

Identiteit in netwerkorganisaties

Michiel Schoemaker

In de periode 1980-2000 heeft Nederland de overgang van een industriële economie naar een kenniseconomie doorgemaakt. Dit komt naar voren in ontwikkelingen als:

- de overgang van industriële naar dienstverlenende arbeid voor het merendeel van de beroepsbevolking (van *blue-* naar *white-* en *gold-* collar work);
- het toenemende belang van organiseren rond kennis en informatie (kennismanagement) in de industrie en massadienstverlening;
- de vorming van nieuwe organisaties in (maatwerk) kennisintensieve dienstverlening zoals consultancybedrijven, ICT-gerelateerde dienstverleners en e-commercebedrijven.

Deze ontwikkelingen hebben geleid tot nieuwe vormen van organiseren en nieuwe contractrelaties tussen organisaties en individuen. Organisaties hebben in hoog tempo de vorm van netwerken aangenomen (Brenters, 1999; Castells, 1996; Evans, 1993; Hastings, 1993; Jarillo, 1993) en ervaren een toenemende complexiteit en dynamiek in de wijze waarop ze functioneren (Schoemaker, 1998). Het netwerk wordt, volgens de mainstream van managementauteurs, de alomvattende organisatievorm: zowel op microniveau (de werkplaats) als op macroniveau (de samenleving). Functioneren, of in een meer somber perspectief overleven, in een netwerk wordt de belangrijkste opgave voor het individu (Castells, 1996). Netwerkorganisaties zijn een los samenwerkingsverband en de vraag rijst wat hiervan de betekenis is voor de mens die in een netwerkorganisatie werkzaam is. Diverse auteurs wijzen op de gevolgen die de opkomst van de netwerksamenleving heeft voor de identiteit en identiteitsconstructie van individuen. Veel van deze auteurs, die hierna uitgebreider aan bod komen, schetsen een ontwikkeling, hetzij vanuit het perspectief van persoonlijke identiteit, dan wel vanuit het perspectief van culturele identiteit. Veelal worden ontwikkelingen geschetst waarin stabiliteit en uniformiteit plaatsmaken voor fragmentatie en instabiliteit. De moderne medewerker moet functioneren in een situatie waarin steeds meer sprake is van organisaties met een gefragmenteerde en instabiele identiteit.

Dr. M.J.R. Schoemaker is zelfstandig P&O-adviseur en docent/onderzoeker aan de Nijmegen School of Management van de Katholieke Universiteit Nijmegen.

Op het terrein van identiteit en identiteitsconstructie van individuen in het werken in netwerkorganisaties is nog relatief weinig onderzoek gedaan. Wel krijgen de fenomenen binding en formuleren van 'corporate identity' meer aandacht.

In dit artikel worden identiteit en identiteitsconstructie in netwerkorganisaties nader verkend. Dit met het oog op het formuleren van een onderzoeksagenda. Daarbij zijn de stellingen uit recente 'managementliteratuur' die veel aandacht trekken (Sennett, 1998; Bruel en Colsen, 1998), als vertrekpunt genomen.

Deze stellingen zijn tweeledig. Enerzijds wordt beschreven dat de moderne werkende mens op drift raakt en steeds minder houvast heeft in de netwerkorganisatie. Anderzijds dienen er managementtechnieken te worden ingezet om 'de nieuwe medewerker' te binden, te motiveren en een plaats te geven in de netwerkorganisatie. Bij het eerste deel van de stelling is het de vraag of dit op drift raken echt gaande is, terwijl het bij het tweede deel de vraag is of in netwerkorganisaties 'managementtechnieken' die zijn gericht op binden en (meer filosofisch) zingeving, nog wel op hun plaats zijn.

De centrale vraag in dit artikel luidt dan ook als volgt: *wat is identiteit in een netwerkorganisatie en in hoeverre is het mogelijk om in netwerkorganisaties identiteitsconstructie te 'managen'?*

De opbouw van dit artikel is als volgt. Allereerst wordt ingegaan op de kenmerken van de netwerkorganisatie. Vervolgens wordt gekeken wat de opkomst van netwerkorganisaties betekent voor de contractrelatie tussen individuen en organisaties. Na deze (korte) beschouwingen wordt ingegaan op het fenomeen identiteit en identiteitsconstructie. Daarmee wordt beoordeeld wat identiteit en identiteitsconstructie in een netwerkorganisatie behelzen. Tot slot worden enkele hypothesen geformuleerd, die de basis kunnen vormen voor de genoemde onderzoeksagenda. Dit artikel is gebaseerd op een verkenning van theorieën op het terrein van netwerkorganisaties en identiteit en is beperkt gebaseerd op empirisch onderzoek. Empirisch materiaal is verkregen uit secundair bronnenmateriaal.

Netwerkorganisaties

De netwerkorganisatie is de organisatievorm van de kenniseconomie aan het worden¹. Diverse auteurs tonen aan dat de overgang van de industriële naar de kenniseconomie gepaard gaat met de opkomst van

het netwerk als organisatievorm (Brenters, 1999; Castells, 1996; Evans, 1993; Hastings, 1993; Jarillo, 1993; Nohria en Ghoshal, 1997; Schoemaker, 1998). Uitwisseling van informatie, kennis en (maatwerk)dienstverlening aan klanten verloopt optimaal via netwerken, zowel op macro- als microniveau. Met dit laatste wordt bedoeld op het feit dat de netwerkvorm zowel op conglomeraat- (zelfs mondiale) schaal (macro) als op het niveau van de individuele werkplek voorkomt (micro). Castells beschrijft de network-enterprise als de nieuwe organisatievorm van de kenniseconomie: 'that specific form of enterprise whose system of means is constituted by the intersection of segments of autonomous systems of goals.' (Castells, 1996, 171). Kenmerkend voor netwerken is de interdependentie van de verschillende onderdelen, die op zichzelf autonoom zijn.

