



Shift happens!

**Het Nieuwe Werken en de evolutie van
werkpraktijken in de organisatie.**

MA scriptie Nieuwe Media & Digitale Cultuur

**Michael Schelling
0259527**

**Begeleidster: M. van den Boomen
Tweede lezer: I. de Vries**

Inhoudsopgave

Inleiding	1
------------------	----------

Hoofdstuk 1: Het Nieuwe Werken

Wat is HNW?	5
Voor wie is HNW geschikt?	8
Een ‘nieuwe werkelijkheid’	11
Shift 1: technologie – ICT als katalysator van HNW	13
Shift 2: generatie – van babyboomers naar de netgeneratie	15
Shift 3: organisatievorm – van machinebureaucratie naar schijnbare chaos	19

Hoofdstuk 2: Network vs. Community

De netwerkmaatschappij	23
De opkomst van de netwerkorganisatie	26
De ‘genetwerkte medewerker’	28
Het sociaal kapitaal in de netwerkorganisatie: ‘network closure’ vs. ‘structural holes’	33
De netwerkorganisatie als community	38

Hoofdstuk 3: De hybride organisatie

De hybride organisatie	46
Community management als leiderschap	51
Het postindustriële kantoor	53

Conclusie	56
------------------	-----------

Literatuurlijst	59
------------------------	-----------

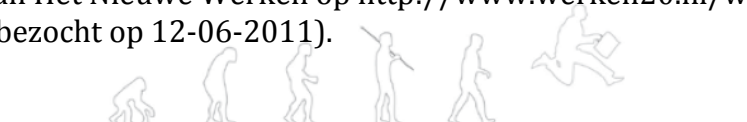
Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) staat volop in de aandacht. Ben je er als organisatie niet mee bezig om HNW in je bedrijfsformule op te nemen, lijkt je niet meer mee te tellen. Het Nieuwe Werken is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en –cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker. Het is een verzamelnaam van diverse manieren van slimmer, efficiënter en effectiever werken, toepassen van Web 2.0, gebruik maken van nieuwe technologieën en experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking. Maar het betreft ook een nieuwe manier van leidinggeven, minder hiërarchie in de organisatie, meer eigen verantwoordelijkheid voor de werknemer en meer overlaten aan creativiteit ¹.

Door de veelvoud aan veranderingen die door de invoering van HNW in de organisatie lijken te gaan plaatsvinden is er een noodzaak om serieus na te denken over de consequenties en mogelijkheden van deze nieuwe vorm van werkpraktijken (Baane et al. 2010, 19). Welgesteld, de overgang naar HNW vraagt om een gedegen voorbereiding (Baane et al. 2010, 117). Iets wat ik graag zal willen aanvoeren als pleidooi voor het ontstaan van deze scriptie. In de besprekingen van deze scriptie zullen twee boeken, die een prominente rol in de literatuur omtrent HNW hebben, centraal staan om een goed beeld te kunnen vormen van wat (de invoering van) HNW precies inhoudt. Deze boeken zijn *'Het Nieuwe Werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior'* van Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter en *'Aan de slag met HNW'* van Dik Bijl.

De hoofdgedachte van Bijl is dat er behoefte is aan een nieuwe manier van werken omdat er in de huidige tijd sprake is van een 'mismatch' tussen het soort werk dat men doet en de omgeving waarin dat gedaan wordt aan de ene kant en de manier waarop men dat werk organiseert, uitvoert, inricht en aanstuurt aan de andere kant (Bijl 2009, 57). Er moet daarom een nieuwe manier ontwikkeld worden om organisaties in te richten en te besturen die past bij de eisen van wat Bijl de 'veranderende buitenwereld' noemt (Bijl 2009, 27). Ook Baane, Houtkamp en Knotter stellen dat organisaties nog

¹ Beschrijving van Het Nieuwe Werken op <http://www.werken20.nl/wat-is-het-nieuwe-werken> (Laatst bezocht op 12-06-2011).



steeds worden ingericht langs de principes van de vorige eeuw. Klassieke organisatievormen hebben hun langste tijd gehad, men moet anticiperen op een 'nieuwe werkelijkheid' (Baane et al. 2010, 19). Maar hoe ziet deze 'veranderende buitenwereld' en/of 'nieuwe werkelijkheid' eruit waardoor HNW nodig lijkt te zijn? Hierop geef ik in deze scriptie uitvoerig antwoord door de volgende tweeledige hoofdvraag centraal te stellen:

“Wat ligt ten grondslag aan deze 'nieuwe werkelijkheid' en welke invloed heeft dit op de manier waarop men werk inricht, organiseert, uitvoert en aanstuurt in een organisatie?”

In het eerste hoofdstuk zal eerst door besprekingen aan de hand van de boeken van zowel Bijl als Baane, Houtkamp en Knotter een compleet beeld worden geschetst over wat HNW als nieuwe werkpraktijk daadwerkelijk inhoudt. Om antwoord te geven wat er aan de 'nieuwe werkelijkheid' ten grondslag ligt, zullen in deze scriptie drie (evolutionaire) shifts (verschuivingen) van maatschappelijke, economische, sociale en technologische processen worden gegeven die mijns inziens zullen leiden tot een groeiende noodzakelijkheid van een nieuwe manier van werken.

In het hoofdstuk daarop zal blijken dat een nieuwe manier van werken ook zal leiden tot een nieuwe manier van inrichten en aansturen van een organisatie. De beschikbare huidige communicatietechnologieën zorgen ervoor dat de hedendaagse samenleving en arbeidsorganisatie structurele transformaties ondergaat. Netwerken vormen de fundamentele basis van onze huidige netwerkmaatschappij en dit is ook terug te zien in de structuur van huidige arbeidsorganisatie. Traditionele rigide organisatiestructuren verdwijnen omdat HNW, met de ICT als aanjager, tegenwoordig grensoverschrijdende communicatie tussen teams, divisies en afdelingen mogelijk maakt. Creatieve communicatie, interactie en nieuwe vormen van samenwerking ontstaan door HNW steeds meer in een democratisch en organisch ontstaan netwerk (Bijl 2009, 64). De vraag hierbij is of democratische en organische netwerken als fundamentele basis een gedegen manier zijn om organisaties in het nog steeds voortschrijdende kapitalisme aan te sturen. Door de community theorie bij de netwerktheorie te betrekken zal in deze scriptie blijken dat het concept 'community' als een geschikt heuristisch instrument kan gelden om een hedendaagse (arbeids)organisatievorm te omschrijven.



Teneinde, in het laatste hoofdstuk zal geopperd worden de organisatie waarin HNW is ingevoerd te zien als een 'hybride organisatie'. Dit omdat HNW en daarmee de evolutie van werkpraktijken veeleer zal leiden tot een mengvorm van een oude (traditionele) organisatievorm met een nieuwe vorm van organiseren. Met het concept 'hybride organisatie' kan zodoende afsluitend antwoord worden gegeven op hoe men het werk kan inrichten, organiseren, uitvoeren en aansturen in een organisatie waarin HNW een geadopteerde werkpraktijk is.



Hoofdstuk 1: Het Nieuwe Werken

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change”

(Darwin)



Wat is HNW?

Dik Bijl noemt Het Nieuwe Werken een visie om werken efficiënter, effectiever maar ook plezieriger te maken voor zowel organisatie als de medewerker. Deze visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en deze, binnen bepaalde grenzen, de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe, wanneer en met wie er wordt gewerkt. Recente ontwikkelingen in de ICT maken HNW technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk (Bijl 2009, 27). Hierbij moet worden opgemerkt dat de beschikbaarheid van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën een noodzakelijke, maar tevens onvoldoende voorwaarde is voor het ontstaan van HNW. Anders gezegd, zonder ICT kan er geen sprake zijn van HNW, maar omgekeerd is de ICT niet de oplossing die HNW gaat realiseren (Bijl 2009, 18). De medewerker kan wel voorzien worden van de nieuwste laptop en smartphone, maar wanneer men nog steeds geacht wordt tussen negen en vijf uur op kantoor aanwezig te zijn en van de manager geen ruimte krijgt om het werk uit te voeren waar en wanneer men dat wilt, heeft de medewerker vrij weinig aan deze nieuwe technologieën. De waarde van de ICT-middelen is daarom erg afhankelijk van de setting waarbinnen de middelen worden gebruikt (Bijl 2009, 40).

Om deze setting zo goed mogelijk te organiseren stellen zowel Bijl als Baane, Houtkamp en Knotter dat HNW niet alleen een visie is, maar ook een strategie bevat (Bijl 2009, 29; Baane et al. 2010, 7-8). De strategie volgens Bijl bestaat uit een synthese van vier 'hoofdgebieden' die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en elkaar sterk beïnvloeden. Deze hoofdgebieden zijn:

- Het hoofdgebied ICT,
- Het hoofdgebied de fysieke werkomgeving,
- Het hoofdgebied de organisatie,
- Het hoofdgebied de mens.

(Bijl 2009, 39).

Het isoleren van één of twee van de hoofdgebieden zal uiteindelijk volgens Bijl niet het gewenste resultaat opleveren (idem.). Het hoofdgebied ICT in de strategie van HNW is het altijd en overal kunnen werken een kritische succesfactor en daarvoor is de technologiefactor van het grootste belang (idem.). In hoofdzaak gaat het om het centraal



stellen van de mens en die mens voorzien van ICT-middelen die hij of zij nodig heeft om het werk beter, efficiënter en prettiger te kunnen uitvoeren. Het tweede hoofdgebied is de fysieke werkomgeving, de plek waar het werk uitgevoerd wordt. Volgens Bijl is het kantoor nog erg vaak traditioneel ingericht. Dit betekent een fysieke afspiegeling van de traditionele functiegerichte organisatiestructuur met zijn afgebakende hokjes en afdelingen (Bijl 2009, 48). Naast het altijd en overal kunnen werken moet het kantoor ook worden ingericht om met 'iedereen' te kunnen werken. Tegenwoordig werken medewerkers steeds meer over de grenzen van hun afdeling in projecten en andere samenwerkingsverbanden (Bijl 2009, 49). Hoewel het kantoor een belangrijke factor bij HNW blijft, is het niet meer de enige fysieke werkomgeving. Telewerken, het letterlijk op afstand werken, met thuiswerken als de meest populaire vorm van telewerken, wordt in Nederland steeds populairder (Bijl 2009, 53) ².

De overige twee hoofdgebieden noemt Bijl de minder 'tastbare' hoofdgebieden. Het hoofdgebied organisatie betreft het aanpakken van de organisatievorm. Zoals reeds in de inleiding van deze scriptie werd gesteld is er volgens Bijl is sprake van een 'mismatch' tussen het soort werk dat men doet en de omgeving waarin dat gedaan wordt aan de ene kant en de manier waarop men dat werk organiseert, inricht en aanstuurt aan de andere kant (Bijl 2009, 57). Een organisatie bestaat volgens Bijl uit zes bouwstenen die men allemaal evenredig aandacht moet geven: strategie (ook wel: visie, missie, ambitie en doel), structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Als men onvoldoende aandacht geeft aan de strategie, dan geeft dat verwarring. Zonder afdoende middelen wordt het werken in een organisatie frustrerend en zonder resultaten is de organisatie een zinloze bedoening. Maar ook: zonder structuur wordt het een chaos (Bijl 2009, 58).

De mens, het laatste hoofdgebied, is het meest complexe hoofdgebied in de strategie van HNW. Bij HNW staat de mens centraal omdat deze wordt beschouwd als het voornaamste productiemiddel van de organisatie. In een organisatie treft men een veelvoudigheid aan medewerkers met verschillende psychologische (bijvoorbeeld drijfveren, emoties en vormen van intelligentie) en filosofische (bijvoorbeeld ambitie, normen en waarden) achtergronden. Het is het hoofdgebied dat maximaal toegerust moet worden met de benodigde middelen, maar het is ook het hoofdgebied waarop

² Volgens het Telewerkforum doen er in Nederland ruim één miljoen mensen regelmatig aan thuiswerken (Bijl 2009, 53).



gestuurd moet worden (Bijl 2009, 66). Voor één groep nieuwe werkers zal het waarschijnlijk nog lastiger zijn om te wennen dan alle anderen: voor managers en leidinggevendenden (HNW special 2008, 6). Leiderschap en sturing zijn altijd al een kritische succesfactor geweest voor elke organisatie, maar volgens Bijl geldt dit nog meer bij HNW (Bijl 2009, 63). Deze factoren kunnen onder de cultuur van een organisatie geplaatst worden. De traditionele rigide organisatiestructuur met de bijbehorende managementstijl van 'command & control' komt te lijden onder het tijd- en plaatsonafhankelijk werken van HNW en moet verschuiven naar een 'coördineren & cultiveren' (Bijl 2009, 64). Hierbij komt kijken dat de manager genoodzaakt is meer vertrouwen te hebben in de medewerker die in grotere mate losgelaten moet worden. De medewerker daarentegen heeft naast meer vrijheid ook te maken met een grotere verantwoordelijkheid nu deze vrijer is in het invullen van zijn of haar werktaken. Bijl ziet hierbij het afspraak maken over en het meten van resultaten als de 'linking pin' in deze cirkel. Dit geeft houvast aan zowel de manager als medewerker. Voorwaarde is daarbij dat de resultaatafspraak wederzijds is overeengekomen en dat de medewerker zich gebonden voelt aan een reële resultaatafspraak (Bijl 2009, 68-69). De medewerker heeft houvast omdat het nu duidelijk is wat van hem of haar verwacht wordt. De manager heeft houvast aan een effectiever sturingsinstrument dan het sturen en controleren op fysieke aanwezigheid.

Ook bij Baane, Houtkamp en Knotter maakt deze resultaatgerichtheid deel uit van de strategie door HNW te zien als een integrale organisatieverandering langs vier dimensies. Zij definiëren HNW als een configuratie van vier werkprincipes:

- Tijd- en plaatsonafhankelijk werken: 'any time, anywhere',
- Het sturen van medewerkers op resultaat: 'manage your own work',
- Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën: 'unlimited access and connectivity',
- Flexibele arbeidsrelaties: 'my size fits me'.

(Baane et al. 2010, 59&143)

In een andere verwoording komen bij Baane, Houtkamp en Knotter dezelfde aspecten als bij de vier hoofdgebieden van Bijl voorbij. Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken wint aan belang omdat de technologie het tegenwoordig mogelijk maakt om vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week te werken, los van de vraag of dit



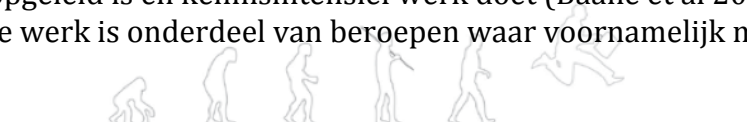
wenselijk is. Doordat diezelfde technologie tegelijkertijd informatie en kennis overal toegankelijk maakt, zijn grote groepen medewerkers in de gelegenheid om zelf te bepalen waar en wanneer zij hun taken uitvoeren. Hierdoor is de 'zichtbaarheid' van de medewerker niet meer vanzelfsprekend. Door op resultaten te sturen, komt het er niet op aan hoeveel uur iemand 'maakt', als de afgesproken resultaten maar worden behaald. De medewerker wordt op deze manier meer aangesproken op het zelfdenkend en creërend vermogen. Doordat medewerkers meer autonomie krijgen, wordt getracht eigen inzicht en professionaliteit te stimuleren. Het idee hierachter is dat medewerkers productiever zijn wanneer ze meer direct betrokken zijn bij besluitvormingen, in plaats van wanneer alles van tevoren al is bepaald (Baane et al. 2010, 40). Om daarnaast creativiteit te bevorderen moet kennis vrij kunnen stromen. Hierbij gaat het om het creëren van een grotere toegankelijkheid van kennis, expertise en ideeën. Ook moet er worden uitgegaan van flexibelere arbeidsrelaties daar waar medewerkers vaker voor kortere perioden zullen werken aan projecten waarin een beroep wordt gedaan op verschillende competenties (idem.)

Nu de achtergrond van HNW in een brede definitie uiteen is gezet, kan er een stap worden gemaakt naar de vraag die Baane, Houtkamp en Knotter zichzelf stellen: wat is er zo veranderd dat we niet meer door lijken te kunnen gaan met onze huidige manier van werken (Baane et al. 2010, 19)? Alvorens hier een antwoord op gegeven zal worden is het noodzakelijk om te kijken voor wie HNW nu eigenlijk geschikt is.

Voor wie is HNW geschikt?

Op de vraag of HNW voor iedereen geschikt is, antwoord Bijl met een ja en nee tegelijk. Het geldt niet voor veel beroepen die niet tijd- en plaatsafhankelijk kunnen worden uitgevoerd. Zo moet bijvoorbeeld de fabriekswerker nog steeds in shifts aan de lopende band staan en kan een politieagent niet vanuit huis het recht en de orde op straat handhaven. Maar voor een steeds groter deel van de werkende bevolking geldt dat men voornamelijk met het hoofd en informatie werkt (Bijl 2009, 36). HNW lijkt vooral te passen bij een organisatiecontext waarin de 'kenniswerker'³ domineert en minder bij

³ Zonder de 'kenniswerker' concreet te definiëren gebruiken zowel Baane, Houtkamp en Knotter als Bijl deze term om een type medewerker te omschrijven die over het algemeen hoogopgeleid is en kennisintensief werk doet (Baane et al 2010, 37). Dit kennisintensieve werk is onderdeel van beroepen waar voornamelijk met hoofd en



organisaties waar het traditionele (arbeidsintensieve) productiewerk centraal staat (Baane et al. 2010, 41). Zo stellen Baane, Houtkamp en Knotter dat ook achter de lopende band moet worden nagedacht, maar dat deze medewerker vaak 'gebonden' is aan een vastomlijnd productieproces. De kenniswerker kan daarentegen in belangrijke mate het werk naar eigen inzicht vormgeven, samenwerkingsverbanden aangaan en heeft daarmee (een zekere mate van) invloed op het eindresultaat (idem.).

