

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/2066/67296>

Please be advised that this information was generated on 2019-04-22 and may be subject to change.

De organisatie als werkgemeenschap

VORMGEVEN AAN SOCIAAL KAPITAAL EN IDENTITEIT

Het werken heeft in veel organisaties de laatste twintig 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. Overal heeft de ICT om zich heen gegrepen. Tegelijkertijd is overal 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 haar 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 tot ver in de twintigste eeuw, in het industriële tijdperk, voorkwamen. In dit artikel wordt de organisatie als werkgemeenschap geschetst. Daarbij wordt ingegaan op de nieuwe vraagstukken die de organisatie als werkgemeenschap met zich meebrengt.

Inleiding

Er tekent zich een crisis af in het concept van 'organiseren'. 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 dit wordt betrokken op het concept van 'organiseren', dan kan worden geconstateerd dat de laatste twintig jaar de omstandigheden waarin organisaties moeten functioneren, ruimschoots veranderd zijn. ICT als werktuig, dienstverlening als werkvorm, talent als bouwsteen van werken, flexibiliteit als organisatievorm, acteren in en onderhouden van netwerken van klanten zijn de nieuwe thema's voor organise-



Michiel Schoemaker

Prof. dr. M.J.R. Schoemaker is verbonden aan de Faculteit der Managementwetenschappen, KU Nijmegen, en is werkzaam bij Twynstra Gudde.

ren geworden. De werkgemeenschap zou het fundament van deze organisatie 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 te veel ontkend.

In dit artikel staat de opkomst van de organisatie als werkgemeenschap centraal.

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.

Op basis van deze definitie van de werkgemeenschap kan in dit artikel de organisatie als werkgemeenschap verder worden verkend.

Allereerst wordt ingegaan op het toenemende belang van talent in organisaties. Ten tweede is de opkomst van de netwerkorganisatie van belang. Wanneer deze twee ontwikkelingen zijn verkend, komt een belangrijk vraagstuk voor management en organisatie aan bod: de werkgemeenschap. Dit thema wordt beschreven vanuit het perspectief van organisatie-identiteit. Het artikel wordt afgerond met een typering van de belangrijkste elementen van de organisatie als werkgemeenschap.

1. De talentintensieve organisatie

Talent is 'een bovengemiddelde begaafdheid op een taakelement, waarmee een medewerker toegevoegde waarde in het werk kan bieden' (Schoemaker, 1994, p. 38). Talenten zijn het bezit van het individu. Als medewerker 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 voor organisaties van belang? Dit heeft te maken met de overgang van de industriële samenleving naar de informatiesamenleving (Castells, 2000a). In de organisatie van de informatiesamenleving is dienstverlening de kern van het werken en organiseren geworden. Bijna 80 procent van de Nederlandse beroepsbevolking werkt inmiddels in de dienstverlening. En binnen de dienstverlening zijn de laatste twintig jaar vormen opgekomen die als virtuele dienstverlening kunnen worden getypeerd: het 'product' is niet meer vast te pakken, maar is virtueel geworden. De opkomst van de media, de uitgaansbranche, de internetbranche en het toerisme zijn goede voorbeelden van virtuele dienst-

verlening. In deze bedrijfstakken werken inmiddels vele honderdduizenden mensen die in de klassieke zin van het woord niets tastbaars meer produceren, maar alleen nog virtuele diensten maken. Bij productiebedrijven, bijvoorbeeld in de consumentenelektronica- of mobiele telefoniebedrijven is de organisatie steeds meer opgebouwd rond R&D, marketing en logistiek, wat in hoge mate dienstgerelateerde werkzaamheden zijn. De productie van de apparaten verdwijnt meer en meer uit Nederland of is al verdwenen.

Talent is in al het moderne werken van essentieel belang. Immers, de waardetoevoeging voor een klant gebeurt op basis van de talenten van individuen. Het gaat er in al deze werkzaamheden immers om hoe de individuele medewerker waarde creëert voor de klant. Organisaties in de informatiesamenleving zijn daarmee talentintensiever dan die in de industriële samenleving.

