

# De vormgeving van Werkgemeenschappen

## Een benadering vanuit de Organisatieontwikkeling

**Hoe begeleid je een organisatie bij een grootscheepse verandering? Bij het beantwoorden van die vraag is het belangrijk rekening te houden met de wijze waarop moderne organisaties opereren. Wie dat doet kan niet heen om de centrale rol die werkgemeenschappen, 'communities of work', spelen in de moderne servicegerichte netwerkorganisatie. De vraag wordt dan: hoe ontwikkel je een succesvolle werkgemeenschap?**

Tekst Michiel Schoemaker

**O**m te overleven in een turbulente omgeving, moeten veel organisaties als open systemen opereren. Dit impliceert dat moderne organisaties als een flexibel netwerk moeten opereren, waarbij productie in ruimte en tijd vaak gefragmenteerd is (Schoemaker, 2003). Ten gevolge hiervan hebben we in de afgelopen tien jaar de opkomst van de netwerkorganisatie beleefd. Binnen deze open netwerk systemen is collectieve samenwerking gebaseerd op de bereidheid van mensen om hun talenten bij te dragen en te ontwikkelen als leden van werkgemeenschappen. Derhalve wordt het juist functioneren van organisaties afhankelijk van gedeelde waarden en een gemeenschappelijke organisatie-identiteit tussen netwerken van mensen. De centrale vraag van dit artikel is: Hoe kan organisatieontwikkeling functioneren in het ontwikkelproces van werkgemeenschappen, en wat kan daarbij de rol zijn van de *change agent*?

In het eerste deel van dit artikel wordt de opkomst van nieuwe vormen van organisaties beschreven. Het tweede deel behandelt het belang van het concept werkgemeenschappen binnen deze nieuwe organisatievormen. Deel drie gaat in op details van organisatieontwikkeling en op de inzichten op basis van 25 casussen op het gebied van het vormen van werkgemeenschappen. Het vierde deel beschrijft de rol van de *change agent*. Hoe kan de *change agent* omgaan met dilemma's?