Op organisatieniveau betekent het dat voor een deel van de arbeidsorganisaties de 'oude' manier van werken nog steeds prima werkt. Over tien jaar komt staal nog steeds uit de fabriek waar men fysiek arbeid verricht, ondanks dat deze organisatie onder invloed van nieuwe technologieën steeds verder geperfectioneerd zal worden. Voor een steeds groter deel van de organisaties is er meer nodig dan het optimaliseren van het bestaande 'productiemodel'. Vaak wordt hierbij de term 'sociale innovatie' gebruikt (Baane et al. 2010, 37-38; Bijl 2009, 18). Deze term wordt veelal omschreven als een ambigu concept dat tegenover de 'harde' vorm van innovatie wordt gezet, het perfectioneren van het productieproces door technologische innovatie. HNW leidt volgens Baane, Knotter en Houtkamp tot sociale innovatie als het type werk en het soort werker maximaal met elkaar in balans zijn, zodat creativiteit en innovatie ruim baan krijgen (Baane et al 2010, 37). Daar waar al het eenvoudige handwerk wordt geautomatiseerd of uitbesteed aan lagelonenlanden, is sociale innovatie het antwoord om de concurrentie voor te blijven door te blijven vernieuwen en verbeteren en voortdurend innovatieve maatwerkproducten en -diensten te ontwikkelen, te leveren en te verzorgen (Bijl 2009, 24-25). Sociale innovatie kan gezien worden als de uitkomst van HNW:

"sociale innovatie is het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve werkprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren" (Volberda & Van den Bosch in Baane et al. 2010, 37).

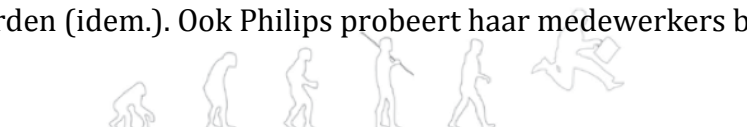
In tegenstelling tot 'harde' innovatie is sociale innovatie minder makkelijk te toetsen. Baane, Houtkamp en Knotter merken terecht op dat in de wetenschappelijke literatuur

informatie wordt gewerkt (Bijl 2009, 36). Momenteel kan zo'n 47 procent van de totale beroepsbevolking van Nederland gezien worden als kenniswerker (Baane et al. 2010, 20).



het (empirisch) onderzoek zich vaak concentreert op de impact van 'geïsoleerde' initiatieven (zoals het gebruik van een technologie of de mogelijkheid tot telewerken) op de productiviteit (Baane et al. 2010, 130). HNW is meer dan het gebruiken van een nieuwe technologie op de werkvloer of dan het op afstand uitvoeren van werk, zoals de vier hoofdgebieden van Bijl en de vier werkprincipes van Baane, Houtkamp en Knotter beschrijven.

Baane, Houtkamp en Knotter stellen dat het rendement van HNW uit 'teller-' en 'noemereffecten' voortkomt (Baane et al. 2010, 49). De noemereffecten dragen bij aan het verlagen van kosten. Deze kostenreductie is veelal het resultaat van 'harde' innovatie en is tijdelijk effectief (idem.). Onder deze besparingseffecten zijn de eerste twee hoofdgebieden ICT en fysieke werkomgeving van Bijl te plaatsen. De tellereffecten van HNW daarentegen, dragen bij aan waardecreatie en daarmee aan het vergroten van opbrengsten (Baane et al. 2010, 49-50). Deze effecten zijn complex omdat het visie, overtuiging en discipline vraagt om organisatiegroei te realiseren en er meestal niet precies valt aan te geven welke interventie tot welk effect leidt (Baane et al. 2010, 49). Sociale innovatie staat zodoende aan de kant van de tellereffecten en betreft daarmee de hoofdgebieden mens en organisatie. HNW kan door organisaties worden aangegrepen als 'instrumentarium' om de toegevoegde waarde te vergroten. Baane, Houtkamp en Knotter geven voorbeelden van enkele organisaties die HNW als dergelijk instrumentarium gebruiken. Zo wordt bij SNS reaal HNW aangegrepen om een hogere tevredenheid te bewerkstelligen door medewerkerparticipatie te stimuleren. Door werknemers de faciliteiten te bieden om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken trachten zij het plezier in het werk te verhogen en medewerkers de kans te geven zorg te dragen aan een goede 'werk-privé' balans (Baane et al. 2010, 50). In navolging van dit gedachtegoed leeft bij Microsoft de overtuiging dat wanneer medewerkers goed in hun vel zitten, dit prestatieverbeteringen ten gevolge heeft. Omzet en winst behalen blijft uiteraard belangrijk maar nu steeds nadrukkelijker via de mogelijkheden die HNW biedt (idem.). Bij Vitae verwacht men door te investeren in betere communicatie (en communicatiemiddelen), en andere kantoorconcepten de samenwerking zal toenemen en daarmee ook de kwaliteit van de werkzaamheden. Kortere lijnen ontstaan, waardoor er efficiënter kan worden gewerkt. Door het slechten van interne 'muren' tussen afdelingen en 'business units' zal de onderlinge concurrentie tussen onderdelen verminderd worden (idem.). Ook Philips probeert haar medewerkers bewust te maken



van het feit dat iedereen van ‘alle kennis’ gebruik moet kunnen maken en is daarom voor een stimuleren van kennisdelen (Baane et al 2010, 51). Een algemeen, belangrijk doel van de door Baane, Houtkamp en Knotter onderzochte organisaties is de profilering als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt. Deze organisaties zijn van mening dat er een wederzijdse behoefte is aan flexibiliteit en autonomie en willen vooral aantrekkelijk zijn voor een jongere generatie medewerkers en aansluiten bij de specifieke behoeften die deze groep kenmerkt. Hierdoor willen zij koploper zijn om talent in brede zin te kunnen aantrekken dat noodzakelijk is voor groei en in de hoop een goede positie te verwerven in een tijd waarbij arbeidsmarktkrapte een structureel probleem lijkt te worden.

Een nieuwe werkelijkheid

Uit nationaal onderzoek naar HNW⁴ blijkt dat HNW steeds meer voet aan de grond krijgt in Nederland. Zo kent vrijwel iedereen die in een kantooromgeving werkt HNW, maar liefst 96% heeft van HNW gehoord, tegenover 49% nog maar twee jaar geleden. Gevraagd naar waar men aan denkt bij HNW, antwoordt 80% ‘flexibiliteit’ en noemt daarnaast 56% het de ‘toekomst van werk’. Minder dan een op de tien ziet HNW nog als een hype (HNW special 2011, 4). De opvatting HNW niet (meer) als een hype te beschouwen staat centraal in deze scriptie. Baane, Houtkamp en Knotter geven voorbeelden van de tellereffecten van HNW, ondanks dat harde uitspraken over de productiviteit van HNW moeilijk te doen zijn (HNW special 2008, 6). Sociale innovatie zou daarom niet alleen gezien moeten worden als iets om de toegevoegde waarde van de organisatie te vergroten (winst), maar ook als een evolutie van onze werkpraktijken doordat nieuwe technologische mogelijkheden het mogelijk maken het werk anders uit te voeren. Om antwoord te geven op de vraag van Baane, Houtkamp en Knotter in de vorige paragraaf wat er zo is veranderd en waarom men steeds minder met de huidige manier van werken door lijkt te kunnen gaan, merkt Bijl mijns inziens terecht op:

“Het eigenlijke probleem is dat de aard van het werk en de externe omstandigheden in de afgelopen dertig tot veertig jaar ingrijpend gewijzigd zijn, maar dat de manier waarop wij het

⁴ Nationaal onderzoek naar HNW uitgevoerd door Kluwer (<http://www.ohnw.nl>) in 2011. Enigszins vertekend beeld hierbij was dat de doelgroep van het onderzoek lezers van vakbladen voor managers en professionals betrof en zij via deze media al mogelijk bekend met het onderwerp waren gemaakt (HNW special 2011, 4).



werk organiseren, inrichten, aansturen, uitvoeren en belonen onvoldoende is mee veranderd” (Bijl 2009, 19).

De wereld is veranderd in een uiterst complexe, dynamische omgeving waarin ontelbare producten en diensten strijden om de kortstondige aandacht van de consument. Een aantal elkaar versterkende ontwikkelingen is daarvoor verantwoordelijk: technologie, globalisering, overvloed van producten en diensten en individualisering (Bijl 2009, 21). Hoewel reeds besproken is dat de traditionele, een op een sterk hiërarchisch en bureaucratisch principe beruste organisatievorm zeker zijn nut heeft in een specifieke bedrijfscontext, is het de vraag of dit tegenwoordig nog voor het merendeel van de organisaties een passend model is. Baane, Houtkamp en Knotter stellen dat onder wetenschappers, managementgoeroes en organisatiedeskundigen steeds meer consensus bestaat dat organisaties in beweging moeten komen om te anticiperen op wat zij noemen een ‘nieuwe werkelijkheid’. Een werkelijkheid waarin de kenniseconomie verder groeit en ontwikkelingen rond sociale ICT (Web 2.0) en veranderde behoeften en competenties van medewerkers (Medewerker 2.0) dominante thema’s zijn (Baane et al. 2010, 143).

De centrale vraag in deze scriptie is hoe kan men deze ‘nieuwe werkelijkheid’ bevatten en wat ligt hieraan ten grondslag? Baane, Houtkamp en Knotter zien in deze nieuwe werkelijkheid een ‘nieuwe’ groep medewerkers die zijn opgegroeid in een ‘andere’ wereld. Een context waarin formele hiërarchische verhoudingen niet meer ‘vanzelfsprekend’ zijn. Tegelijkertijd zijn er door de introductie van nieuwe sociale technologieën in en rond het werk nauwelijks meer beperkingen aan de beschikbaarheid van kennis en informatie. De onstuitbare ontwikkeling van de informatietechnologie leidt daarom ook tot nieuwe mogelijkheden (idem.). In deze scriptie wordt HNW niet simpelweg beschouwd als een hype of als instrumentarium om enkel toegevoegde waarde voor een organisatie te bewerkstelligen. HNW kan veelal als een logisch gevolg worden gezien waarbij HNW een geëvolueerd ‘product’ is van de tijd waarin wij leven en werken. In plaats van dit te duiden via de vier hoofdgebieden volgens Bijl of de vier werkprincipes van Baane, Houtkamp en Knotter, zullen in het betoog van deze scriptie drie verschuivingen (shifts) de aandacht krijgen die ten grondslag liggen aan de ‘nieuwe werkelijkheid’. Mijns inziens kan vervolgens op deze manier beter antwoord worden gegeven op de vraag wat de ‘nieuwe werkelijkheid’ nu daadwerkelijk is. In de volgende paragrafen zal blijken dat ook deze verschuivingen een



sterke invloed op elkaar hebben en zodoende niet los van elkaar gezien kunnen worden. De daaropvolgende hoofdstukken zullen vervolgens in dienst staan om de 'nieuwe werkelijkheid' vorm te geven.

Shift 1: technologie – ICT als katalysator van HNW

Is het begrip 'Het Nieuwe Werken' zelf nog redelijk nieuw, de diverse componenten ervan liggen een stuk verder in het verleden. Begrippen als 'kantoorinnovatie', 'dienend leiderschap', 'kennismanagement' en 'zelfsturing' zijn reeds door managementgoeroes gepopulariseerde concepten die aansluiten bij HNW (Bijl 2009, 18). Maar het zijn volgens Bijl ontwikkelingen in de ICT die dienen als de grote katalysator en versneller van HNW (Bijl 2009, 18&39). Baane, Houtkamp en Knotter doelen met ontwikkelingen in de ICT specifieker op het ontstaan van het 'Web 2.0', de opkomst van sociale toepassingen van ICT (Baane et al. 2010, 20). Hoogleraar 'ICT en sociale verandering' Valerie Frissen definieert Web 2.0 als:

“het ontstaan van platformen op internet waar gebruikers zich kunnen organiseren, samenwerken, vriendschappen onderhouden, delen, ruilen, handelen en/of creëren, die open toegankelijk zijn en decentraal georganiseerd, waardoor een actieve inbreng van gebruikers mogelijk is” (Frissen 2008 in Baane et al. 2010, 21).

De bedenker van de term, internetgoeroe Tim O'Reilly, omschrijft Web 2.0 als de tweede fase in de evolutie van het web waarbij gebruikers door middel van interactieve webapplicaties in staat zijn op een participatieve en collaboratieve manier 'content' te creëren. Onder de noemer Web 2.0 technologie kunnen wiki's, blogs, sociale netwerksites en overige vormen van (interactieve) webapplicaties geschaard worden (O'Reilly 2005). Organisatiewetenschapper Andrew McAfee stelt dat men door de opkomst van Web 2.0 technologieën eindelijk het juiste gereedschap heeft voor 'kenniswerk'. Nieuwe vormen van digitale platformen om kennis en informatie te genereren en te delen op het internet zijn al jaren succesvol gebleken alvorens deze in een organisationele setting betrokken werden. Wiki's, blogs, groepsbericht ondersteunende software, alles lijkt tegenwoordig bij te dragen aan een ondersteunend collaboratief platform voor kenniswerkers (McAfee 2006, 21). Deze nieuwe communicatietechnologieën zijn significant van belang doordat zij het potentieel hebben medewerkers op nieuwe manieren samen te kunnen laten werken (en verbinden) en



kenniswerk te faciliteren. McAfee verbindt dit potentieel aan de term 'Enterprise 2.0' (Organisatie 2.0) waarmee hij de opkomst van een nieuwe vorm van organisaties beschrijft waarbij nieuwe vormen van collaboratie tussen kenniswerkers mogelijk is door de toevoeging van Web 2.0 technologieën op de werkvloer (McAfee 2006, 23).

Wat bij de incorporatie van de Web 2.0 technologieën in de organisatie van belang is, is dat de manier waarop men werkt met deze technologieën niet moet worden bepaald door anderen dan de medewerkers zelf (McAfee 2006, 25). Vaak zijn reeds bestaande vormen van platformen als kennismanagementsystemen, informatieportalen, intranet en 'workflow'-applicaties bij de start al vaak flink gestructureerd naar de bedoelingen van de ontwikkelaar. Hierdoor blijft er voor de gebruiker weinig ruimte over om de (structuur van de) technologie naar eigen hand te zetten of naar eigen wensen te optimaliseren. Het voordeel bijvoorbeeld van wiki's en blogs is dat zij als een 'blanke bladzijde' starten en naarmate de gebruikers teksten, tags en links toevoegen invulling krijgen (idem.). Daarnaast stelt McAfee dat de mogelijkheid ontstaat dat gebruikers een technologie gebruiken op een manier die anders is dan enigszins werd voorgesteld. Dit kan een positief gevolg zijn van creatief, innovatief gebruik van de technologie. Daarentegen kan indien het gebruik van de technologie negatieve consequenties heeft, doordat gebruikers bijvoorbeeld het gebruik ervan oncomfortabel vinden, besloten worden de technologie te veranderen of te verwijderen in het aanbod. Immers, het doel van het aanbod aan technologieën moet altijd zo zijn om de collaboratie tussen de werknemers optimaal te stimuleren (McAfee 2006, 28).

Naast dat Web 2.0 ervoor zorgt dat HNW kan leiden tot nieuwe digitale vormen van samenwerken, betekent het ook dat men tijd- en plaatsonafhankelijk van elkaar kan werken zonder in elkaars nabijheid te zijn. Onder tijd- en plaatsonafhankelijk (samen)werken verstaat Bijl het digitaliseren van informatie, het virtualiseren van communicatie en samenwerkingsconstructies en het gebruikmaken hiervoor van mobiele ICT-hardware (Bijl 2009, 44). Het gebruik van PDA's, smartphones, tablets en andere mobiele deviezen zorgen ervoor dat de medewerker echt los van zijn fysieke werkplek kan komen. Informatie op papier belemmert het tijd- en plaatsongebonden werken. Als alle informatie digitaal beschikbaar is, kan de medewerker er altijd en overal bij komen (Bijl 2009, 44-45). Virtuele communicatie in de vorm van videogesprekken en – conferenties zijn daarnaast sterk in opmars. Hierbij volgen de verbeteringen in



technieken voor videoconferentiesystemen elkaar in hoog tempo op waardoor het verschil tussen fysiek en virtueel vergaderen steeds kleiner wordt (Bijl 2009, 45).

De verschuiving van het 'statische' web (Web 1.0) naar een interactieve vorm van het internet (Web 2.0) zorgt ervoor dat ICT als een 'enabler' van HNW kan worden opgevat en daarmee nieuwe vormen van samenwerking in een organisatie toestaat. Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken van HNW wordt daarnaast mede mogelijk gemaakt door het gebruik van mobiele ICT-hardware en nieuwe virtuele vormen van (video)communicatie. Van belang bij deze verschuivingen in ICT en het gebruik ervan in organisaties is de toetreding van de 'next generation employee' op de arbeidsmarkt (Baane et al. 2010, 25). Een medewerker die in grote mate bekend is met de nieuwe vormgeving van arbeid binnen de organisatie.