Een onderdeel van het netwerk (op macro- of microniveau) kan alleen functioneren in (zelfgestuurde) samenwerking met andere onderdelen. Deze samenwerking is gebaseerd op ICT (harde netwerken) en persoonlijke relaties (zachte netwerken) (Degenne en Forsé, 1999; Håkansson en Snehota, 1995; Schoemaker, 1994). Maar vooral kenmerkend voor netwerken is de beweeglijkheid. Netwerken zijn continu in beweging en kunnen zich flexibel aanpassen aan veranderende omstandigheden, zowel op macro- als op microniveau.

Voor individuen betekent dit steeds meer werken in tijdelijke werkverbanden in de vorm van (project)teams, waarbij de inhoud van het werk steeds minder functiegebonden is en steeds meer is gebaseerd op kortetermijnoutput (prestaties) en de eigen (specifieke) talenten die in het team worden ingezet.²

Daarenboven worden individuen regelmatig geconfronteerd met organisatieveranderingen en organisatieontwikkeling wanneer het netwerk, zoals hiervoor geschetst, zich aanpast aan nieuwe omstandigheden. Voor individuen betekent dit alles:

- dat zij steeds minder houvast hebben aan klassieke taak- of functieomschrijvingen, die zo kenmerkend waren voor de industriële economie;
- dat zij zich steeds frequenter moeten aanpassen aan een nieuwe werkinhoud, dan wel mobiel naar nieuwe werkplekken, hetgeen weinig voorkwam in de industriële economie.

Sennett (1998) gaat zover door te spreken van 'de flexibele mens' en geeft aan dat in de moderne samenleving het individu in zijn/haar werk op drift is geraakt, omdat alle zekerheden van een stabiele werkplek het individu ontnomen zijn. Bovendien hebben organisaties hiervoor geen

nieuwe zekerheden in de plaats gesteld, dan wel zijn deze zekerheden cosmetisch van aard. In termen van zekerheid biedt de netwerkorganisatie geen houvast meer en zien we dat '... the traditional form of work, based on full-time employment, clear-cut occupational assignments, and a career pattern over the life cycle is being slowly but surely eroded away' (Castells, 1996, 268). Sennett en Castells duiden hier overigens wel vooral op het zogenaamde gold-collar work van hoogopgeleide professionals. Uit eigen onderzoek (Schoemaker, 1998) blijkt dat het beeld genuanceerder ligt en dat in white- en silver-collar work (massadienstverlening, respectievelijk customized productiewerk) de 'erosie' waar Castells over spreekt, minder dramatisch is en er (nog?) meer sprake is van stabiliteit in werkplekken. Wel is het zo dat de duurzaamheid van de werkplek (gezien in de tijd) ook daar minder is dan in het traditionele blue-collar work (Tayloristisch productiewerk) (Schoemaker, 1998, 151-156).

Op basis van de hiervoor genoemde studies kan worden gesteld dat in de kenniseconomie de netwerkorganisatie het individu minder houvast biedt dan de meer klassieke organisatie uit de industriële economie. Het feit dat individuen meer moeten werken vanuit hun eigen talenten en meer zelfsturend moeten zijn om in een (beweeglijk) netwerk zinvol werk te doen (of gewoon te overleven), is voor sommigen een uitdaging en voor anderen een bedreiging. Het leidt er in ieder geval toe dat de organisatie als betekenisgevende 'instantie' met een stabiele identiteit langzaam verdwijnt en dat identiteitsconstructie voor individuen met betrekking tot werken een andere inhoud moet krijgen. Verderop zal worden verkend of en hoe de netwerkorganisatie daarin een rol kan vervullen.

Pluriforme contractrelaties

Hiervoor is geschetst hoe door de opkomst van de kenniseconomie organisaties aan verandering onderhevig zijn. Daarnaast zijn contractrelaties aan veranderingen onderhevig. De manier waarop organisaties en individuen 'werk uitruilen' is aan het verschuiven richting een sterk pluriforme arbeidsmarkt. Castells laat in zijn studie zien dat deze ontwikkeling in de ontwikkelde landen sinds het midden van de jaren tachtig gaande is (Castells, 1996, 228-232 en Appendix A en B). Ook uit Nederlandse studies (Sociaal en Cultureel Rapport 1998) blijkt de trend waarbij blanke mannelijke voltijd werkende kostwinners (typerend voor de industriële economie) als dominante verschijningsvorm op de arbeidsmarkt relatief minder belangrijk worden. Deeltijd- en flexwerk, een grotere diversiteit in loopbanen, de opkomst van intermediaire con-

tractorganisaties (zoals uitzend-, interim- en adviesbureaus) en minder binding aan één werkgever blijken kenmerkend te zijn voor de kenniseconomie. De krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt lijkt deze trend eerder te versterken dan te verzwakken.

De klassieke werkgever/werknemerrelatie (payroll) is daarmee niet verdwenen, maar andere vormen hebben hun intrede gedaan (Schoemaker, 1998). Daarbij moet worden gedacht aan de eerdergenoemde intermediaire contractororganisaties (met mensen in dienst maar zonder 'eigen' werk), zoals uitzendbureaus en consultancybedrijven, maar ook aan zogenaamde single contractors³. Bovendien staat de klassieke payrollrelatie de laatste jaren steeds verder onder druk. Verkrapping op delen van de arbeidsmarkt leidt daar tot een verschuiving van de machtsbalans, waarbij de werknemer als individu een steeds sterkere onderhandelingspositie lijkt te krijgen en de binding aan organisaties afneemt.

