuele medewerkers worden samengebracht in teams die zelfsturend opdrachten kunnen uitvoeren. In de opdrachtuitvoering vervullen individuele medewerkers taken die soms gezamenlijk maar vaak ook individueel, en daardoor in ruimte en tijd discontinu, worden uitgevoerd. Elke professional haakt in deze activiteiten dan weer aan op zijn/haar netwerken. In de call centres, een voorbeeld van gestandaardiseerde massa-dienstverlening, zien we individuele medewerkers met behulp van informatienetwerken diensten aan klanten leveren. Desgewenst vallen zij terug op collega's of specialisten.

In dienstverlening, bij vraaggestuurd werken, zijn netwerken het leidende organisatieconcept geworden. Soms is er zelfs sprake van discontinuïteit in ruimte en tijd. Een aantal diensten zijn “footloose”: werkzaamheden ten behoeve van de klant kunnen ruimtelijk ver weg of in de tijd niet synchroon worden uitgevoerd. Denk hierbij aan call-centres in India of wereldwijd werkende R&D-organisaties.

ICT en de opkomst van netwerkorganisaties hebben geleid tot *atomisering* van het werk: medewerkers kunnen meer zelfstandig werken. In de industriële organisatie waren lijnstructuren dominant: medewerkers moesten volgtijdelijk, in ruimte en tijd geconcentreerd, handelingen verrichten om een product te maken. In de moderne netwerkorganisatie biedt de ICT de mogelijkheid om zelfstandig, in ruimte en vaak ook in tijd gescheiden, te werken.

Er zijn minder lijnstructuren nodig waarin volgtijdelijk medewerkers handelingen moeten verrichten. De ICT verbindt de medewerkers met elkaar en verbindt medewerkers met ICT-systemen, maar atomiseert het werk wel in grote mate.

Tevens heeft de doorbraak van ICT geleid tot meer *zelfregulering* van het werk: denken en doen zijn op de werkplek verenigd. Individuen hebben vrijheid zelf beslissingen te nemen in het werk en de eigen werkprocessen te reguleren. Medewerkers kunnen hun eigen werkzaamheden meer sturen dan in de industriële organisatie. Deze vrijheid is in organisaties van professionals (gold collar work) overigens veel groter dan in massa-dienstverlening (white collar work). Moderne werkers, professionals, maar ook medewerkers in meer routinematige dienstverlenende omgevingen, kunnen zo met behulp van ICT (meer dan voorheen) dingen in hun eigen werk regelen en zelfstandig beslissingen nemen ten aanzien van het werk.

In de loop van de jaren '90 van de vorige eeuw is vaak gesuggereerd dat de klassieke hiërarchische organisatie geheel zou verdwijnen en plaats zou maken voor de netwerkorganisatie. Dit is (vooralsnog) niet het geval. Er is op dit moment eerder sprake van vormen waarin lijn- en netwerkstructuren naast elkaar voorkomen. Dat maakt organisaties in hun vorm hybride. In mijn promotie-onderzoek (Schoemaker 1998) heb ik aangegeven dat veel organisaties momenteel in een spagaat zitten tussen de klassieke industriële organisatie met zijn lijnstructuur en de dienstenorganisatie met zijn netwerkstructuur. Met name het op elkaar afstemmen van deze verschillende organisatievormen levert voor sommige bedrijven (nieuwe) managementvraagstukken op. Met soms vertwijfelde managers als resultaat want de adviezen die ze krijgen en trends die ze waarnemen zijn tegenstrijdig. Moeten we nu wel of niet sterk op betrokkenheid van medewerkers sturen en verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren? Of is het oude beheersingsmodel nog steeds effectief?

Veel managers worden heen en weer geslingerd tussen managementconcepten en voelen de dualiteit van betrokkenheid en beheersing bijna dagelijks. Er zal altijd sprake zijn van een dualiteit, maar vanuit het perspectief van besturing van werken blijkt dat de industriële organisatie op het beheersingsmodel steunt, terwijl de organisatie in de informatiesamenleving, zeker bij netwerkstructuren, veel meer op het betrokkenheidsmodel is gebaseerd.

Samenvattend kan worden gesteld dat naarmate de ICT-revolutie in organisaties beklift én naarmate de activiteiten van organisaties verder verschuiven van industrieel produceren naar diensten voortbrengen, de netwerkvorming van en de talent-intensiteit in organisaties verder zullen toenemen. Het netwerk biedt de organisatievorm van de organisatie in de informatiesamenleving, talenten zijn de bouwstenen van deze netwerken. Deze netwerkvorming en werken met talenten van individuen creëert evenwel atomisering in het werk. Individuen kunnen met behulp van ICT en hun talenten, als waren zij atomen, “stand alone” werken. Toch is de samenhang in het netwerk, het samenbrengen van talenten van individuen ten behoeve van de dienst voor de klant van essentieel belang. Het netwerk als organisatievorm is blijkbaar een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde voor een goed functionerende organisatie. Door netwerken tussen mensen gaat de moderne organisatie leven. Waarmee we zijn aangeland bij het fenomeen van sociaal kapitaal.

#### ***Sociaal kapitaal: netwerken tussen mensen***

Organiseren rond en met talenten brengt een tweede soort van netwerkvorming met zich mee. Tot nu toe hebben we alleen gesproken over netwerkvorming in voortbrengingsprocessen als “structuur”. De lijnstructuur verandert in een netwerkstructuur. Maar daarnaast wordt het netwerk als netwerk van en tussen mensen steeds belangrijker. De aandacht voor deze netwerkvorming tussen mensen zien we terug in de denkbeelden van het social capital. “Social capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding, and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible” (Cohen & Prusak 2001, 4). Sociaal kapitaal benadrukt het belang van relaties tussen mensen, tussen medewerkers onderling én tussen medewerkers en klanten, om succesvol te functioneren als organisatie. De centrale gedachte hierbij is dat ieder individu relaties met andere mensen heeft en onderhoudt. Deze relaties zijn in een dienstverlenende organisatie van groot belang om succesvol te functioneren<sup>iv</sup>. De duurzaamheid van deze relaties is gebaseerd op vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde normen, waarden en gedragingen die mensen met elkaar verbindt. Door deze relaties worden individuen verbonden tot netwerken. Die netwerken kunnen verschillende vormen aannemen. Baker (2000) spreekt van gesloten en open netwerken. Het ene individu heeft een meer gesloten netwerk met een grote dichtheid en veel onderlinge relaties, het andere individu heeft een meer open netwerk met veel contacten, waarbij er niet altijd sprake hoeft te zijn van onderlinge relaties. De vorm en

inhoud van die persoonlijke netwerken zijn waardevol voor het individu in zijn/haar werk en daarmee voor de organisatie als geheel. Talenten van individuen komen tot hun recht in samenwerking met anderen, via netwerken. Of zoals Hastings het zo mooi typeert: “in de moderne organisatie hoef je nog maar twee vragen te beantwoorden: “*wie heeft nodig wat ik heb en wie heeft wat ik nodig heb?*” (Hastings 1993, 31). Door talenten in te zetten in het werk en daarmee gebruik te maken van netwerken ontstaat dus sociaal kapitaal. Maar dat netwerk staat of valt bij het onderling vertrouwen, wederzijds begrip en de gedeelde normen en waarden (Handy 1995).