Shift 2: generatie – van babyboomers naar de netgeneratie

Hoewel elk mens uniek is en zich niet strikt laat vangen in 'een' categorie, stellen Baane, Houtkamp en Knotter dat de 'nieuwe werknemer' (Medewerker 2.0) vooral in verband wordt gebracht met de groep mensen die geboren is vanaf grofweg 1985 (Baane et al. 2010, 27). Na de babyboomers (1940-1955), de generatie X (1955-1970), de pragmatische generatie (1970-1985), zijn het de generaties Y (1985-1994) en Z (1994-2000) die nu de arbeidsmarkt betreden (Bontekoning 2007 in Baane et al. 2010, 27-28). Ondanks dat de overige generaties ook deel uitmaken van de totale beroepsbevolking, wordt in deze scriptie vooral gefocust op de babyboomers en de generaties Y en Z. Dit omdat de babyboomers de grote groep mensen is die momenteel de arbeidsmarkt verlaat en de generaties Y en Z de arbeidsmarkt betredende groep is en daarom de 'uitersten' vormen binnen de organisatie. Volgens Baane, Houtkamp en Knotter zijn organisaties nog sterk ingericht volgens de visie van de babyboomers en verschillen de generaties Y en Z fundamenteel met voorgaande generaties (Baane et al. 2010, 27). Deze arbeidsmarkt betredende generaties worden volgens communicatiewetenschappers Barzilai-Nahon en Mason beschreven als:

"observers note that members of the generation just now coming into the workforce as knowledge workers have grown up in a world surrounded by technologies and digital tools that enable a wider range of communication possibilities and greater connectivity than ever



before in the developed world and even in developing countries” (Barzilai-Nahon & Mason 2010, 396).

Vaak worden de generaties Y en Z veralgemeeniseerd onder de noemer ‘netgeneratie’ geplaatst (Tapscott 2009, xii). Volgens Tapscott vertonen zij een fundamenteel andere houding tegenover technologie ten opzichte van de babyboomers:

“today’s kids are so bathed in bits that they think it’s all part of the natural landscape. To them the digital technology is no more intimidating than a VCR or toaster. For the first time in history, children are more comfortable, knowledgeable, and literate than their parents with an innovation central to society. And it is through the use of the digital media that the Net Generation will develop and superimpose its culture on the rest of society. Boomers, stand back. Already these kids are learning, playing, communicating, working, and creating communities very differently than their parents. They are a force for social transformation” (Tapscott 2009, 2).

Deze jonge mensen zijn opgegroeid met computers en het internet en bezitten zodoende een natuurlijke geschiktheid en bekwaamheid om om te gaan met nieuwe technologieën. De duidelijke boodschap van Tapscott echoot ook door op de werkvloer:

“as employees and managers, the Net Generation is approaching work collaboratively, collapsing the rigid hierarchy and forcing organizations to rethink how they recruit, compensate, develop, and supervise talent. I believe that the very idea of management is changing, with the exodus from corporations to start-ups just beginning” (Tapscott 2009, 11).

Ook Barzilai-Nahon en Mason zien een verandering in de compositie van de werkvloer (Barzilai-Nahon & Mason 2010, 397). Naast dat de netgeneratie meer gewend is met het gebruik van bijvoorbeeld Web 2.0 technologieën op de werkvloer, verschillen ook de normen en waarden van deze generatie sterk met de babyboomers. Echter, via verschillende empirische studies naar de normen en waarden van de netgeneratie maken zij duidelijk dat er geen eenduidig begrip bestaat over waar de netgeneratie nastrevenswaardig voor ‘staat’. Wel vallen er sterk terugkerende tendensen op die generaliserend opgevat kunnen worden als onderscheidende verschillen tussen de netgeneratie en de babyboomers (zie fig. 1).



<i>behaviors and values</i>	<i>net generation</i>	<i>baby boomers</i>
Work style	Multitasking	Time management
Learning style	Learn from experience	Learn from instruction
Collaboration	Collaborative	Independent
Motivations	Positive reinforcement	Competition
View on authority	Respect for others is earned	Respect for authority
Structure	Decentralized, non-hierarchical, inclusive	Centralized, hierarchical, exclusive
Information access	Access for all	Access to those in power

Fig. 1: verschillen in normen en waarden tussen de netgeneratie en de babyboomers (Barzilai-Nahon & Mason 2010, 399).

Barzilai-Nahon en Mason stellen dat het ook niet een uitgangspunt moet zijn om de controversiële standpunten over en van de netgeneratie te duiden, maar dat daarentegen het begrijpen van de dynamiek van het betreden van deze generatie in bestaande organisaties meer van belang is (Barzilai-Nahon & Mason 2010, 397). Uit eigen uitgevoerd onderzoek naar deze dynamiek komen twee spanningsvelden naar voren. Enerzijds lijkt de netgeneratie zich niet thuis te voelen in een sterk autoritaire en hiërarchische organisatie waarin hij of zij niet de vrijheid krijgt het werk naar eigen wens in te vullen (zie fig. 1). Anderzijds, kan de werkwijze van de netgeneratie in de organisatie conflicteren met de werkwijze van andere (oudere) generaties:

“members of the net generation are perceived by executives and others as using technologies in ways that differ significantly from those of prior generations. They are also perceived as having values and behavioral characteristics that differ from prior generations. In many cases these behaviors are viewed as inefficient, ineffective, or even unethical by those already in the workforce” (Barzilai-Nahon & Mason 2010, 412).

Ook Baane, Houtkamp en Knotter merken op dat de toetreding van de ‘nieuwe werknemer’ kan leiden tot botsingen tussen verschillende generaties en werkmentaliteiten (Baane et al. 2010, 30-31). Echter kiezen zij er te gemakkelijk voor om aan te duiden dat de noemer ‘Medewerker 2.0’ niet alleen de netgeneratie past, maar dat ook oudere generaties zich deze noemer kunnen toe-eigenen, waardoor het probleem opgelost lijkt:



“ontwikkelen ‘oudere generaties’ ook niet in rap tempo nieuwe voorkeuren ten aanzien van werk en de werkomgeving, al was het maar om de (klein)kinderen ’s ochtends naar de crèche te kunnen brengen?” (Baane et al. 2010, 31).

Ook stellen zij simpelweg dat moderne dertigers, veertigers en vijftigers bekend kunnen raken met nieuwe manieren van (samen)werken (Baane et al. 2010, 31&34). Hierdoor lijken Baane, Houtkamp en Knotter een te simplistisch beeld te schetsen dat de implementatie van HNW in de organisatie enkel een kwestie is van wie de schoen past, trekke hem aan. Barzilai-Nahon en Mason onderstrepen dat in realiteit de spanningsvelden zullen blijven ontstaan en dat niet de gehele organisatie meteen uit de ‘Medewerker 2.0’ zal bestaan. Echter zullen naar mijn mening organisaties toch de uitdaging moeten aangaan vanwege het onomstootbare feit dat de arbeidsmarkt steeds drukker bevolkt zal worden door de netgeneratie en veel bestaande organisaties een ongeschikte organisatiestructuur zullen hebben voor deze generatie:

“organizations that have been led by baby boomers have processes and information systems that were designed by baby boomers, for baby boomers, using technologies that were available at the time baby boomers were becoming managers” (Barzilai-Nahon & Mason 2010, 413).

Barzilai-Nahon en Mason geloven daarom dat er een grote taak is weggelegd voor de managers en leidinggevendenden die reeds merken dat hun personeelsbestand aan het veranderen is. De ‘nieuwe werkelijkheid’ volgens hen kan worden opgevat als een situatie waarin elke generatie de weg moet kunnen vinden om zijn of haar werk zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren en waar het de taak van de managers is om de spanningen aan te voelen. Uit hun onderzoek blijkt dat managers en leidinggevendenden die reeds met de uitdaging begonnen zijn, verschillende strategieën gebruiken. Hierbij blijkt dat managers en leidinggevendenden uit voorgaande generaties altijd nog een sterke voorkeur hebben voor een ‘top-down’ benadering richting de medewerkers, maar dat deze benadering niet altijd effectief en/of gewenst is bij de netgeneratie en nieuwe vormen van (samen)werken (idem.). Met deze conclusie in het achterhoofd zal in de volgende paragraaf blijken dat de shift in technologie en de shift in generatie zullen leiden tot een shift in de organisatievorm.



Shift 3: organisatievorm – van machinebureaucratie naar schijnbare chaos

De veranderingen op de arbeidsmarkt en de veranderingen in de (communicatie)technologie en zodoende de manier waarop men (samen)werkt, hebben ook invloed op de vorm en structuur van een organisatie. De reeds eerder aangehaalde vaststelling van Bijl is dat de manier waarop men het werk organiseert, inricht, aanstuurt en uitvoert niet meer strookt met de aard van het werk en dat daarom het besturingsmodel niet meer past bij het eigenlijke werk dat men doet (Bijl 2009, 19). Dit besturingsmodel stamt volgens Bijl uit de industriële tijd waarbij het fabriekswerk sterk tijd- en plaatsgebonden was en waarbij de productieprocessen gestroomlijnd werden door een uiterst efficiënte ‘command & control’ managementstijl. (idem.) Rondom de productielijn werd een complete hiërarchische organisatie opgebouwd waarbij bovenin alles werd bedacht en aangestuurd en waarbij onderin alles werd uitgevoerd, zoals dat bovenin werd bedacht. Deze door Henry Mintzberg genoemde ‘machinebureaucratie’ bleek in vrijwel alle massaproductieorganisaties bijzonder succesvol (Mintzberg 1979 in Bijl 2009, 20). Toen er in de 20^e eeuw naast fabrieken ook steeds meer administratieve organisaties en dienstenorganisaties kwamen, werden die ook bijna allemaal ingericht volgens het bewezen model van de machinebureaucratie. Alleen werd de lopende band vervangen door andere bedrijfsprocessen en draaide alles in de administratieve fabriek om papier, de informatiedrager bij uitstek, dat in een reeks schakels telkens van inbakje naar uitbakje ging en uiteindelijk als afgerond ‘product’ gearchiveerd werd. Door de belangrijke functie van papier was dit administratieve werk sterk tijd- en plaatsgebonden (Bijl 2009, 20-21).

Omdat kennis en informatie zich tegenwoordig razendsnel verspreiden, is dit tegenwoordig niet alleen voorbehouden aan een selecte groep (top)managers. Hierbij spelen Web 2.0 technologieën een belangrijke rol. Hoewel, volgens hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement Annemieke Roobeek, veel organisaties nu nog in de experimentele fase zitten, zal de beschikbaarheid en het gebruik van Web 2.0 uiteindelijk gemeengoed worden. Volgens Roobeek zullen Web 2.0 toepassingen op eenzelfde wijze ‘gewoon’ worden als voorheen de telefoon en de pc (Roobeek in Baane et al. 2010, 88). De Web 2.0 technologie, als de enabler van HNW, zorgt voor hevige veranderingen op het gebied van de tijd- en plaatsgebondenheid en de verspreiding van



en de toegang tot kennis en informatie in de organisatie. Hierdoor verschillen nieuwe organisatievormen fundamenteel van traditionele organisatievormen (Child & McGrath 2001 in Baane et al. 2010, 36). In vergelijking met de machinebureaucratie is de nieuwe organisatievorm decentraal ingericht en wordt deze horizontaler gereguleerd. De structuur van de organisatie verschuift van een formele hiërarchie naar plattere team- en werkgroepstructuren. De functie van leiderschap is het afstappen van een 'command & control' managementstijl naar een coördinerend richting geven. Hierbij zijn de grenzen tussen afdeling en teams niet meer duidelijk aangegeven, maar permeabel. Relaties in de organisatie zijn hierbij van groter belang dan regels en procedures (idem.). Kortom, men heeft te maken met een 'nieuwe werkelijkheid'. Een werkelijkheid waarin de kenmerken zijn: regelruimte, zelfsturing en vertrouwen. En waarbij kenmerken als controle, regels, starheid, structuren aan belang inboeten (Baane et al. 2010, 36).

De belangrijkste verandering van het werk zelf ligt daarom op het gebied van de (arbeids)verhoudingen en daarmee de samenwerking:

“de klassieke arbeidsverdeling, waarbij werknemers min of meer vaste taken te verrichten hadden, elke dag achter hun bureau met de foto van moeders en de kinderen, is door de informatie- en communicatietechnologie op zijn kop gezet. Opdrachten zijn nooit hetzelfde, de teams waarin wordt samengewerkt ook niet. Het werk is er veelzijdiger, uitdagender en aantrekkelijker op geworden. Maar om het goed te doen, is de snelheid waarmee over informatie kan worden beschikt en collega's kunnen worden geraadpleegd meer dan ooit de succesfactor” (HNW special 2008, 5).

Baane, Houtkamp en Knotter onderstrepen ook dat de veranderende verhoudingen in de organisatie invloed hebben op de organisatievorm:

“als losse, tijdelijke verbintenissen een kenmerk zijn van Web 2.0 en HNW, dan zal dat ook effect hebben op de traditionele organisatiestructuur, die uitgaat van vaste functies en langdurige arbeidsrelaties” (Baane et al. 2010, 25).

Vrij verkeer van informatiestromen, vrijere verbintenissen en een vrijere vorm van de organisatiestructuur klinkt weliswaar mooi. Het opbouwen, uitbreiden en inzetten van je eigen netwerk in vraagstukken speelt een steeds belangrijkere rol en nieuwe communicatietechnologieën bieden daarvoor ongekennde mogelijkheden. Maar leidt dat niet tot een schijnbare chaos? Hierop wordt in het volgende hoofdstuk antwoord



gegeven door verschillende opvattingen uit de netwerktheorie en community theorie te bespreken en te kijken hoe de (nieuwe) organisatievorm begrepen kan worden die mogelijk het best past bij een organisatie waarin HNW is ingevoerd.



Hoofdstuk 2: Network vs. Community.....

**“Networks are the fundamental stuff of which
new organizations are and will be made of”**

(Manuel Castells)



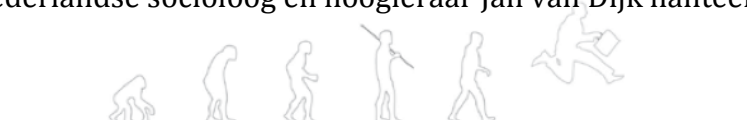
De netwerkmaatschappij

Zowel Bijl als Baane, Houtkamp en Knotter stellen dat er een nieuwe manier ontwikkeld moet worden om organisaties in te richten en te besturen die past bij de eisen van wat zij respectievelijk de ‘veranderde buitenwereld’ en de ‘nieuwe werkelijkheid’ noemen (Bijl 2009, 27; Baane et al. 2010, 19). De shift in (communicatie)technologie en de shift in generatie zijn een oorzaak voor deze veranderde buitenwereld en/of nieuwe werkelijkheid en leidt uiteindelijk tot een shift in organisatievorm. Een organisatievorm die socioloog Manuel Castells in zijn boek *The Rise of the Network Society* terugziet in het ontstaan van onze samenleving als een netwerkmaatschappij. Ook de netwerkmaatschappij is het resultaat van een historische verschuiving van de ene organisatievorm van de maatschappij naar de ander. Volgens Castells is een tal van sociale, technologische, economische en culturele transformaties verantwoordelijk voor het ontstaan van de nieuwe vorm van de samenleving zoals wij die nu kennen. Zijn these van de netwerkmaatschappij verbindt Castells in zijn boek aan een omvangrijke verzameling van statistische analyses. Met dit als bewijs oppert hij dat er een nieuwe (wetenschappelijke) benadering nodig is om deze nieuwe vorm van de samenleving vanuit economische, culturele en maatschappelijke invalshoeken te kunnen begrijpen (Castells 2010, xvii).

De term netwerkmaatschappij is in feite een substantiële aanvulling op de sociale structuur die men voorheen verbond aan een typering van de samenleving als de ‘informatiesamenleving’ of de ‘postindustriële samenleving’ (Castells 2001a, 2). De transitie naar een netwerkmaatschappij, zo stelt Castells, suggereert een kwalitatieve verandering in de menselijke beleving van de nieuwe samenleving (Castells 2010, 508). Hierbij gaat het niet zozeer meer om de hoeveelheid informatie die in de samenleving beschikbaar is, maar hoe men in de nieuwe maatschappijtype rondom deze informatie is georganiseerd:

“a network society is a society where the key social structures and activities are organized around electronically processed information networks” (Castells 2001a, 3).

De transitie van de samenleving naar een netwerkmaatschappij is verbonden aan radicale veranderingen op het gebied van communicatie, ten gevolge van een revolutie van de beschikbare communicatietechnologieën in de maatschappij (Castells 2010, xviii). Ook de Nederlandse socioloog en hoogleraar Jan van Dijk hanteert het begrip de



‘netwerkmaatschappij’ om hiermee de nieuwe infrastructuur van onze samenleving te beschrijven. Net als Castells duidt van Dijk op het feit dat dit het gevolg is van structurele veranderingen of kwalitatieve, technische verbeteringen die hebben plaatsgevonden op het gebied van de mediacommunicatie (Van Dijk 2001, 15). Daarentegen stelt van Dijk dat enige voorzichtigheid is gewenst bij het gebruik van het woord ‘revolutie’ aangezien het woord vaak te pas en te onpas en in het algemeen te snel wordt gebruikt. Belangrijke technologische ontwikkelingen zijn volgens hem zelden revolutionair, het technologisch proces verloopt veeleer evolutionair. Op eenzelfde manier moet men vraag- en aanhalingstekens zetten bij een nieuw begrip als de ‘netwerkmaatschappij’: wat is er nu zo ‘nieuw’ of ‘revolutionair’ (Van Dijk 2001, 14)?

Castells stelt dat netwerken reeds een oude(re) vorm van organisatie van mensen zijn, in die zin zijn netwerken dus niks ‘nieuws’. Het zijn echter de beschikbare huidige communicatietechnologieën die ervoor zorgen dat de hedendaagse samenleving structurele transformaties ondergaat (Castells 2010, xviii). De huidige technologie heeft het mogelijk gemaakt tal van maatschappelijke processen een netwerkstructuur te geven. De netwerkstructuur van de nieuwe samenleving is terug te vinden in de veranderende ‘ervaringsrelaties’ tussen mensen. (De Wilde & Peters 2000, 59 & 63). Een uitgebreid beschikbaar palet van verschillende communicatietechnologieën heeft geleid tot verschillende vormen van sociale interactie en dit heeft de materiële basis en dynamiek van onze samenleving veranderd (Castells 2010, 500). De fundamenten van deze verandering treden op in de coördinaten ruimte/plaats en tijd. Nieuwe media kunnen een vorm van plaatsgebonden communicatie zijn of zij kunnen communicatie tussen verschillende plaatsen mogelijk maken. Daarnaast kunnen zij de communicatie binden aan een bepaalde tijd of ons juist in staat stellen om tijd te overbruggen (Van Dijk 2001, 15).