Twee belangrijke ontwikkelingen zijn de oorzaak van de toenemende pluriformiteit in contractrelaties. Allereerst is de opkomst van de netwerkorganisatie zelf een belangrijke oorzaak. Organisaties in de kenniseconomie hebben een grote behoefte aan een flexibele inzet van personeel, of het nu gaat om gold-collar work (maatwerk kennisintensieve dienstverlening door hoogopgeleide professionals) of om white-collar work (massadienstverlening op basis van ICT met een grote noodzaak tot flexibele inzet van personeel op grond van schommelingen in de vraag naar diensten). Deze flexibiliteit wordt verwezenlijkt door deeltijd- en flexwerk, maar ook via intermediaire contractororganisaties en single contractors. Zo hebben we de laatste decennia in Nederland niet alleen een sterke opkomst van het aantal deeltijdwerkers en flexwerkers gezien, maar werken ook steeds meer mensen via uitzend- en adviesbureaus (die het werk bij opdrachtgevers moeten 'halen').

Een tweede belangrijke oorzaak is de individualisering, die ook doorwerkt in arbeid en de arbeidsmarkt. In het eerdergenoemde Sociaal en Cultureel Rapport 1998 wordt individualisering gezien als één van de belangrijkste veranderingen in de Nederlandse samenleving in de afgelopen 25 jaar. Ook Castells (1996) en Sennett (1998) schetsen deze trend. Duindam (1997) laat zien hoe de zorgverdeling binnen huishoudens door deze ontwikkeling is veranderd en hoe dit leidt tot een andere balans tussen werk en privé-leven, zowel bij individuen (minder uren werken) als binnen huishoudens. Er is meer evenwicht in werk/zorgverdeling tussen partners, zij het dat er nog steeds sprake is van een scheve verdeling in zorgtaken tussen man en vrouw. Dit heeft ertoe geleid dat de loopbaanankers 'getting balanced' (meer balans in werk/vrije tijd), 'getting free' (meer autonomie in eigen loopbaan, minder afhankelijk van een

werkgever) en 'getting high' (afwisselend en leuk werk doen) aan belang hebben gewonnen ten opzichte van 'getting secure' (binding aan een organisatie) en 'getting ahead' (verticale loopbaan binnen een organisatie) (Glas, 1996). Ook het aantal uren dat een individu werkt, is teruggelopen met de opkomst van de kenniseconomie. Het gemiddelde werkjaar is door de sterke opkomst van deeltijdwerk en door collectieve arbeidsduurverkortingen teruggelopen van 1800 (1970) naar 1400 uur (1995) (SCP, 1998, 369). In de kenniseconomie werken daarmee netwerkvorming in organisaties, pluriforme contractrelaties en individualisering sterk op elkaar in.

Vanuit het perspectief van werken kan, samenvattend, worden gesteld dat:

- het gemiddelde aantal werkzame uren per individu blijft dalen (de vrije tijd en tijd voor andere activiteiten zoals zorg groeit);
- de binding met organisaties losser wordt door de opkomst van single contractors als aanbieders op de arbeidsmarkt en door de opkomst van intermediaire contractorganisaties, waardoor er driehoeksrelaties tussen individu, werkgever en opdrachtgever ontstaan;
- loopbaanankers die de (keuze)vrijheid van het individu vergroten, belangrijker worden dan de ankers die dat niet doen.

Identiteit

Identiteit heeft vele kanten. Identiteit wordt beschreven vanuit het psychologische, sociologische en antropologische perspectief. Vanuit die invalshoeken kan worden gesproken over persoonlijke, sociale en culturele identiteit. Wanneer identiteit wordt benaderd, zoals in dit artikel, vanuit het perspectief van werken en organisaties (en daarmee meer bedrijfskundig), zijn eigenlijk alledrie de genoemde perspectieven relevant. Het is evenwel ondoenlijk, zeker in het bestek van dit artikel, om alledrie de stromingen tot hun recht te laten komen en de wortels ervan te bestuderen om te komen tot een stelling ten aanzien van identiteit in werken en organisaties. Derhalve is ervoor gekozen tot een werkdefinitie van identiteit en identiteitsconstructie te komen en deze te gebruiken om de vraagstelling uit het begin van dit artikel te beantwoorden.

Wanneer de literatuur wordt beschouwd, valt op dat veel auteurs identiteit als een proces beschouwen en dat 'fixed' identity een meer klassieke opvatting over identiteit is. Identiteit wordt dus geformeerd of geconstrueerd in een proces en in die zin is identiteit te beschouwen als een proces van identiteitsconstructie.

In de definiëring van identiteit zijn, vanuit het oogpunt van werken en organisaties, een aantal auteurs van belang. Weeks definieert identiteit:

‘Identity is about belonging, about what you have in common with some people and what differentiates you from others. At its most basic it gives you a sense of personal location, the stable core to your individuality. But it is also about your social relationships, your complex involvement with others.’ (Weeks, 1990, 88)

Bradley (1996) werkt dit begrip verder uit door onderscheid te maken tussen ‘personal’, ‘social’ en ‘cultural’ identity⁴. Voor wat betreft de ‘stable core’ spelen talenten een belangrijke rol. Talenten zijn voor ieder individu een gegeven en bieden de mogelijkheid (ook via werken) om jezelf een plek te geven in een netwerk van sociale relaties (Schoemaker, 1994). In zijn theorie over persoonlijke ontwikkeling heeft Erikson talenten een basis gegeven via het begrip ‘ego-identiteit’ (Hoover, 1997, 19). Het als individu bewust zijn van je talenten en van daaruit werken aan ‘productive, social and personal relations’ geeft een gevoel van betekenis hebben. En daarmee enerzijds een gevoel van ‘personal location’ en anderzijds ‘involvement with others’, zoals Weeks dat beschrijft. Daarmee geeft ook het begrip ego-identiteit aan dat er sprake is van een proces waarin de ontwikkeling van het individu in een wisselwerking tussen aanleg en socialisatie verloopt. Giddens (1991) ziet dit als een ‘project’ waarin identiteit wordt gecreëerd en zich ontwikkelt. Iets waar een individu zijn hele leven aan werkt en daarmee zijn eigen levensverhaal en carrière vormgeeft. Postmodernisten spreken in dit perspectief graag over het ontstaan van ons levensverhaal en daarmee onze identiteit (Sarup, 1996, 16).