Dit raakt natuurlijk het concept van dienstverlening. Bij dienstverlening is, zoals hiervoor ook al is aangegeven, het talent én de relatie van belang. Voor dienstverlenende organisaties geldt eigenlijk de formule “talenten + sociaal kapitaal = concurrentievoordeel”. Het netwerk tussen mensen (“de zachte netwerken”) wordt daarmee minstens zo belangrijk als het netwerk van de organisatie (“het harde netwerk”) waarmee we organisatieprocessen optimaal kunnen laten verlopen. Talenten, sociaal kapitaal en daarmee de verbondenheid van individuen in netwerken verdienen in de moderne organisatie aandacht. Aandacht die tevoren, in de industriële organisatie, niet nodig was. En daarmee zijn we bij een belangrijk concept van het moderne organiseren aangeland, namelijk het concept van de werkgemeenschap<sup>v</sup>.

### ***De organisatie als werkgemeenschap***

Ieder individu heeft een “sense of belonging” zoals Weick (1995) aangeeft. Individuen willen ergens bijhoren en lid zijn van een community. De social identity theory (Tajfel 1981, 1982, Turner 1987, Hogg 1996) laat zien hoe individuen via een proces van (zelf-)oriëntatie en (zelf-)categorisering zichzelf een plaats geven in de samenleving. En dit leidt tot het zichzelf een plaats geven in een community. Die community kan een sportclub zijn, een politieke partij, een genootschap, een kerkgemeenschap en natuurlijk ook een organisatie. Ieder individu is daarmee lid van meerdere communities. De moderne organisatie is ook zo’n community, het is een werkgemeenschap.

Vanuit deze optiek zien individuen het lidmaatschap van een organisatie als een manier om hun persoonlijke identiteit te ontwikkelen. Individuen zien werken in een organisatie als een mogelijkheid om hun talenten in te zetten en te ontwikkelen (gericht op het creëren van eigenwaarde). Een individu moet dit wel *willen*. Lidmaatschap én inzetten en



ontwikkelen van talenten komen niet van zelf c.q. zijn niet van buiten af op te leggen. Het individu is hierin de actor. De organisatie is daarmee afhankelijk van de wil van het individu. Organisaties zijn als werkgemeenschappen in hoge mate zelforganiserend. Ik kom hier later op terug wanneer we naar identiteit van organisaties gaan kijken.

Het proces waarin individuen op elkaar betrokken raken, lid willen worden en zijn van de werkgemeenschap en bereid zijn hun talenten in te zetten en te ontwikkelen, staat of valt met de *wil* van de individuen. En daarmee is de werkgemeenschap een domein waar emotie, intermenselijke relaties, groepsdynamica, zingeving en andere niet-rationele processen (sterk) de overhand hebben op het rationele, maakbare en tastbare. Doorewaard belicht dit in zijn beeld van “de andere organisatie” (Doorewaard 2000).

Het feit dat individuen werkgemeenschappen vormgeven en dat dit vormgeven sterk afhangt van de wil van individuen is voor het moderne organiseren om twee redenen een belangrijk gegeven. Ten eerste is er sprake van een toenemende vervlechting van organisatieprocessen en de werkgemeenschap, ten tweede staat de maakbaarheid van de organisatie sterk onder druk. Om dit te illustreren wil ik beginnen bij de industriële organisatie.

De industriële organisatie was bovenal een rationeel construct. Omwille van massaproductie werden structuren ingericht, functies gecreëerd en besturingsprocessen ontworpen die rationeel waren. Elke emotie werd omwille van de efficiënte en effectieve productie uitgebannen. Het individu was niet belangrijk. Natuurlijk waren organisaties ook gemeenschappen van werknemers (Philips uit de jaren '30 is daar een mooi voorbeeld van), maar deze gemeenschappen van werknemers waren als entiteit irrelevant voor het efficiënt en effectief verlopen van organisatieprocessen. De organisatie en de gemeenschappen van werknemers waren voor werkgevers twee gescheiden werelden. Werkgevers besteedden aandacht aan de gemeenschap van werknemers omdat het welbevinden van de medewerker een noodzakelijke voorwaarde was voor het goed presteren van deze medewerker in het organisatieproces. Omdat individuen in die organisatieprocessen makkelijk vervangbaar waren (zie de opmerking over smalle functies en korte inleertijden hiervoor) konden de emoties die in de spanningen tussen werkgevers en werknemers opspeelden “weggerationaliseerd” worden. Ondernemingsraden en vakbonden hebben lange tijd als bliksemafleiders voor werkgevers gefunctioneerd. Door dit alles was de organisatie een maakbaar geheel. De organisatieprocessen waren rationeel, de gemeenschap van werknemers was op afstand.

Hoe anders is dit in de organisatie in de informatiesamenleving. Met het belang van het inzetten en ontwikkelen van talenten, het belang van sociaal kapitaal, de behoefte om flexibel te organiseren, de toenemende zelfregulering door ICT, staat het individu ineens midden in die organisatie als belangrijke actor. En met dit individu komt de werkgemeenschap als beïnvloedende factor voor het organisatieproces naar voren.

Organisatieprocessen en werkgemeenschappen raken sterk met elkaar verweven (hetgeen ook blijkt uit de hiervoor gebruikte definitie van sociaal kapitaal). Aan de ene kant zijn organisatieprocessen nodig om producten of diensten voort te brengen. Dit vraagt om doordacht (ik gebruik met opzet niet het woord rationeel) vormgeven van werk. Het samenspel tussen medewerkers én tussen medewerkers en klanten vraagt om organisatie, in de letterlijke zin van het woord, omdat er anders sprake is van anarchie. Aan de andere kant worden de hechtheid van de werkgemeenschap, de duurzaamheid van het sociaal kapitaal, de vorm van de netwerken die ten grondslag liggen aan dit sociaal kapitaal én de wil van individuen om hun talenten in te zetten en te ontwikkelen noodzakelijke voorwaarden voor het goed verlopen van deze organisatieprocessen. En deze zaken zijn maar beperkt maakbaar omdat zaken als emotie, intermenselijke relaties, groepsdynamica, zingeving en andere niet-rationele processen hier een belangrijke rol spelen.

In recente organisatieveranderingsprocessen, bijvoorbeeld bij de Nederlandse Spoorwegen met het “Rondje om de kerk”, hebben we gezien hoe er kortsluiting kan ontstaan tussen het organisatieproces en de werkgemeenschap. Deze kortsluiting ontstaat wanneer het management teveel vasthoudt aan de rationele organisatieprocessen en te weinig aandacht besteedt aan de processen die in de werkgemeenschap spelen. Vasthouden aan de maakbare organisatie lijkt een onhoudbare stelling. Dit heeft Ten Bos duidelijke aangegeven met zijn beeld over “Spookrijders”, i.c. de spanning tussen het rationele beeld dat managers vaak van organisaties hebben en de irrationaliteit die zij dagelijkse tegenkomen in het gedrag van medewerkers (Ten Bos 2003).