RUILRELATIE

Bij het meer talentintensief worden van organisaties krijgt allereerst de *ruilrelatie* tussen organisatie en individu een nieuwe inhoud (Huiskamp, 2003; Kluytmans, 1999). 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 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 is een wederzijdse afhankelijkheid ontstaan tussen organisatie en individu: de organisatie is afhankelijk van talent geworden. Aan de andere kant heeft het individu een organisatie, als werkgemeenschap, nodig om zijn/haar talenten in te zetten en te ontwikkelen.

De recente doorbraak van competentie management en de (hernieuwde) opkomst van loopbaanontwikkeling laten zien dat organisaties inhoud geven aan deze ruilrelatie 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.

GEZAGSRELATIE

Een tweede domein waaraan een nieuwe inhoud gegeven wordt bij het meer talentintensief worden van organisaties, is de *gezagsrelatie* tussen organisatie en individu. 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 talentintensiteit is toegenomen en er een ruilrelatie zoals hiervoor geschetst zal worden gemanaged, heeft ook de gezagsrelatie een andere inhoud gekregen. Hiërarchie maakt plaats voor horizontale arbeidsverhoudingen en de managers stellen zich meer en meer als coach op. 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. 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.

De maatschappelijke context van werk was tot een jaar of twintig geleden weinig problematisch voor veel organisaties. De beroepsbevolking bestond grotendeels uit mannelijke, voltijdwerkende kostwinners. De participatie in werk van vrouwen in Nederland was, met uitzondering van de gezondheidszorg, over de hele linie laag. Deeltijdwerk en tweeverdienschap kwamen weinig voor. Met de opkomst van de informatiesamenleving is dit beeld vanaf het begin van de jaren tachtig sterk veranderd (De Beer, 2001; Castells, 2000a; Kooistra en Van Mourik, 1997; Oeij et al., 2002). Met name de vergaande individualisering, de toename van de participatie van vrouwen in het werk, het toegenomen deeltijdwerk en de toename van tweeverdienschap hebben de arbeidswensen van Nederlanders sterk doen veranderen (Van Hoof et al., 2002).

Samenvattend kan worden gesteld dat met de opkomst van de informatiesamenleving organisaties talentintensiever zijn geworden. Hierdoor zijn de ruilrelatie en de gezagsrelatie tussen organisatie en individu veranderd. Deze relaties zijn vooral gebaseerd 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.

2. De netwerkorganisatie

Met de opkomst van de informatiesamenleving zijn organisaties niet alleen talentintensiever geworden, ze zijn ook van vorm veranderd. Vele auteurs hebben, met name vanaf het eind van de jaren tachtig, aangegeven dat de netwerkorganisatie de nieuwe organisatievorm is (Brenters, 1999; Castells, 2000b; Hastings, 1993; Janssen, Volberda en Asselbergs, 2003; Nohria en Ghosal, 1997; Powell, 1990; Schoemaker, 1998a, 2003b; Volberda, 1998). Daarbij valt onderscheid te 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. Overigens gaat bij de opkomst van netwerkorganisaties, als vorm om te organiseren, de ontwikkeling van de doorbraak van ICT samen met de doorbraak van dienstverlening. De opkomst van dienstverlenende organisaties is dus minstens zo'n belangrijke driver voor netwerkvorming als de doorbraak van ICT. Ze versterken elkaar.

NETWERK ALS ORGANISATIEVORM

Het netwerk als organisatievorm is ontstaan door de doorbraak van ICT-technologie vanaf het midden van de jaren tachtig. ICT 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. Voorbeelden hiervan zijn consultancybureaus, mediabedrijven of call centres van verzekeringsbedrijven. Bij de consultancybureaus en mediabedrijven, voorbeelden van organisaties van professionals, is er sprake van 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 worden uitgevoerd. In de call centres, een voorbeeld van gestandaardiseerde massadienstverlening, leveren individuele medewerkers met behulp van informatienetwerken diensten aan klanten. Desgewenst vallen zij terug op specialisten. 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 te werken. Er zijn minder lijnstructuren nodig waarin medewerkers volgtijdelijk 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. Er zijn overigens niet alleen 'bevrijdende' krachten (meer zelfregulering) van ICT uitgegaan. Ook de tegenbeweging van 'homogeniserende' systemen, is in veel organisaties waar te nemen.