Uit deze recente literatuur blijkt wel dat talenten (‘competences’) een belangrijke bouwsteen van identiteit zijn. Daarenboven ontwikkelt identiteit zich in een proces waarin een individu zich een positie verschafft in een sociaal netwerk: het levensverhaal, de carrière ontstaat daarmee (of wordt geconstrueerd). ‘Meaning’ (betekenis) speelt daarin een belangrijke rol⁵. Die relaties, voorvallen en ervaringen die een individu betekenis geven, zijn van belang in de identiteitsconstructie.

Werken geeft in die zin ook betekenis. In het werken worden talenten ingezet en ontwikkeld en daarmee geeft een individu een deel van zijn/haar identiteit vorm. De inhoud van en de wijze waarop een individu zijn/haar werkzame leven invult, draagt daarmee bij aan de identiteitsconstructie van een individu. Via je dagelijkse werk en het vormgeven van de eigen loopbaan krijgt de identiteit (mede) vorm. In netwerkorganisaties is de ruimte om deze identiteit zelf vorm te geven

groot, terwijl in klassieke industriële organisaties die ruimte (zeer) beperkt was.

De organisatie speelde in de industriële economie een belangrijke rol in de identiteitsconstructie van een individu. Immers, in de industriële organisatie is de betekenis die de organisatie biedt in de identiteitsconstructie gewaarborgd via de *stabiliteit* van de organisatie zelf (de hiërarchische organisatie met een gesloten cultuur), de *duurzaamheid* van de arbeidsverhoudingen (sterk geïnstitutionaliseerd, gecollectiviseerd en gericht op lifetime employment) en de *perceptie* ten aanzien van werken bij individuen (gericht op binding aan een werkgever).

In de netwerkorganisatie lijken al deze zaken verdwenen, dan wel sterk onder druk te staan. De stabiliteit van de organisatie zelf vermindert door de opkomst van beweeglijke netwerken, terwijl de contractrelatie tussen individu en organisatie steeds pluriformer wordt en het erop lijkt dat binding, zowel via omvang en soort dienstverband als in loopbaanankers, afneemt. De klassieke 'betekenisgevende rol'⁶ die werken in een organisatie had in de identiteitsconstructie van het individu, staat daarmee onder druk:

- De stabiliteit van de organisatie met een sterke hiërarchie, welomlijnde functies en een sterke (eigen en vaak gesloten) cultuur maakt in de kenniseconomie plaats voor de instabiliteit van werken in teams met een wisselende samenstelling, in vaak tijdelijke projecten, waarbij bovendien de grenzen tussen organisaties (en diverse werkwijzen en culturen) steeds meer vervagen.
- De duurzaamheid van lifetime employment maakt in de kenniseconomie plaats voor mobiliteit in werk en loopbanen en verminderde binding aan organisaties.
- De perceptie ten aanzien van werken als 'leven om te werken', veelal bij één werkgever, verschuift in de kenniseconomie naar 'werken om te leven', waarbij welke vorm van contractrelatie dan ook diërend moet zijn aan dit nieuwe perspectief.

Wanneer we het *culturele* perspectief ook in ogenschouw nemen, blijkt dat de 'betekenisgevende' rol van 'de' organisatie nog verder onder druk komt. In veel recente literatuur over identiteit wordt aangegeven dat onze samenleving een ontwikkeling doormaakt waarin sprake is van een steeds verdergaande individualisering en een steeds grotere invloed van (multi)media op ons bestaan en handelen (Barker, 1999; Bradley, 1996; Castells, 1997; Hoover, 1997; Kooistra, 1997; Sarup, 1996; Woodward, 1997).

De (multi)media hebben een grote invloed op de genoemde identiteitsconstructie en leiden tot een fragmentatie van identiteiten (Bradley) of zelfs een identiteitscrisis (Woodward). De rode draad in veel van deze betogen is de volgende. De opkomst van de tv zorgde voor een communicatie-explosie en een brede toegang tot informatie bij een groot publiek. In de jaren tachtig volgde hierop een diversificatie en decentralisatie naar groepen klanten (door de grote hoeveelheid zenders, maatwerk voor groepen consumenten, maar ook individualisering via walkmans, video et cetera), waarmee de fragmentatie inzette. Het ontstaan van computer mediated communication (CMC) in de jaren negentig, onder meer via internet, heeft de netwerkvorming en verdere individualisering vormgegeven én geleid tot een centrale plaats van multimedia in ons leven. Deze CMC grijpt in op allerlei processen zoals werk en ontspanning en heeft een alomvattende verandering in de identiteitsconstructie tot gevolg. Deze constructie werd in de industriële economie in hoge mate bepaald door instituties (zoals de staat, de politiek, de kerk maar ook de organisaties waar wordt gewerkt), maar in de kenniseconomie wordt de rol van deze instituties in hoge mate uitgehold en nemen multimedianeetwerken (in de vorm van internet, tv, computers) deze plaats in. Individuen kunnen zelfsturend opereren in deze netwerken en zo hun identiteitsconstructie vormgeven. De rol van 'klassieke' instituten wordt daarbij uitgehold of verdwijnt helemaal.

