

Trefwoorden
Human resource management
Arbeid
Werkrevolutie
Toekomstscenario's

Auteur
Christine Huyge



Lynda Gratton: 'We zullen ons in ons toekomstige werkleven steeds minder door geld en consumptie laten motiveren'. (Foto: Lukas Kroulik)

Naar een transformatie van onze werkwereld

Lynda Gratton: 'The future of work is already here'

Het nieuwste boek van de invloedrijke, Britse hoogleraar Lynda Gratton, doet veel stof opwaaien. In 'The Shift', in het Nederlands vertaald als 'De werkrevolutie', waagt hr-professor Gratton zich aan een aantal uitdagende scenario's over de toekomst van werk. 'De volgende decennia zal onze werkwereld onherkenbaar veranderen', voorspelt Gratton. Op 5 december deelt Lynda Gratton haar bevindingen met de kwaliteitswereld, als centrale gast op het 25ste Vlaams Kwaliteitscongres in Antwerpen.

De nieuwe en radicaal andere werkrealiteit die Lynda Gratton in haar nieuwe boek in het vooruitzicht stelt, kwam tot stand na een grondige analyse in samenwerking met vijftig grote bedrijven, zoals Apple, Nokia, Philips en Unilever, om er maar een paar te noemen. Samen vormen ze het *Consortium of Work*. De professor bracht in kaart met welke ontwikkelingen deze organisaties rekening houden en wat de impact ervan zal zijn op het toekomstige arbeidslandschap.

Het boek is geen saaie en droge opsomming van trends en te verwachten veranderingen. Centraal in 'De werkrevolutie' staan de verhalen van een tiental erg verschillende personages in 2025. Je volgt hen tijdens een gemiddelde werkdag. Die verhalen zijn een verstandige keuze, omdat ze de lezer dicht bij de toekomstige realiteit brengen. Je krijgt een goed beeld en vooral gevoel over hoe de 'krachten' die in het boek aan bod komen – globalisering, technologie en de veranderende milieu-,

In minder dan 50 woorden

- In haar boek 'De werkrevolutie', schetst Lynda Gratton, professor bij London Business School, de fundamentele veranderingen op het gebied van arbeid.
- Technologie, globalisering, demografie, maatschappelijke ontwikkelingen en energiebronnen zullen ons arbeidsleven drastisch veranderen.
- Door de levensechte portretten in het boek van 'persona's', ontstaat een realistisch beeld van de toekomst.

– hoe deze 'krachten' elkaar wederzijds zullen versterken. 'Veel van de beschreven evoluties en trends waren voor mij, zoals voor veel andere kenniswerkers, heel herkenbaar. Maar de studie over hoe ze elkaar zullen versterken, heeft mij erg getroffen. Die wederzijdse beïnvloeding is realistisch en geeft je een beter inzicht in de impact van de veranderingen op de organisatie van werk. Daarnaast prikkelen ze je inspiratie en stimuleren ze je

De toekomst zal radicaal anders zijn; wie niet voorbereid is, zal op de arbeidsmarkt erg kwetsbaar worden.

demografische en samenlevingspatronen – zich verder zullen ontwikkelen en hoe ze ons leven en werken volledig zullen veranderen. De verhalen zijn ook een manier om de aandacht te vestigen op zowel de bedreigingen als de kansen die de transformatie voor individuen inhoudt: fragmentatie, isolement en uitsluiting aan de donkere zijde, co-creatie, sociale betrokkenheid en micro-ondernemerschap aan de zonzijde.

Krachten versterken elkaar wederzijds

De trends die Lynda Gratton in het boek beschrijft zijn op zich niet nieuw. Dat vindt ook Lut Pierre, voormalig global manager organisatieontwikkeling van TNT Express en specialist in business excellence en organisatieverbetering. Zij volgde in mei vorig jaar, tijdens een sabbatical, de executive opleiding 'Human Resource Strategy in Transforming Organisations', een zesdaagse masterclass van Lynda Gratton bij London Business School. Net die week kwam ook 'The Shift. The Future of Work is Already Here' uit.

'We waren getuige van de grote aandacht die boek én auteur in de Britse pers kregen, en we gebruikten de bevindingen van het onderzoek om te analyseren welke gevolgen de trends en de daaruit volgende bedreigingen en kansen zullen hebben op de organisatie en de beleving van werk.' Voor Lut Pierre zit de meerwaarde van 'De werkrevolutie' vooral in de volledigheid van het overzicht en de inschatting – gebaseerd op statistische modellen

om manieren te vinden om met de enorme uitdagingen om te gaan.'

