

---

# Werkgemeenschappen: noodzakelijke voorwaarde voor presteren

Studiedag Resultatitis  
Utrecht, 12 juni 2014

Michiel Schoemaker

---

---

# Inhoud



doorgeschoten rationalisering



werkgemeenschappen



presteren via talent en sociaal kapitaal

---

# Management en organisatie anno 2014

Toenemende dynamiek en complexiteit:

- organiseren rond klanten, klantvragen
- kortere lifecycles, flexibiliseren
- accountability, transparantie
- groeiende diversiteit aan organisatievormen
- netwerkvorming binnen en tussen organisaties
- groeiende talent-intensiteit, steeds meer nieuwe media
- .....

---

# Management reflexen

- regressie: toenemende complexiteit en dynamiek beheersen met nog meer controle
- doorschieten: netwerken zonder binding
- creëren wenkend perspectief: nieuwe werken, co-creatie, alternatieve economie, disruptive technologies, sociale innovatie, duurzaamheid,.....

# Cultuur van de crisis

2008 – 2014: kredietcrisis → financiële crisis →  
economische crisis → fiscale crisis → sociale en  
morele crisis

(Bron: Castells e.a. 2012)

Effecten op organisaties:

- geldtekort, schuld, bezuinigen, belastingdruk
- meer wantrouwen top – werkvloer, vervreemding
- identiteitscrisis: systeemcrisis raakt de leefwereld (Habermas)

---

# De nieuwe werkelijkheid; scenario's

- verdergaande rationalisering
  - meer control, audits, toezicht, protocollen
  - meer complexiteit en onzichtbaarheid
- vlucht in de leefwereld
  - flight-fight
  - groupthink
- verbinden systeem- en leefwereld
  - innovatie, crisis versnelt vernieuwing
  - organiseren vanuit werkgemeenschappen

---

# Werken en sociale identiteit

- individuen verbinden zich aan groepen: identiteitsconstructie
- sociale identificatie
  1. is een perceptie
  2. is een persoonlijke ervaring over groepen
  3. is anders dan internaliseren
- groepen hebben: macht, charisma en kracht om af te zetten tegen de out-group: wij – zij

---

# Werkgemeenschappen

- een organisatie kan gezien worden als een verzameling van werkgemeenschappen
- een individu is lid van deze werkgemeenschap
- de werkgemeenschap heeft een specifieke identiteit, tussen de uitersten van de sekte en de gelegenheidscoalitie