Castells (1997) geeft daarbij aan dat de 'legitimizing identity' (introduced by the dominant institutions of society) plaatsmaakt voor 'project identity' (building a new identity that redefines the actors position in society) (Castells, 1997, 8)⁷. Deze projectidentiteit kan vele vormen aannemen en kan individuen ook in wisselende coalities brengen. Het leven van het individu wordt een opeenstapeling van verschillende projecten en deze projecten dragen tezamen bij aan de constructie van de identiteit.

Hiermee wordt het beeld opgeroepen dat een individu (individu geworden in de gefragmenteerde netwerksamenleving) met behulp van multimedia (in een wereld waar 24 uur per dag informatie en kennis beschikbaar is) afstand kan nemen van de legitimizing identity die organisaties en instituten brengen. Het individu kan zijn/haar eigen identiteitsconstructie, ook in het werken, vormgeven via projectidentiteiten. Daarmee zijn de eerder aangehaalde fragmentatie en individualisering een feit.

Samenvattend kan worden gesteld dat de identiteitsconstructie van individuen steeds meer het karakter krijgt van een proces van zelfsturing, waarin het individu zijn/haar talenten ontwikkelt en 'uitbouwt' tot een

levensverhaal en waarbij dat individu zijn/haar eigen weg moet vinden in de netwerksamenleving en netwerkorganisaties. Multimedia zijn een belangrijk voertuig geworden, maar hebben ook een belangrijke betekenisgevende rol gekregen in identiteitsconstructie. De projectidentiteit lijkt het daarbij te winnen van de legitimerende identiteit die van klassieke organisaties en instituten uitging. Daarmee lijkt bevestigd te worden dat de betekenisgevende rol van organisaties onder druk staat.

Identiteit in netwerkorganisaties

Organisaties zijn, mede onder invloed van de hiervoor geschetste ontwikkelingen, op zoek naar hun identiteit en streven ernaar die identiteit zowel richting arbeids- als afzetmarkt te benadrukken. De zoektocht naar identiteit lijkt in een steeds verder individualiserende arbeidsmarkt en een steeds meer concurrerende afzetmarkt onontbeerlijk, temeer omdat organisaties inzien dat klassieke vormen van organiseren niet (altijd) meer voldoen en nieuwe vormen van organiseren in de kenniseconomie nodig zijn. Exemplarisch is in dit opzicht de worsteling die de bank- en verzekeringsbedrijven doormaken bij de invoering van e-commerce; de oude vormen van omgaan met klanten hebben deels afgedaan maar de nieuwe vormen kunnen vanwege de taaiheid van de oude structuren maar moeizaam worden ingevoerd. Op deze grens komt ook de identiteitsdiscussie (voor de organisatie als geheel) in volle omvang naar voren. Wanneer onze organisatie beweegt richting een netwerkorganisatie, wat is dan nog onze 'corporate identity'? En in een steeds krappere arbeidsmarkt, waarin veel medewerkers zich minder willen binden, wat betekent 'corporate identity' dan nog? En als we steeds minder houvast bieden in structuren en functies, hoe en waarmee kunnen we medewerkers dan nog binden? Deze en meer van dit soort vragen houden managementteams van organisaties bezig.

Vanuit het klassieke managementparadigma (Evans 1993) is beheersing het antwoord en zal er dus nog meer inspanning worden geleverd om de 'corporate identity' te formuleren, vast te leggen en uit te dragen. En zal er nog meer inspanning worden geleverd om talenten te binden. Identiteitsconstructie op organisatieniveau als lijm van de organisatie en bindmiddel voor de medewerker lijkt dan het enige antwoord. De hiervoor als verkenning geschetste ontwikkelingen rond *netwerkorganisaties*, *contractrelaties* en *identiteitsconstructie* wijzen een andere kant uit.

Allereerst blijkt vanuit de ontwikkeling van *netwerkorganisaties* dat het corporate niveau en de gedachte van een corporate identity worden

ondermijnd. Op macroniveau worden organisaties steeds meer onderdelen van global networks en is het de vraag in hoeverre de identiteit van een organisatie nog autonoom wordt bepaald of dat deze identiteitsconstructie op organisatieniveau ook onderdeel is geworden van het hiervoor geschetste multimediatijdperk. Het netwerk is beweeglijk en als organisatie moeilijk 'grijpbaar'. Dit komt door fluïde grenzen, soms grote omvang en sterk wisselende personele bezettingen (zie onder contractrelaties). Wanneer we identiteit bezien als een proces van identiteitsconstructie, kan worden gesteld dat dit proces sterk wordt beïnvloed (of beter verstoord) door de genoemde factoren als beweeglijkheid, omvang en wisselende personele bezetting. De flexibiliteit van het netwerk en de wisselende personele samenstellingen in het netwerk maken de netwerkorganisatie tot een beweeglijk en fragmentarisch geheel. Identiteitsconstructie wordt sterk bepaald door de tijdelijke coalities van individuen in delen van het netwerk en zal door de beweeglijkheid van het netwerk niet of nauwelijks meer vanuit één punt zijn te managen. Hoe sterker de tijdelijkheid van de coalities en beweeglijkheid van het netwerk, des te meer fragmentarisch zal de identiteitsconstructie zijn. Vanuit dit gegeven kan de hypothese worden geformuleerd dat *in netwerkorganisaties identiteitsconstructie per definitie fragmentarisch verloopt*.

Ten tweede blijkt dat de *contractrelaties* tussen organisaties en individuen steeds pluriformer worden. Dit kan ook leiden tot afbrokkeling en fragmentatie van organisatie-identiteit. Eerder is aangegeven dat deze pluriformiteit inherent is aan netwerkorganisaties zelf. Het werk wordt steeds meer projectmatig, waarbij in wisselende samenstellingen en zelfs in tijdelijke verbanden wordt gewerkt. Dit leidt tot de noodzaak van een flexibele personeelsinzet en die kan worden bereikt door pluriformiteit in contractrelaties. Door gebruik te maken van intermediaire contractorganisaties en single contractors wordt een optimale flexibiliteit bereikt in de netwerkorganisatie. Daarenboven leidt de individualisering op maatschappelijk niveau tot een grotere spreiding in voorkeuren voor loopbanen en werkomstandigheden. Zeker in een krappe arbeidsmarkt (die vanuit demografisch perspectief voorlopig nog krap tot zeer krap lijkt) is daarmee pluriformiteit in contractrelaties eerder een gegeven dan een hype.