In de loop van de jaren negentig 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. Dit komt vanzelfsprekend ook terug in de openheid die organisaties hebben naar hun omgeving. Ook hier zien we hybride vormen. Sommige onderdelen van organisaties zijn (klassiek) gesloten, andere zijn open en functioneren als netwerken waar de grenzen tussen organisaties niet helder meer zijn. Veel organisaties zitten momenteel in een spagaat tussen de klassieke industriële organisatie met haar lijnstructuur en de dienstenorganisatie met haar netwerkstructuur (Schoemaker, 1998a).

Dat levert een beeld op waarbij momenteel diverse vormen van organisatie tussen markt en hiërarchie bestaan en ook netwerkorganisaties diverse vormen kunnen aannemen. De diversiteit in vormen van besturing van werken, via control,

commitment of een combinatie van beide, is navenant. Organisaties zoeken naar een optimum in de mate van flexibiliteit. Volberda (1998) laat zien dat netwerken niet altijd het antwoord hoeven te zijn op de wens tot meer flexibiliteit. Het zoeken naar een optimum betreft niet alleen de organisatievorm (tussen hiërarchie en netwerk), maar ook de besturing van werken (tussen control en commitment) dat hier bij past (Ouchi, 1981; Powell, 1990; Schoemaker, 2003b). Sommige organisaties ervaren het zoeken naar dit optimum als een spagaat. Deze spagaat levert soms vertwijfelde managers op, want de adviezen die ze krijgen en trends die ze waarnemen, zijn tegenstrijdig. Moeten we nu wel of niet sterk op commitment van medewerkers sturen en verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren? Of is het oude control-model nog steeds effectief?

Veel managers worden heen en weer geslingerd tussen managementconcepten en voelen de dualiteit van commitment en control bijna dagelijks. Er zal altijd sprake zijn van een dualiteit, maar vanuit het perspectief van besturing van werken kan worden gesteld dat de industriële organisatie op het control-model steunt, terwijl de organisatie in de informatiesamenleving, zeker bij netwerkstructuren, veel meer op het commitment-model steunt.

Samenvattend kan worden gesteld dat naarmate de ICT-revolutie in organisaties beklijft én naarmate de activiteiten van organisaties verder verschuiven van industrieel produceren naar diensten voortbrengen, de netwerkvorming van en de talentintensiteit in organisaties verder zullen toenemen. Er ontstaan op veel plaatsen duurzame netwerkorganisaties met een specifieke strategische scope, governance, structuur en cultuur (Janssen, Volberda en Asselbergs, 2003). Binnen die duurzame netwerkorganisaties kunnen individuen met behulp van ICT en hun talenten, als waren zij atomen, *stand alone* werken en zich groeperen in teams. De samenhang in het netwerk is 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. Dit betreft het fenomeen van sociaal kapitaal.

SOCIAAL KAPITAAL

Organiseren rond en met talenten brengt een tweede soort van netwerkvorming met zich mee. Tot nu toe is alleen gesproken over netwerkvorming in voortbrengingsprocessen als 'structuur'. Maar daarnaast wordt het netwerk als netwerk van en tussen mensen steeds belangrijker. De aandacht voor deze netwerkvorming tussen mensen komt terug in de denkbeelden van het *social capital*. In de definitie van Cohen en Prusak:

'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, p. 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 (Handy, 1995). Die netwerken kunnen verschillende vormen aannemen (Baker, 2000). De vorm en inhoud van die persoonlijke netwerken zijn waardevol voor het individu en daarmee voor de organisatie als geheel. 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.

3. De werkgemeenschap

LIDMAATSCHAP

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* laat zien hoe individuen via een proces van oriëntatie en categorisering zichzelf een plaats geven in de samenleving (Tajfel, 1981, 1982; Turner, 1987; Hogg, 1996). 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. Een individu moet dit wel *willen*. Lidmaatschap én inzetten en ontwikkelen van talenten komen niet vanzelf. Ze zijn niet van buitenaf op te leggen. Het individu is hierin de actor. Het vormen van een werkgemeenschap is een proces, waarin individuen op elkaar betrokken raken. Een werkgemeenschap is een netwerk van individuen, waarin deze individuen zich gedragen op basis van gemeenschappelijke waarden, normen en gedragscodes. Hierdoor vormen deze individuen een groep, waarin talenten van individuen tot ontwikkeling kunnen komen, sociaal kapitaal kan floreren, lidmaatschap van de groep is geregeld en een specifieke organisatie-identiteit ontstaat. 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, 2000).