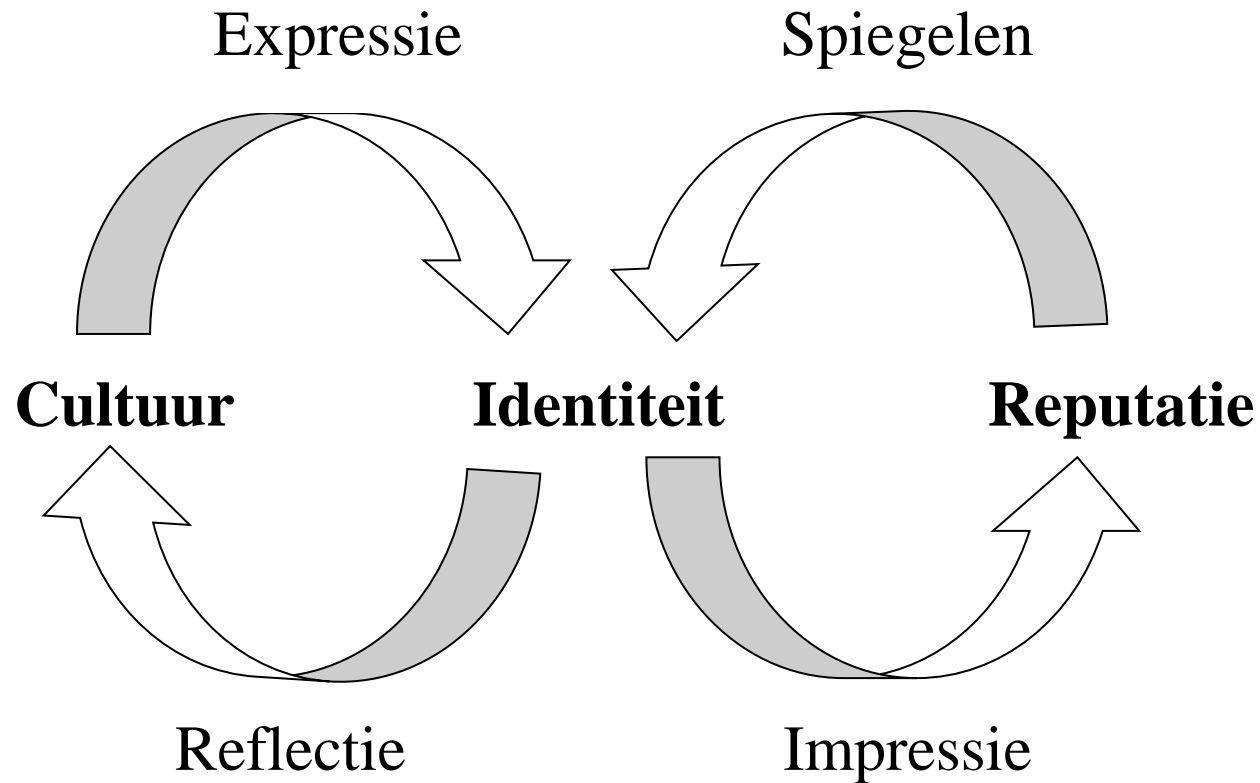
---

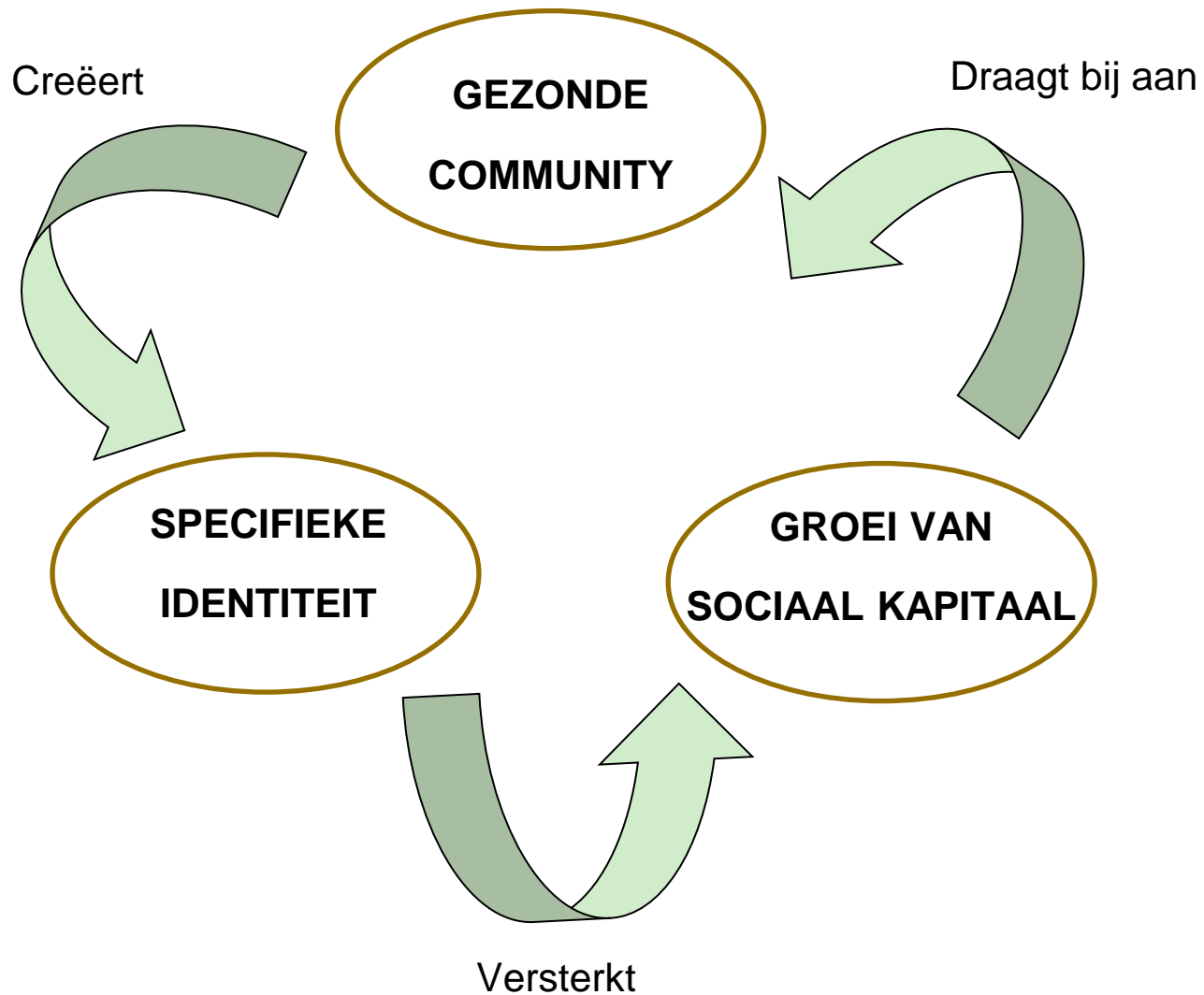
# Sociaal kapitaal bepaalt de werking van werkgemeenschappen

- “Sociaal kapitaal is de hoeveelheid *actieve verbindingen* tussen mensen: gebaseerd op **vertrouwen**, wederzijds begrip en gedeelde waarden en gedragingen waardoor mensen zich verbinden aan communities en *effectief samenwerken* mogelijk wordt”
- (gebaseerd op Cohen & Prusak “*In Good Company*”)

# De dynamiek van identiteit

(Bron: Hatch & Schultz)





# Presteren van individueel en collectief talent

## Individueel:

- aanleg
- passie, ambitie,
- doelgerichtheid, focus
- discipline, oefenen, ervaring
- context, regelruimte
- motief/wijze van binding
- coaching, leiderschap
- plezier
- .....

## Collectief:

- individueel talent + .....
- samenwerken, gunnen
- elkaars talenten kennen
- vertrouwen, verbinden
- socialiseren/lidmaatschap
- omgaan met macht, charisma en in-outgroup
- context, coaching
- .....
- *spanning ego - team*

---

# Sturen op prestatie kan

- identiteit en kerncompetenties als kompas
- werkgemeenschap als leidend organisatieprincipe
- sociale netwerken als bindmiddel

De gevraagde innovatie in “HR”:

- balans tussen leef- en systeemwereld
- andere taal (paradigmaverschuiving)
- open plekken in het bos, randen van het ecosysteem
- doeners

---

# Principes van organisatieontwikkeling

1. Grass root
2. Opnieuw beginnen
3. Nieuwe werken als springplank?
4. ....

mjr.schoemaker@gmail.com

06 22345006