'De werkrevolutie' toont tal van voorbeelden van wederzijdse beïnvloeding van krachten, zoals technologie en globalisering. Gedreven door de snelle en voortdurende verlaging van de prijzen voor technologie, zullen complexe toepassingen steeds meer algemeen verspreid raken. Door de geografische locatie als bepalende factor bij het verwerven van informatie en kennis steeds minder een rol spelen, wat voor veel mensen de onderwijskansen zal vergroten. Die evolutie zal op zijn beurt de globalisering van de arbeidsmarkt in de hand werken.

Vervreemding tegengaan

Lynda Gratton, Professor Management Practice aan de London Business School, wordt beschouwd als een van de meest invloedrijke specialisten op het vlak van mens, organisatie en arbeid. Haar programma over de transformatie van organisaties wordt wereldwijd bejubeld en haar colleges trekken deelnemers uit de hele wereld.

'In onze masterclass zaten mensen uit het Midden-Oosten, Zuid-Amerika, Afrika, Azië, Australië en Europa.' Door de ervaringen van de deelnemers samen te brengen, kon de groep in feite alle in het boek beschreven trends bevestigen en constateren dat deze inderdaad mondiaal spelen. Zo bleek de globalisering van de arbeidsmarkt – professionals die als moderne nomaden overal ter wereld neerstrijken – voor veel deelnemers al een feit. De duistere kanten

Naar een democratische organisatie

In een van haar vorige boeken, *'The Democratic Enterprise'*, beschrijft Lynda Gratton het bedrijfsmodel dat volgens haar in Europa ingang moet vinden. Een democratische organisatie, zegt zij, respecteert de autonomie van haar personeelsleden en geeft hen voldoende vrijheid om te kiezen aan welke projecten ze willen werken, op welke plek ze dat doen, hoeveel tijd ze hieraan willen besteden en hoe ze ervoor vergoed willen worden. Democratische organisaties moeten er bijgevolg voor zorgen dat er voldoende variatie en keuze in werk aanwezig is én slagen erin een gemeenschappelijk waardenpatroon te creëren als bindmiddel. In zo'n bedrijf krijgt leiderschap een bijzondere invulling. Managers moeten sterke leidersfiguren zijn die de identiteit van hun bedrijf belichamen. Hun bestaansrecht ontlenen ze aan de zorg die ze dragen voor en de ondersteuning die ze bieden aan de leden van hun team. Omdat een systeem met veel vrijheid niet zou uitmonden in chaos, moet het aan een paar voorwaarden voldoen. Zo

moet betekenisvolle informatie vrij kunnen circuleren in een organisatie, stelt Gratton. Verder kan een democratische organisatie niet zonder betekenisvolle relaties en connecties tussen de leden. Ten derde moeten er ook een aantal regels zijn die de organisatie samenhouden en de waarden van het bedrijf uitdrukken. Integriteit kan zo'n regel zijn, of klantgerichtheid. Als heel het bedrijf daarvan doordrongen is, hoeven er geen chefs, noch structuren te zijn die betuttelend werken. 'Europese bedrijven moeten het democratische organisatie-model naar voren schuiven en verder ontwikkelen. Niet alleen omdat een democratisch georganiseerd bedrijf beter tegemoetkomt aan de aspiraties van de nieuwe generaties, maar ook omdat het een beter model is om een bedrijf door veranderingsprocessen en -crises te loodsen.'

Lynda Gratton, *The Democratic Enterprise. Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment.* Pearson, ISBN 0273 675281

daarvan – vervreemding, vereenzaming, emotionele verarming ook – waren voor sommige van mijn medewerkers zeer herkenbaar.'

In een wereld waarin het isolement altijd dichtbij is, wordt het volgens Gratton essentieel om regeneratieve relaties te vinden én te behouden en bewust te werken aan zowel verdieping als verbreding van relaties en netwerken.

Fragmentatie van werk, ofwel de 'drieminutenwereld', is funest voor zowel de kwaliteit als de beleving van werk.

'Succes zal voortkomen uit het evenwicht tussen de verschillende soorten relaties en netwerken die je onderhoudt', aldus de auteur. Lut Pierre meent dat ook bedrijven en hun HR-diensten hierop moeten inspelen. 'De globalisering zal voor werkgevers nieuwe verwachtingen creëren op het gebied van ondersteuning, op zowel psychosociaal als praktisch vlak.'

Fragmentatie bedreigt meesterschap

Een ontwikkeling en mogelijke bedreiging die kwaliteitskundigen wellicht goed herkennen, is de door Gratton beschreven fragmentatie van werk. Als we niet opletten, zal die trend voor velen uitmonden in de zogenoemde 'drieminutenwereld', die funest is voor zowel de kwaliteit als de beleving van werk. De bedreiging van te gefragmenteerd werk – in de hand gewerkt door onder meer de

voortschrijdende mogelijkheden van de technologie – is onder meer beschreven in het verhaal van Jill. Zij is een jonge vrouw die vanuit haar hip Londens appartement klanten en medewerkers in de hele wereld ondersteunt en daar net niet de klok rond mee bezig is. Omdat haar werktijd en leven in kleine brokjes is verdeeld, heeft ze nooit de tijd, gelegenheid of aandacht om zich te concentreren en te reflecteren. Ze is goed in wat ze doet, maar heeft

nooit geleerd heel goed te zijn. Haar gefragmenteerde leven verhindert haar om haar functioneren op een hoger plan te brengen en het meesterschap te verwerven dat ze nodig heeft voor toekomstig succes.