In veel organisaties dreigt een ontwikkeling waarin het managen van de werkgemeenschap, het managen van talent als een rationeel organisatieproces wordt ingericht. Competentiemanagement is hier een mooi voorbeeld van. De grondgedachte bij competentie management is het voeren van een dialoog over de inzet en ontwikkeling van talenten van individuen ten behoeve van de doelen die de organisatie nastreeft. Competentieprofielen kunnen dan een mooi hulpmiddel zijn om deze dialoog vorm te

geven. In dit dialoog-model, gebaseerd op betrokkenheid, wordt meer recht gedaan aan de nieuwe inhoud van organisatieprocessen en de toenemende verwevenheid tussen werkgemeenschap en organisatieprocessen. Toch lukt het maar zelden om een echte doorbraak te realiseren. In veel organisaties is competentie-management namelijk aan het ontaarden in het rationaliseren van deze dialoog. Fijnmazige en vaak geautomatiseerde competentiecatalogi verstarren en verbureaucratiseren het echte gesprek dat leidinggevende en medewerkers met elkaar zouden moeten voeren. Competentie-management wordt daarmee in sommige organisaties niet meer dan een nieuwe functiebeschrijvings-systematiek. Uit dit voorbeeld blijkt dat managers en medewerkers vaak de noodzaak en de toepassing van het betrokkenheidsmodel wel begrijpen, maar niet in staat zijn om uit het beheersingsmodel weg te komen.

Met de opkomst van de organisatie van de informatiesamenleving is de werkgemeenschap een belangrijk onderdeel geworden voor het organiseren.

Inzetten en ontwikkelen van talenten van individuen, de duurzaamheid van het sociaal kapitaal en het vormgeven aan netwerken die ten grondslag liggen aan dit sociaal kapitaal zijn cruciaal geworden voor organisatieprocessen, zijn bepalend geworden voor het succes van organisaties. Maar talenten en sociaal kapitaal gedijen alleen maar in goede werkgemeenschappen. De gemeenschap van werknemers die in de industriële organisatie vaak alleen buiten de organisatie bestond heeft een metamorfose ondergaan. De werkgemeenschap is het fundament voor de talent-intensieve organisatie in de informatiesamenleving geworden. Waarmee we aan de wortel van het vraagstuk zijn gekomen: wat is de identiteit van organisaties in de informatiesamenleving?

## **Identiteit**

### ***Organisatie- identiteit***

Wat is identiteit van organisaties? Albert en Whetten hebben dit heel pakkend geformuleerd in drie dimensies. Organisatie-identiteit is (1) dat wat leden van een organisatie zien als centraal voor de organisatie (bestaansrecht, ankerpunt), (2) dat wat de organisatie onderscheid van andere organisaties (in ieder geval in de ogen van de leden van de organisatie) en (3) dat wat door de leden van de organisatie als een duurzaam fenomeen wordt

gezien waarin verleden en heden (en waarschijnlijk ook toekomst) met elkaar verbonden zijn (Albert en Whetten 1985).

Organisatie-identiteit laat zien wat de organisatie uniek maakt. Organisatie-identiteit is voor de leden van een organisatie een ankerpunt, een bakermat waarmee zij betekenis kunnen geven aan werk en een “sense of belonging” krijgen. Het geeft een band met (de overige leden van) de organisatie. Organisatie-identiteit betreft de normen en waarden van, de gedragspatronen en omgangsvormen van de leden in de organisatie. Hiermee zijn we terug bij het hiervoor behandelde begrip van de organisatie als werkgemeenschap: iedere werkgemeenschap is uniek en onderscheidt zich van haar omgeving. Dit geeft aan haar leden een betekenis, een “sense of belonging”.

Zijn de aspecten “centraal” en “onderscheidend” hiermee kort belicht, het aspect “duurzaam” vraagt ook nog aandacht. Duurzaam (“bestemd om te duren”, “weinig vergankelijk”) betekent dat in de tijd gezien de organisatie-identiteit een constante kent, maar betrekkelijk langzaam verandert. Organisatie-identiteit heeft daarmee iets stroperigs. Ze is niet zomaar te veranderen. Dat klinkt logisch vanuit het gezichtspunt dat organisatie-identiteit naar voren komt in normen, waarden en gedragspatronen en dat organisatie-identiteit zich uit in de cultuur van een organisatie. Maar dat is lastig in een tijdvak waarin organisaties snel moeten of willen veranderen.

De normen en waarden, de gedragspatronen, de omgangsvormen hebben in elke organisatie een specifiek patroon, een specifieke gedaante. Ze komen naar voren in de cultuur van de organisatie. Organisatie-identiteit en *cultuur* zijn daarmee nauw verwante begrippen, maar verschillen wel van elkaar. Cultuur is een uitingvorm van organisatie-identiteit. Cultuur is zichtbaar in rites, helden, symbolen, verhalen, maar ook in omgangsvormen. Maar cultuur is een resultante van organisatie-identiteit.

In de definitie van Albert en Whetten, maar ook in vele andere definities van organisatie-identiteit (zie onder meer Diamond 1993, Goia 1998, Whetten & Godfrey 1998), komt naar voren dat wat de leden *zien* (of misschien beter *beleven*; MS) als centraal en dat wat de leden *zien* als onderscheidend van andere organisaties van belang is. Organisatie-identiteit is daarmee niet objectief maar veeleer een construct, de resultante van een constructieproces tussen de leden van de organisatie. In die constructie zijn de leden een belangrijke actor (al hoewel de omgeving daarin ook een rol speelt zoals we hierna zullen zien) en wat de leden met elkaar construeren is een identiteit. En deze organisatie-identiteit is een

essentieel ankerpunt voor de werkgemeenschap. Organisatie-identiteit geeft vorm aan de werkgemeenschap. Daarmee wordt organisatie-identiteit ook een belangrijk gegeven voor het vormgeven van organisatieprocessen. Hiervoor hebben we immers geconstateerd dat organisatieprocessen en werkgemeenschappen steeds meer met elkaar vervlochten raken.

Hoe duidelijker de organisatie-identiteit (hoe meer duidelijk is wat centraal staat, wat onderscheidend is en wat duurzaam is voor een organisatie) hoe meer organisatie-identiteit richting geeft aan organisatieprocessen: hoe meer organisatie-identiteit richting kan geven aan kerncompetenties, missie, doelen en strategie<sup>vi</sup>.

### **Zichtbaarheid**

Organisatie-identiteit geeft niet alleen richting aan organisatieprocessen, organisatie-identiteit maakt een organisatie ook zichtbaar in de omgeving.

In het industriële tijdperk waren organisaties gesloten entiteiten: er was een sterke scheiding tussen organisatie en omgeving. De klant was ver weg voor de medewerker, de organisatie was ver weg voor de klant. De organisatie-identiteit en daarmee zaken als cultuur en arbeidsverhoudingen waren voor de omgeving niet of nauwelijks zichtbaar. In de netwerkorganisatie, in de flexibele organisatie van de informatie-samenleving is dit heel anders geworden.