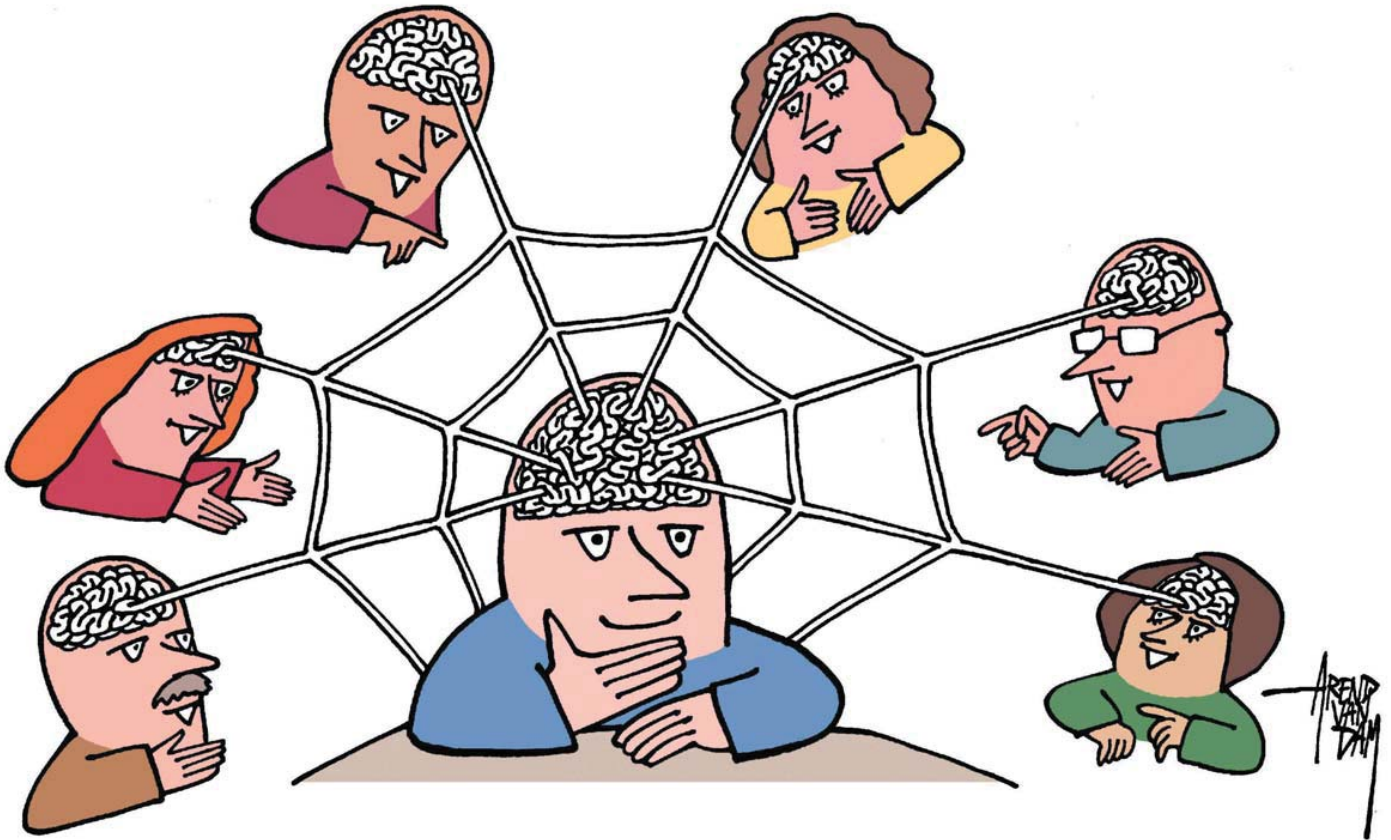
### Ontwikkelingen in organisaties

De oorsprong van huidige organisaties kan gevonden worden in het industriële tijdperk. De industriële organisatie was bovenal een rationeel-functioneel construct. Ten behoeve van

massaproductie werden structuren en processen ontworpen en functies gecreëerd, allemaal gebaseerd op rationeel-functionele veronderstellingen.

Door de gerichtheid op efficiënte en effectieve productie, werd elke menselijke emotie terzijde gesteld, individuen waren zelf niet van belang. Natuurlijk waren organisaties tegelijkertijd 'gemeenschappen' van arbeiders, maar deze waren niet relevant voor de soepele werking van de organisatie zelf. Voor werkgevers bestond de organisatie uit twee aparte werelden: de organisatie en de gemeenschap van arbeiders. Werkgevers schonken aandacht aan de gemeenschap van arbeiders omdat hun welzijn noodzakelijk was voor optimaal presteren in de feitelijke werkprocessen. Aangezien individuen gemakkelijk vervangen konden worden in die werkprocessen, konden emoties tussen mensen 'weggerationaliseerd' worden. In het geheel bezien, leidde dit tot een stellige overtuiging aangaande de manipuleerbaarheid van de organisatie.

De kern was het ontwerpen en organiseren van rationele en functionele werkprocessen, de gemeenschap van arbeiders was hierbij een onafhankelijke entiteit op afstand. Vanaf midden jaren tachtig van de vorige eeuw heeft werken in organisaties een grondige verandering ondergaan. Vandaag de dag werkt het merendeel van de werkende bevolking in de zogenaamde 'ontwikkelde landen' in servicegerichte organisaties, waarbij informatie- en communicatietechnologie (ICT) regelmatig gebruikt wordt. Computers, e-mail, mobiele telefoons, intranet en Internet zijn een stevig ingebed onderdeel van de werkomgeving geworden. Tegelijkertijd is de afhankelijkheid van de talenten van werknemers, en het sociaal kapitaal dat zij met zich meenemen, enorm in belang toegenomen. De ont- >>



wikkeling van toegevoegde waarde in organisaties is op deze talenten gebaseerd. Derhalve is het organisatiemodel van de industriële bureaucratie op de terugweg.