Castells omschrijft deze ambigue tijd- en plaatsafhankelijkheid in zijn boek als een vrijer samenlevingsverband in de netwerkmaatschappij met de concepten ‘placeless place’ en ‘timeless time’. De digitale communicatiemiddelen zorgen ervoor dat ruimte en tijd hun newtoniaanse neutraliteit verliezen waarbij beide concepten als nieuwe metaforen kunnen dienen om de fundamenten van de netwerkmaatschappij te kunnen definiëren (De Wilde & Peters 2000, 58). Met de concepten duidt Castells aan dat de dominante traditionele plaats- en tijdbeleving in onze samenleving verloren is gegaan. Door nieuwe communicatietechnologieën hoeft men niet meer in dezelfde ruimte en op



dezelfde tijd aanwezig te zijn om te communiceren. Leven wij mensen ruimtelijk in het fysieke hier en nu, door Castells de 'space of places' genoemd, is daarnaast door het ontstaan en gebruik van nieuwe communicatietechnologieën een nieuwe ruimtelijke vorm ontstaan, die door Castells getypeerd wordt als de 'space of flows'. Met 'flows' bedoelt Castells de 'vloeiende' informatiestromen, gefaciliteerd door communicatietechnologieën, in de interactie tussen mensen die de 'nodes' (knooppunten) vormen in het netwerk (Castells 2010, 442). De 'space of places' en de 'space of flows' zijn twee zelfstandige ruimten die elkaar overlappen noch kruisen. De mens is fysiek dan wel plaats- en tijdgebonden, de informatie 'vloeit' daarentegen in een virtuele ruimte waar de traditionele (klok)tijd irrelevant is geworden en is verdrongen door een 'timeless time'. Ook is het een ruimte zonder aanwijsbare of vaste lokaliteit, door Castells 'placeless place' genoemd (De Wilde & Peters 2000, 61).

Door het gebruik van nieuwe communicatietechnologieën stelt men zichzelf in staat 'vrijer' (van tijd en ruimte) te communiceren, maar hiermee verandert ook de manier waarop men in het dagelijks leven met elkaar omgaat. Volgens sociologe Judy Wajcman heeft de tendens van de tijd- en plaatsafhankelijkheid naast een technologisch aspect ook sociaal aspect die elkaar beïnvloeden en waardoor sociale verhoudingen in de samenleving veranderen:

"the 'social' and 'technical' are not separate spheres, but one and the same. New technologies reconfigure relationships between people and spaces they occupy, altering the basis of social interaction. The emergence of new media technologies, such as the mobile phone and the internet, creates new kinds of social relationships and a host of new activities and practices" (Wajcman 2008, 66).

De manier waarop mensen zich in de netwerkmaatschappij aan elkaar verbinden, verandert onder druk van de technologische veranderingen (Wajcman 2008, 60; Castells 2010, 160). De netwerkmaatschappij is ook volgens van Dijk een maatschappijvorm waarin relaties steeds meer worden georganiseerd in en met medianetwerken die de sociale netwerken van face-to-face communicatie geleidelijk vervangen of aanvullen (Van Dijk 2001, 249).



De opkomst van de netwerkorganisatie

De 'organisatieloga' van de netwerkmaatschappij, waarbij netwerken het fundament van de nieuwe samenleving vormen, kan men ook terugzien in andere culturele en institutionele contexten:

“my thesis is that the rise of the informational, global economy is characterized by the development of a new organizational logic which is related to the current process of technological change, but not dependent upon it. It is the convergence and interaction between technological change and a new organizational logic that constitutes the historical foundation of the informational economy. This organizational logic manifests itself in various cultural and institutional contexts” (Castells 2010, 164).

De convergentie en interactie tussen veranderingen op het gebied van de (communicatie)technologie en een nieuwe organisatieloga, zorgt ervoor dat het netwerk nu materieel kan worden toegepast in allerlei processen en organisaties dankzij de beschikbaarheid van nieuwe informatietechnologieën (De Wilde & Peters 2000, 63). Als gevolg hiervan ziet Castells het ontstaan van de 'netwerkorganisatie'. Netwerken in de netwerkorganisatie zijn volgens Castells:

“open structures, able to expand without limits, integrating new nodes as they are able to communicate within the network, namely as long as they share the same communication codes (for example, values or performance goals). A network-based social structure is a highly dynamic, open system, susceptible to innovating without threatening its balance” (Castells 2010, 501).

Een organisatie moet volgens Castells tegenwoordig deze netwerkstructuur aannemen aangezien de organisatie:

“itself has changed its organizational model to adapt to the conditions of unpredictability ushered in by rapid economic and technological change” (Castells 2010, 176).

De grootste verandering hierbij is dat organisaties veranderen van verticale bureaucratieën naar horizontale corporaties. In deze nieuwe organisatievorm zal het voortschrijdende kapitalisme, met het winstoelement nog steeds centraal, in de economie hoogtij blijven vieren, maar is er wel sprake van een shift naar een 'informatieel kapitalisme'. Hierbij is het proces van productie (arbeid) tegenwoordig meer gericht op de jacht naar innovatie en globale competitie door kennis (Castells 2010, xxiv). Binnen dit informatieel kapitalisme geldt dat in de netwerkorganisatie de



technologie gebruikt wordt om de productie van kennis zelf te verbeteren en te versnellen. Productiviteit en competitiviteit worden economische eenheden die afhangen van de capaciteit om kennis te genereren, te verwerken en toe te passen (idem.).

In de organisatieloga van de netwerkorganisatie staat de ‘kenniswerker’ centraal die een grote(re) autonomie beproeft om zijn of haar talent (capaciteit) het best uit te laten komen. Castells gebruikt de typering ‘kenniswerker’ niet expliciet in zijn boek, wel beschrijft hij deze werknemer als een “educated knowledge worker with an increased autonomy of decision-making, who have become the most valuable asset for their company” (Castells 2010, xxiii). Er valt daarbij een verschuiving waar te nemen waarbij de kwaliteit van de arbeid belangrijker is geworden dan de kwantiteit. Ook verandert de aard van de arbeid doordat de netwerkorganisatie, in tegenstelling tot de verticale bureaucratieën, een lossere hiërarchie hanteert waardoor er in toenemende mate sprake is van wat Castells ‘self-programmable labor’ noemt (Castells 2010, xxiii & 176). Deze grotere flexibiliteit en autonomie van de kenniswerker is in de netwerkorganisatie een belangrijk gegeven om als geheel een dynamisch, multidirectioneel netwerk te vormen in de strijd om innovatie. Hierbij is elke kenniswerker een knooppunt in het netwerk die door de aanwezigheid van de nieuwe communicatietechnologieën makkelijk en snel ‘geactualiseerd’ kan worden (Castells 2010, 172 & 177).

Van Dijk stelt dat de organisatieloga van de netwerkorganisatie een vorm is van (interne) ‘procesinnovatie’, het betreft de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie zelf (Van Dijk 2001, 72-73). Castells ziet deze procesinnovatie terug in een ‘transformatie van het arbeidsproces’:

“the work process is increasingly individualized, labor is disaggregated in its performance, and reintegrated in its outcome through a multiplicity of interconnected tasks in different sites, ushering in a new division of labor based on the attributes/capacities of each worker” (Castells 2010, 502).

Door deze transformatie van het arbeidsproces veranderen wat Castells de productieverhoudingen, de machtsverhoudingen en de ‘ervaringsrelaties’ noemt (De Wilde & Peters 2000, 59). De veranderende productieverhouding tussen de arbeid zelf en de werknemer is terug te zien in de grotere mate van flexibiliteit in de vorm van ‘zelf te programmeren arbeid’. Door het tijd- en plaatsonafhankelijk uit kunnen voeren van



het werk, wordt het werk geïndividualiseerd en gedecentraliseerd van de werkvloer (Castells 2010, 282). In de netwerkorganisatie zal de grotere mate van autonomie voor de werknemer leiden tot een nieuw dynamisch en flexibel organisatiemodel. Dit organisatiemodel van de netwerkorganisatie is horizontaal ingericht en leidt zodoende tot een 'platte(re) organisatie' waarbij de rigide machtsverhoudingen van de verticale bureaucratie verdwijnen:

“we are not witnessing the demise of powerful, large corporations, but we are indeed observing the crisis of the traditional corporate model of organization based on vertical integration, and hierarchical, functional management: the ‘staff and line’ system of strict technical and social division of labor within the firm” (Castells 2010, 168).

Dit betekent simpelweg niet dat de 'macht' compleet wordt overgeleverd aan de kenniswerkers in het netwerk, per slot van rekening ziet Castells de opkomst van 'nieuwe managementmethodes' die moeten zorgen voor:

“total quality control of the production process, aiming at near-zero defects and best use of resources; workers' involvement in the production process, by using teamwork, decentralized initiative and greater autonomy of decision on the workfloor” (Castells 2010, 169).

In grote lijnen valt Castells' visie van de transformatie van het arbeidsproces, en daarmee de veranderende productie- en machtsverhoudingen, gelijk te stellen aan de integrale organisatieverandering door HNW langs de vier werkprincipes van Baane, Houtkamp en Knotter en de vier onlosmakelijk verbonden hoofdgebieden van Bijl. Met het derde aspect van de transformatie van het arbeidsproces, de veranderende ervaringsrelaties, gaat Castells in tegenstelling tot de besprekingen van zowel Baane, Houtkamp en Knotter als Bijl dieper in op de structurele transformatie van de relaties tussen de actoren in het netwerk. Op deze manier kan er nader gekeken worden naar wat de nieuwe organisatieloga voor invloed heeft op de relaties tussen de medewerkers in de netwerkorganisatie.

De 'genetwerkte medewerker'

In navolging van zowel Baane, Houtkamp en Knotter als Bijl stelt bedrijfskundig wetenschapper Jeremy Galbreath dat kennis tegenwoordig de belangrijkste drijfveer en het handelsgoed van de netwerkorganisatie is en deze doorsijpelt in het netwerk van



relaties (Galbreath 2002, 9). Galbreath spreekt daarom van een opeenvolging van een 'Industrial Age' (1880-1985), naar een 'Information Age' (1985-2000), naar uiteindelijk een 'Relationship Age' (1995 tot nu). Hierbij ziet hij het ontstaan van het internet als beginpunt van een tijdperk waarin relaties steeds meer de materiële basis van de samenleving vormen. Was daarbij het doel van het informatietijdperk om zoveel mogelijk informatie te vergaren en te omsluiten, is nu het delen en verspreiden van kennis om zo innovatief mogelijk (met elkaar) te werk te gaan het doel van het 'relatietijdperk' (Galbreath 2002, 10).

Waardevolle relaties tussen de medewerkers in de netwerkorganisatie zijn zodoende van grote waarde voor het kennisdelen en verspreiden in de netwerkorganisatie. Reeds eerder in deze scriptie werd gesteld dat bij de invoering van HNW de belangrijkste verandering van het werk ligt op het gebied van de samenwerking (HNW special 2008, 5). Bij het samenwerken in de netwerkorganisatie stelt Bijl dat er een verschuiving is van het credo 'kennis is macht' naar een 'kennisdelen geeft kracht'. Het opbouwen, uitbreiden en inzetten van je eigen netwerk in werkvraagstukken speelt daarbij een steeds belangrijkere rol (Bijl 2009, 25). Castells en naast hem ook de socioloog Barry Wellman stelt dat er door de opkomst van de netwerkmaatschappij, en daarnaast de netwerkorganisatie, sprake is van de 'opkomst van het genetwerkte individualisme' (Castells 2001b, 131; Wellman 2001, 238; Wellman 2002, 10). Het genetwerkte individu beheerst, coördineert en participeert in verscheidene netwerken waarin hij of zij een belangrijk (dan wel niet centraal) knooppunt is. Wellman ziet de individualisering als een positieve ontwikkeling voor het individu daar waar deze nu bevrijdt is van een gedwongen- en gebondenheid van traditionele homogene groepen (Wellman 2001, 238). Zulke homogene groepen op de werkvloer linkt Wellman aan de metafoor van de 'little boxes', de strikt afgebakende, discrete werkgroepen binnenin (de divisies van) een organisatie (zie fig. 2).



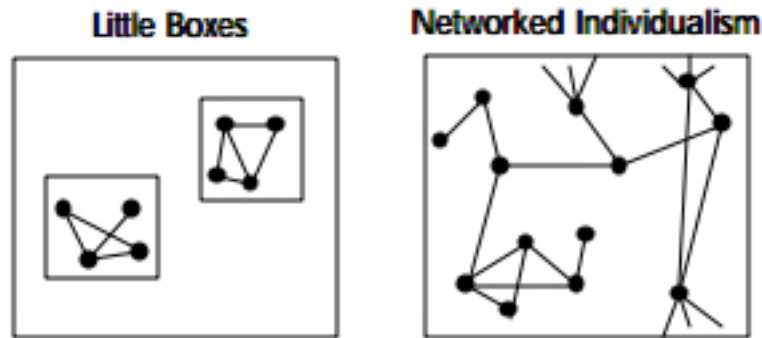


Fig. 2: De verschillen in structuur van de 'little boxes' metafoor en het genetwerkte individualisme binnen de organisatie (Wellman 2002, 10).

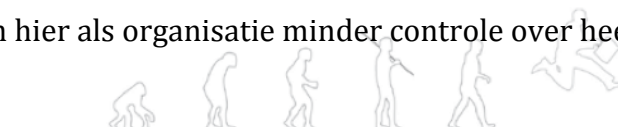
In plaats van te behoren tot een keurslijf van één bepaalde groep of afdeling, heeft elk persoon zijn of haar eigen persoonlijke netwerk. Ook Wellman stelt dat in de netwerkorganisatie grenzen vervaagd en meer doorlaatbaar zijn, interactie met de ander gediversifieerd is, verbintenissen switchen tussen meerdere netwerken en hiërarchieën platter geworden zijn en complexer gestructureerd (Wellman 2002, 10). De collectiviteit van een organisatie lijkt daarbij te zijn versnipperd in een veelvoudigheid van individuen met elk hun eigen persoonlijke sociale netwerk:

“this is a time for individuals and their networks, and not for groups. The proliferation of computer-supported social networks fosters changes in ‘network capital’: how people contact, interact, and obtain resources from each other. The broadly-embracing collectivity, nurturing and controlling, has become a fragmented, variegated and personalized social network. Autonomy, opportunity, and uncertainty are the rule” (Wellman 2002, 11).

Wellman spreekt van een netwerkkapitaal, een kapitaal dat uit een netwerk van losstaande individuen moet voortkomen. Hierbij stelt Wellman dat het een tijd is voor het individu en niet voor groepen:

“no more are people identified as members of a single group; they can switch among multiple networks. Switching and manoeuvring among networks, people can use ties to one network to bring resources to another” (Wellman 2001, 237).

Een interessant vraagstuk op dit moment is hoe een organisatie, die besluit HNW te gaan invoeren, het kapitaal uit het netwerk kan extraheren nu dit kapitaal uit de persoonlijke sociale netwerken van de medewerkers moet komen. Met andere woorden, hoe kan dit netwerkkapitaal dat voort moet komen uit (autonome) individuen collectief worden gemaakt nu men hier als organisatie minder controle over heeft? Connectiviteit tussen



de persoonlijke sociale netwerken van de medewerkers ligt hierbij in handen van de medewerkers zelf nu deze niet altijd meer van negen tot vijf op dezelfde plek in afgebakende groepen in de organisatie aanwezig en 'controleerbaar' zijn.

In de literatuur over HNW wordt aan nieuwe samenwerkingen middels Web 2.0 een belangrijke waarde toegedicht omdat via deze manier van samenwerken de medewerkers niet meer in elkaars fysieke nabijheid hoeven te zijn. Volgens informatie- en communicatiewetenschapper Wu Song wordt echter het Web 2.0 vaak te snel het 'participatieve web' genoemd (Wu Song 2010, 249-250). Hierdoor wordt het automatisch en veelbelovend als een nieuwe normatieve manier van 'het internet doen' gezien waarbij de nieuwe participatieve mogelijkheden te snel als een logisch gevolg van de technologische verbeteringen gezien wordt (Wu Song 2010, 250-251). Het Web 2.0 kan inderdaad nieuwe 'sociale mogelijkheden' mvatten, maar deze mogelijkheden zijn niet vanzelfsprekend (Bradner 2001 in Wu Song 2010, 253). Baane, Houtkamp en Knotter lijken zich daarentegen volledig thuis te voelen in het technologische determinisme door kritiekloos te stellen dat het Web 2.0 democratiseert, activeert en verbindt (Baane et al. 2010, 23). Hierbij lijken zij zich enigszins in hun eigen vingers te snijden wanneer zij beweren dat de premissen van het Web 2.0 aantrekkelijk klinken, maar dat de ervaring evenwel leert dat bottom-up initiatieven niet altijd collectief worden gemaakt (Baane et al. 2010, 120). Dit ligt volgens Wu Song aan het feit dat onderliggend aan het gebruik van het Web 2.0 een complexe dynamiek van persoonlijke factoren ligt waardoor kennisdeling of collaboratie in het netwerk niet altijd een logisch gevolg is van de aanwezigheid van Web 2.0 technologieën. Competitie, het ontbreken van autoriteit of personaliteit kunnen hierbij als mogelijke factoren gezien worden (Wu Song 2010, 253-255).