Organisatie-identiteit is om twee redenen niet meer versluierd: de interactie van de organisatie met haar omgeving is sterk toegenomen én de transparantie van organisaties is enorm vergroot. Deze twee aspecten wil ik nader toelichten om het belang van de aandacht voor organisatie-identiteit verder te onderbouwen.

De *interactie van de organisatie met haar omgeving* is om redenen die hiervoor al aan bod zijn geweest toegenomen: organisaties zijn voor het merendeel dienstverlenend geworden en ICT stelt organisaties in staat om, als netwerken, in een zeer open vorm te interacteren met en te functioneren in een dynamische omgeving. Waren industriële organisaties gesloten systemen waar de klant ver weg was, organisaties in de informatiesamenleving zijn open systemen waarin medewerkers op vele niveaus en plaatsen interacteren met de omgeving, met klanten, met partners, met toeleveranciers e.d. Zowel het feit dat het werk van industrieel produceren naar dienstverlening verschoven is als ICT zijn hier debet aan. Hierdoor zijn *corporate identity*, in de zin van het imago, de reputatie, de symbolen en andere uitingen van de organisatie en organisatie-identiteit, in de zin van cultuur, arbeids-

verhoudingen e.d., veel meer met elkaar verweven geraakt<sup>vii</sup>. De organisatie-identiteit is in de moderne organisatie transparant geworden. Buitenstaanders zien meer van de organisatie omdat de interactie is toegenomen. Medewerkers laten in hun interactie met klanten, partners, toeleveranciers e.d. meer van de organisatie-identiteit zien.

Een tweede reden waarom in moderne organisaties de organisatie-identiteit niet meer versluierd is, maar juist naar buiten komt, is de toegenomen *transparantie* van de organisatie. Dit is wat Gioia (1998) zo mooi typeert als de rol van “institutional intermediaries”. Hij doelt hier mee op de opkomst van media, monitorende organisaties, belangenorganisaties, consumentenorganisaties, maar ook overheden die meer en meer organisaties nauwlettend volgen in hun doen en laten. Daardoor vervullen deze actoren als intermediairs (als derde partij) in toenemende mate een rol in de beeldvorming over het functioneren van organisaties. Ze dragen bij aan het imago en de reputatie van organisaties en daarmee ook aan hun identiteit. Deze transparantie is voor organisaties een “fait accompli”. Ze hebben er mee te maken en kunnen niet meer alleen hun eigen corporate identity en organisatie-identiteit in interactie met hun klanten construeren. Er zijn derde spelers in het veld gekomen.

Al met al hebben organisaties door (1) de overgang van productie naar dienstverlening, (2) de opkomst van ICT en (3) de opkomst van “institutional intermediaries” een (vaak dramatische) overgang meegemaakt van de organisatie als gesloten systeem naar de organisatie als open systeem waarin de identiteit van de organisatie transparant is geworden.

Samenvattend kan worden gesteld dat organisatie-identiteit voor organisaties in de informatiesamenleving van wezenlijk belang is om organisatieprocessen en werkgemeenschap op elkaar te betrekken. Door de hiervoor geschetste ontwikkelingen kunnen organisaties niet meer volstaan met alleen aandacht geven aan organisatieprocessen als rationeel construct. De organisatie als werkgemeenschap en organisatie-identiteit vragen om aandacht. Organisations-identiteit is van belang om richting te geven aan kerncompetenties, missie, doelen en strategie, maar ook om individuen een ankerpunt te bieden en invulling te geven aan “de sense of belonging” die individuen hebben.

De aandacht voor organisatie-identiteit en het vormgeven van werkgemeenschappen is evenwel nog gering. Identiteit, cultuur, normen en waarden of zaken als managen van sociaal kapitaal krijgen in veel organisaties wel steeds meer aandacht, maar het is nog niet voldoende “embedded” in het fenomeen organiseren. Er tekent zich daardoor een crisis af in het vormgeven van organisaties.

Dit brengt mij bij de centrale stelling van deze oratie: de crisis die wij meemaken in het denken over het vormgeven van organisaties door het veronachtzamen van het belang van de organisatie als werkgemeenschap.

## **De crisis**

### ***Operatie geslaagd, patiënt overleden***

In de psychologie wordt gesproken van een crisis als een toestand waarin oude levensgewoonten ontoereikend blijken voor een harmonische oplossing van gerezen problemen. In het dagelijks taalgebruik wordt een crisis wel gezien en getypeerd als een beslissend stadium, een keerpunt. In de politiek hebben we de laatste twee jaar herhaaldelijk crises meegemaakt. Kenmerkend voor een crisis is het gevoel of idee dat het oude niet meer voldoet, omdat de omstandigheden waarin men zich bevindt veranderd zijn. Wanneer we dit betrekken op het concept van “organiseren” dan kunnen we constateren dat de laatste 15 jaar de omstandigheden waarin organisaties moeten functioneren ruimschoots veranderd zijn. Dit is hiervoor toegelicht met de gevolgen van de opkomst van de informatiesamenleving. Naar mijn mening heeft dit het concept van de organisatie zoals we dat in de 20<sup>ste</sup> eeuw kenden danig onder druk gezet. De laatste 15 jaar hebben we een transformatie van organisaties meegemaakt. ICT als werktuig, dienstverlening als werkvorm, talent als bouwsteen van werken, flexibiliteit als organisatievorm, acteren in en onderhouden van netwerken van klanten en andere actoren zijn de nieuwe thema’s voor organiseren geworden. In de organisatie van de informatie-samenleving is het samenspel tussen individuen, als werkgemeenschap, een noodzakelijke voorwaarde voor het succes van de organisatie en de motivatie en betrokkenheid van de individuen geworden. De werkgemeenschap zou het fundament van de organisatie in de informatie-samenleving moeten zijn. “Zou moeten zijn”, want op dit punt tekent zich in veel organisaties de crisis in het managen af. Dat de omgeving, de context van organisaties veranderd is en dat dat gevolgen heeft voor het management van organisaties wordt inmiddels breed onderkend. Maar het belang van organisaties als werkgemeenschappen en het managen van talenten en sociaal kapitaal daarbinnen wordt nog teveel ontkend.

Ik zou twee voorbeelden van veelvoorkomend managementgedrag willen geven. Om daarmee de crisis in het management te illustreren. Voorbeeld één betreft regressie, voorbeeld twee betreft doorschieten.