MAAKBAARHEID VAN DE WERKGEMEENSCHAP

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 moet eerst de industriële organisatie in ogenschouw worden genomen.

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 efficiëntie en effectieve productie uitgebannen. Natuurlijk waren organisaties ook gemeenschappen van werknemers (Philips uit de jaren dertig 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. Door dit alles was de organisatie een maakbaar geheel.

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. Aan de ene kant zijn organisatieprocessen nodig om producten of diensten voort te brengen. 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 wordt de hechtheid van de werkgemeenschap een noodzakelijke voorwaarde voor het goed verlopen van deze organisatieprocessen. En deze werkgemeenschap is van buitenaf maar beperkt maakbaar, zoals hiervoor al is geschetst.

VERVLECHTING

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. Ze 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 talentintensieve organisatie in de informatiesamenleving geworden. Een moderne organisatie is effectiever wanneer er sprake is van een hechte werkgemeenschap. Een hechte werkgemeenschap – in de woorden van Ouchi (1981) een ‘clan’ – draagt daarmee bij aan de duurzaamheid van de netwerkorganisatie (zie hiervoor ook Janssen, Volberda en Asselbergs, 2003). Ouchi laat zien dat concurrentie de stuwende kracht van verandering is, terwijl samenwerking (de werkgemeenschap; MS) stabiliteit en middelen garandeert. De werkgemeenschap wordt dan de drijvende kracht van de organisatieprocessen. Met als gevaar dat de werkgemeenschap zo hecht is/wordt, dat vernieuwingen niet meer plaatsvinden c.q. de creativiteit en flexibiliteit verdwijnen en de organisatie verstart. Werkgemeenschap en organisatieprocessen zijn dus nauw met elkaar verbonden. Maar hoe verhouden deze werkgemeenschap en organisatie zich tot elkaar? Dit is te verhelderen aan de hand van het begrip organisatie-identiteit

ORGANISATIE-IDENTITEIT

Albert en Whetten hebben organisatie-identiteit heel pakkend geformuleerd in drie dimensies. Organizatie-identiteit is:

- dat wat leden van een organisatie zien als centraal voor de organisatie;
- dat wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties; en
- 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 waarmee zij betekenis kunnen geven aan werk en een sense of belonging krijgen. Het geeft een band met (de overige leden van) de organisatie. Organizatie-identiteit is daarmee het fundament van de werkgemeenschap. Daarmee is iedere werkgemeenschap uniek en onderscheidend van haar omgeving. Organizatie-identiteit verschaft de werkgemeenschap ook duurzaamheid. Duurzaam betekent dat in de tijd gezien de organisatie-identiteit een constante kent en maar betrekkelijk langzaam verandert. Organizatie-identiteit heeft daarmee iets bijzonders. Ze is niet zomaar te veranderen. De normen en waarden, de gedragspatronen, de omgangsvormen hebben in elke organisatie een specifiek patroon, een specifieke gedaante.

In de definitie van Albert en Whetten, maar ook in vele andere definities van organisatie-identiteit (zie onder meer Diamond, 1993; Goia, 1998; Whetten en Godfrey, 1998), komt naar voren dat wat de organisatieleden *zien* (of misschien beter *beleven*; MS) als centraal staand en dat wat ze *zien* als onderscheidend van andere organisaties, van belang is. Organizatie-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, of wel aan kerncompetenties, missie, doelen en strategie.

Samenvattend kan worden gesteld dat organisatie-identiteit voor organisaties in de informatiesamenleving van wezenlijk belang is om organisatieprocessen en werkgemeenschap op elkaar te betrekken. Organisations-identiteit is van belang 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.

De aandacht voor organisatie-identiteit en het vormgeven van werkgemeenschappen is echter 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, omdat het belang van de organisatie als werkgemeenschap veronachtzaamd wordt.

4. De crisis

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 dit wordt betrokken op het concept van 'organiseren', dan kan worden geconstateerd dat de laatste vijftien jaar de omstandigheden waarin organisaties moeten functioneren, sterk veranderd zijn. ICT als werktuig, dienstverlening als werkvorm, talent als bouwsteen van werken, flexibiliteit als organisatievorm, acteren in en onderhouden van netwerken van klanten zijn de nieuwe thema's voor organiseren geworden. De werkgemeenschap zou het fundament van deze organisatie 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 te veel ontkend.

