

## 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/2066/46693>

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



Het strategisch management van organisaties is gericht op het leveren van toegevoegde waarde aan klanten vanuit specifieke kerncompetenties. De inrichting van de organisatieprocessen en de ontwikkeling van individuele competenties van medewerkers is dan van deze kerncompetenties afgeleid. Collins (2001) laat zien dat organisaties die bij hun kerncompetenties blijven en deze verder ontwikkelen meer succesvol zijn dan organisaties die dit niet doen. Maar is sturen op kerncompetenties genoeg om ook op lange termijn succesvol te blijven? En om als organisatie een aantrekkelijk werkgever te zijn? Het blijkt dat sturen op kerncompetenties slechts de helft van het verhaal is. Steeds meer organisaties ontdekken dat een specifieke organisatie-identiteit en een hecht sociaal kapitaal ook van belang zijn voor duurzaam presteren. Naast het effectief managen van organisatieprocessen is het vormgeven en leiden van werkgemeenschappen ook van belang. In dit artikel wordt het vraagstuk ingegaan. Vanuit de begrippen organisatie-identiteit en werkgemeenschappen wordt aangegeven hoe "modern" strategisch management, geënt op deze begrippen eruit zou kunnen zien. Met als belangrijke vraag of een specifieke organisatie-identiteit kan leiden tot concurrentievoordeel.

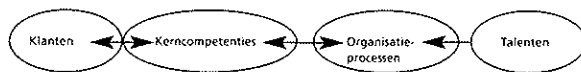
door  
Michiel Schoemaker\*

## Organisatie-identiteit als concurrentievoordeel?

\* Prof. dr. Michiel J.R. Schoemaker is verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hier doceert hij binnen de Masters Strategisch personeelsmanagement. Tevens is hij betrokken bij het onderzoeksprogramma 'Participatie en nieuwe arbeidsrelaties'. In 1998 promoveerde hij op de organisatie van werk en contractrelaties met het proefschrift 'Tussen slavernij en anarchie'. In 2003 is hij benoemd tot bijzonder hoogleraar 'Identiteit en talent in netwerkorganisaties' aan de Nijmegen School of Management. Hij is ruim 20 jaar actief als organisatie-adviseur en verbonden aan Twynstra Gudde, adviseurs en managers.

### Organisatie-processen

Het werken is in veel organisaties de laatste jaren veranderd. Aanbodsturing heeft in veel organisaties plaats gemaakt voor vraagsturing (meer flexibiliteit in het werken). Daarnaast heeft voorspelbaarheid van de klantvraag op veel plekken plaats gemaakt voor onvoorspelbaarheid van de klantvraag. Sommige organisaties vangen dit op met meer maatwerk bieden (customer intimacy). Andere organisaties hebben hun diensten of producten gemoduleerd (operational excellence, bijv. Mc.Donalds). Beide soorten organisaties doen dit om toch flexibel op de onvoorspelbaarheid van de vraag in te kunnen spelen. Tot slot zijn veel organisaties talenintensiever geworden. Werd er vroeger vooral rond taken en functies georganiseerd, tegenwoordig wordt (zeker in dienstverlenende organisaties) meer gestuurd op talenten (onder meer via competentie management en prestatie sturing. Al met al zijn effectieve moderne organisaties in staat om het werk flexibel te organiseren met gebruikmaking van de talenten van medewerkers.



Figuur 1: de relatie tussen kerncompetenties en talenten

Maar is deze wijze van inrichten van organisatieprocessen voldoende om duurzaam te kunnen presteren als organisatie? Het lijkt erop alsof met de wens om flexibel te organiseren en de wens om meer met talenten van medewerkers te doen een nieuw vraagstuk opdoemt. Talenten identificeren, inzetten en ontwikkelen (waar met name HR-instrumenten als competentie management en loopbaanontwikkeling voor worden gebruikt) is niet genoeg. Ondanks dat vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw veel organisaties hier ruime ervaringen mee hebben opgedaan, ervaren deze organisaties dat het talent ook "verankerd" moet worden in die organisatieprocessen. Talent alleen is niet genoeg. Individuele medewerkers moeten effectief samenwerken om de organisatie goed te laten functioneren. Het is om deze reden dat de laatste jaren veel aandacht is ontstaan voor sociaal kapitaal. "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 en 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. De duurzaamheid van deze relaties is gebaseerd op vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde normen en waarden die mensen met elkaar verbinden tot netwerken. Door talenten in te zetten in netwerken ontstaat dus sociaal kapitaal. Voor moderne organisaties geldt eigenlijk de formule "talenten + sociaal kapitaal = concurrentievoordeel". 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 blijkt dat de moderne organisatie ook een werkgemeenschap moet zijn. Een plaats waar medewerkers zich kunnen verbinden met hun werk, met de organisatie waar ze voor werken en de collega's waar ze mee samenwerken. 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.