Organisatie in de huidige maatschappij is gebaseerd op een mix van menselijke talenten, sociaal kapitaal en ICT. Deze talenten en dit sociaal kapitaal en ICT zijn in elkaar gestrengeld in organisatieprocessen, die gestuurd en gemanaged worden op nieuwe manieren (vaak door middel van interne marktstructuren). De opkomst van ICT heeft geleid tot meer zelfregulatie on-the-job. Denken en handelen zijn op het werk gecombineerd. Individuen hebben de vrijheid hun eigen beslissingen te nemen en hun werkprocessen dienovereenkomstig te reguleren. Vergeleken met de klassieke industriële organisaties, kunnen individuen hun eigen werkactiviteiten in veel grotere mate beheren.

Netwerken van organisaties ontstonden in het midden van de jaren tachtig als gevolg van de doorbraak van ICT. Vanwege de

## Opkomst van ICT heeft geleid tot meer zelfregulatie on-the-job

groei in gebruik van pc's, e-mail, mobiele telefoons, Internet en intranet, veranderde vanaf die periode de manier van organiseren fundamenteel. Door ICT is de opbouw van nieuwe netwerken noodzakelijk om het werk te doen. Bij dienstverleningsprocessen, zeker wanneer deze door teams worden uitgevoerd, wordt de service gecreëerd in de netwerken. Goede voorbeelden hiervan zijn consultancyfirma's, mediabedrijven en verzekeringsmaatschappijen. Deze bedrijven zijn organisaties van professionals die gebruikmaken van (interne en externe) netwerken om de opdrachten uit te voeren. Andere

voorbeelden zijn callcenters, een goed voorbeeld van gestandaardiseerde massadiensten, waar mensen diensten verlenen aan cliënten op basis van ICT-netwerken.

### Werkgemeenschappen

Organiseren vereist een tweedeorde netwerkform. Tot dusver zijn netwerken omschreven als organisatie-'structuren', die de productie van goederen en diensten mogelijk maken. Lijnstructuren zijn veranderd in netwerkstructuren. Deze zouden eersteorde netwerken genoemd kunnen worden. Tegelijkertijd wordt het sociale netwerk tussen mensen steeds belangrijker. Dit is wat Baker tweedeorde netwerken noemt (Baker, 2000). De groeiende interesse in tweedeorde netwerken kan gezien worden in de voortdurende discussie over sociaal kapitaal. 'Sociaal kapitaal bestaat uit de voorraad van actieve verbindingen tussen mensen: het vertrouwen, het wederzijdse begrip, en gedeelde waarden en gedragingen die de leden van menselijke netwerken en gemeenschappen binden en gemeenschappelijk handelen mogelijk maken' (Cohen & Prusak, 2001). Het idee van sociaal kapitaal benadrukt de relaties tussen mensen en het netwerk, tussen werknemers en cliënten, om een organisatie succesvol te laten functioneren. Een centrale veronderstelling is het bestaan en onderhoud van een 'netwerk' van relaties tussen een individu en zijn of haar sociale omgeving. Deze relaties zijn van fundamenteel belang om een dienstverlenende organisatie te laten werken. De duurzaamheid van deze relaties berust op vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde normen en waarden die leiden tot handelingen en activiteiten die mensen verbinden (McEwan, 2001). Het karakter en de inhoud van deze tweedeorde netwerken zijn extreem waardevol voor het werk van elk individu en zodoende voor de organisatie als geheel. Sociaal kapitaal wordt ontwikkeld en onderhouden door het investeren van talenten in netwerken en werk. Dit kan alleen

gebeuren wanneer er een voldoende niveau van wederzijds vertrouwen en begrip bestaat en wanneer er sprake is van gedeelde normen en waarden (Hatch & Schulz, 2004).

Het is duidelijk geworden dat talenten en sociaal kapitaal de basis verschaffen voor het verbinden van mensen in verschillende netwerken en dat zij speciale aandacht verdienen in de moderne organisatie. Dit leidt tot een belangrijk concept in het moderne organiseren: de werkgemeenschap.

Mensen hebben fundamenteel de behoefte om ergens bij te horen en lid te zijn van een 'gemeenschap'. De theorie over sociale identiteit behandelt uitvoerig hoe individuen zich positioneren in de maatschappij: door een proces van zelforiëntatie en zelfcategorisatie, waarbij een keuze gemaakt wordt voor een gemeenschap of verscheidene gemeenschappen waarvan zij denken dat ze erbij horen.