Twee vormen van veelvoorkomend managementgedrag kunnen de crisis in het management illustreren. Vorm één betreft regressie, vorm twee betreft doorschieten. Deze vormen laten zien hoe organisaties verkeerde reacties kunnen geven in situaties die om uitgebalanceerd strategisch handelen vragen (zie hiervoor ook Miller en Friesen, 1984; Mintzberg en Westley, 1992 en Volberda, 1996).

REGRESSIE

Regressie is terugvallen in oud gedrag als blijkt dat het nieuwe niet voldoet of als er geen oplossingen lijken te zijn om te anticiperen en om te gaan met de nieuw ontstane situatie. Veel managementteams vertonen momenteel tekenen van

regressie. In de jaren negentig, de hoogconjunctuur, ontwikkelden zich in hoog tempo nieuwe organisaties. Organisaties die voldoen aan het hiervoor geschetste profiel van talentintensieve netwerkorganisaties. Het personeelsmanagement in deze organisaties werd steeds meer op het betrokkenheidmodel 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 managementgoeroes 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. Het is gewoon weer begin jaar tachtig, dachten sommige managers.

Dit is een voorbeeld van regressie, omdat de maatschappelijke ontwikkeling rond werken én de transformatie van werk naar talentintensieve dienstverlening hiermee geïmponeerd worden.

DOORSCHIETEN

Voorbeeld twee betreft doorschieten. Doorschieten kwam in de telecom-, computer- en (IT-)adviesbranche eind jaren negentig veel voor. Motto van het management: 'alles kan'. De organisatie is een flexibel netwerk, individuen moeten daarin met hun talenten presteren, de nieuwe economie heeft haar 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 kenden. De organisatie was een gelegenheidscoalitie geworden waaruit een ieder zijn graantje meepikte. 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 terugrijpt op het beheersingsmodel (regressie) als bij het management dat als *Leitmotiv* heeft 'alles kan' (doorschieten), is de organisatie als werkgemeenschap veronachtzaamd. Er wordt 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 wordt geen aandacht

besteed aan het feit dat moderne organisaties afhankelijk zijn van talent, een bezit van het individu. Zolang het 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, worden immers ontkend.

Het is geen ondenkbaar scenario dat organisaties van de regen in de drup belanden. Dat de industriële organisatie met al haar nadelen van het anonieme, gecollectiviseerde werken in een doorgeschoten rationele constructie wordt ingeruild voor een nieuwe doorgeschoten rationele constructie: die van een door ICT-systemen geleide en gestuurde organisatie waarin werken geatomiseerd is en de zelfregulering beperkt tot het bedienen van de ICT-systemen waartoe men *access* heeft. Dan ontstaat een organisatie waar de individualisering zover is doorgeschoten dat er geen werkgemeenschap meer bestaat en medewerkers puur calculatorisch in de hen daartoe gegeven tijd hun werk verrichten.

De nodige 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. Dit lijkt veel op het sombere scenario dat een aantal filosofen en sociologen ons schetst. Finkelkraut (1997), Baudrillard (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 twintigste eeuw wordt ingeruild voor de afschuif van de individualiteit van de 21^{ste} eeuw.

De sleutel voor het voorkomen van dit sombere scenario ligt in het onderkennen dat organisaties werkgemeenschappen vormen. Wat ontdekt moet worden, is de vorm van de nieuwe werkgemeenschappen. De bouwstenen zijn al wel duidelijk, dat zijn talenten, sociaal kapitaal, ICT en netwerken. Het vormgeven van de nieuwe organisatie, de organisatie als werkgemeenschap, verankerd in een specifieke organisatie-identiteit, vraagt evenwel om durf.

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, moet een meer centrale plaats krijgen in organiseren en het concept organisatie.

5. De organisatie als werkgemeenschap

De organisatie in de informatiesamenleving is een flexibele organisatie die zich gedraagt als een herkenbare werkgemeenschap. De elementen van deze organisatie zijn 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*.

Hierna worden deze elementen kort toegelicht.

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. Organizatie-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 speelt 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 aantrekkelijke 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 gelegenheidscoalities (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.