Het organisch en spontaan laten ontstaan van connectiviteit in de netwerkorganisatie is daarnaast ook moeilijker te bewerkstelligen dan de literatuur over HNW doet vermoeden (Baane et al. 2010, 117). Organisatiewetenschappers Mark en Su zien de HNW'er als een 'nomadische werker'. Net als een nomade die zonder vaste woon- en verblijfplaats rondtrekt, trekt ook de nomadische werker tijd- en plaatsonafhankelijk 'rond' bij het uitvoeren van zijn of haar werkzaamheden. Hierbij heeft de nomadische werker wel een doel om als bestemming te bereiken (bijvoorbeeld het vervullen van een specifieke werктаak), maar deze bestemming hoeft niet altijd hetzelfde te zijn als voor andere nomadische werkers. Daarnaast bestaat er een grote



mogelijkheid dat de nomadische werker onzichtbaar kan/zal zijn voor anderen (Mark & Su 2010, 312-313). Ondanks dat Wellman de autonomie van het genetwerkte individu als oorzaak ziet voor de versnippering van de collectiviteit in de netwerkorganisatie, ziet hij ook kansen voor de nieuwe communicatietechnologie om mensen in verbinding te brengen:

“complex social networks have always existed, but recent technological developments have afforded their emergence as a dominant form of social organization [...] when computer-mediated communication networks link people, institutions and knowledge, they are computer-supported social networks” (Wellman 2002, 10).

Net als sociale netwerken mensen verbinden, verbinden computernetwerken machines/apparaten, die vervolgens door mensen worden gebruikt in hun communicatie:

“computer networks and social networks work conjointly, with computer networks linking people in social networks, and with people bringing their offline situations to bear when they use computer networks to communicate” (idem.).

Door de opkomst van de computernetwerken naast de offline sociale netwerken stelt Wellman dat het genetwerkte individu in een positieve ‘feedback loop’ zit (Wellman 2001, 228). De opkomst van nieuwe communicatietechnologieën heeft geleid tot nieuwe connectieve mogelijkheden en een veranderende manier waarop wij sociaal interageren:

“with the advent of electrically operated communication technologies, e.g. the telegraph and telephone, some measure of simultaneity was introduced in social relationships at a distance. But it was the development of micro-electronics-based digital communication, advanced telecommunication networks, information systems, and computerized transportation that transformed the spatiality of social interaction by introducing simultaneity, or any chosen time frame, in social practices, regardless of the location of the actors engaged in the communication process” (Castells 2010, xxxii).

Communiqueerde men vroeger veelal fysiek aanwezig op de werkvloer in de ruimte die Castells de ‘space of places’ noemt, verschuift de communicatie tussen medewerkers door HNW in grotere mate naar de ‘space of flows’: “the new form of spatiality is what I conceptualized as the material support of simultaneous social practices at a distance” (Castells 2010, xxxii). Doordat de computergemedieerde communicatie tussen



medewerkers in de space of flows vloeit en daarom geen vaste lokaliteit in onze fysieke wereld heeft, wordt de medewerker als autonoom knooppunt in het netwerk nog belangrijker (Wellman 2001, 230). Door HNW is, in navolging van de 'little boxes' metafoor, de afdeling of de afgebakende werkgroep niet meer de primaire 'bron' van connectiviteit maar de genetwerkte medewerker. Relaties worden hierdoor selectiever en connectiviteit wordt hierdoor 'gepersonaliseerd':

"we are now experiencing a transition from place-to-place to person-to-person connectivity. Moving around with a mobile phone, pager, or wireless Internet makes people less dependent on place. Because connections are to people and not to places, the technology affords shifting of work ties from linking people-in-places to linking people wherever they are. It is I-alone that is reachable wherever I am: at a house, hotel, office, freeway or mall. The person has become the portal" (Wellman 2002, 14).

De genetwerkte medewerker is zodoende volgens Wellman de cruciale schakel. Hierdoor stelt dat de medewerker door nieuwe communicatietechnologieën nieuwe 'sociale mogelijkheden' heeft om connectiviteit met collega's te bewerkstelligen en waardoor het genetwerkt individualisme in een positieve 'feedback loop' zit en waarbij geldt dat: "personalization need not mean individual isolation" (Wellman 2001, 231).

Het sociaal kapitaal in de netwerkorganisatie: 'network closure' vs. 'structural holes'

Via Castells' bespreking van de 'transformatie van het arbeidsproces' kan er gesteld worden dat HNW de productieverhoudingen, machtsverhoudingen en de ervaringsrelaties tussen medewerkers in een organisatie verandert. Netwerken vormen hierbij de materiële basis en structuur van de organisatie waarbij door de grotere mate van autonomie en individualisering van de medewerker gesproken kan worden van de 'genetwerkte medewerker'. Deze autonomie en individualisering van de medewerker is nodig om logge, verticale bureaucratieën om te buigen naar dynamische, multidirectionele netwerken die in het hedendaagse informationeel kapitalisme een grote wendbaarheid hebben in de jacht op innovatie. De medewerkers vormen de knooppunten in het netwerk die tegenwoordig door een heel palet aan nieuw beschikbare communicatietechnologieën 'geactualiseerd' kunnen worden. Wellman spreekt daarom van een netwerkkapitaal. Een kapitaal dat uit het algehele netwerk van



medewerkers in een organisatie, die elk weer hun eigen persoonlijke netwerk hebben, naar boven moet komen. In het vormen van dit netwerkkapitaal is zodoende de medewerker een belangrijke schakel.

De medewerker is de belangrijke schakel omdat het netwerkkapitaal afhangt van twee andere vormen van kapitaal:

“knowing how to network (on and offline) becomes a human capital resource, and having a supportive network becomes a social capital resource” (Wellman 2002, 14).

Van deze twee persoonlijke, intrinsieke factoren ziet socioloog en hoogleraar organisatiestrategie Ronald Burt het sociaal kapitaal als metafoor voor het hebben van voordeel/voordeel:

“social capital is the contextual complement to human capital. The social capital metaphor is that the people who do better are somehow better connected. Certain people are connected to certain others, trusting certain others, obligated to support certain others, dependent on exchange with certain others. Holding a certain position in the structure of these exchanges can be an asset in its own right” (Burt 2001, 2).

Burt haalt vervolgens een ander vaak geciteerde beschrijving van Pierre Bourdieu aan om aan te duiden dat sociaal kapitaal een resultaat is van het hebben van een ‘duurzaam netwerk’:

“social capital is the sum of the resources, that accrue to an individual or group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition” (Bourdieu 1980 in Burt 2001, 2).

Met de uitgebreide omschrijving van sociaal kapitaal vraagt Burt zich af wat het betekent om beter ‘geconnecteerd’ te zijn. Dit onderzoekt hij aan de hand van twee ‘netwerkstructuren’ die beide de vorming van sociaal kapitaal veronderstellen. Eén daarvan is zijn eigen argument van de ‘structural holes’ als sociaal kapitaal:

“the structural holes argument is that social capital is created by a network in which people can broker connections between otherwise disconnected segments” (Burt 2001, 1).

Het argument van ‘network closure’ is afkomstig van socioloog James Coleman:

“the closure argument is that social capital is created by a network of strongly interconnected elements” (idem.).



Het structural holes argument van Burt baseert zich veelal op Mark Granovetter's sociologische concept 'the strength of weak ties' waarbij de zwakke bindingen staan voor contacten die men heeft die niet direct behoren tot het eigen sociale netwerk. Granovetter koppelt hier echter een voorwaarde aan vast: zwakke bindingen zijn enkel waardevol als ze 'bruggen' vormen naar andere sociale netwerken die over informatie, middelen en kennis beschikken waartoe het eigen netwerk geen toegang biedt (Granovetter 1973, 1369-1371). Een 'structural hole' tussen twee mensen betekent niet dat zij niet bewust van elkaar zijn. Het 'gat' is een buffer waarbij mensen aan weerszijden van het gat circuleren in verschillende 'flows' van informatie. Het gat overbruggen is zodoende een mogelijkheid om deze mensen bij elkaar te brengen (Burt 2001, 5). Volgens Burt scheiden deze gaten redundante bronnen van informatie, bronnen die eerder additief zijn dan dat zij bronnen zijn met reeds bekende informatie. De winst van het argument van de 'structural holes' is dat redundantie 'doorbroken' wordt. Hierdoor bestaat het netwerk niet alleen uit cohesieve contacten, contacten die sterk met elkaar verbonden zijn en die veelal dezelfde informatie en kennis bezitten (zie medewerker2 in fig. 3).

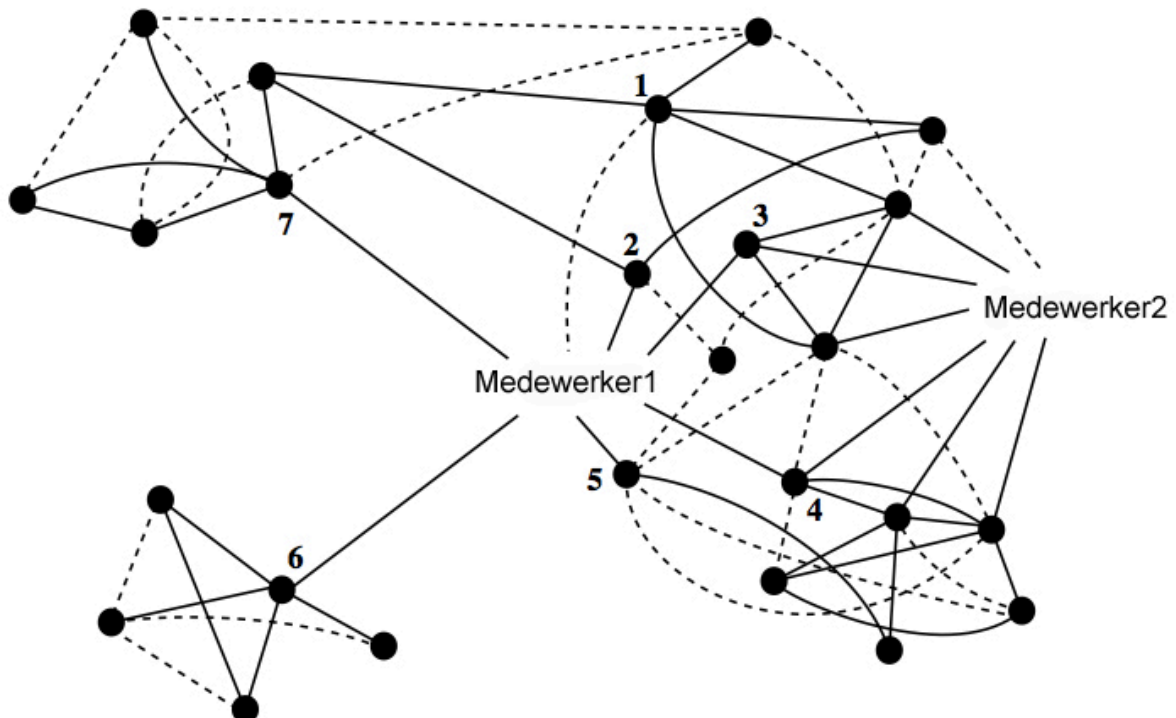
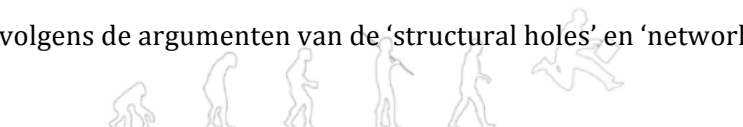


Fig. 3: Een netwerkweergave van 'sociale organisatie' waarbij beide medewerkers evenveel (sterke en zwakke) connecties hebben, maar verschillen in de opvatting wie beter geconnecteerd is volgens de argumenten van de 'structural holes' en 'network closure' (Burt



2001). De oorspronkelijke namen uit het onderzoek van Burt zijn gemakshalve veranderd in 'Medewerker1' en 'Medewerker2'.

Volgens Burt bevat 'Medewerker1' meer sociaal kapitaal omdat deze als een 'bemiddelaar' gezien kan worden in het netwerk. Deze medewerker kan in het netwerk een grotere verscheidenheid aan indirecte collega's overbruggen waardoor de diversiteit van zijn contacten resulteert in een hoger volume aan non-redundante informatie. Daarnaast is deze medewerker zo gepositioneerd in het netwerk dat dit betekent dat hij of zij sneller betrokken zal worden bij ideeën, werkbesprekingen of nieuwsberichtgevingen van anderen. Voor collega's is 'Medewerker1' interessant omdat zijn of haar bemiddelaarspositie in het netwerk voordelen kan opleveren in de connectie met anderen. Volgens het 'network closure' argument van Coleman is:

“the key idea that networks with closure – that is to say networks in which everyone is connected such that no one can escape the notice of others, which in operational terms usually means a dense network – are the source of social capital” (Coleman 1990 in Burt 2001, 8).

Een belangrijk voordeel voor het hebben van een zo gesloten mogelijk netwerk is dat het voor mensen in het netwerk makkelijker en minder riskant is om elkaar te vertrouwen. Het 'network closure' argument van Coleman faciliteert zodoende het vertrouwen in een netwerk en maakt normen en waarden in dit netwerk in grotere mate 'voorspelbaar'. Collega's zullen contacten sneller vertrouwen als zij merken dat zij wederzijdse 'vertrouwelingen' hebben (Burt 2001, 9). Volgens deze opvatting bevat 'Medewerker2' meer sociaal kapitaal omdat sterke relaties in het netwerk zullen staan voor meer betrouwbare communicatiekanalen waardoor de reputatie kan ontstaan dat men elkaar kunt vertrouwen in de samenwerking.

Ondanks dat Burt logischerwijs een sterke aanhanger is van zijn eigen theorie, onderkent hij dat het argument 'network closure' van belang kan zijn om de waarde begraven in de 'structural holes' te distilleren:

“spanning structural holes beyond the team, the network will reach a diverse set of perspectives, skills, or resources [...] structural holes in a group weakens in-group communication and coordination, which weakens group ability to take advantage of brokerage beyond the group. Closure eliminates structural holes within the team, which improves communication and coordination within the team” (Burt 2001, 20).



Ook al werken beide 'netwerkmechanismen' op een andere wijze, stelt Burt dat beide in een integratie bij elkaar gebracht kunnen worden. Op deze manier wordt op een zo'n productief mogelijke manier gebruik gemaakt van het sociaal kapitaal van medewerkers (Burt 2001, 25).

De vraag voor een organisatie is hoe deze een integratie van de twee netwerkmechanismen kan bewerkstelligen om zoveel mogelijk profijt te hebben van het sociaal kapitaal van de medewerkers, wat uiteindelijk zal leiden tot een groter netwerkcapitaal. De veronderstelling is dat door de invoering van HNW het sociaal kapitaal van de werknemers zal veranderen. Voorheen was de organisatie strikt afgebakend in duidelijke divisies en afdelingen en was men als werknemer in de nabijheid van collega's. Organisatiewetenschapper Martha Feldman stelt dat organisationele veranderingen in de werkomgeving van werknemers kan leiden tot consternatie. Een gevolg hiervan kan zijn dat werknemers de banden tussen henzelf en collega's niet meer zullen zien. Dit kan hevige gevolgen hebben voor het sociaal kapitaal van een werknemer:

"organizational change efforts resulting in changes in action affect the resources that organizational participants are able to use" (Feldman 2004, 307).

Door de invoering van HNW in de organisatie lijkt de organisatie in een paradoxale situatie terecht te zijn gekomen. Door HNW zijn de productie- en machtsverhoudingen verandert waardoor de medewerker individueler en autonomer zijn of haar werkzaamheden kan verrichten. Hierdoor zijn ook de ervaringsrelaties tussen medewerkers in de organisatie verandert. Enerzijds creëren nieuwe communicatietechnologieën, zoals het Web 2.0, nieuwe 'sociale mogelijkheden' voor medewerkers om met hun collega's te communiceren en samen te werken. Positief voor het sociaal kapitaal van de medewerkers is dat de organisatie kan optreden als een multidirectioneel netwerk waarbij de grenzen permeabel zijn en men zodoende een grotere connectiviteit tussen collega's kan bewerkstelligen. Anderzijds is door het wegvallen van duidelijke structuren en afgebakende divisies de collectiviteit van de organisatie versnipperd. Connectiviteit is gepersonaliseerd waardoor relaties tussen de medewerkers selectiever worden. Negatief voor het sociaal kapitaal van de medewerkers zou kunnen zijn dat 'verbindingen' tussen collega's minder duidelijk worden doordat men simpelweg niet meer in duidelijke structuren en afgebakende



divisies werkt. Hierbij moge het duidelijk zijn dat het realiseren van ‘network closure’ en het overbruggen van de ‘structural holes’ in de organisatie geen vanzelfsprekendheid zal zijn. Er lijkt zodoende behoefte aan de integratie van een overkoepelend organisatieprincipe die de organisatie in structuur verbindt en reguleert zodat het multidirectioneel netwerk enigszins ingekapseld kan worden. Daarom zal in de volgende paragraaf de community theorie bij de netwerktheorie betrokken.

De netwerkorganisatie als community

Om nieuwe sociale relaties te koppelen aan een nieuw ontstane sociale structuur is het volgens informatie- en communicatiewetenschapper Michele Willson vruchtbaar om de community theorie bij de netwerktheorie te betrekken (Willson 2010a, 747). Willson exploreert het belang van de concepten, theorieën en retoriek van de termen als ‘netwerk’ en ‘community’ om naar hun geschiktheid als heuristische instrumenten te kijken en om zo de sociale vormen in onze huidige samenleving, en dus ook in de netwerkorganisatie, te kunnen analyseren (Willson 2010a, 748). Het potentieel van de technologische connectiviteit en de nieuwe manier van ‘samenzijn’ die hieruit voortkomt vereist een andere manier van paradigmatisch ‘denken’ (idem.). Om de termen ‘netwerk’ en ‘community’ op een juiste manier in te zetten, moet er nader naar de inhoud en definities van de termen gekeken worden. Immers worden beide termen in de wetenschap vaak door elkaar gebruikt waardoor zij hun beschrijvende kracht verliezen:

“both network and community name ways of being together and describe forms of connectivity or relations between people” (Willson 2010a, 749).