Een gemeenschap kan zijn: een sportclub, een politieke partij, een vereniging, een kerk, een studie, een bedrijf. Individen zijn daarom gelijktijdig lid van verschillende gemeenschappen. De moderne netwerkorganisatie heeft de neiging ook een dergelijke gemeenschap te worden: een werkgemeenschap. Wanneer er naar organisaties gekeken wordt door dit 'ideaaltype'-perspectief, zien individuen lidmaatschap van een organisatie als een manier om hun persoonlijke identiteit te ontwikkelen. Het werken in een organisatie biedt ruime mogelijkheden om te investeren in de eigen talenten en deze te ontwikkelen. Dit leidt tot het creëren van het versterken van zelfvertrouwen en persoonlijkheid. De basisconditie is dat mensen hiertoe bereid moeten zijn. Investeren in de eigen talenten en deze ontwikkelen is intentioneel en dit leidt tot het inzetten van activiteiten in de plaatselijke gemeenschap.

Lidmaatschap en talentontwikkeling zijn niet onderhevig aan toeval en kunnen niet van buitenaf opgedrongen worden aan mensen. Het is slechts het individu dat intentioneel handelt, dat de eigen talenten kiest en inzet bij de diverse gekozen gemeenschappen. Er is natuurlijk een keerzijde aan dit beeld: organisaties bieden niet altijd aantrekkelijk werk, veel mensen worden 'gedwongen' om te werken, gemeenschappen hebben groepen die 'in' zijn en groepen die 'uit' zijn, het werk in netwerkorganisaties levert ook veel stress en burn-out op. Men zou echter kunnen stellen dat de netwerkorganisatie gedijt op de wil van de individuele leden.

Het gedrag van individuen is verankerd in specifieke normen en waarden. Of men lid van een groep wordt hangt af van congruentie van waarden en normen op het niveau van het individu en de groep. Hoe sterker deze congruentie, hoe sterker de groep zich zal gedragen naar deze specifieke en duidelijke verzameling waarden en normen. Deze waarden en normen vormen tevens de identiteit van de groep. Organisatie-identiteit leidt tot retorische vragen als: wie zijn wij eigenlijk als groep, als afdeling, als organisatie? Waar staan we voor? Organisatie-identiteit is a) wat de leden van de organisatie als kernpunt van de organisatie beschouwen, b) wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties en c) wat de leden waarnemen als een voortdurende eigenschap die het heden met het verleden verbindt (en vermoedelijk ook de toe-

komst) (Albert & Whetten, 1985). Een duidelijke organisatie-identiteit geeft een groep een verleden, heden en toekomst en vormt de grenzen van de groep. Het is deze identiteit die een specifieke werkgemeenschap vormgeeft (Schoemaker, 2003). Werkgemeenschappen zijn geneigd zich te gedragen als flexibele netwerken van mensen, waar de organisatie-identiteit de 'lijm' levert.

### De vorming van gemeenschappen

De rest van dit artikel is gewijd aan het proces van organisatieontwikkeling van werkgemeenschappen. Zoals gesteld in het voorgaande deel, zijn werkgemeenschappen zeer belangrijk voor het goede functioneren van de moderne netwerkorganisatie. We zullen nu onderzoeken hoe deze werkgemeenschappen ontwikkeld kunnen worden.

De bevindingen zijn gebaseerd op 25 casestudies die de auteur heeft uitgevoerd als onderzoeker en consultant in Nederlandse organisaties gedurende de periode 1995-2005. Alle betrokken organisaties bestonden uit meer dan 500 werknemers (tot 6.000 werknemers). Alle bedrijven bevonden zich in een periode van verandering, zij probeerden om te gaan met een turbulente omgeving, veranderende vraag van belanghebbenden of grote interne reorganisatie, grotendeels te danken aan de nieuwe ontwikkelingen op het ICT-vlak (zoals beschreven in deel 1 van dit artikel). De auteur had de rol van consultant voor het managementteam, zijn expliciete opdracht was echter om een deelnemende benadering te volgen, waarbij hij in het bijzonder aandacht schonk aan de ontwikkeling van werkgemeenschappen. In alle casussen stonden cultuur en organisatie-identiteit centraal in het veranderingsproces. In veel van de casussen waren tevens identificatie en identifica-