### Werkgemeenschappen

Een werkgemeenschap is een netwerk van individuen, waarin deze individuen zich gedragen op basis van gemeenschappelijke waarden, normen en gedragscodes, waardoor deze individuen een groep vormen waarin talenten van individuen tot ontwikkeling kunnen komen, sociaal kapitaal kan floreren, lidmaatschap van de groep is geregeld en een specifieke organisatie-identiteit ontstaat (Schoemaker 2004, 6).

De gemeenschappelijke waarden, normen en gedragscodes zijn vaak terug te vinden in de organisatie-identiteit. Albert en Whetten hebben organisatie-identiteit heel pakkend geformuleerd in drie dimensies. Organisatie-identiteit is (1) dat wat leden van een organisatie zien als centraal voor de organisatie, (2) dat wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties 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 is voor de leden van een organisatie een ankerpunt, een bakermat waar-

mee zij betekenis kunnen geven aan werk en een "sense of belonging" krijgen. Het geeft een band met (de overige leden van) de organisatie. Meer recent hebben Hatch en Schultz (2004) organisatie-identiteit een meer dynamische inhoud gegeven door te stellen dat organisatie-identiteit reputatie (buiten) en cultuur (binnen) met elkaar verbindt. En deze verbinding is continu in beweging. Reputatie kan via identiteit de cultuur van een organisatie beïnvloeden, terwijl de cultuur van een organisatie weer van invloed is op de reputatie. Inmiddels zijn veel organisaties bezig om op

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

## Met specifieke kerncompetenties en een specifieke organisatie-identiteit heeft de moderne organisatie een ankerpunt in een turbulente omgeving

deze wijze "binnen" en "buiten" meer met elkaar te verbinden. De organisatie-identiteit wordt als het ware in de etalage gezet. Maar ook het omgekeerde gebeurt: beelden van de reputatie worden gebruikt om de eigen identiteit te duiden. Het is geen toeval dat in sommige organisaties HR-afdelingen steeds intensiever samenwerken met marketing- of PR-afdelingen.

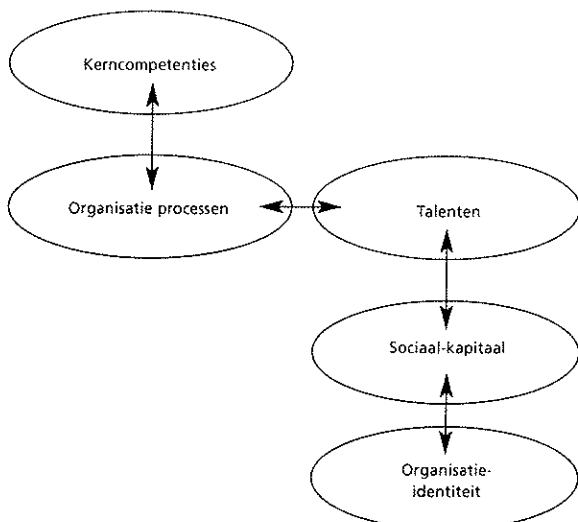
Omdat talent wordt ingezet in organisatieprocessen én omdat talent verbonden is aan werkgemeenschappen ontstaat er een verwevenheid tussen kerncompetenties en organisatie-identiteit. In figuur 2 is dit verband weergegeven.

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. Organisatie-identiteit is de pendant van kerncompetenties, aan de zijde van de werkgemeenschap.

