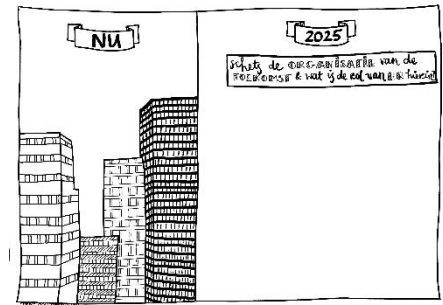


## Van samen werken naar samenwerken

Organisaties zijn verbazingwekkend stug. De manier waarop de meeste bedrijven functioneren verschilt weinig ten opzichte van vijftig jaar geleden. Natuurlijk, de intrede van ICT en mobiele telefonie veranderde een hoop binnen de kantooromgeving. We zijn daardoor op een andere manier onze taken en daarmee ons werk gaan *uitvoeren*. We zijn echter niet fundamenteel anders gaan *werken*. En dat begint steeds meer een probleem te worden. De gebouwen uit de linkerzijde van het plaatje zullen er in 2025 ook nog staan. Maar wat zich daarbinnen afspeelt moet radicaal veranderen willen onze bedrijven en organisaties ook daarna nog succesvol zijn. HR speelt daarbij een sleutelrol.



### *Hoe het was*

Wie kijkt naar arbeidsverhoudingen – in de zin van ‘hoe mensen werken’ – ziet dat die veelal gestoeld zijn op principes uit een vervlogen tijd. In deze oude industrie-georiënteerde wereld was kapitaal vele malen belangrijker dan kennis. Een nieuwe fabriek starten kost nou eenmaal geld. Omdat arbeid de uitvoerende factor was zijn we het binnen organisaties gaan opknippen; in functies, taken en zelfs handelingen. Omdat processen alleen werkten als iedereen aanwezig was zijn we ATM-systemen gaan ontwerpen. En we zijn beslissingsbevoegdheden en controle gaan centraliseren om te kunnen sturen en coördineren.

Mensen – en vooral mannen – werkten om in een bestaan voor zichzelf en hun familie te kunnen voorzien. De typische werknemer was kostwinnaar en bovendien lag de gemiddelde startkwalificatie een stuk lager dan vandaag de dag. De samenleving had vertrouwen in bedrijven: welvaartsgroei en het zorgen voor werkgelegenheid waren de hoogst haalbare doelen.

### *Waar het knelt*

Al deze instituties staan vandaag de dag onder druk doordat de onderliggende uitgangspunten zijn veranderd. In de postindustriële economie is het belang van (start)kapitaal sterk afgenomen. Kennis heeft daarentegen een grotere positie ingenomen. Voor veel werkenden is een functieomschrijving iets kunstmatigs waar ze in- en uit bewegen wanneer nodig. Voor veel bedrijven zijn werktijden al lang niet meer zo dwingend als in de tijd van de lopende band en voor sturing en coördinatie hebben we zeker geen piramide in de organisatie meer nodig.

Gezinnen bestaan daarnaast steeds vaker uit tweeverdieners, mét of zonder kinderen. Dit biedt ook mogelijkheden op flexibelere basis te werken. De gemiddelde startkwalificatie voor werk is door de jaren heen gestegen. Als samenleving zien we behalve welvaartsgroei steeds meer het belang van welzijn, duurzaamheid en maatschappelijke stabiliteit.

### *In 2025*

De organisatie van de toekomst is in staat geweest dit systeem te kantelen. De dienstverlenings- en informatie-economie vraagt bedrijven sneller dan ooit te reageren op de buitenwereld. Dit vraagt een hoge mate van innovatie, wend- en weerbaarheid. Dit lukt alleen wanneer zij de binnenkant van het gebouw radicaal herinrichten van *samen werken naar samenwerken*.

In deze verschuiving vinden sturing en coördinatie niet meer plaats op basis van centrale controle maar gedecentraliseerd vertrouwen. Formaties, teams en mensen kunnen worden ingezet rond vraagstukken in plaats van dat vraagstukken worden verdeeld over teams. Dat vraagt een heel andere organisatiestructuur en bovendien een nieuw soort leiderschap dat gaat over het faciliteren van innovatie, creativiteit en zelforganisatie.

Daarnaast speelt de organisatie van de toekomst in op een veranderende beroepsbevolking. Werkenden ervaren toenemende combinatiedruk door bijvoorbeeld zorgtaken in hun privéleven. Ook moeten zij zich handhaven in een wereld waar de baan voor het leven niet meer zeker is. De

best presterende bedrijven in 2025 helpen hun populatie bij het verlichten van die combinatiedruk, zodat ze geconcentreerder, gemotiveerder en gezonder participeren in de organisatie. Ze committeren zich daarnaast ongelimiteerd aan de ontwikkeling van iedereen binnen de onderneming om het toenemend belang van kennis in hun voordeel te gebruiken.

Bovendien is de organisatie van de toekomst zich bewust van haar maatschappelijke positie. Ze verbindt zich met haar stakeholders en denkt na over het toevoegen van maatschappelijke waarde door inclusief en divers te zijn. Ze is daarbij congruent in 'denken en doen'. Met andere woorden: haar handelen sluit aan bij haar identiteit, missie en visie. Werkenden verbinden zich daardoor op waarden-niveau met de onderneming wat leidt tot hernieuwde betrokkenheid.

#### *HR als trekker van de verandering*

In dit betoog zijn veranderingen omschreven op systeem-, mens- en contextniveau. HR kan en moet leidend zijn in deze transitie. Waar arbeid vroeger werd opgeknipt in een vaststaand proces, om tot een helder ontworpen product te komen, is die wereld in 2025 omgekeerd. Daar staan de werkenden zelf centraal, omdat de processen en producten constant veranderen, het belang van kennis toeneemt en de omgeving nieuwe eisen stelt.

Om dit te bereiken moet HR haar werkterrein verbreden. In plaats van arbeidsverhoudingen in de juridisch-institutionele zin moet ze weer meer van 'het werken' zelf worden. Ze kan dit doen door nieuwe werkvormen te introduceren, grotere focus te leggen op compromisloze scholing en ontwikkeling en te werken aan de waarden en identiteit van de organisatie. Zo wordt ze weer echt van de arbeidsverhoudingen en levert ze de sleutel om succesvol 2025 te halen.