*Regressie* is terugvallen in oud gedrag als blijkt dat het nieuwe niet voldoet of er geen oplossingen lijken te zijn om te anticiperen en om te gaan met de nieuw ontstane situatie. Veel managementteams vertonen anno 2003 tekenen van regressie. In de jaren '90, de hoogconjunctuur ontwikkelden zich in hoog tempo nieuwe organisaties. Organisaties die voldoen aan het hiervoor geschetste profiel van ICT als werktuig, dienstverlening als werkvorm, talent als bouwsteen van werken, flexibiliteit als organisatievorm, acteren in en onderhouden van netwerken van klanten en andere actoren. Het personeelsmanagement in deze organisaties werd steeds meer op het betrokkenheid-model gebaseerd. Het strakke beheersingsmodel van de industriële organisatie werd verlaten. De performance van deze organisaties bleef hoog, de betrokkenheid van de medewerkers ook. Veranderende arbeidsverhoudingen, meer horizontaal dan verticaal, doemden aan de horizon op. Totdat de neergang van de economie begon, medio 2001. De reactie op veel plaatsen was er een van regressie. Het betrokkenheidmodel werd terzijde geschoven, beheersing werd opnieuw ingevoerd. De netwerkorganisatie had afgedaan, topmanagers en ook veel managementgoeroe's hielden (weer) pleidooien voor strakke sturing. De balanced score card, prestatie-sturing en rationele doelstellingen waren (opnieuw) de sturingsmiddelen. De medewerker was gewoon weer een productiemiddel geworden, de context van werken (andere balans werk-zorg-vrije tijd), de behoefte aan deeltijdwerk, de behoefte om te organiseren rond eigen talenten waren gewoon zaken die gemanaged moesten worden ten bate van de productie en het halen van de gestelde prestaties en doelen. Dit is een voorbeeld van regressie omdat de maatschappelijke ontwikkeling rond werken én de transformatie van werk naar talent-intensieve dienstverlening hiermee genegeerd wordt. Het is gewoon weer begin jaar '70, dachten sommige managers.

Voorbeeld twee betreft *doorschieten*. Dit voorbeeld zijn we in de telecom-, computer- en (IT-) advies-branche eind jaren '90 veel tegengekomen. Motto van het management: "alles kan". De organisatie is een flexibel netwerk, individuen moeten daarin met hun talenten presteren, de nieuwe economie heeft zijn eigen spelregels. Dit heeft op veel plaatsen geleid tot een hit-and-run cultuur van organisaties die chaotisch georganiseerd waren, een extreem hoge mobiliteit van personeel kenden en veel medewerkers hadden die weinig binding met de organisatie hadden. De organisatie was een gelegenheidscoalitie geworden waar een ieder zijn graantje uit mee pikte. Totdat ook hier medio 2001 de recessie inzette en veel van deze organisaties, als waren zij zandkastelen in de opkomende vloed, werden weggespoeld.



Dat deze organisaties in een crisis kwamen is voor een deel te verklaren door het kerende economische tij, maar wordt ook verklaard (en dit is nauwelijks belicht in de media) door het feit dat deze organisaties veelal gelegenheidscoalities waren die niet tegen “zwaar economisch weer” bestand waren.

Wat is de rode draad in beide voorbeelden? Zowel bij het management dat teruggrijpt op het beheersingsmodel (regressie) als bij het management dat als Leitmotiv had “alles kan” (doorschieten) is de organisatie als werkgemeenschap veronachtzaamd. Er is geen aandacht besteed aan organisatie-identiteit, aan de organisatie als een werkgemeenschap van en voor individuen die een “sense of belonging” hebben en betekenis in hun werk zoeken. Er is geen aandacht besteed aan het feit dat moderne organisaties afhankelijk zijn van talent, een bezit van het individu. Zolang management met dit soort zaken geen rekening houdt, zal er sprake zijn van een crisis in het organiseren. De nieuwe omstandigheden, de metamorfose van werkgemeenschappen wordt immers ontkend.

Het is geen ondenkbaar scenario dat we van de regen in de drup belanden. Dat we de industriële organisatie met al haar nadelen van het anonieme, gecollectiviseerde werken in een doorgeschoten rationele constructie achter ons hebben gelaten, maar daar een nieuwe doorgeschoten rationele constructie voor terugkrijgen. De rationele constructie van een door ICT-systemen geleide en gestuurde organisatie waarin werken geatomiseerd is en de zelfregulering beperkt tot het bedienen van de ICT-systemen waar men “access” toe heeft. Een organisatie waar de individualisering zover is doorgeschoten dat er geen werkgemeenschap meer bestaat en medewerkers puur calculerend in de hen daartoe gegeven tijd hun werk verrichten. De atomisering en individualisering van werken zijn, met behulp van ICT, zover doorgevoerd dat de organisatie lijkt op de samenleving die Ira Levin schets in “This perfect day” (Levin, 1970). De samenleving in “This perfect day” wordt bestuurd door een computer. Het is een samenleving waarin elke emotie gereguleerd wordt en mensen zich gedragen als atomen wiens baan gestuurd wordt door de almachtige computer. Sommige organisaties lijken veel op het beeld dat Ira Levin in “This perfect day” oproept: ze hebben geen ziel meer en zijn geenzins een werkgemeenschap.

Veel organisaties zitten in een crisis. Ze hebben met het managementparadigma uit het industriële tijdperk, het paradigma van de rationaliteit, een antwoord gevonden op de

opkomst van de informatiesamenleving en de ICT-revolutie. Ze zijn flexibele organisaties geworden, ze hebben hun organisatieprocessen geflexibiliseerd, ze zijn rond ICT-georganiseerde netwerken geworden, ze hebben e-mail, internet en andere uitvindingen in hun organisatieprocessen geïncorporeerd. Maar ze zijn als organisatie van mensen leeg en onherbergzaam geworden, want de organisatie is geen werkgemeenschap. Dan zijn we van de regen in de drup beland. Dit lijkt veel op het sombere scenario dat een aantal filosofen en sociologen ons schetsen. Finkelkraut (1997), Baudrillard (1998), Houellebecq (1998) en Castells (1997) somberen over een samenleving, over organisaties waarin mensen uiteindelijk niets anders zijn dan elementaire deeltjes. De afschuif van de collectiviteit van de 20<sup>ste</sup> eeuw wordt ingeruild voor de afschuif van de individualiteit van de 21<sup>ste</sup> eeuw.

### ***Doorbreken***

Dit zou een al te somber einde van deze oratie zijn. Misschien is het beter om te stellen dat er een kans “dreigt”. Een kans om in de transformatie die wij nu meemaken, de transformatie van de industriële naar de informatie-samenleving, organisaties op een nieuwe leest te schoeien. De weg uit een crisis is immers een doorbraak. Doorbreken is een prachtig werkwoord omdat het een dubbele betekenis heeft: “het oude loslaten” waardoor een nieuwe situatie ontstaat, maar ook “het nieuwe ontdekken” op basis van een inzicht. Op het punt van organiseren en ons concept van organisaties is een doorbraak nodig. Het loslaten zit vooral in het loslaten van de organisatie als rationeel construct. Wat we moeten ontdekken is de vorm van de nieuwe werkgemeenschappen. De bouwstenen zijn al wel duidelijk, het vormgeven van de nieuwe werkgemeenschappen vraagt om durf. Durf om nieuwe wegen te bewandelen, of misschien wel gewoon van de weg af te gaan om in termen van Ten Bos te spreken.