'Wanneer een werkleven zo gefragmenteerd is', schrijft Gratton, 'zijn we ook niet meer in de gelegenheid om rustig achterover te leunen en naar anderen te kijken die bekwaam zijn dan wij. Toch is het belangrijk om dat te doen, want op die manier zien we de subtiele verschillen tussen wat zij doen en wat wij zelf doen, en daar kunnen we dan gebruik van maken in onze eigen werkpraktijk.'

Kans op ontvoogding van medewerkers

Het boek van Lynda Gratton schetst een hard en realistisch beeld van de veranderende concurrentiepositie van bedrijven

in West-Europa en Amerika. De arbeidsmarkt en de kritische competenties om aan het werk te blijven, veranderen hierdoor drastisch. De langdurige arbeidsovereenkomst en de traditionele relatie werkgever - werknemer, waarin loopbaan-

John en Suzan, een koppel, onderbreken hun werk regelmatig om een sabbatical in te lassen. Die gebruiken ze om zich te engageren in een sociaal project. Om dat element van kwaliteit en zingeving een plaats te geven, zijn ze be-

Werknemers zullen steeds meer architect worden van hun eigen carrière, op basis van hun talenten, motivatie en netwerk.

beslissingen overgelaten werden aan de werkgever en het arbeidsleven eerder passief ingevuld werd volgens de gangbare normen, brokkelen af. Zekerheden vallen hierdoor weg.

Lut Pierre: 'In ruil voor hun loyaliteit aan een bedrijf meenden en menen velen werkzekerheid en een in de tijd afgebakende loopbaan te krijgen. Maar werkgevers zullen in de toekomst steeds minder in staat zijn om werknemers voor een volledige loopbaan aan zich te binden. Daarnaast stijgt de levensverwachting, waardoor we zullen werken tot we 70 jaar of ouder zijn. Een en ander heeft tot gevolg dat de verantwoordelijkheid om de controle te nemen over de eigen loopbaan toeneemt. Werknemers zullen steeds meer de architect van hun eigen carrière worden, met als basis hun natuurlijke talenten, persoonlijke motivatie en netwerk. Dit houdt een enorme kans in op gelijkwaardiger arbeidsrelaties en echte 'ontvoogding' van de werknemers, maar zal anderzijds ook een niveau van verantwoordelijkheid en focus vragen die sommigen nooit eerder in hun werk hebben moeten tonen. De hevige discussies die in verschillende landen plaatsvinden over het verhogen van de pensioenleeftijd – en de sociale onrust die dat vaak veroorzaakt – tonen aan dat velen nog niet klaar zijn om die horde te nemen.'

reid hun eigen auto en woning op te geven.

Ook dat toont het boek duidelijk aan: status en aanzien krijgen een andere, minder materiële grondslag en consumptie als bron van identiteit verdwijnt.

Keuzes maken

'De werkrevolutie' nodigt volgens Lut Pierre professionals uit om na te denken over de impact van de veranderingen op de eigen sector, het eigen bedrijf en de globale economie. 'Het maakt managers bewust van kansen en risico's. Het inspireert om passende hr-strategieën te ontwikkelen en de noodzakelijke transformaties door te voeren om in de veranderende omstandigheden de algemene bedrijfsdoelstellingen te blijven realiseren.'

Daarnaast nodigt Lynda Gratton elke lezer ook uit om stil te staan bij de eigen waarden en aspiraties en een aantal cruciale keuzes te maken. De toekomst zal radicaal anders zijn en wie niet voorbereid is, zal op de arbeidsmarkt erg kwetsbaar worden.

Het 25ste Vlaams Kwaliteitscongres vindt plaats op 5 december in Antwerpen, www.vck.be/congres2012

Literatuur

Gratton, Lynda, *De Werkrevolutie*, Spectrum, ISBN 978 90 491 0796 3. www.lyndagrattton.com; www.hotspotsmovement.com

Auteur

Christine Huyge is freelance journalist.



Een positief gevolg van deze ontwikkeling is alvast dat meer mensen hun werk als zinvol zullen ervaren en meer voldoening uit hun loopbaan zullen putten. Bovendien zullen de nieuwe patronen de mogelijkheid creëren om af en toe uit de professionele rol te stappen en een sabbatical periode in te lassen. Een van de verhalen in 'De werkrevolutie' toont dat mooi aan.