



# Tussen beheersing en betrokkenheid

## Loopbaanontwikkeling in netwerkorganisaties

**'In een succesvolle netwerkorganisatie moet werken worden gebaseerd op een mix van talenten van medewerkers en sociaal kapitaal,' zegt Michiel Schoemaker, hoogleraar Talentmanagement aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zo'n organisatie moet zijns inziens bovendien een werkgemeenschap vormen. 'Dan voelen werknemers zich veel meer verbonden met hun werk, krijgt hun werk meer betekenis en geven ze, door te werken, vorm aan hun eigen identiteit.'**

In de organisatie van de informatiesamenleving is dienstverlening de kern van het werken en organiseren geworden. Bijna 80% van de Nederlandse beroepsbevolking werkt inmiddels in de dienstverlening. En binnen de dienstverlening zijn de laatste vijftien jaar vormen opgekomen die als virtuele dienstverlening kunnen worden getypeerd: het product is niet meer vast te pakken, maar is virtueel geworden. Zo valt virtuele dienstverlening niet meer weg te denken in de uitgaansbranche, het toerisme en natuurlijk op internet. Bij productiebedrijven, bijvoorbeeld in de consumentenelektronica of mobiele telefonie, is de organisatie steeds meer opgebouwd rond marketing, verkoop, R&D en logistiek; in hoge mate dienstgerelateerde werkzaamheden. De productie van de apparaten verdwijnt meer en meer uit Nederland of is al verdwenen.

### De talent-intensieve organisatie

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 te vervangen. Maar als een organisatie in deze tijd succesvol wil zijn en blijven,

is het belangrijk dat deze gebruikmaakt van het talent van zijn werknemers. Talent, een begrip dat kan worden omschreven als een bovengemiddelde begaafdheid op een taakelement, is echter een bezit van het individu. Hierdoor kan er een wederzijdse afhankelijkheid ontstaan tussen dit individu en zijn werkgever, de organisatie. Enerzijds is de organisatie afhankelijk van talent, anderzijds heeft het individu de organisatie nodig om zijn talenten in te zetten en te ontwikkelen.

Ook de gezagsrelatie tussen organisatie en individu verandert wanneer organisaties meer talent-intensief worden. Managers in industriële organisaties hadden een hiërarchische verhouding tot hun medewerkers en konden de inzet van personeel sturen, net als die van andere productiemiddelen. Hiërarchie maakt echter plaats voor horizontale arbeidsverhoudingen en managers stellen zich meer en meer als coach op.

Wat hierbij problemen kan opleveren is de spanning tussen beheersing (control) en betrokkenheid (commitment). Beheersing heeft te maken met de klassieke manier van organiseren en *getting things done* in een industriële omgeving. Betrokkenheid is nodig om individuen te motiveren hun talenten in te zetten voor het werk dat



## 'VERWACHT WERD DAT DE HIËRARCHISCHE ORGANISATIE PLAATS ZOU MAKEN VOOR DE NETWERKORGANISATIE.'

OP DIT MOMENT KOMEN LIJN- EN NETWERKSTRUCTUREN ECHTER EERDER NAAST ELKAAR VOOR. DAARDOOR VOELEN VEEL MANAGERS DE DUALITEIT VAN COMMITMENT EN CONTROL TEGENWOORDIG BIJNA DAGELIJKS'

verricht moet worden. Veel managers zitten gevangen in dit spanningsveld.

### De netwerkorganisatie

Met de opkomst van de informatiesamenleving zijn organisaties niet alleen talent-intensiever geworden, ze zijn ook van vorm veranderd. De netwerkorganisatie kan worden gezien als de nieuwe organisatievorm. Daarbij valt onderscheid te maken tussen het netwerk als vorm (om te organiseren, dus om een product of een dienst voort te brengen) en het netwerk als band tussen mensen.

Het netwerk als organisatievorm is ontstaan door de doorbraak van de Informatie en Communicatie Technologie vanaf het midden van de jaren '80. Onze wijze van organiseren is door ICT dus eigenlijk veranderd. 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 zijn minder lijnstructuren nodig: de ICT verbindt medewerkers met computersystemen én met elkaar. Tevens heeft de doorbraak van ICT geleid tot meer zelfregulering van het werk: denken en doen zijn op de werkplek verenigd. Medewerkers hebben de vrijheid zelf beslissingen te nemen in het werk. Er gaan overigens niet alleen bevrijdende krachten uit van ICT. Ook de tegenbeweging van homogeniserende systemen, zoals performance management, is in veel organisaties waar te nemen.

In de loop van de jaren '90 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. Veel managers worden heen en weer geslingerd tussen managementconcepten en voelen de dualiteit van commitment en control bijna dagelijks.