We moeten de organisatie als werkgemeenschap, de organisatie als plaats waar mensen een “sense of belonging” zoeken, op zoek zijn naar betekenis en met werken aan hun eigen identiteit vormgeven, een meer centrale plaats geven in organiseren en het concept organisatie. Het vormgeven van organisaties in de informatie-samenleving is het vormgeven aan werkgemeenschappen, de organisatie als betekenisgevende entiteit. Dit is de ene kant van de medaille. Het vormgeven van organisatieprocessen, vormgeven aan voortbrengingsprocessen is de andere kant van de medaille. Dat vormgeven zou ik hierna nog kort willen belichten alvorens tot de onderzoeksopdracht die hierin besloten ligt over te gaan.

## **Organisaties in een nieuwe gedaante**

De organisatie in de informatie-samenleving is een flexibele organisatie die zich gedraagt als een herkenbare werkgemeenschap. De elementen van deze organisatie zijn mijns inziens de volgende:

- kerncompetenties en organisatie-identiteit: tegelijkertijd vormgeven aan organisatieprocessen en werkgemeenschappen
- werken in netwerkorganisaties: organiseren rond talenten en sociaal kapitaal
- invullen van de relatie tussen individu en organisatie: de balans tussen economische ruilrelatie en sociaal contract
- de organisatie als aansprekende werkgemeenschap.

Ik zou deze elementen kort willen toelichten.

### ***Kerncompetenties en organisatie-identiteit***

Met specifieke kerncompetenties en een specifieke organisatie-identiteit heeft de moderne organisatie een ankerpunt in een turbulente omgeving. Kerncompetenties en organisatie-identiteit bieden duurzaamheid. Kerncompetenties geven daarbij richting aan de inhoud van de organisatieprocessen, organisatie-identiteit biedt de werkgemeenschap een basis. Vanuit die context kunnen talenten en sociaal kapitaal gericht worden ingezet. Vanuit die context wordt voor individuen helder in welke werkgemeenschap ze werken, waar ze een verbinding mee aangaan, maar ook hoe ze de ruilrelatie (inzetten en ontwikkelen van talenten) kunnen invullen. Het gaat om zicht krijgen op halen en brengen in de werkgemeenschap. Kerncompetenties alleen zijn dus niet genoeg. Die zeggen iets over de organisatieprocessen. Organisations-identiteit is de pendant van kerncompetenties, aan de zijde van de werkgemeenschap.

### ***Werken in netwerkorganisaties***

De toenemende afhankelijkheid van talent en ICT in het werk biedt de mogelijkheid om flexibel te werken, in zijn uiterste vorm als een netwerkorganisatie. Het risico, zoals hiervoor geschetst, is atomiseren en anonimiseren van het werk. Sociaal kapitaal kan hier de tegenkracht en het bindmiddel zijn. Door het actief gebruiken van het netwerk dat bestaat tussen mensen kan dit atomiseren en anonimiseren van het werk worden tegengegaan.

Sterker, daarmee gaat de organisatie als een werkgemeenschap leven en functioneren. Sociaal kapitaal is daarmee een middel waarmee organisatieprocessen effectiever kunnen verlopen én een middel waarmee de leden van de werkgemeenschap meer op elkaar betrokken raken. Effectief werken in een netwerkorganisatie wordt zo het combineren van talent (individu) en sociaal kapitaal (collectief).

### ***Invullen van de relatie tussen individu en organisatie***

De toenemende verwevenheid van organisatieprocessen en werkgemeenschap vraagt ook om het opnieuw invullen van het sociaal contract tussen de leden van de organisatie. De ruilrelatie tussen organisatie en individu staat daarin centraal. Een ruilrelatie moet regelmatig herijkt worden. De afweging tussen halen en brengen, tussen prestatie leveren en talenten ontwikkelen moet regelmatig aan bod komen. Als middel om organisatieprocessen te sturen, maar ook als middel om de betrokkenheid bij een werkgemeenschap te bevestigen. De context van dit “halen” en “brengen”, de condities waaronder gewerkt wordt is daarbij minstens zo belangrijk als het presteren en de talentontwikkeling zelf. Wat is mijn lidmaatschap van de groep en onder welke condities verbind ik mij aan die groep zijn daarbij relevante vragen. Daarin spelen zowel de economische ruilrelatie als het sociaal contract een rol.

### ***De organisatie als aansprekende werkgemeenschap***

Als organisatieprocessen en werkgemeenschap onlosmakelijk met elkaar verbonden raken, dan verdwijnt het onderscheid tussen corporate identity en organisatie-identiteit ook meer en meer. De moderne organisatie is een transparante werkgemeenschap. Door de vele klantcontacten zijn individuen de vertegenwoordigers van die werkgemeenschap geworden. En dat vraagt om aansprekend zijn naar twee kanten toe. In de richting van de klant, de omgeving, maar ook in de richting van de arbeidsmarkt. Wij zijn “a great place to work”, wij zijn een aantrekkelijk werkgever. En dat werkgeverschap krijgt inhoud vanuit de organisatie-identiteit. De organisatie wordt zo een “clan”, een werkgemeenschap waar men bij wil horen. De “clan” kan het antwoord zijn op gelegenhedsc coalities (variant doorschieten in de netwerkorganisatie) en op klassieke organisaties (variant beheersing en regressie naar oude managementmethoden). De “clan” heeft een duidelijke identiteit, regels voor toe- en uittreding, rites, symbolen, normen en waarden. Een “clan” onderscheidt zich van andere clans en heeft ook iets duurzaam.

## **De onderzoeksagenda**

Ik zou op basis van het voorgaande een onderzoeksagenda willen formuleren. Een onderzoeksagenda waarmee het onderzoek en onderwijs in deze leerstoel de komende jaren richting krijgt.

De kern van het onderzoek zal liggen op het terrein van het inrichten en vormgeven van organisaties als werkgemeenschappen. Daarbij speelt allereerst de vraag hoe organisatieprocessen en werkgemeenschappen met elkaar verweven zijn. De relatie tussen organisatieprocessen en werkgemeenschappen kan worden bestudeerd vanuit het concept organisatie-identiteit. Hier gaat het vooral om de vraag hoe organisatie-identiteit ontstaat en hoe organisatie-identiteit richting kan geven aan kerncompetenties, missie, doelen en strategie van de organisatie. Organisations-identiteit is daarmee een eerste onderzoeksthema.

Van daaruit kan het vormgeven van organisatieprocessen worden bestudeerd. Daar is de vraag relevant hoe talent (individueel) en sociaal kapitaal (collectief) kunnen worden ingezet en ontwikkeld om de effectiviteit van organisatieprocessen te vergroten. Dit raakt de kern van strategisch personeelsmanagement, in het bijzonder talentmanagement in netwerkorganisaties. Daarmee is een tweede onderzoeksthema gedefinieerd.

Ten derde kan worden bestudeerd hoe individuen zich identificeren en verbinden met organisaties. Daarmee ontstaat meer inzicht in de relatie tussen het individu en de organisatie. Zo kan worden bestudeerd hoe de ruilrelaties in organisatieprocessen (prestatie leveren versus talent ontwikkelen) zijn verweven met lidmaatschap van de werkgemeenschap. Daarin is de rol van het management ook een belangrijk onderwerp: het leidinggeven aan de organisatie als werkgemeenschap vraagt om specifieke talenten.