Beide termen worden vaak ten onrechte als een dichotomie en als tegenpolen in een continuüm van sociale omgangsvormen ingezet (zie fig. 4):

“community could be positioned as a modern category while networks could be positioned as showing more affinities with postmodern understandings. Communities have been described as homogeneous, closed and dense social forms with embedded individuals (Wittel 2001), whereas networks have been characterized as heterogeneous, open and loose associations made up of autonomous individuals” (Willson 2010a, 751-752).



<i>ways of being together</i>	<i>network</i>	<i>community</i>
Temporal and spatial form	Fluid, dynamic, seeking equilibrium	Inherent stability, coherence
Time	Ephemeral, internal, flows	Longevity
Relation	Dispersed	Dense
Rules	Protocols, code	Norms, culture
Membership	Complimentary, degree of heterogeneity assumed.	Homogeneous, common identity, needs and culture
Focus	Outward	Inward
Theoretical positioning/ affiliations	Postmodern	Modern
Overall	More than nodal aggregate	More than individual aggregate

Fig. 4: De verschillende manieren waarop de concepten van ‘community’ en ‘netwerk’ vaak worden gekarakteriseerd (Willson 2010a, 751).

Door de term ‘community’ in een ruwe karakterisering in het modernistische hokje te plaatsen en tegenover het concept van ‘netwerk’, verliest de term kracht om hedendaagse omgangsvormen te beschrijven (idem.). Willson heeft kritiek op Castells wanneer hij stelt dat het netwerk de ‘superieure organisatievorm’ is waarop onze huidige samenleving voortbeweegt en waarin het individu ‘floreert’ (Willson 2010a, 752-753). De term ‘netwerk’ kan juist worden opgevat als een (te) waardevrije of (te) neutrale vorm en het hierdoor an sich een inhoudsloze beschrijving van een organisatievorm is. ‘Nodes’ in het netwerk krijgen pas een betekenis in hun relationele verhouding tot anderen (Willson 2010a, 754-755). Daarom stelt zij voor de termen ‘community’ en ‘netwerk’ heuristisch te zien als een vervlechting van de concepten:

“network is commonly used to describe structural or organizational modes of sociality, whereas community is often used to denote content inasmuch as it refers to a particular type of sociality. One positioning of the two concepts therefore might be to consider community as content (not in essentialist sense but as a way of naming the way of being together) and network as a form in which community can manifest but which thereby displays many of the characteristics of that form” (Willson 2010a, 760).

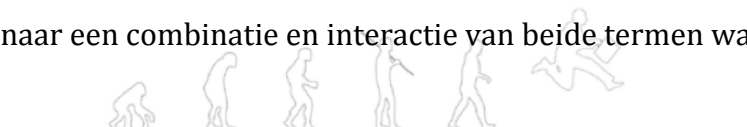


Willson maakt vruchtbaar gebruik van beide termen door te stellen dat de 'sociabiliteit' die uit beide concepten naar voren komen elkaar complementeren. Op deze manier kan er gesteld worden dat het netwerk de organiserende en kanaliserende modus van sociabiliteit, de infrastructuur en de omgang van mensen met elkaar, is. Community verwijst daarbij meer naar een ander soort overkoepelende en inhoudelijke sociabiliteit, een mate van 'sense of belonging' (Willson 2010a, 757). Willson haalt daarbij Andreas Wittel aan door te benadrukken dat 'netwerksociabiliteit' een manier is om sociabiliteit te faciliteren door en via technologische middelen (Wittel in Willson 2010b, 494). Communicatietechnologieën zijn de infrastructuur om de sociabiliteit te kanaliseren en om relaties te configureren en te 'managen' (idem.). Netwerksociabiliteit vloeit zodoende door de 'space of flows' en is alleen te ervaren door communicatie/interactie. Bij de sociabiliteit van community kan gesteld worden dat deze minder 'vluchtig' is dan netwerksociabiliteit. Waar netwerksociabiliteit begrepen kan worden als efemeer, valt de sociabiliteit van community op te vatten als stabiel en coherent (idem.). Met de sociabiliteit van community probeert Willson ook grip te krijgen op de opkomst van het 'genetwerkte individualisme'. Er is volgens haar geen twijfel dat nieuwe communicatietechnologieën ons leven, onze (werk)praktijken en ervaringen van socialiteit in een bepaalde mate hebben veranderd, maar het individu maakt altijd nog deel uit van een 'groter geheel' met bepaalde normen en waarden: hetzij een samenleving, hetzij een arbeidsorganisatie (Willson 2010b, 502). Het is volgens Willson een overdrijving om het solitaire individu in het netwerk te zien als:

"the view of atomised and free-floating individuals without the constraints of environment, culture, social relations and so forth [...] it concerns the failure to recognise and engage with the importance of the social and of broader social and cultural frameworks within which individuals are situated" (Willson 2010b, 498).

In vergelijking met het concept van netwerk beschrijft community volgens Willson een 'thicker sense of belonging', wat nodig is voor het individu om te kunnen functioneren in en onderdeel uit te maken van een 'groter geheel' (Willson 2010a, 750).

Ondanks de verschillen in sociabiliteit van de termen community en netwerk, zijn beide termen geen tegenpolen van elkaar. Welbeschouwd stelt organisatiewetenschapper Dal Fiore dat de termen als sociale containerbegrippen elkaar kunnen ondersteunen. Er moet volgens hem niet gekeken worden naar nieuwe definities, maar naar een combinatie en interactie van beide termen waardoor een



nieuwe kans ontstaat om huidige vormen van organisaties te begrijpen (Dal Fiore 2007, 858). Bij het containerbegrip community ziet hij een drijvende kracht die intern is, een kracht om enigszins sociale 'controle' te hebben op individuen. De drijvende kracht van het containerbegrip netwerk is daarentegen een naar buiten werkende kracht waarbij ideeën, kennis en creatieve communicatie bottom-up uit het netwerk voortkomen (zie fig. 5).

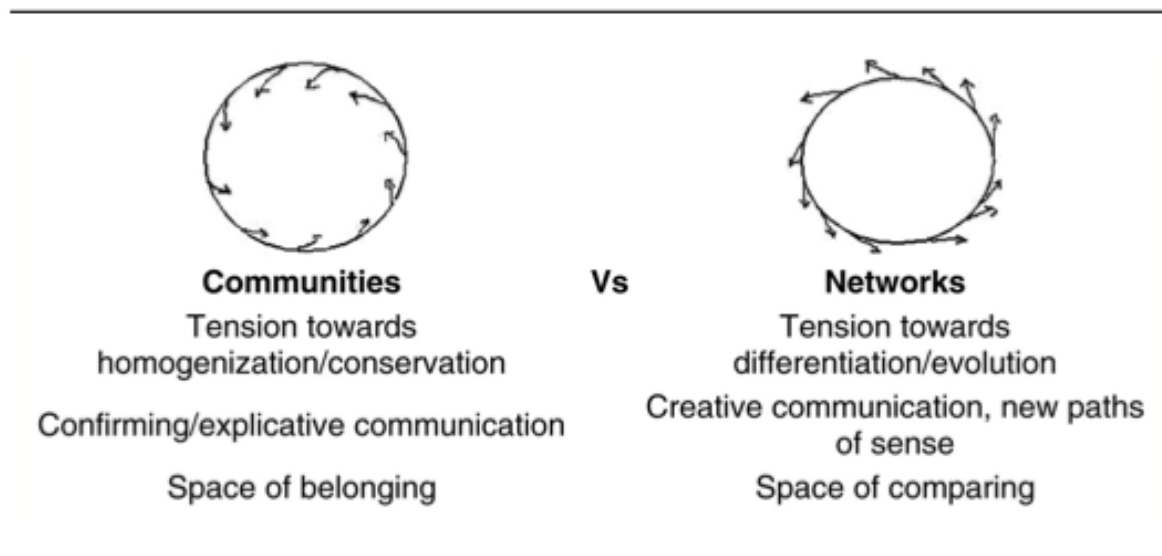


Fig. 5: De interne kracht van community tegenover de uitwaartse kracht van het netwerk (Dal Fiore 2007, 861).

In deze visie kunnen beide containerbegrippen invloed op elkaar uitoefenen en is het juist de combinatie van beide begrippen dat leidt tot beheersbare (sociale) veranderingen en innovatie (Dal Fiore 2007, 860-861). De drijvende kracht van het netwerk is om creatieve communicatie en interactie tussen medewerkers te stimuleren, de kracht van community is er daarnaast om de uitkomst van deze communicatie en interactie te 'conserveren' en in te kapselen tot een bepaald (innovatief) doel (Dal Fiore 2007, 861). Organisationele verandering, zoals de invoering van HNW, heeft volgens Dal Fiore de interne kracht van community nodig om tot een nieuwe sociaal aanvaarde werkpraktijk te ontaarden. Het netwerk is daarna verantwoordelijk voor de uitvoering en het propageren van de verandering:

“if an incremental innovation needs a network (i.e. horizontal communication) to be propagated, a combinational innovation needs a community (i.e. vertical communication) to



become a socially rooted practice. In the end, significant social change would originate thanks only to a combination of community and networks” (idem.).

Organisatiewetenschappers Charles Heckscher en Paul Adler opperen in hun boek *The Firm as a Collaborative Community* dat het containerbegrip community in huidige vormen van organisaties juist een belangrijke(re) rol toegedicht moet worden (Heckscher & Adler 2006, 1). In hun boek schetsen zij grofweg drie principes van ‘sociale organisatie’: hiërarchie, markt en community:

“Hierarchy uses authority to create and coordinate a horizontal and vertical division of labor – a bureaucracy in Weber’s ideal-type form. Market relies on the price mechanism to coordinate competing and anonymous suppliers and buyers. Community relies on shared values and norms” (Heckscher & Adler 2006, 15).

Afhankelijkheid en collectiviteit (Gemeinschaft) staan volgens Heckscher en Adler centraal bij hiërarchie als organisatieprincipe en onafhankelijkheid en individualisering (Gesellschaft) bij het marktprincipe. Community plaatsen zij hiertussen waarbij ‘interdependentie’ het organisatieprincipe vormt (Heckscher & Adler 2006, 16). Community vormt zodoende een synthese van de traditionele tegenpolen Gemeinschaft en Gesellschaft.

Wat huidige samenlevings- en organisatievormen moeilijk in hun beschrijving maakt is dat tegen het ‘ruige’ individualisme er toch een complex web van interdependentie nodig is om met elkaar als geheel te kunnen ‘functioneren’ (Heckscher & Adler 2006, 21). Daarbij is interdependentie moeilijker te bereiken omdat men ten opzichte van traditionele bureaucratieën, minder hechte verbintenissen met elkaar ervaart. Heckscher en Adler opperen daarom de hedendaagse arbeidsorganisatie te zien als een ‘collaboratieve community’ waarbij ‘shared values’, gedeelde normen en waarden, de gemeenschappelijke bindingen vormen en resulteren in een ‘vertrouwen’ (idem.). Volgens Heckscher en Adler heeft de wetenschap altijd al geworsteld om dit ontstaan van normen, waarden en vertrouwen waardoor dit ontstaan ervan altijd deels ongrijpbaar zal blijven:

“several writers have sought to define forms of community that somehow squared the circle of solidarity and flexibility, collectivity and autonomy [...] they have all been searching for a kind of community that would provide stability of expectations, security of relationships, safety against oppurtunism, without the conformism, insularity, status oppression – one that



would reconcile freedom with constraint, individualism with collectivism” (Heckscher & Adler 2006, 22).

Heckscher en Adler geloven dat een kruising tussen Max Weber’s ‘waarderationeel handelen’ en Emile Durkheim’s ‘organische solidariteitstype’ enige uitkomst biedt om het ontstaan van normen, waarden en vertrouwen in huidige arbeidsorganisaties te verklaren. Weber’s waarderationeel handelen baseert zich op een gezamenlijk geloof in een bepaald doel of principe, alleen zal in werkelijkheid dit ideaaltype nooit in pure vorm voorkomen. Het door Durkheim genoemde organische solidariteit is gebaseerd op de afhankelijkheid die er tussen mensen ontstaat wanneer de sociale arbeidsdeling zo ver doorgedreven wordt, dat mensen onderling van elkaar afhankelijk worden voor het uitvoeren en vervullen van verschillende (werk)taken (idem.). Door deze kruising van de waarderationaliteit van Weber en het organische solidariteitsprincipe van Durkheim kan het concept van de collaboratieve community begrepen worden:

“thus we revive the Weberian and Durkheimian analysis to help us understand how people can organize themselves and build needed levels of trust in a society that is increasingly interdependent and knowledge intensive. Value-rationality is the core value base, and organic solidarity the core organizing principle, of the emerging collaborative community” (Heckscher & Adler 2006, 24).

Ondanks dat Heckscher en Adler een nieuw organisatieprincipe als de collaboratieve community neerzetten als sterk ideologisch sociaal mechanisme, geeft het concept wel weer dat community als containerbegrip nodig is en als heuristisch instrument gezien kan worden voor waardecreatie in de vorm van normen, waarden en vertrouwen. Interdependentie, het onderling afhankelijk zijn van elkaar, is mijns inziens hierbij de bindende factor. Een factor waarvan men kan zeggen dat een organisatieprincipe als het netwerk te waardevrij of te neutraal voor is of te veel gericht op het principe van ‘vrije marktwerking’. In dit hoofdstuk is er vastgesteld dat de organisatievormen het netwerk en de community verschillende soorten ‘sociabiliteit’ kunnen uiten, maar dat zij geen tegenpolen van elkaar vormen. Het netwerk kan gelden als de infrastructuur in de organisatie waardoor netwerksociabiliteit vloeit in de vorm van creatieve communicatie, kennis en informatie. Community is een overkoepelende organisatievorm waarin netwerken tussen medewerkers zich vormen. Door de opkomst en beschikbaarheid van nieuwe communicatietechnologieën in de organisatie is het



arbeidsproces getransformeerd waardoor de medewerkers autonomer en tijd- en plaatsafhankelijk zijn of haar werktaken kan vervullen. Hierdoor is de connectiviteit tussen medewerkers ook selectiever en persoonlijker geworden, men selecteert uit het eigen persoonlijke sociale netwerk belangrijke knooppunten om mee samen te werken. Community kan in vergelijking met traditionele bureaucratieën worden opgevat als een vrijere organisatievorm, maar sturing en regulering in de community zijn van belang voor zowel het creëren van 'network closure' als het overbruggen van de 'structural holes' in het netwerk. In het volgende hoofdstuk zal daarom een hybride organisatievorm geopperd worden die een combinatie tussen de concepten van de community theorie en netwerktheorie vormt.



Hoofdstuk 3:

De hybride organisatie

“A ‘hybrid organisation’ – one that is flexible, nimble and encourages individuals with a variety of backgrounds and approaches to work together to ensure organisational succes”

(Microsoft)



De hybride organisatie

De hybride organisatie wordt in deze scriptie geconceptualiseerd om een stap dichterbij te komen naar hoe het inrichten, aansturen, uitvoeren en anticiperen op de 'nieuwe werkelijkheid' volgens Baane, Houtkamp en Knotter en de 'veranderende buitenwereld' volgens Bijl begrepen kan worden. Via de besprekingen over de community theorie en netwerktheorie in het vorige hoofdstuk, om te onderzoeken welke (shift in) organisatievorm nodig is om op deze 'nieuwe werkelijkheid' of 'veranderende buitenwereld' in te spelen, is men op een aantal stevige paradoxen gestuit: individualisme versus collectiviteit, loslaten versus controle en wantrouwen versus vertrouwen. Bijl heeft gelijk wanneer hij stelt dat de hoofdgebieden 'mens' en organisatie' de minst tastbare hoofdgebieden zijn bij de strategie om HNW in de organisatie in te voeren. De mens als het voornaamste productiemiddel moet bij HNW de vrijheid en autonomie krijgen, waarbij een minder rigide en starre organisatievorm past. Maar daarentegen: zonder sturing en structuur wordt het een chaos. Ook treft men in een organisatie een veelvuldigheid aan medewerkers met verschillende psychologische (drijfveren, emoties en intelligentie) en filosofische (ambitie, normen en waarden) achtergronden waardoor van één bepaalde juiste aanpak van sturing en regulering geen sprake lijkt te zijn. Men kan zich daarom afvragen of het juist is te spreken van een complete 'mismatch' tussen het soort werk dat men doet en de omgeving waarin dat gedaan wordt aan de ene kant en de manier waarop men dat werk organiseert, inricht en aanstuurt aan de andere kant (Bijl 2009, 57). Of moet men misschien een meer gematigde positie innemen tegenover deze 'mismatch'? Baane, Houtkamp en Knotter lijken zich dit in het slot van hun boek enigszins te beseffen:

“wij zijn ervan overtuigd dat de succesfactor zit in een effectieve mengvorm, waarbij situationeel wordt afgewogen welke werkprincipes het beste passen bij een (geleidelijk) veranderende omgeving. Voor veel organisaties blijkt een mix tussen 'oud' en 'nieuw' de beste oplossing” (Baane et al. 2010, 147).