Flexibiliteit in personeelsinzet, pluriformiteit in contractrelaties, gecombineerd met in een aantal sectoren sterk gestegen mobiliteit (in IT en consultancy, typische voorbeelden van netwerkorganisaties, op sommige plaatsen al 18-20% op jaarbasis; Jaarboek Personeelsmanagement, 2000) ondermijnen de klassieke stabiliteit van organisaties. Er is sprake van minder duurzame verbanden, wat leidt tot een andere binding

tussen organisatie en individu. In het proces van identiteitsconstructie verliest, zoals hiervoor is aangegeven, de organisatie zijn betekenisgevende rol. Maar omgekeerd is het de vraag of het individu nog gebaat c.q. geïnteresseerd is in het leveren van een bijdrage aan de identiteitsconstructie in en van organisaties. Vanuit de 'lossere' binding met de netwerkorganisatie, waarbij mensen meer en meer worden aangesproken op hun individuele talenten, zal het individu meer 'calculerend' worden in zijn/haar bijdrage aan die organisatie. Vanuit dit gegeven kan de hypothese worden geformuleerd dat *bij een toenemende pluriformiteit in contractrelaties het individu minder belang heeft bij het leveren van een bijdrage aan identiteitsconstructie van organisaties.*

Ten derde blijkt dat *identiteitsconstructie* steeds meer langs andere wegen vorm krijgt dan via organisaties. De opkomst van de kenniseconomie, de ICT en multimedia heeft geleid tot netwerkorganisaties en een sterke individualisering. Dit is hiervoor aangegeven met behulp van Castells en Sennett. Het individu creëert zijn eigen werkelijkheid en construeert zijn eigen identiteit en het belang van organisaties en instituties brokkelt daarbij meer en meer af. In termen van Castells: de legitimerende identiteit van organisaties maakt plaats voor projectidentiteit. Individuen gebruiken 'projecten' (in werk en privé-leven) om hun identiteit te construeren. Multimedia (CMC, tv, internet, e-mail, mobiele telefonie, WAP) zijn een belangrijk voertuig in deze identiteitsconstructie, omdat zij individuen in staat stellen sterk zelfsturend (en daarmee individueel) het proces van identiteitsconstructie vorm te geven. Organisaties waarin wordt gewerkt, spelen daarin steeds minder een rol. Pine en Gilmore (1999) gaan hierin nog een stap verder en beweren dat zelfs werken een onderdeel wordt van 'het theater' van de multimedia-samenleving. Zij spreken over de beleviseconomie, waarin werken plaatsvindt in een theater en het individu (ook) met behulp van werken zijn eigen identiteit construeert. Werken is daarmee in hun ogen ook een consumptiegoed geworden.

Deze gedachten zijn vrij nieuw en nog maar ten dele onderbouwd, maar borduren wel voort op het idee dat identiteitsconstructie steeds meer bepaald wordt via zelfsturing door het individu en dat multimedia daarin een belangrijk voertuig zijn. In het kader van dit artikel kan op basis daarvan worden gesteld dat het individu werken meer en meer gebruikt als onderdeel van zijn/haar totale leven om de eigen identiteit vorm te geven. Dit in tegenstelling tot de traditionele situatie waarin organisaties een betekenisgevende rol hebben en daarmee een bijdrage leveren aan de identiteitsconstructie van het individu. In de overgang van de industriële naar de kenniseconomie heeft er een omkering plaatsgevonden: van de organisatie als bepalende factor in de identiteitscon-

structie (van het werkzame leven) van het individu naar het individu dat werken gebruikt als 'project' om de eigen identiteit vorm te geven. Vanuit dit gegeven kan de hypothese worden geformuleerd dat *identiteitsconstructie in de kenniseconomie meer verloopt via zelfsturing door het individu (waarbij multimedia een belangrijk voertuig zijn) dan via de organisatie.*

Samenvattend zijn hiervoor de volgende hypothesen geformuleerd met betrekking tot identiteit in netwerkorganisaties.

- 1 In netwerkorganisaties verloopt identiteitsconstructie per definitie fragmentarisch.
- 2 Bij een toenemende pluriformiteit in contractrelaties heeft het individu minder belang bij het leveren van een bijdrage aan identiteitsconstructie van organisaties.
- 3 Identiteitsconstructie verloopt meer via zelfsturing door het individu (waarbij multimedia een belangrijk voertuig zijn) dan via de organisatie.

Conclusie

Zoeken naar identiteit in netwerkorganisaties lijkt op het eerste gezicht een weinig zinvolle bezigheid voor managers en bestuurders. Vanuit het ontstaan van de netwerkorganisatie blijkt dat het corporate niveau meer en meer verdwijnt. Door de beweeglijkheid en (soms) omvang van, maar ook wisselende personele bezetting in het netwerk is er eerder sprake van fragmentatie van identiteit dan van één (te besturen) corporate identity. De pluriformiteit van contractrelaties die de netwerkorganisatie met zich meebrengt, lijkt deze fragmentatie alleen maar te versterken. Wanneer tot slot de rol van organisaties in de identiteitsconstructie van individuen wordt beschouwd, lijkt deze rol af te brokkelen. Individuen kiezen meer en meer voor projectidentiteit en werken heeft in de kenniseconomie een andere betekenis gekregen. De verkrappende arbeidsmarkt versterkt dit effect. Voor organisaties (en daarmee managers en bestuurders) betekent dit dat de betrokkenheid van individuen bij identiteitsconstructie op organisatieniveau afneemt. De individualisering speelt organisaties parten.