Organisations-identiteit, talentmanagement in netwerkorganisaties en de relatie tussen individu en organisatie vormen zo een drieluik. Dit drieluik vormt het object van onderzoek en onderwijs voor deze leerstoel. Met deze leerstoel denk ik een bijdrage te kunnen leveren aan onderzoek en onderwijs op een relatief nieuw terrein in de bedrijfswetenschappen. Een terrein wat mij als adviseur en "reflective practitioner" al bijna 20 jaar boeit. Een terrein wat mij als onderzoeker en docent al bijna 10 jaar aan deze faculteit bindt.

De leeropdracht heeft twee kanten, een theoretische en een empirische. De theoretische kant zit met name in het verder verkennen en in kaart brengen van het hiervoor

geschetste veld, daarbij voorbouwend op recente inzichten, concepten en modellen in de bedrijfswetenschappen, met name het strategisch personeelsmanagement.

De empirische kant zit in het verkennen van de praktijk, onderzoek doen in organisaties, naar de worsteling die organisaties, managers en medewerkers doormaken in het vormgeven van de organisatie als werkgemeenschap. Juist op dit snijvlak van wetenschap en praktijk valt mijns inziens veel te ontdekken en is veel kruisbestuiving mogelijk. Vanuit dat perspectief ben ik verguld met deze bijzondere leerstoel.

### **Dankwoord**

Ik zou willen afronden met een woord van dank. Zonder de steun, inspanning en betrokkenheid van veel collega's, vrienden en familieleden had ik hier niet gestaan.

In de eerste plaats ben ik dank verschuldigd aan de Faculteit der Managementwetenschappen, Twynstra Gudde en de Stichting Nijmeegs Universiteitsfonds voor het stichten van deze leerstoel. Een aantal personen heeft in dit proces een belangrijke rol gespeeld: Fred Huijgen, Willem de Nijs en Ben Dankbaar vanuit de Faculteit, Tom Geerdink en Marcel de Rooij vanuit Twynstra Gudde. Dankzij jullie inspanningen kan ik de komende jaren een nieuw terrein vanuit de wetenschap en praktijk in kaart gaan brengen. Mede door jullie vastberadenheid is deze leerstoel tot stand gekomen.

In de tweede plaats wil ik mijn collega's bedanken. Dat zijn collega's aan de Nijmegen School of Management, met name de collega's van de Masters SPM en de onderzoeksgroep Partner. Met sommigen van jullie werk ik al jaren samen en voel ik een hechte band. Naast Willem en Fred wil ik hier Yvonne Benschop, Hans Doorewaard, Sybe Dijkstra, Nicolet van Gestel, Jaap Groot, Jacques van Hoof, Erik Poutsma, Roel Schouteten, Arnoud van de Ven en Anne Baak met name bedanken.

Dat zijn ook collega's binnen Twynstra Gudde, met name Human Talent. Deze benoeming heeft voor mij een terugkomen binnen de werkgemeenschap van Twynstra Gudde betekend. Daarmee kwamen oude bekenden weer in beeld maar heb ik de afgelopen maanden ook veel nieuwe mensen leren kennen. Dit zijn teveel collega's om hier met naam en toenaam te noemen, maar Leon, Piet, Hans, Rudy, Ingelien, Martijn, Mieke, Alain, Jan-Jelle, Huib, Simon, Betty, Aleida, Pauline, Theo, Lia en Erna wil ik toch met name noemen.

Dan kom ik bij de wat minder zichtbare aanjagers, sponsors en coaches van dit proces. Het geheim genootschap, van wie ik, zoals u begrijpt, de namen niet kan noemen. Maar waar, neemt u dat van mij aan, de leden met hun morele steun en adviezen mij, ook in moeilijker tijden, ter zijde staan. Dank ook aan de vakgenoten die ik regelmatig tegenkom bij de ABK, de Sioo, de Baak, de Academie voor Management, de TIAS, op seminars en leer-  
gangen. Natuurlijk ook de opdrachtgevers, die ik zie worstelen met complexe vraagstukken en die mij uitdagen telkens weer scherp te blijven in het vak. Dank voor jullie professionele steun en lastige vragen.

En last but not least bedank ik mijn familie. Ma die altijd belangstellend is naar de ontwikkelingen in het werk. Herman, mijn vader, wil ik hier gedenken. Hij is gestorven op de dag dat deze leerstoel is geboren. Anne, Marleen, Marcel en Leon die altijd goed zijn voor lol en ontspanning in het stressvolle bestaan van drie banen. Lies en Herman, bedankt voor jullie geweldige steun aan ons gezin. En natuurlijk bedank ik Annemiek, stille kracht, steun en toeverlaat.

Ik heb gezegd.

## Noten

- i Zowel het CBS als het SCP publiceren regelmatig overzichten van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) en [www.scp.nl](http://www.scp.nl)). Het Sociaal en Cultureel rapport 2002 van het SCP biedt een goede inkleuring van de ontwikkelingen. Ook Castells (2000a) geeft in zijn trilogie een heldere analyse van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkten in de ontwikkelde landen in de periode 1920–2000 (zie met name hoofdstuk 4: The transformation of work and employment).
- ii Hier kan nog onderscheid worden gemaakt tussen werk waarin de waardedoelvoering alleen op basis van talenten plaatsvindt (het zogenaamde gold collar work, denk daarbij aan organisaties van professionals zoals consultancybedrijven) en werk waar ICT en informatie uit databanken in combinatie met talent waardedoelvoering voor de klant biedt (het zogenaamde white collar work, denk daarbij aan call centres of reisbureaus). In mijn promotie-onderzoek (Schoemaker 1998) heb ik onderscheid gemaakt tussen vier vormen van werken, te weten het traditionele industriële productiewerk (blue collar work), het moderne sociotechnische productiewerk (silver collar work), massa-dienstverlening (white collar work) en maatwerkdienstverlening (gold collar work). Al deze vormen van werken hebben eigen kenmerken, een eigen arbeidsorganisatie en een specifieke besturingsstructuur. In veel organisaties komen momenteel twee of soms zelfs drie van deze vormen van werken naast elkaar voor.
- iii De Romeinse legerleiding (het management) krijgt het zwaar te verduren wanneer Asterix en Obelix zich aanmelden voor het Romeinse Leger. Het multi-culturele team waar Asterix en Obelix deel van uitmaken brengt gaande het verhaal het management tot wanhoop. En dat terwijl het team uitstekend presteert. De overwinning is blijkbaar niet te danken aan het management.
- iv In de industriële organisatie was dit sociaal kapitaal irrelevant. Het ging om de medewerker als arbeidskracht. Wat hij voor relaties had en hoe hij als individu was ingebed in een community, was voor de productie van generlei waarde.
- v In de literatuur worden ook synoniemen als community of clan gebruikt. Ik wil hier het begrip werkgemeenschap hanteren omdat dit taalkundig goed duidt waar het om gaat: een gemeenschap waar werk mensen samenbrengt. Community is hiervoor in de HRM-literatuur het meest gebruikte synoniem.
- vi *Kerncompetentie* is een begrip dat in relatie tot organisatie-identiteit moet worden gedeut. Organizational-identiteit en kerncompetentie zijn twee zijden van dezelfde medaille.