De sociale ICT zoals Baane, Houtkamp en Knotter dit noemen is een aanjager van HNW. De technologie maakt nieuwe vormen van samenwerken en tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk. Desalniettemin, zo stelt van Dijk, speelt ICT vooral een trendversterkende rol. In technisch opzicht mag de digitale ontwikkeling in bepaald



opzicht revolutionair zijn, het maatschappelijk effect hiervan is dat niet (Van Dijk 2008, 15). Als trendversterker kan technologie ook tegenstellingen verscherpen. ICT kan bijvoorbeeld zowel een technologie van vrijheid als van onderdrukking zijn (idem.). De eerste fout die men volgens van Dijk meestal maakt is dat technische mogelijkheden te snel worden omgetoverd tot sociale werkelijkheden. De tweede is de redenering dat de wens meestal vader van de gedachte is (Van Dijk 2008, 16). De klassieke sociologische discussie of het internet de sociabiliteit en de sociale cohesie in de maatschappij over het geheel genomen versterkt of verzwakt, wordt de laatste jaren steeds meer beslecht in het voordeel van degenen die een versterking constateren (Van Dijk 2008, 22). Maar er worden ook vaak heel andere doelen bereikt dan verwacht. Men hoopt bijvoorbeeld met ICT tijd te winnen, maar steeds vollere agenda's en de versnelling van allerlei maatschappelijke processen zijn het gevolg. Men ziet dat het internet toegang geeft tot meer kennis en informatie voor iedereen, maar grotere ongelijkheid is vaak het gevolg omdat zij zo verschillend benut worden (Van Dijk 2008, 34). Het gaat hierbij niet zozeer om absolute ongelijkheid: de volledige insluiting of uitsluiting van toegang tot computers en het internet, maar meer toont de digitale (gebruiks)kloof aan dat er een grote samenhang is tussen toegang en persoonlijke of positionele kenmerken van mensen (Van Dijk 2008, 27-28). In het vorige hoofdstuk is dit duidelijk gemaakt door te onderstrepen dat er niet deterministisch gesteld kan worden dat Web 2.0 automatisch democratisert, activeert en verbindt, zoals de literatuur omtrent HNW ons veelal doet geloven. Daarnaast is ook duidelijk geworden dat het organisch ontstaan van 'network closure' of het overbruggen van de 'structural holes' in het netwerk geen vanzelfsprekendheid van technologische connectiviteit tussen medewerkers is.

De hoofdgebieden van Bijl en de integrale werkprincipes van Baane, Houtkamp en Knotter om HNW als strategie te duiden zijn in deze scriptie in drie shifts gegoten waarvan duidelijk moet worden dat HNW zeer zeker geen hype (meer) is, maar eerder een evolutie van werkpraktijken. Structurele transformaties op de werkvloer, in (ervarings)relaties tussen medewerkers en in organisatiestructuur en -vorm zijn echter absoluut merkbaar. Alleen valt, via deze beschreven shift in deze scriptie, op te merken dat een transitie naar een 'nieuw werken' veelal geleidelijker zal verlopen dan de literatuur omtrent HNW ons vaak doet geloven. De hybride organisatie staat daarom voor een mengvorm van een oude met een nieuwe(re) organisatievorm. De hybride organisatievorm kan opgevat worden als een combinatie van de concepten van



community en netwerk, waarbij het netwerk de materiële basis en infrastructuur van de organisatie vormt en waarbij community, in de vorm van gemeenschapsbinding, het instrument vormt voor regulering en coördinatie. Microsoft lanceerde en omschreef in 2010 het concept van de ‘Hybrid Organisation’ in hun onderzoek naar ‘the New World of Work’ als volgt (zie fig. 6):

“the Hybrid Organisation combines the three elements of people, workplace and technology in equal measure. [...] Organisations of the future will allow for flexibility and spontaneity; the seamless movement between the virtual and the physical – whether that’s in team structures, the places we work or the technology we use. A Hybrid Organisation is one characterised by fluidity – not rigid structures or linear processes. Evidence of this change is starting to be seen in many organisations – whether it’s in flexible working policies, virtual teams or the dissolution of compartmentalised office space”⁵.

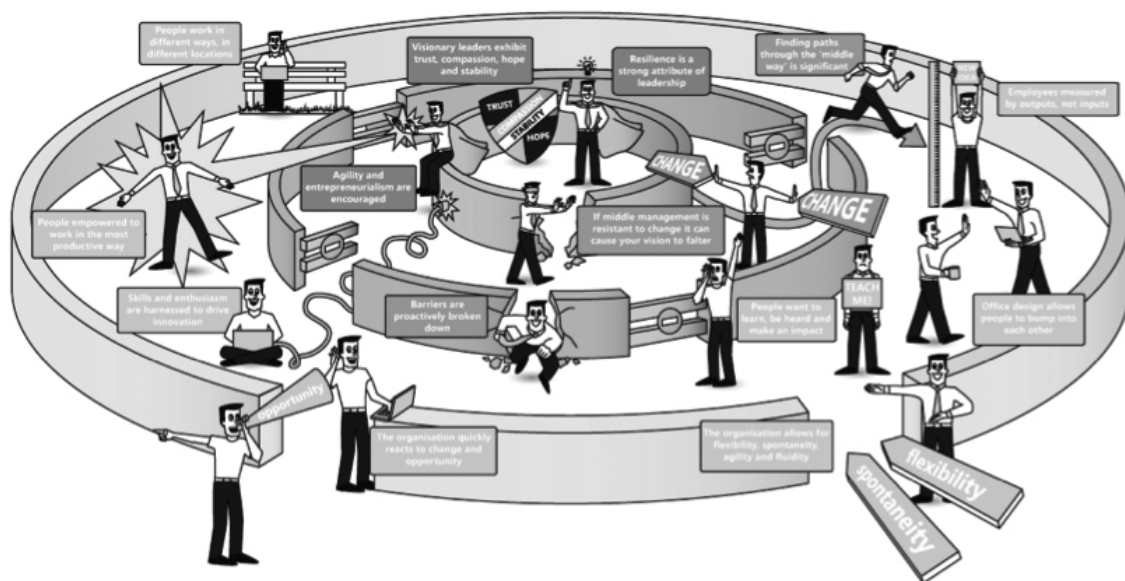


Fig. 6: De hybride organisatie volgens Microsoft. Een grotere weergave is te vinden als bijlage in deze scriptie.

⁵ Whitepaper van Microsoft, “Making it work: the Hybrid Organisation in practice”, <http://download.microsoft.com/documents/uk/about/hybridorganisation/Creating-the-Hybrid-Organisation.pdf> (Laatst bezocht op: 15-11-2011).



Baane, Houtkamp en Knotter hebben het bij het juiste eind wanneer zij stellen dat de ‘nieuwe werkelijkheid’ serieuze vraagstukken over de organisatie van werk veroorzaakt omdat het knaagt aan de grenzen van de vigerende organisatiemodellen:

“want veel van onze organisaties en de onderliggende ontwerpprincipes zijn gebaseerd op die van de traditionele ‘industrial firm’, waarin top-down informeren en sturen passend en buitengewoon effectief waren. Waarin ‘aanwezigheid’ een uitingsvorm van presteren was. Waarin besluitvorming gebonden was aan de exclusieve toegang tot volledige informatie en leiderschap gebonden was aan vaste rollen en anciënniteit” (Baane et al. 2010, 143).

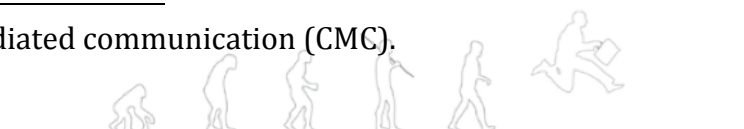
Daartegenover is het de vraag of het klopt wanneer zij stellen dat dit haaks op de ‘nieuwe realiteit’ staat (idem.). Zowel Willson als Dal Fiore en Heckscher en Adler stellen dat een interne, top-down kracht zoals het concept community doet beschrijven van belang is in hedendaagse (arbeids)organisaties. Dit kan zijn om een mate van ‘sense of belonging’ te creëren (Willson 2010a, 756), om een breder sociaal en in institutioneel ‘framework’ te vormen waarbinnen de ‘free-floating and atomised individuals’ kunnen handelen (Willson 2010b, 498-499), om een sociale centripetale container te vormen om de creatieve communicatie en interactie die voortkomt uit het netwerk te ‘conserveren’ en te omsluiten (Dal Fiore 2007, 860) of waarin normen, waarden en vertrouwen door een interdependentie in plaats van een individueel tot een gezamenlijk geloof worden gevormd (Heckscher & Adler 2006, 20-21).

Uiterst relevant is het onderzoek van Quan-Haase en Wellman waarbij zij zich in hun onderzoek hebben gericht op de discrepantie tussen utopische visies over het democratische gebruik van nieuwe technologie op de werkvloer en actuele (uitvoering van) werkpraktijken:

“rather than analytically isolating CMC⁶, we study it in the context of how it is embedded in a variety of ways in which workers actually communicate, including face-to-face and telephone communication” (Quan-Haase & Wellman 2007, 2).

Het onderzochte bedrijf in hun onderzoek betrof een Noord-Amerikaanse organisatie (met KME als pseudoniem) die in de ICT-branche actief is met ongeveer 80 medewerkers:

⁶ Computer-mediated communication (CMC).



“KME operates in a highly competitive, rapidly changing environment. To remain innovative, KME relies heavily on collaboration among technologically savvy employees using internetworking tools” (Quan-Haase & Wellman 2007, 6).

In hun onderzoek komt naar voren dat de onderzochte organisatie opgevat kan worden als een hybride organisatie waarbij deze vorm opgevat kan worden als een netwerkorganisatie waarin hiërarchie nog steeds een rol speelt in het reguleren en coördineren van werk(taken):

“CMC has not realized the utopian visions of completely flattened bureaucracies. On the one hand, KME employees are communicating widely in flexible networks; on the other hand, traditional hierarchical structures organize their work and resources” (Quan-Haase & Wellman 2007, 17).

Een andere uitkomst is dat er sprake is van ‘hyperconnectiviteit’ in de onderzochte organisatie. De toevoeging van computergemedieerde communicatie aan bestaande face-to-face en telefonische communicatie zorgt ervoor dat collega’s vrijwel altijd geconnecteerd zijn en beschikbaar zijn voor communicatie. Hierbij moet opgemerkt worden dat een medewerker in een bepaalde situatie wel een voorkeur voor een bepaalde vorm van communicatie kan hebben. Zo kan tekstgebaseerde communicatie, waarbinnen het Web 2.0 valt, zorgen voor een ‘gestructureerde’ communicatie waarbij men meer tijd heeft om over een kwestie na te denken of waarbij meer documenten als achtergrondinformatie gegeven kan worden. Face-to-face communicatie is daarbij nog steeds van groot belang bij formele afspraken, meetings en alledaagse conversaties (Quan-Haase & Wellman 2007, 18).

De conceptualisering van de hybride organisatie in deze scriptie staat zodoende ook voor een combinatie van het met elkaar in een fysieke nabijheid (samen)werken en het virtueel (samen)werken op afstand. Volgens Quan-Haase en Wellman zijn ‘taakcomplexiteit’ en interdependentie, de mate waarin men onderling afhankelijk van elkaar is om werktaken uit te voeren, de verantwoordelijke variabelen voor de keuze van het communicatiemiddel/methode:

“CMC does not function as an independent communication system at KME. CMC, face-to-face contact, and the telephone serve different communication purposes, often working in synergy and not in competition with one another. Although there are no formal rules at KME for which media to use for communication, employees have tacitly adopted conventions about which media to use for what purposes. Face-to-face and the telephone are used for dealing



with complex problems that require extensive discussion” (Quan-Haase & Wellman 2006, 299 & 318).

Medewerkers onderhouden relaties zodoende op verschillende manieren, virtueel of fysiek, afhankelijk van de situatie en de context van de werktaak. Ondanks dat nieuwe communicatietechnologieën nieuwe sociale mogelijkheden bieden voor medewerkers om samen te werken, betekent dit niet dat er enkel virtueel zal worden samengewerkt. Baane, Houtkamp en Knotter stellen: “elkaar live of virtueel ontmoeten? De keuze is aan het team” (Baane et al. 2010, 98).

Teneinde is de hybride organisatie ook de ruimte waarin meerdere generaties in een samensmelting tot één functionerende organisatie moeten kunnen samenwerken. Bij de bespreking van de shift in generatie is gebleken dat elke generatie er een andere manier van werken (werkmentaliteit) op na houdt. Managementwetenschapper Jay Galbraith gebruikt William Ashby’s ‘the Law of Requisite Variety’ als statement hoe verschillende generaties in de organisatie gemanaged moeten worden. Dit principe stelt dat een gevarieerdheid slechts beheerst kan worden met een gevarieerdheid (Galbraith 2007, 180). Hiermee bedoelt hij dat verschillende managementmethodes nodig zijn voor verschillende generaties. Baane, Houtkamp en Knotter stellen dat elke generatie andere factoren belangrijk vindt. Zo ziet de ene generatie werk als een sociale activiteit en vindt het daarom belangrijk om binding te hebben met vaste collega’s in een vaste omgeving op kantoor. Anderen hebben juist meer behoefte aan vaste patronen en structuur. En weer anderen omarmen vrijheid om werk zelf vorm te geven en houden ervan om eigen verantwoordelijkheid te nemen (Baane et al. 2010, 34).

Nu de hybride organisatie theoretisch aan de hand van de (evolutionaire) shifts is geconceptualiseerd, kan dit mijns inziens als de meest compatibele organisatievorm gelden om te anticiperen op de ‘nieuwe werkelijkheid’. Deze shifts leiden daarnaast naar mijn mening ook nog naar twee, tot nu toe (vrijwel) onbesproken, andere nieuwe praktische verschijnselen, namelijk de noodzaak van een nieuwe vorm van management en een nieuwe invulling en functie van het kantoor. Opgemerkt hierbij moet worden dat, zoals Baane, Houtkamp en Knotter betogen, HNW geen ‘one size fits all’ principe kent waardoor verschillen in management en verschillen in functies van het kantoor zelfs voorkomen in organisatie waar HNW reeds ingevoerd is (Baane et al. 2010, 143).



Community management als leiderschap

Het concept community is nuttig gebleken om als heuristisch instrument huidige vormen van de samenleving en arbeidsorganisaties te beschrijven. Community management wordt in deze scriptie geponeerd om een managementstijl te duiden die past in een organisatie waar HNW ingevoerd is. Deze managementstijl kan gekoppeld worden aan de vier rollen van leiderschap die arbeids- en organisatiepsycholoog Michael Maccoby verbindt aan een collaboratief leiderschap en zal gaandeweg in deze paragraaf verklaard worden. Deze vier rollen die de community managers in een combinatie kunnen hebben zijn: de rol als 'transformational visionaries', de rol als 'operational executors', de rol als 'bridge builders' en de rol als 'heterarchical team leaders' (Maccoby 2007, 472-473). Community is een gemeenschapsbinding, een binding, zoals in het vorige hoofdstuk is besproken, die niet vanzelfsprekend uit het waardevrije netwerk voortkomt. Eén van de premissen van HNW is dat besluitvorming zo laag mogelijk in de organisatie moet plaatsvinden om zo het netwerk aan medewerkers zelf oplossingen aan te laten dragen voor vraagstukken en verantwoordelijkheid te laten nemen voor het eindresultaat. Baane, Houtkamp en Knotter stellen dat hierdoor managementlagen geëlimineerd moeten worden en de structuur van de organisatie aangepast moet zijn om zo min mogelijk hiërarchisch te werken (Baane et al. 2010, 75). Maar waar zit de balans tussen autonomie en controle houden? Het afstappen van een bureaucratische 'command & control' managementstijl is de eerste stap naar het zo organisch mogelijk laten ontstaan van een dynamisch en multidirectioneel netwerk, maar mijns inziens heeft dit netwerk wel enige sturing en controle nodig om bottom-up initiatieven collectief te maken.

Ook bij de onderzochte organisatie in het onderzoek van Quan-Haase en Wellman blijkt dat:

"despite the widespread belief that CMC is fostering a wholesale transition to network organizations, KME remains hierarchical [...] Hierarchy continues to play a dominant role in relationships among workers. At the same time, the meaning of hierarchy requires revisiting" (Quan-Haase & Wellman 2006, 321-322).

De shift in generatie, beschreven in het eerste hoofdstuk van deze scriptie, beschrijft dat elke generatie een andere werkmentaliteit kan bezitten. Veel baby boomers hebben zoals Bijl omschrijft een 'geconditioneerde mindset': mensen houden graag vast aan



ingesleten gewoontes (Bijl 2007, 30). Ondanks dat hiërarchie zal blijven bestaan in de organisatie stelt Maccoby dat de modificatie van het begrip hiërarchie betekent dat de paternalistische, 'alwetende' traditionele leider plaats maakt voor een collaboratieve leider, waarbij deze niet boven maar meer heterogeen in de groep medewerkers opereert (Maccoby 2007, 471). De community manager als collaboratieve leider kan daarbij als 'bruggebouwer' de verbinding vormen tussen de 'structural holes' in het netwerk. Ook kan de community manager bijvoorbeeld zorgen voor 'network closure' door zijn centrale en mediërende positie in het netwerk te gebruiken om teams van medewerkers te vormen op basis van (verschillende) expertises en competenties die nodig zijn voor het vervullen van een bepaalde werктаak.

Van de collaboratieve leider zal volgens Maccoby steeds meer sprake zijn naarmate de netgeneratie hiërarchische posities in de organisatie zal vervullen. Alvorens dit aan de orde zal zijn is tegenwoordig het leiden van de transitie van een bureaucratische organisatie naar een collaboratieve community de voornaamste taak:

“most of leadership task today is not about leading collaborative networked organizations, but rather about leading the transition from bureaucratic systems [...] however, to be effective for the collaborative transition, transformational leaders must be responsive to both the interactive and the bureaucratic character” (Maccoby 2007, 475).