Literatuur

- Albert, S. en Whetten, D.A. (1985), 'Organizational identity'. – In: L.L. Cummings en B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*. – Greenwich, CT: JAI. Vol. 7, p. 263-295
- Baker, W. (2000), *Achieving success through social capital*. – San Francisco: Jossey-Bass
- Baudrillard, J. (1998), *The consumer society. Myths and structures*. – Londen: Sage
- Bekman, A. (2001), *De organisatie als gemeenschap*. – Van Gorcum: – Assen
- Beer, P. de (2001), *Over werken in de postindustriële samenleving*. – Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau
- Brenters, M. (1999), *De organisatie als netwerk. Hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. – Alphen a/d Rijn: Samsom
- 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'. – In: *British Journal of Sociology*, 51, 1, p. 5-24

- Cohen, D. en Prusak, L. (2001), *In good company. How social capital makes organizations work.* – Boston, MA: Harvard Business School Press
- 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
- Goia, D.A. (1998), 'From individual to organizational identity'. – In: Whetten, D.A. en Godfrey, P.C. (Eds.) (1998) *Identity in organizations. Building theory through conversations.* – Thousand Oaks: Sage
- Handy, C. (1995), 'Trust and the virtual organization'. – In: *Harvard Business Review*, May-June, p. 40-50
- Hastings, C. (1993), *The new organization.* – New York: McGraw Hill
- Hogg, M. (1996), 'Social identity, self-categorization and the small group'. – In: J. Davis en E. Witte (Eds.) *Understanding group behaviour. Volume 2: Small group processes and interpersonal relations.* – Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 227 – 254
- Hoof, J., Bruin, E., Schoemaker, M. en Vroom, A. (2002), *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders.* – Assen: Van Gorcum
- Huiskamp, R. (2003), *Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk.* - Utrecht: Lemma
- Janssen, A., Volberda, H. en Asselbergs, C. (2003), 'Bouwen aan duurzame netwerkorganisaties'. – In: *M&O*, 57, 1, p. 5-24
- Kooistra, J. en 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
- Miller, D en Friessen, P. (1984), *Organizations: A quantum view.* – Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Mintzberg, H. en Westley F. (1992), 'Cycles of organisational change'. – In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 39-59
- Nohria, N en Ghoshal, S. (1997), *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation.* – San Francisco: Jossey Bass
- Oeij, P.R.A., Miedema, E.P. en Goudswaard, A. (2002), *TNO-Rapport: de toekomst van de flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties.* – Hoofddorp: TNO Arbeid
- Ouchi, W. (1981), *Theory Z; How American business can meet the Japanese challenge.* – Reading, MA: Addison-Wesley
- Schoemaker, M (1994), *Managen van mensen en prestaties; personeelsmanagement in de moderne organisatie.* – Deventer: Kluwer
- Schoemaker, M. (1998a), *Organiseren van werk en contractrelaties; tussen slavernij en anarchie.* – Deventer: Kluwer
- Schoemaker, M. (1998b), 'Naar een pluriform personeelsmanagement'. – In: *Tijdschrift voor HRM*, 1, p. 37-62
- Schoemaker, M. (2001), 'Identiteit in Netwerkorganisaties'. – In: *Tijdschrift voor HRM*, 3, p. 77-94

- Schoemaker, M. (2003a), *De metamorfose van werkgemeenschappen*. – Nijmegen: University of Nijmegen. – oratie
- Schoemaker, M. (2003b), 'Identity in flexible organizations: Experiences in Dutch organizations'. – In: *Creativity and Innovation management*, 12, 4, p. 191-201
- Schoemaker, M. (red.) (2003c), *Jaarboek Personeelsmanagement 2004*. – Alphen a/d Rijn: Kluwer
- 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'. – In: *Annual review of Psychology*, 33, p. 1-39
- Turner, J.C. (1987), *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. – New York: Basil Blackwell
- Volberda, H. (1996), 'Toward the flexible firm: how to remain vital in hyper-competitive environments'. – In: *Organization Science*, 7, 4, p. 359-374
- Volberda, H. (1998), *Building the flexible firm: how to remain competitive*. – Oxford: Oxford University Press
- 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. en Godfrey, P.C. (Eds.) (1998), *Identity in organizations. Building theory through conversations*. – Thousand Oaks: Sage