Kerncompetentie betreft de unieke wijze waarop een organisatie producten of diensten maakt. Uit de kerncompetentie van een organisatie blijkt wat een organisatie uniek maakt in haar product of dienstverlening. Organisatie-identiteit betreft de unieke wijze waarop organisatie-leden met elkaar verbonden zijn en hun identiteit construeren tot een specifiek patroon van normen, waarden, gedragspatronen en omgangsvormen.

- vii In dit verband is een conceptueel onderscheid te maken tussen organisatie-identiteit en corporate identity. *Corporate identity* hangt samen met hoe de organisatie zich, in en voor de buitenwereld, onderscheidt van andere organisaties door middel van de producten en diensten die ze voortbrengt, de symbolen en uitingsvormen die ze hanteert en het imago dat een organisatie heeft. Corporate identity wordt, als proces van identiteitsconstructie, daarmee in hoge mate bepaald door de omgeving van de organisatie. Organisatie-identiteit is meer intern gericht en gebonden aan het beeld dat de leden van de organisatie zelf hebben en komt van binnenuit.

## Literatuur

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985)  
Organizational identity. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, (Vol 7), 263-295. Greenwich, CT: JAI
- Baker, W. (2000)  
*Achieving succes through social capital*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baudrillard, J. (1998)  
*The consumer society. Myths and structures*. London: Sage.
- Beer, P. de (2001)  
*Over werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Bekman, A. (2001)  
*De organisatie als gemeenschap*. Van Gorcum: Assen.
- Bos, R. ten (2003)  
*Spookrijders, een reflectie over onschuld van desorganisatie*. Zaltbommel: Thema.
- Brenters, M. (1999)  
*De organisatie als netwerk. Hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. Alphen a/d Rijn: Samson.
- Castells, M. (1997)  
*The information age: Economy, society and culture, Vol II: The power of identity*. Malden, MA: Blackwell.

- Castells, M. (2000a)  
*The information age: Economy, society and culture, Vol I: The rise of the network society.*  
Malden, MA: Blackwell.
- Castells, M. (2000b)  
Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, 51, 1, 5-24
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001)  
*In good company. How social capital makes organizations work.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Derkse, W. (2001)  
*Een levensregel voor beginners.* Lannoo: Tielt.
- Diamond, M.A. (1993)  
*The unconscious life of organizations. Interpreting organizational identity.* Westport: Quorum Books.
- Doorewaard, H. (2000)  
*De andere organisatie...en wat heeft liefde er nou mee te maken?* Utrecht: Lemma.
- Finkelkraut, A. (1997)  
*De verloren beschaving.* Amsterdam: Contact.
- Giddens, A. (1991)  
*Modernity and self identity.* Cambridge: Polity.
- Goia, D.A. (1998)  
From individual to organizational identity. In: Whetten, D.A. & Godfrey, P.C. (Eds.) (1998)  
*Identity in organizations. Building theory through conversations.* Thousand Oaks: Sage.
- Gosciny, R. & Uderzo, A. (1967)  
*Asterix en het 1<sup>ste</sup> legioen.* Parijs: Dargaud.
- Gratton, L. (2000)  
*Living strategy, putting people at the heart of corporate purpose.* Harlow: Pearson Education.
- Handy, C. (1995)  
Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, May-June, 40-50
- Hastings, C. (1993)  
*The new organization.* New York: McGraw Hill.
- Heijden, H. van der (Ed.) (1999)  
*Competentiemanagement, van belofte naar verzilvering.* Deventer: Kluwer
- Hoekstra, H.A. & Sluijs, E. van (1999)  
*Managen van competenties; het realiseren van HRM.* Assen: van Gorcum.
- Hogg, M. (1996)  
Social identity, self-categorization and the small group. In: J. Davis & E. Witte (Eds.)  
*Understanding group behaviour. Volume 2: Small group processes and interpersonal relations*  
(pp. 227 – 254). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Hoof, J. van (2001)  
*Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel.*  
 Assen: Boom.
- Hoof, J., Bruin, E., Schoemaker, M. & Vroom, A. (2002)  
*Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders.* Assen: van Gorcum.
- Houellebecq, M. (1998)  
*Elementaire deeltjes.* Amsterdam: De arbeiderspers.
- Huiskamp, R. (2003)  
*Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk.* Utrecht: Lemma.
- Kooistra, J. & Mourik, I. van (1997)  
*Leefvormen, identiteit en socialisatie, van klassiek gezin tot postmodern samenleven.* Utrecht: Lemma.
- Kluytmans, F. (1999)  
*Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid.* Deventer: Kluwer.
- Levin, I. (1970)  
*This perfect day.* Fawcett Crest Book
- Nohria, N & Ghoshal, S. (1997)  
*The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation.*  
 San Fransisco: Josey Bass.
- Nijs, W. de (2000)  
*Human Resource Management: een nieuwe identiteit voor personeelsmanagement?*  
 Nijmegen: Universiteit, rede.
- Oeij, P.R.A., Miedema, E.P. & Goudswaard, A. (2002)  
*TNO-Rapport: de toekomst van de flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties.* Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1999)  
*The Experience economy.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ROA (2002)  
*De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2006.* Maastricht: ROA.
- Sarup, M. (1996)  
*Identity, culture and the postmodern world.* Edinburgh: University Press.
- Schoemaker, M (1994)  
*Managen van mensen en prestaties; personeelsmanagement in de moderne organisatie.*  
 Deventer: Kluwer.
- Schoemaker, M. (1998)  
*Organiseren van werk en contractrelaties; tussen slavernij en anarchie.* Deventer: Kluwer.
- Schoemaker, M. (1998)  
 Naar een pluriform personeelsmanagement. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 37-62.

- Schoemaker, M. (2001a)  
Sturen op competenties en prestaties. *HRM Handboek*, aflevering 10, 3/4 - 4.1 1 - 3/4 - 4.1. 20.  
Deventer: Kluwer.
- Schoemaker, M. (2001b)  
Identiteit in Netwerkorganisaties. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 77-94.
- Schoemaker, M. (red.) (2002)  
*Jaarboek Personeelsmanagement 2003*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Sennett, R. (1998)  
*The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York/London: Norton.
- Tajfel, H. (1981)  
*Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982)  
Social psychology and intergroup relations. *Annual review of Psychology*, 33, 1-39.
- Torka, N. (2003)  
*Flexibel maar toch betrokken. De samenhang tussen contractrelatie en werknemersbetrokkenheid*. Enschede: Twente University Press.
- Turner, J.C. (1987)  
*Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- Weick, K. (1995)  
*Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wenger, E. (1998)  
*Communities of practice. Learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University Press.
- Whetten, D.A. & Godfrey, P.C. (Eds.) (1998)  
*Identity in organizations. Building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage.