## Heldere organisatie-identiteit is cruciaal voor ontwikkelende gemeenschappen

tieprocessen van leden van de organisatie kernpunten. Zaken als de condities waaronder identificatie plaatsvindt en het niveau van de organisatie waarmee de leden zich identificeren, kregen bijzondere aandacht. Ondanks verschillen in de bevindingen, zowel tussen als binnen de bestudeerde casussen, volgden de volgende algemene bevindingen als een rode draad uit het onderzoek.

Alle casussen kunnen getypeerd worden als organisatieontwikkeling. Het waren lange termijn veranderprocessen, waar deelnemend ontwerp, experimenten, leren, reflectie en evaluatie kernpunten waren in het proces. De auteur heeft deze casussen gebruikt voor zijn onderzoek aan de universiteit. Door middel van interviews met actoren (reflectie en evaluatie), logboeken en enquêtes, werd de organisatieontwikkeling in de tijd 'gevolgd'. In de meeste casussen (23) werd het duidelijk dat een heldere organisatie-identiteit cruciaal is »

voor ontwikkelende gemeenschappen. In de discussies (zowel groeps- als individuele discussies) met werknemers werd het duidelijk dat zij, als werknemers, een gevoel hebben erbij te horen. Ze zoeken een 'ankerpunt'. Organisatie-identiteit is voor veel werknemers dit ankerpunt, vooral in veranderende

## 'Toegewijde' individuen zijn belangrijk bij het vormen van werkgemeenschappen

organisaties. Hoe explicieter de identiteit van de organisatie, hoe meer werknemers deze identiteit herkenden en hoe gemakkelijker het was om zich te identificeren met de organisatie en haar doelen en kerncompetenties. Bij het analyseren van alle resultaten van de evaluatie van de ontwikkelingsprocessen, kwamen we tot de volgende bevindingen op het vlak van organisatie-identiteit:

1. *Identiteit is een fenomeen dat sociaal geconstrueerd wordt, dat ontstaat in een interactieproces tussen mensen.* De kwalitatieve casussen bevestigden het beeld dat ontstaan was uit de theoretische analyse in dit opzicht. Het merendeel van de geïnterviewden gaf aan dat in hun ervaring organisatie-identiteit een dynamisch fenomeen was. Het was niet statisch en het veranderde met de tijd. In de ogen van het merendeel van de geïnterviewden werd deze dynamiek bepaald door reputatie (buitenwereld) en cultuur (interne wereld).
2. *Groepen proberen een bepaald niveau van organisatie-identiteit te bereiken.* Wanneer groepen ontstaan, vindt er een proces van convergentie plaats in de groep, dat leidt tot het ontstaan van een specifieke organisatie-identiteit. Het niveau waarop deze identiteit ontstaat en/of het niveau waarop werknemers zich ermee identificeren, verschilt duidelijk tussen de verschillende organisaties. In twee organisaties vond dit plaats op het niveau van de afdeling, casus of businessunit. In één organisatie werden er verschillen binnen de organisatie gevonden: één groep werknemers zag identiteit op het niveau van de gehele organisatie, de andere groep zag het op afdelingsniveau.
3. *De identiteit van de organisatie werd letterlijk ontdekt door het uitwisselen van meningen over de eigen organisatie,* waarbij betekenis werd toegeschreven aan het individuele werk en samenwerking in de organisatie, gedeeld gedrag, communicatie met cliënten en door het creëren van normen en waarden. De identificatie met de organisatie-identiteit wordt versterkt door dit uitwisselingsproces te expliciteren, door middel van bijvoorbeeld socialisatie, rituelen, programma's voor leiderschaps- en organisatieontwikkeling.