De community manager kan vooral opgevat worden als degene die de visie en ambitie van de organisatie vormgeeft (of in elk geval internaliseert). Door HNW is het arbeidsproces zodanig getransformeerd dat de medewerker zijn of haar werktaken in grotere mate tijd- en plaatsonafhankelijk kan uitvoeren. Volgens zowel Bijl als Baane, Houtkamp en Knotter is de resultaatafspraken hierbij de 'linking pin' met de collectieve ambitie van de organisatie en het houvast van manager en medewerker in hun onderlinge relatie (Bijl 2007, 65; Baane et al. 2010, 74). Bijl stelt dat in de resultaatafspraken niet alleen de individuele doelstellingen van de medewerker moet staan, maar ook de doelstellingen op groeps-, afdelings- en eventueel organisatieniveau. Maar: hoe bewaak je de voortgang van medewerkers die je stuurt op eindresultaat? Net zo goed als de manager moeite kan hebben met vertrouwen en loslaten, kan de medewerker moeite hebben met de extra vrijheid en verantwoordelijkheid. Zowel Bijl als Baane, Houtkamp en Knotter zien daarbij voor het kantoor nog steeds een belangrijke rol als (sociaal) bindmiddel weggelegd (Bijl 2007, 89; Baane et al. 2010, 61).



Het postindustriële kantoor

Bijl stelt dat het ultieme Nieuwe Werken kantoor een effectief kantoor, een efficiënt kantoor en een fijne ontmoetingsplaats is. De klassieke kantooromgeving is dat allen niet (Bijl 2007, 49). Ondanks dat nieuwe communicatietechnologieën nieuwe mogelijkheden om samen te werken, blijft het kantoor belangrijk als een sociaal bindmiddel:

“while ICT have the potential to foster new forms of networked collaborative community in organizations, what is the reality? It is no longer sufficient to draw boxes representing workgroups and hierarchical tree diagrams representing intergroup relations” (Quan-Haase & Wellman 2006, 287).

De fysieke werkomgeving is alleen niet meer het centrale kantoor, immers werk is niet langer uitsluitend gekoppeld aan dit kantoor. Mensen werken tegenwoordig vanuit huis, op locatie of terwijl ze onderweg zijn. Organisaties die HNW adopteren proberen doorgaans te doorgronden hoe een bestaande kantoorlocatie het beste kan worden benut of zijn op zoek naar een manier om maximale effectiviteit en efficiëntie te behalen met een verhuizing naar een nieuwe locatie. De kosten per vierkante meter, de mate waarin de ruimte voldoet aan de behoeften van de gebruikers en de integratie van technologie in die ruimte zijn belangrijke elementen. De kenniswerker voert veelal communicatiewerk en concentratiewerk uit, deze beide vormen moeten in het effectieve kantoor goed uit te voeren zijn. Volgens Bijl ondersteunt het effectieve kantoor beide soorten werk voor alle medewerkers en biedt daarvoor activiteitsgebaseerde werkplekken, dat wil zeggen concentratiewerkplekken voor degenen die zich willen afzonderen en communicatiewerkplekken voor degenen die formeel of informeel, spontaan of gearrangeerd willen overleggen (Bijl 2007, 50).

Ondanks dat de ‘derde werkplek’ (dit kan bijvoorbeeld een businesscentrum met flexwerkplekken zijn, maar ook een informele locatie als een koffiebar) in opmars is ⁷, blijkt uit recentelijk gepubliceerd onderzoek, dat JobTrack.nl heeft laten houden onder

⁷ Onderzoek uitgevoerd door Regus, “Third place working in easy reach of home”, <http://www.regus.presscentre.com/White-Papers/Why-place-still-matters-in-the-digital-age-Third-place-working-in-easy-reach-of-home-2ad1.aspx> (Laatst bezocht op: 15-11-2011).



ruim 28.000 mensen, dat vooral jongeren vaak nog graag op kantoor willen werken ⁸. Voor jongeren is het hebben van contact op de werkvloer als reden van belang om te kunnen leren van (oudere) collega's. Naarmate men ouder wordt, is er een duidelijke afname te zien van de wens om op kantoor te werken. De reden van de populariteit van de derde werkplek is dat een meerderheid van de respondenten aangaf niet altijd thuis te willen werken. Ze willen werken tussen andere werkende mensen die hen motiveert zonder dat het afleidt. Bovendien kunnen ze zich zo focussen op het werk zonder dat ze worden afgeleid door het huishouden.

Veel bedrijven zoals Microsoft stellen ook kaders waarbinnen de frequentie van het telewerken mag vallen. Dit niet zozeer vanuit een behoefte aan controle maar vanuit de overtuiging dat (fysieke) aanwezigheid ook een belangrijke determinant is van organisatieresultaat. Bij Microsoft wordt gesproken over een 'fysiek minimum', dat staat voor de ondergrens aan face-to-face contact dat noodzakelijk wordt geacht om effectief samen te werken en wordt in de gaten gehouden door teamleiders en het management. Echter dit verschilt per team, per soort project of per opdracht (Baane et al. 2010, 60). Het kantoor blijft daarom belangrijk als ontmoetingsplaats. Volgens Bijl kan de vormgeving van het kantoor, zowel functioneel als esthetisch, bijdragen aan dat ontmoeten door de medewerkers te verleiden om naar kantoor te komen. Elke afdeling in dit kantoor behoudt daarbij wel de eigen basisvloer, maar wordt het gehele kantoor open en transparanter ingericht en in veel gevallen omgebouwd tot een inspirerende ontmoetingsplaats. 'Even een kopje koffie drinken', wordt zo volgens Baane, Houtkamp en Knotter functioneel. Werk en privé vloeien steeds meer in elkaar over. Deze vermenging is daarbij terug te zien in de fysieke inrichting van het kantoor als een 'grote huiskamer'. Sociale activiteiten worden georganiseerd en netwerkmomenten gecreëerd om het fysiek samenzijn te waarborgen (Baane et al. 2010, 62).

⁸ Onderzoek uitgevoerd door JobTrack.nl. "HNW niet altijd wenselijk", <http://overhetnieuwewerken.nl/nieuws/hnw-niet-altijd-wenselijk> (Laatst bezocht op: 15-11-2011).



Conclusie

Volgens Bijl is er sprake van een 'mismatch' tussen het soort werk dat men doet en de omgeving waarin dat gedaan wordt aan de ene kant en de manier waarop men dat werk organiseert, uitvoert, inricht en aanstuurt aan de andere kant (Bijl 2009, 57). Deze visie wordt in deze scriptie deels bevestigd. Het klopt dat door de opkomst van nieuwe communicatietechnologieën en daarmee nieuwe mogelijkheden voor nieuwe vormen van samenwerking (door Web 2.0 technologie), kenniswerk anders georganiseerd en uitgevoerd kan worden. Aan de andere kant moet HNW absoluut niet opgevat worden als een totalitaire revolutie van werkpraktijken. Door de synthese van de vier hoofdgebieden van HNW volgens Bijl en de vier door HNW integraal veranderende werkprincipes volgens Baane, Houtkamp en Knotter om te buigen en te duiden als drie (evolutionaire) shifts die aan de 'nieuwe werkelijkheid' van HNW ten grondslag liggen, kan HNW veeleer opgevat worden als een evolutie van werkpraktijken die (beter) passen bij de tijd waarin wij nu leven en werken. HNW kan zodanig niet meer gezien worden als een hype. Het is wel degelijk een anticipatie op een 'nieuwe werkelijkheid'.

De shift in technologie in deze scriptie heeft aangetoond dat ICT als aanjager gezien kan worden voor HNW. Nieuwe(re) communicatietechnologieën maken tijd- en plaatsonafhankelijk werken steeds meer mogelijk en fijner, maar vooral de opkomst van het Web 2.0 biedt nieuwe mogelijkheden voor de medewerkers om op afstand samen te werken met collega's. Met de shift in generatie is daarnaast aangetoond dat deze nieuwe vormen van samenwerking naar verwachting steeds gebruikelijker zullen worden. Echter, bestaat de compositie van het personeelbestand van een organisatie uit leden van meerdere generaties. Verschillen in werkmentaliteit vallen daardoor op te merken in een organisatie. Ook is er een kans op de aanwezigheid van een 'digitale kloof' tussen generaties waardoor gesteld kan worden dat een organisatie bestaande uit enkel 'Medewerkers 2.0' geen vanzelfsprekendheid is. Desalniettemin heeft de hedendaagse organisatie steeds meer te maken met de netgeneratie die deze kwalificatie wel in grotere mate zal dragen, nu de baby boomers de sterk arbeidsmarkt verlatende generatie is. HNW zal daarom leiden tot een verschuiving van de traditionele bureaucratie met zijn rigide organisatiestructuren naar een organisatiestructuur die horizontaler en platter in hiërarchie ingericht zal zijn. Dit omdat in het 'informatieel kapitalisme' de strijd om winst gewonnen zal worden door de organisatie die het meest



wendbaar is op de sterk competitieve markt in de jacht op innovatie. Kortere lijnen tussen de voornaamste productiemiddelen, de medewerkers, zijn hierbij nodig om snel en efficiënt als dynamisch, multidirectioneel netwerk te kunnen optreden. Hierdoor is er zodoende ook een shift in organisatievorm op te merken. Netwerken zijn reeds een oudere vorm van organisatie van mensen, maar het zijn echter de beschikbare huidige communicatietechnologieën die ervoor zorgen dat de hedendaagse samenleving en arbeidsorganisatie structurele transformaties ondergaat. Communicatie 'vloeit' tegenwoordig steeds sneller en vluchtiger door wat Castells de 'space of flows' noemt (Castells 2010, 442). In tegenstelling tot de fysieke 'space of places' waar men in elkaars nabijheid moet zijn om te communiceren, is de communicatie in de 'space of flows' volledig virtueel waardoor men tijd- en plaatsonafhankelijk van elkaar kunt communiceren. Door deze vorm van communicatie wordt HNW mogelijk gemaakt en hoeven medewerkers ook niet meer in elkaars nabijheid in de organisatie te zijn om hun werktaken te verrichten.

HNW in de organisatie leidt tot wat Castells de 'transformatie van het arbeidsproces' noemt. De medewerker kan autonomer en zelfstandiger zijn of haar werk verrichten waardoor de productie- en machtsverhoudingen veranderen in de organisatie. Ook veranderen door de grotere mate van autonomie en zelfstandigheid van de medewerker de ervaringsrelaties met collega's in de organisatie. Men is niet meer in een gezamenlijkheid en een nabijheid bij elkaar op een afdeling of divisie op kantoor aanwezig. Castells en Wellman benoemen dit als de opkomst van het 'genetwerkte individualisme' (Castells 2001b, 131; Wellman 2001, 238; Wellman 2002, 10). De collectiviteit van de organisatie is versnipperd in losstaande individuen. Echter, kan men stellen dat door de beschikbaarheid van nieuwe communicatietechnologieën het individualisme in een positieve 'feedback loop' zit. Nieuwe communicatietechnologieën bieden nieuwe mogelijkheden om naast in de fysieke wereld ook virtueel met elkaar in contact te zijn en zorgen daarom voor een 'hyperconnectiviteit' tussen de medewerkers. Maar de medewerker zelf is altijd nog de schakel in de bewuste beslissing met wie hij of zij in verbinding is. Zoals Wellman stelt: "the person has become the portal" (Wellman 2002, 14). Hierdoor wordt de connectiviteit tussen de medewerkers 'gepersonaliseerd' en worden relaties selectiever. Een gevolg hiervan kan zijn dat 'network closure' niet altijd tot stand komt of dat de 'structural holes' in het netwerk niet worden overbrugd. Dit is nadelig voor het netwerkkapitaal van de organisatie waaruit innovatie moet



voortvloeiën. Een heuristisch concept als community kan daarom uitkomst bieden hoe de organisatie een nieuwe vorm van community management kan hanteren om te zorgen dat de organisatie in structuur verbonden en gereguleerd wordt zodat het dynamische, multidirectionele netwerk van medewerkers enigszins ‘ingekapseld’ kan worden. Dit is niet alleen van belang om innovatie bottom-up collectief te maken, maar ook kan het community management zorgen voor een ‘sense of belonging’ of het uitdragen van een gemeenschappelijke visie of een collectieve ambitie.

In deze scriptie is bepleit de nieuwe organisatievorm te zien als een hybride organisatie. Deze organisatievorm is een mengvorm van de concepten ‘community’ en ‘netwerk’. Community is als sociaal containerbegrip de interne kracht om controle te houden en regulering te bieden aan het waardevrije netwerk. Zo kunnen de paradoxen (individualisme versus collectiviteit, loslaten versus controle en wantrouwen versus vertrouwen) die men gaandeweg in de bespreking in deze scriptie is tegengekomen enigszins overwonnen worden. Een organisatievorm als de community is een vrijere vorm van organiseren dan de traditionele bureaucratie, waardoor het netwerk wel de mogelijkheid krijgt zo organisch mogelijk te ontstaan en door de hele organisatie verspreid te zijn. De hybride organisatievorm, als mengeling van de concepten ‘community’ en ‘netwerk’, kan daarom gezien worden als antwoord op de ‘nieuwe werkelijkheid’ en de manier waarop het werk ingericht, georganiseerd, uitgevoerd en aangestuurd moet worden. Een organisatievorm waarin elke generatie zijn plek kan vinden en een organisatievorm waarin communicatie en relaties tussen medewerkers zowel virtueel als fysiek bestaan.



Literatuurlijst

Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behavior*. Van Gorcum: Assen.

Barzilai-Nahon, K. & Mason, R., M. (2010). "How Executives Perceive The Net Generation" in: *Information, Communication & Science* 13(3): 396-418.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. ParCC: Amsterdam.

Burt, R. S. (2001). "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital" in: Lin, N., Cook, K. S., Burt, R. S. & de Gruyter, A. (eds.). *Social Capital: Theory and Research*. Transaction Publishers: New Jersey: 31-56.

Castells, M. (2001a). "The Network Society and Organizational Change". *Conversations with History*. UC Berkeley: 1-6. Beschikbaar op: <http://www.globetrotter.berkeley.edu/people/Castells/castells-con4.html> (Laatst bezocht op: 13-06-2011).

Castells, M. (2001b). *The Internet Galaxy: Reflections on Internet, Business and Society*. Oxford University Press: Oxford.

Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing: Londen.

Dal Fiore, F. (2007). "Communities versus Networks. The Implications on Innovation and Social Change" in: *American Behavioral Scientist* 50(7): 857-866.

Dijk, J. van. (2001). *De Netwerkmaatschappij: De Sociale Aspecten van Nieuwe Media*. Hilarius Publicaties: Leiden.



Dijk, J. van (2008). "ICT als trendsetter. De evolutie van een technologie en haar maatschappelijke gevolgen" in: Frissen, V. & Esmeijer, E. (eds.). *Omzien naar de toekomst. Jaarboek ICT en Samenleving 2008/9*: 15-37.

Feldman, M. S. (2004). "Resources in Emerging Structures and Processes of Change" in: *Organization Science* 15(3): 295-309.

Galbreath, J. (2002). "Success in the Relationship Age: Building Quality Relationship Assets for Market Value Creation" in: *The TQM Magazine* 14(1): 8-24.

Galbraith, J. R. (2007). "Mastering the Law of Requisite Variety with Differentiated Networks" in: *The Firm as a Collaborative Community*: 177-197. Oxford University Press: Oxford.

Granovetter, M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties" in: *The American Journal of Sociology* 78(6): 1360-1380.

Heckscher, C. & Adler, P. S. (2006). *The Firm as a Collaborative Community*. Oxford University Press: Oxford.

HNW special (2008). *Special Over Het Nieuwe Werken. November/december 2008*. Kluwer: Doetinchem.

HNW special (2011). *Special Over Het Nieuwe Werken. September/oktober 2011*. Kluwer: Doetinchem.

Maccoby, M. (2007). "A Note on Leadership for Collaborative Communities" in: *The Firm as a Collaborative Community*: 469-479. Oxford University Press: Oxford.

Mark, G. & Su, N. M. (2010). "Making infrastructure visible for nomadic work" in: *Pervasive and Mobile Computing* 6: 312-323.



McAfee, A. P. (2006). "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration" in: *MIT Sloan Management Review* 47(3): 21-28.

O'Reilly, T. (2005). "Web 2.0: Compact definition?". *O'Reilly Radar*. Beschikbaar op: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (laatst bezocht op: 11-06-2011).

Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. McGraw-Hill: New York.

Wacjman, J. (2008). "Life in the fast lane? Towards a sociology of technology and time" in: *The British Journal of Sociology* 59(1): 59-77.

Wellman, B. (2001). "Physical Place and Cyberspace: The Rise of Personalized Networking" in: *International Journal of Urban and Regional Research* 25(2): 227-252.

Wellman, B. (2002). "Little Boxes, Glocalization and Networked Individualism" in: Tanabe, M., van den Besselaar, P. & Ishida, T. (eds.). *Digital Cities II*. Springer: Berlin: 10-25.

Wilde, R. de. & Peters, P. (2000). "Verstrikt in het net: review van Manuel Castells" in: *Krisis: tijdschrift voor empirische filosofie* 1(1): 57-67.

Willson, M. (2010a). "Technology, Networks and Communities" in: *Information, Communication & Society* 13(5): 747-764.

Willson, M. (2010b). "The Possibilities of Network Sociality" in: Hunsinger et al. (eds.). *International Handbook of Internet Research*: 493-505. Springer: New York.

Wu Song, F. (2010). "Theorizing Web 2.0: A cultural perspective" in: *Information, Communication & Society* 13(2): 249-275.

Quan-Haase, A. & Wellman, B. (2006). "Hyperconnected Net Work: Computerd-Mediated Community in a High Tech Organization" in: *The Firm as a Collaborative Community*: 281-334. Oxford University Press: Oxford.



Quan-Haase, A. & Wellman, B. (2007). "From the Computerization Movement to Computerization: A Case Study of a Community of Practice" in: Kraemer, K. & Elliott, M. (eds.). *Computerization Movements and Technology Diffusion: From Mainframes to Ubiquitous Computing*: 1-29. Information Today: Medford.



Bijlage