Door de opkomst van netwerkorganisaties, toenemende pluriformiteit in contractrelaties en individualisering van de samenleving neemt voor managers en bestuurders de *mogelijkheid* om te sturen in identiteitsconstructie af. De kenniseconomie heeft ons netwerkorganisaties gebracht, maar in de identiteitsconstructie zit het individu zelf aan het stuur en worden de mogelijkheden om te sturen vanuit een (stabiele) organisatorische context steeds kleiner.

Toch dient met deze conclusie de nodige voorzichtigheid te worden betracht. Allereerst is er sprake van een betrekkelijk nieuw fenomeen. Netwerkorganisaties worden al langer onderzocht, maar met name het fenomeen van identiteitsconstructie en de rol van werken in dit proces dienen nog nader te worden onderzocht, temeer omdat de invloed van multimedia en individualisering op werken en de betrokkenheid van individuen bij organisaties nog weinig in samenhang zijn bekeken. De drie hiervoor geformuleerde hypothesen vormen daarmee een basis voor dit onderzoek. De dualiteit van betrokkenheid bij het werk en vluchtigheid van het werken in netwerkorganisaties kan daarmee verder worden onderzocht.

Wel wordt duidelijk wat de implicaties van deze ontwikkelingen zijn voor organisaties die zich bevinden in de transitie van de industriële naar de kenniseconomie. Lang was de aandacht vooral gericht op de afzetmarkt. De arbeidsmarkt was een gegeven en arbeid was 'slechts de brandstof voor het productieproces'. Maar nu individuele talenten de (beweeglijke) onderdelen zijn van de netwerkorganisatie, wordt de arbeidsmarkt misschien wel belangrijker dan de afzetmarkt. Met individuen die zich bewust zijn van hun talenten, die werk steeds meer zien als een project en hun eigen loopbaan steeds meer zelf vormgeven, moet een dialoog worden gevoerd. Deze noodzakelijke dialoog moet zich richten op 'wat kom je brengen in het netwerk' (toegevoegde waarde) en 'wat kom je halen' (in de zin van talentontwikkeling). Veel organisaties hebben hun HRM niet op deze dialoog ingericht en sturen nog (te klassiek en te verticaal) op het realiseren van prestaties, behalen van financiële doelstellingen en (vanuit organisatiebelang) ontwikkelen van competenties. Maar de dialoog is per definitie horizontaal en wordt gevoerd vanuit een gelijkwaardigheid tussen partijen (in het netwerk). In het bevorderen van de dialoog tussen individu en 'organisatie' (andere individuen in het netwerk) en het helder maken wat de (netwerk)organisatie te bieden heeft in termen van werk en talentontwikkeling, ligt een belangrijke opgave voor (HR-)managers en bestuurders. Organisaties die op die manier in gesprek raken met individuele talenten, zijn misschien wel het meest succesvol in de arbeids- én de afzetmarkt.

S U M M A R Y

In the last two decades Dutch economy has changed from an industrial towards a knowledge economy. New forms of organizations and work have evolved. The networkorganization and flexible forms of labour and contractual relations are typical for this 'new' economy. On societal level we have experienced a strong individualization, due to changing life-

styles but also to the rise of the multimedia society. The article addresses the question what identity in networkorganizations means and whether it's possible to manage identity construction within networkorganizations.

The rise of the networkorganization and more multiform contractual relationships (i.e. flexible work besides more classical pay roll work) have led to a more distant and individualized relationship between organizations and individual workers. Furthermore we've experienced a more fragmented identity, whereas the role of organizations in identity construction of individuals is diminishing. More and more work is seen as a 'project' and 'just a part of living'. The more individuals become aware of their talents, the more they choose for designing their own career. Multimedia is strongly influencing this awareness of being an individual.

Three hypotheses are formulated:

- Identity construction within networkorganizations is by definition fragmented.
- With increasing multiform contractual relationships the individual will be less involved in identity construction of organizations.
- In the knowledge economy identity construction is an activity of the 'selfmanaged' individual (facilitated by means of multimedia society); organizations have only faint possibilities in managing identity construction.

Organizing a dialogue between the individual worker and the (network)organization is the challenge for many (HR-)managers. When organizations are aware of the talents of individuals and are able to organize a dialogue on work, talent development and career they will be successful in the change from an industrial towards a knowledge based company.

Noten

- 1 Met kenniseconomie wordt bedoeld op de economie waarin het merendeel van de organisaties (en daarmee werkgelegenheid) is gericht op het verstrekken van diensten die zijn gebaseerd op informatie en kennis. Dit in tegenstelling tot de industriële economie, waar het merendeel van de organisatie was gericht op het verwerken van grondstoffen en het produceren van tastbare producten. Veel auteurs praten in dit opzicht ook van de informatie-economie in plaats van de kenniseconomie.
- 2 Op dit punt wordt verwezen naar de omvangrijke literatuur rond prestatie-sturing en competentie-management die de laatste jaren is verschenen. Daarin wordt aangegeven dat organisaties steeds meer sturen op basis van prestatie-