Verdere analyse van onze data leidde tot een aantal inzichten aangaande de ontwikkeling van werkgemeenschappen:

1. *In alle organisaties was het identificeren en expliciteren van deze waarden aan alle leden van de gemeenschap een open proces.* Het begint met vage concepten, veelal door middel van het vertellen van bedrijfsverhalen, het creëren van lokale (op het niveau van het team of afdeling) teambuilding of het gebruik van informele bijeenkomsten om te zoeken naar gedeelde waarden onder de leden. Na een bepaalde periode wordt er een fase bereikt waar een helder inzicht wordt ontwikkeld en deze inzichten worden gebruikt om de organisatie-identiteit te specificeren.
2. *De basis voor collectief handelen in werkgemeenschappen is vertrouwen en een reeks collectieve normen.* Zij bieden identificatie voor de individuen binnen de werkgemeenschap, met het werk zelf en met de organisatie. Deze identificatie is noodzakelijk voor de motivatie van individuen.
3. *Leiderschap is een erg belangrijke kwestie.* In de meeste casussen (21) zagen we (groepen) managers of andere interne belanghebbenden zich 'clusteren' rondom het onderwerp van de vorming van gemeenschappen en dit in de organisatie vooruitduwen. Deze interne belanghebbenden waren ervan overtuigd dat het ontwikkelen van werkgemeenschappen belangrijk was om succesvol te functioneren als een organisatie. Zij waren ervan overtuigd dat de effectiviteit en de efficiëntie van organisatieprocessen werden vergroot door de 'hechtheid' van de werkgemeenschappen. Het definiëren van gedeelde organisatie-identiteit en leiderschap (niet alleen aan de top, maar ook verspreid in de organisatie) hielp de organisaties over de drempel van organisatieveranderingsprocessen, vanaf de fase van vallen en opstaan tot de fase van 'ingebodde' verandering.
4. *Talentontwikkeling is een kritiek punt om gemeenschappen tot een volwassen status te brengen.* Talent is een mate van genialiteit, van kwalificatie, van voorbereidheid. Het is een vermogen ingebed in de harten en geesten van mensen en wordt in dagelijks gedrag geuit. Het bewustzijn van de eigen talenten, het gebruik van deze talenten in het werk bleek cruciaal te zijn voor individuen om niet alleen gemotiveerd te zijn in hun werk, maar ook om het gevoel erbij te horen te vervullen. 'Toegewijde' individuen zijn daarom zeer belangrijk als het gaat om het vormen van werkgemeenschappen. Wanneer talentontwikkeling 'ge-managed' wordt op grond van onderscheidende organisatiewaarden en gericht op individueel gedrag, kan het effectief gebruikt worden om nieuwe waarden in de organisatie in te bedden.

Na de evaluatie van alle 25 casussen van organisatieontwikkeling, kwamen we tot de conclusie dat expliciete waarden, vertrouwen en een verzameling collectieve normen, gecombineerd met leiderschap en talentontwikkeling, de ingrediënten



vormden voor het vormen van werkgemeenschappen. Deze ingrediënten waren voor veel organisaties, in verschillende vormen, maar keer op keer weer, de kritische succesfactoren voor het vormen van werkgemeenschappen.

### De rol van de change agent

De change agents in de 25 casussen waren verschillende soorten mensen. Zij waren niet alleen interne projectmanagers, leden van teams, maar ook externe consultants (zoals de auteur van dit artikel). We hebben al deze change agents gevraagd hun organisatieontwikkelprocessen te analyseren en erop te reflecteren vanuit een onderzoeksperspectief. Deze bevindingen werden samengebracht en geformuleerd in de beschrijving die hierna wordt gegeven. De organisaties die cliënten waren van de change agents in de 25 casussen waren veeleisend. Change agents moesten zich constant richten op 'toegevoegde waarde leveren' in hun werkpraktijken en in termen van kwaliteit. De vereisten voor de werkpraktijken van de change agents die het meest genoemd worden, zijn:

1. werken met een open benadering naar de klant toe, deelnemende ontwikkeling, samen dingen uitzoeken;
2. minder instrumenteel denken (geen blauwdrukken of stappenplannen), meer werken aan de ontwikkeling van niet alleen de organisatie, maar ook – of zelfs vooral – de werknemers;
3. bewezen communicatievaardigheden en vooruitkijkend denken en handelen;
4. een resultaatgerichte benadering, door middel van werken in projectvorm en afspraken.