### Sociaal kapitaal

Organiseren rond en met talenten brengt een tweede soort van netwerkvorming met zich mee. Behalve het netwerk als organisatievorm wordt het netwerk als vorm van sociaal kapitaal steeds belangrijker. Deze netwerkvorming tussen mensen komt terug in de definitie van sociaal kapitaal van Cohen en Prusak (2001, 4): *'Sociaal kapitaal bestaat uit het geheel van actieve relaties tussen mensen: vertrouwen, wederzijds begrip, gedeelde waarden en gedrag dat mensen verbindt tot netwerken en gemeenschappen waardoor gemeenschappelijke actie mogelijk wordt'*.

Sociaal kapitaal betreft dus relaties tussen medewerkers onderling én tussen medewerkers en klanten, en is voor het functioneren van een dienstverlenende organisatie van wezenlijk belang. 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). Voor moderne organisaties geldt de formule: talenten + sociaal kapitaal = concurrentievoordeel. Talenten, sociaal kapitaal en daarmee de verbondenheid van individuen in netwerken verdienen in de moderne organisatie aandacht. En daaruit blijkt dat de moderne organisatie ook een werkgemeenschap moet zijn.

Ieder individu heeft een *sense of belonging*, zoals Weick (1995) aangeeft. Individuen willen ergens bijhoren en lid zijn van een *community* of werkgemeenschap. Een werkgemeenschap is een netwerk van individuen die zich gedragen op basis van gemeenschappelijke waarden, normen en gedragscodes. Hierdoor vormen zij een groep waarin hun talenten tot ontwikkeling kunnen komen, sociaal kapitaal kan floreren en er een door het lidmaatschap van de groep een specifieke organisatie-identiteit ontstaat. De moderne organisatie is ook zo'n werkgemeenschap.

Vanuit deze optiek zien individuen het lidmaatschap van een organisatie als een manier om hun persoonlijke identiteit te ontwikkelen. Maar een individu moet dit wel willen. Dit gegeven, dus dat werkgemeenschappen worden vormgegeven door (de wil van) individuen, is voor het moderne organiseren van groot belang. Er is namelijk sprake van een toenemende vervlechting van organisatieprocessen en werkgemeenschappen. Aan de ene kant zijn organisatieprocessen nodig om producten of diensten voort te brengen. Het samenspel tussen medewerkers onderling én tussen





## 'HET MANAGEMENT KAN IN EEN CRISIS TERECHTKOMEN WANNEER ZIJ DE ORGANISATIE NIET ZIET ALS WERKGEMEENSCHAP VAN EN VOOR INDIVIDUEN. TERWIJL WERKNEMERS TOCH ECHT EEN *SENSE OF BELONGING* NODIG HEBBEN EN BETEKENIS ZOEKEN IN HUN WERK'

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.

### Terugvallen of doorschieten

Bij organisaties die zoeken naar een manier om werkgemeenschappen vorm te geven, kan zich echter een crisis aftekenen bij het organiseren daarvan. Kenmerkend voor een crisis is het gevoel of idee dat het oude niet meer voldoet, omdat de omstandigheden waarin men zich bevindt veranderd zijn. De laatste vijftien jaar zijn de omstandigheden waarin organisaties moeten functioneren ruimschoots veranderd. Het belang van organisaties als werkgemeenschappen en het managen van talenten en sociaal kapitaal daarbinnen wordt daarentegen nog teveel ontkend. Managementcrises kunnen in twee vormen tot uiting komen. Vorm één betreft regressie, vorm twee doorschieten.

*Regressie* is terugvallen in oud gedrag als blijkt dat het nieuwe niet voldoet of er geen oplossingen lijken te zijn om te anticiperen op en om te gaan met de nieuw ontstane situatie. Veel managementteams vertonen anno 2006 tekenen van regressie. In de jaren '90, de hoogconjunctuur, ontwikkelden zich in hoog tempo nieuwe organisaties. Het personeelsmanagement in deze organisaties werd steeds meer op het betrokkenheidsmodel gebaseerd. Het strakke beheersingsmodel van de industriële organisatie werd verlaten. De performance van deze organisaties bleef hoog, de betrokkenheid van de medewerkers ook.

Totdat de neergang van de economie begon, medio 2001. De reactie op veel plaatsen was er een van regressie. De balanced score-card, prestatiebesturing en rationele doelstellingen waren (opnieuw) de sturingsmiddelen. De mede-

werker 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 wederom 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 wordt genegeerd.

*Doorschieten* kwam in de telecom-, computer- en (IT-) advies-branchen eind jaren '90 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 zijn eigen spelregels. Dit heeft op veel plaatsen geleid tot een hit-and-runcultuur van organisaties die chaotisch georganiseerd waren, een extreem hoge mobiliteit van personeel kenden en veel medewerkers hadden die weinig binding met de organisatie voelden. De organisatie is een gelegenheidscoalitie geworden waar een ieder zijn graantje van meepikt.