### Concurrentievoordeel?

In de definities van Albert & Whetten en van Hatch & Schultz komt naar voren dat wat de leden van een organisatie zien of beleven als centraal staand en dat wat de leden zien als onderscheidend van andere organisaties van belang is. Organisatie-identiteit is daarmee niet objectief maar veeleer een construct. Het is de resultante van een constructieproces tussen de leden van de organisatie. In dat constructieproces zijn de leden een belangrijke actor en wat de leden met elkaar construeren is een identiteit. Omdat organisatieprocessen en werkgemeenschappen steeds meer met elkaar vervlochten raken wordt organisatie-identiteit ook een belangrijk gegeven voor het vormgeven van organisatieprocessen. 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 kan geven aan organisatieprocessen:

Figuur 2: de relatie tussen kerncompetenties en organisatie-identiteit



## *Veel organisatie blijven, als werkgemeenschappen, bewegen tussen de sekte en de gelegenhedencoalitie. Daar een goed midden in vinden is een opdracht voor veel leidinggevendenden*

hoe meer organisatie-identiteit richting kan geven aan kerncompetenties, missie, doelen en strategie. Wanneer dit verband tussen organisatie-identiteit en kerncompetenties ontstaat kan een specifieke organisatie-identiteit, een sterke organisatie-identiteit tot een concurrentievoordeel leiden. Immers, wanneer medewerkers zich verbonden voelen met een werkgemeenschap zullen zij meer gemotiveerd zijn om hun talenten (met elkaar) in te zetten in het werk. Toch is dit gemakkelijker gezegd dan gedaan, in de praktijk is een specifieke, een sterke organisatie-identiteit niet zonder meer een concurrentievoordeel. Dit heeft een aantal redenen.

- 1 Het feit dat individuen met elkaar werkgemeenschappen vormgeven betekent dat dit vormgeven sterk afhangt van de wil van individuen "om er iets van te maken". Zoals hierboven is aangegeven is een werkgemeenschap vormgeven een proces, is organisatie-identiteit een construct. Daarmee is de maakbaarheid van werkgemeenschappen beperkt. Ze moet ontstaan. In de metafoor van het voetballen: er wordt niet zo maar blind samengespeeld, spelers moeten elkaar vinden en een manier van blind samenspelen ontwikkelen. Dat vraagt om tijd en veel oefening.
- 2 Organisatie-identiteit beweegt. Sommige organisaties hebben zo'n specifieke en sterke identiteit dat ze zich sektarisch gaan gedragen. De organisatie raakt naar binnen gekeerd (het wordt een sekte) en de werkgemeenschap versterkt niet meer de kerncompetenties. Andere organisaties worden juist los zand en gaan zich gedragen als gelegenhedencoalities. De sterke identiteit raakt verzwakt door bijvoorbeeld teveel mobiliteit van personeel of dysfunctionele groepsprocessen.
- 3 Veel organisaties hebben niet één identiteit (mono-identiteit), maar een identiteit die meer duaal, hybride of zelfs gefragmenteerd is. Dan is het van belang om te beoordelen of deze fragmentatie loopt langs de lijnen van bijvoorbeeld business-units of afdelingen. Wanneer deze zich

naar de klanten/markt als aparte identiteiten presenteren kan de organisatie-identiteit toch de kerncompetenties van deze units weer versterken. Het is meer problematisch wanneer een organisatie zich als een eenheid naar de klant/markt presenteert, terwijl de identiteit gefragmenteerd is.

- 4 Tot slot verandert de binding van individuen met organisaties. Individuen hechten zich aan groepen en hebben behoefte aan stabiliteit in betekenisgeving (lees een organisatie waar ze zich kunnen binden), maar toch zijn er grote verschillen in de mate van binding. Veel medewerkers hebben tegenwoordig een "calculerend commitment" naar organisaties en het zich zonder meer binden aan groepen en conformeren aan de gedragsregels van werkgemeenschappen is niet voor iedereen vanzelfsprekend meer.

Samenvattend kan worden gesteld dat organisatie-identiteit van belang is om richting te geven aan kerncompetenties, missie, doelen en strategie, maar ook om individuen een ankerpunt te bieden in de werkgemeenschap en invulling te geven aan "de sense of belonging" die individuen hebben. Dan kan een specifieke, sterke organisatie-identiteit een concurrentievoordeel bieden. Toch is dit niet vanzelfsprekend. Uit onderzoek blijkt dat veel organisaties best practices ontwikkelen om organisatie-identiteit vorm te geven (Schoemaker 2003), maar een balans daarin vinden is moeilijk. Veel organisaties blijven, als werkgemeenschappen, bewegen tussen de sekte en de gelegenhedencoalitie. Daar een goed midden in vinden is een opdracht voor veel leidinggevendenden. De aandacht voor organisatie-identiteit en het vormgeven van werkgemeenschappen is vaak nog te 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. Die aandacht is nodig willen organisaties hun identiteit tot een concurrentievoordeel maken. ■