De rol van de change agents was complex. Ze worstelden met verschillende vragen (motivatie, vaardigheden en verplichting), evenals met onduidelijkheid van de rol. Om deze vragen en rolonduidelijkheid te overwinnen, vonden wij dat de change agents duidelijk moesten zijn in diverse handelingen. Ten eerste is een goede diagnose van het probleem en de intake essentieel. De change agent moet de complexiteit, dynamiek en mate van onvoorspelbaarheid in het veranderproces vaststellen om te beoordelen of hij/zij een relevante rol kan spelen. Hier doemt het dilemma van objectief oordelen en subjectief observeren op. De change agent moet beslissen of hij/zij een rol wil, kan en zou moeten spelen. Zijn/haar persoonlijke mening kan hier verschillen van de wensen van de cliënt, waarbij er een conflict ontstaat tussen een cliëntgerichte benadering en de eigen professionele meningen van de change agent. Ten slotte is het actieperspectief van belang. Als eenmaal voor een rol is gekozen, is het moeilijk die te veranderen (zonder langdurige communicatie, modellering, etc.). Onduidelijkheid van de rol is een veel groter probleem: wiens belangen dien ik en, gezien de complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid, hoe zorg ik ervoor dat ik betrouwbaar en eerbaar blijf ten opzichte van alle partijen? Deze competenties zijn van vitaal belang voor effectief handelen, maar het is ook mogelijk dat ze de onduidelijkheid van de rol verergeren. Dan blijft over de kwestie van de tijd en energie die het werk

de change agent kost. Het werk van de change agent bestaat voor een groot deel uit 'verwerkingstijd', supervisie en ondersteuning, vergaderingen, coaching enzovoorts, en het lijkt moeilijk te plannen. Het gebruik van onderzoek in zijn/haar werk, zoals de auteur heeft gedaan, kan de change agent helpen om de tijd te managen. Het kan ook helpen om kennis op te bouwen over zulke complexe processen als organisatieontwikkeling en de vorming van werkgemeenschappen.

### Conclusie

Om werkgemeenschappen te vormen, zijn veel organisaties tot het standpunt gekomen dat geplande verandering niet werkt en dat verandering veel meer een proces van ontwikkeling dient te zijn. Veel succesvolle veranderprocessen krijgen steeds meer het karakter van organisatieontwikkeling. Dit betekent dat managers, werknemers en change agents niet langer de organisatieverandering ontwerpen rondom een blauwdruk.

De rol van de change agent in al deze veranderprocessen is complex. Hij/zij worstelt met verschillende vragen (motivatie, vaardigheden en verplichting), evenals met onduidelijkheid van de rol. Om deze vragen en onduidelijkheid van de rol te overwinnen zal de change agent duidelijk moeten zijn in diverse handelingen.

Allereerst is een goede diagnose van het probleem en de intake essentieel. Voorts zal de change agent moeten beslissen of hij/zij een rol wil, kan en zou moeten spelen. Ten slotte is het actieperspectief van belang. Door gebruik te maken van onderzoek (teneinde te analyseren en te reflecteren) in zijn/haar werk kan de change agent kennis opbouwen over zulke complexe processen als organisatieontwikkeling en de vorming van werkgemeenschappen. ■

### Literatuur

- Albert, S. & D.A. Whetten (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 success through social capital*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, D. & L. Prusak (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hatch, M. & M. Schultz (2004). *Organizational identity, a reader*. Oxford: University Press.
- McEwan, T. (2001). *Managing Values and Beliefs in Organisations*. Harlow UK: Prentice Hall.
- Schoemaker, M. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Inaugural address, Nijmegen: University.

Trefwoorden: **Werkgemeenschappen • Organisatie-identiteit • Organisatieontwikkeling**



Prof. dr. M. Schoemaker is professor in 'Talent en identiteit in netwerkkorganisaties' aan de Radboud Universiteit Nijmegen, 'Nijmegen School of Management'.  
E-mail: m.schoemaker@fm.ru.nl