### Werkgemeenschap

Wat beide vormen gemeen hebben is dat de organisatie niet wordt gezien 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. 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 wordt ingeruild voor een door ICT-systemen geleide en gestuurde organisatie waarin werken geatomiseerd is en de zelfregulering beperkt wordt tot het bedienen van de ICT-systemen waar men *access* toe heeft. Met als resultaat dat de

## 'ORGANISATIES ZIEN ZICHZELF GRAAG ALS EMPLOYER OF CHOICE. MAAR MISSCHIEN MOET AAN DIE STAM OOK EEN LOOT GAAN GROEIEN DIE CAREER OF CHOICE GAAT HETEN'

individualisering zover is doorgeschoten dat er geen werkgemeenschap meer bestaat en medewerkers puur calculerend in de hen daartoe gegeven tijd hun werk verrichten.

De sleutel voor het voorkomen van dit sombere scenario ligt in het onderkennen dat organisaties werkgemeenschappen vormen. De organisatie als werkgemeenschap, waar mensen een *sense of belonging* zoeken, op zoek zijn naar betekenis en, door te werken, vorm geven aan hun eigen identiteit, moet een meer centrale plaats krijgen in organiseren en het concept organisatie.

### Loopbaanontwikkeling in netwerkorganisaties

Wat betekent dit alles voor loopbaanontwikkeling? Er zijn een aantal trends waar te nemen, zowel vanuit het perspectief van het individu als dat van de organisaties.

Zo neemt voor individuen de vrijheid toe. De veelheid aan organisatievormen die de laatste jaren zijn ontstaan biedt individuen veel mogelijkheden om zijn/haar loopbaan vorm te geven. Werken in een stabiele organisatie in loondienst, werken in een vrij netwerk, werken als ZZP'er, werken vanuit detachering, alles is tegenwoordig mogelijk. Die vrijheid dwingt (dit is paradoxaal) individuen wel om de eigen talenten heel goed te kennen. Want in de hiervoor geschetste nieuwe ruil- en gezagsrelaties in organisaties gaat het er om dat je als individu weet wat je te bieden hebt. Daarenboven zijn organisaties wel veeleisender geworden ten aanzien van prestaties. Dat vraagt om het goed inzetten en gebruiken van de eigen talenten in het werk.

De vrijheid betekent verder dat individuen hun eigen loopbaan meer vorm kunnen geven. Het tijdperk van de lineaire loopbaan, waarin individuen vaak begeleid door een organisatie, stap voor stap een vooraf zichtbare weg bewandelen, lijkt voorbij. Er is gewoonweg veel meer mogelijk dan vroeger en door de individualisering kiezen mensen ook veel bewuster in hun loopbaan. De keerzijde hiervan is voor veel mensen de grotere onzekerheid. Het is niet meer duidelijk hoe een loopbaan verloopt en daar moet je als individu mee om kunnen gaan.

Ook voor organisaties is de vrijheid toegenomen. Er ontstaan veel meer mogelijkheden om talent gericht in te zetten en te ontwikkelen. En juist door de toegenomen flexibiliteit van organisaties is er veel meer regelruimte ontstaan om loopbaan vorm te geven. Dit betekent wel dat het maakbare loopbaanplanningssysteem zijn langste tijd heeft gehad. De tijdshorizon waarbinnen organisaties kunnen plannen is immers korter geworden en ook de medewerkers laten zich (vooral door individualisering) minder makkelijk sturen. Het gaat voor organisaties daarmee steeds meer om de vraag: Welk talent binden we en op welk werk kunnen we talentvolle medewerkers inzetten?

In al deze flexibiliteit en met al dit gebrek aan maakbaarheid is het voor werkgevers van cruciaal belang duidelijk te maken wie ze zijn, waar ze voor staan en wat hen aantrekkelijk maakt. Talent moet aangetrokken worden en de (tijdelijke) binding van talent ontstaat vooral in aantrekkelijke werkgemeenschappen. Niet voor niets besteden veel organisaties aandacht aan het worden van *employer of choice*. Wellicht moet aan die stam ook een loot gaan groeien die *career of choice* gaat heten.

### Literatuurverwijzingen

- Cohen, D. & Prusak, L. (2001), *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press. New York: Basil Blackwell.
- Handy, C. (1995), *Trust and the virtual organization*, Harvard Business Review, May-June, 40-50
- Hatch, M. and Schultz, M. (2004). *Organizational identity, a reader*, Oxford: University Press.
- Schoemaker, M. (2003), *De metamorfose van werkgemeenschappen*, Nijmegen: Radboud Universiteit, oratie
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