- contracten en competentieprofielen en dat het klassieke functieprofiel aan belang inboet. Zie hiervoor onder meer Brugman (1994), Van der Heijden (1999), Hoekstra en Van Sluijs (1999) en Schoemaker (1994).
- 3 Single contractors zijn freelancers die zich in een vrije markt van vraag en aanbod van werk bevinden en daarbij wisselende werkverbanden vormen. Naast single contractor is momenteel ook de term ZZP'er gangbaar, een Zelfstandige Zonder Personeel. Waar in dit artikel single contractor wordt gebruikt, kan ook ZZP'er worden gelezen.
 - 4 'Personal identity refers to the construction of the self, our sense of ourselves as unique individuals, how we perceive ourselves and how we think others see us... (it) is highly complex and individualized. Social identity refers to the way we as individuals locate ourselves within the society we live in and the way in which we perceive others as locating us... Cultural identity refers to the sense of belonging to a particular culture, past or present... Cultural identity is a matter of becoming as well as being. It belongs to the future as much as to the past.' (Bradley, 1996, 24).
 - 5 Castells (1997) betreft in de definitie van identiteit ook het begrip 'meaning': 'By identity, as it refers to social actors, I understand the process of construction of meaning on the basis of a cultural attribute. Or related set of cultural attributes, that is/are given priority over other sources of meaning.' (Castells, 1997, 6).
 - 6 Hiervoor is aangegeven dat betekenis (meaning) van belang is in identiteitsconstructie. Actoren, organisaties en instituties hebben daarmee, vanuit de omgeving, een betekenisgevende rol. Zij 'geven' het individu een betekenis en daarmee identiteit. Zij vormen aldus een setting waarbinnen de identiteitsconstructie plaatsheeft. Er wordt hier uitgegaan van het standpunt dat deze betekenisgevende rol belangrijker wordt c.q. zwaarder is naarmate er sprake is van een grotere stabiliteit en duurzaamheid voor het individu dan andere actoren, organisaties of instituties in de omgeving. Ook het 'gewicht' dat een actor, organisatie of institutie heeft in de perceptie van het individu, telt hier mee.
 - 7 Castells spreekt ook nog van 'resistance identity' als een vorm van identiteit die voortkomt uit verzet tegen de bestaande orde en/of globalization van de cultuur. Deze vorm van identiteit is voor dit artikel minder relevant.

Literatuur

- Balkema, J.F. (1999). *De netwerkeconomie, over nieuwe organisaties en nieuwe culturen*. Den Haag: SMO.
- Barker, C. (1999). *Television, globalization and cultural identities*. Buckingham: Open University Press.
- Baudrillard, J. (1998). *The consumer society; myths and structures*. London: Sage.
- Bradley, H. (1996). *Fractured identities; changing patterns of inequality*. Oxford: Blackwell.

- Brenters, M. (1999). *De organisatie als netwerk; hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. Alphen a/d Rijn: Samson.
- Bruel, M. en C. Colsen (1999). *De geluksfabriek; over boeien en binden van mensen*. Schiedam: Scriptum Books.
- Brugman, O.P.G. (1994). *Management van competentie-ontwikkeling, In-door-uitstroom*, 1994 (4), pp. 9-17.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society; The information age: Economy, society and culture*. Malden, MA: Blackwell.
- Castells, M. (1997). *The power of identity; The information age: Economy, society and culture*. Malden, MA: Blackwell.
- Degenne, A. en M. Forsé (1999). *Introducing social networks*. London: Sage.
- Duindam (1997). 'De zorgverdeling tussen vrouwen en mannen nu en in de toekomst'. In: J. Kooistra en I. van Mourik (1997). *Leefvormen, identiteit en socialisatie, van klassiek gezin tot postmodern samenleven*. Utrecht: Lemma.
- Evans, P.A.L. en Y. Doz (1993). 'Dualities, a paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals'. In: V. Pucik, N.M. Tichy en, C.K. Barnett (eds.) (1993). *Globalizing management*. New York: Wiley.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self identity*. Cambridge: Polity.
- Glas, Y.J. (1996). 'Motivatie-achtergronden van loopbanen'. In: Th.J. van der Heijden (ed.). *Handboek Loopbaanstrategie*, A.II.5-01 – A.II.5-14.
- Håkansson, H. en, I. Snehota (eds.) (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Thomson Business Press.
- Hastings, C. (1993). *The new organization*. New York: McGraw Hill.
- Heijden, H. van der (ed.) (1999). *Competentiemanagement, van belofte naar verzilvering*. Deventer: Kluwer.
- Hoekstra, H.A. en E. van Sluijs (1999). *Managen van competenties; het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Hoover, K.R. (1997). *The power of identity: politics in a new key*. New Jersey: Chatam House.
- Jarillo, J.C. (1993). *Strategic networks; creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Kooistra, J. (1997). 'Socialisatie en identiteit in postmodern perspectief'. In: J. Kooistra en I. van Mourik (1997). *Leefvormen, identiteit en socialisatie, van klassiek gezin tot postmodern samenleven*. Utrecht: Lemma.
- Nohria, N. en S. Ghoshal (1997). *The differentiated network; organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Pine II, B.J. en J.H. Gilmore (1999). *De beleveniseconomie; werk is het theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium*. Schoonhoven: Academic Service.
- Sarup, M. (1996). *Identity, culture and the postmodern world*. Edinburgh University Press.
- Schoemaker, M.J.R. (1994). *Managen van mensen en prestaties; personeelsmanagement in de moderne organisatie*. Deventer: Kluwer.

- Schoemaker, M.J.R. (1998). *Organiseren van werk en contractrelaties; tussen slavernij en anarchie*. Deventer: Kluwer.
- Sennett, R. (1998). *De flexibele mens; psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Byblos.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (1998). *Sociaal en Cultureel rapport 1998; 25 jaar sociale verandering*. Rijswijk: SCP.
- Vinke, R.H.W. (ed.) (1999). *Jaarboek Personeelsmanagement 2000*. Deventer: Kluwer.
- Weeks, J. (1990). 'The value of difference'. In: J. Rutherford (ed.). *Identity*. London: Lawrence en Wishart, pp. 88-100.
- Woodward, K. (ed.) (1997). *Identity and difference; culture, media and identities*. London: Sage.