

1. EEN NIEUW TIJDPERK VAN SAMENWERKEN

“Samenwerken is voor een organisatie al lang geen vriendelijke bijzaak meer, maar een cruciale, directe voorwaarde voor succes.”

In organisaties wordt vandaag hard gezocht naar manieren om medewerkers aan te trekken, te behouden en beter te laten samenwerken. De loonkosten zijn hoog, dus tijd is geld. Tegelijk stijgt de werkdruk ook omdat vacatures langer openblijven en teams structureel onderbemand zijn. Daarbovenop komt dat zich een nieuwe generatie aandient die met andere verwachtingen de samenwerking binnenstapt. Gen Z kijkt anders naar werk: samenwerken moet zinvol, gelijkwaardig en flexibel zijn.

Tussen al die druk en schaarste ontstaan nieuwe vormen van samenwerking: minder hiërarchisch, minder vastomlijnd, soms digitaal, soms projectmatig. Ook worden er massaal cultuurprogramma's uitgerold, leiderschapstijlen heruitgevonden, organisatiestructuren hervormd en verantwoordelijkheidstrainingen voor medewerkers georganiseerd. Steeds vaker blijkt dat deze klassieke recepten uitgewerkt raken. Ze zijn gebouwd op het oude uitgangspunt dat onze motivatie en onze bereidheid tot samenwerking iets zijn van het individu: als medewerkers niet doen wat je hoopt, moeten ze beter worden gemotiveerd, gestuurd of gecontroleerd. Dan zullen ze ook beter gaan presteren. De bekende reflexen, zoals een teambuilding, een herwerkte missie, gedragsgerichte trainingen of nieuwe bedrijfswaarden geven hoogstens een tijdelijke opflakkering. En dat is goed te verklaren.

DE KANTELING

We leven en werken inmiddels in een andere tijd dan die waarin de meeste organisaties zijn gevormd. De tijd waarin medewerkers decennialang trouw bleven aan één werkgever, waarin hiërarchieën vanzelfsprekend waren en leiderschap vooral neerkwam op instructie en controle, ligt definitief achter ons. De realiteit van vandaag botst frontaal met het denken van vroeger. Het klassieke organisatiedenken is gebouwd op schaarste aan banen, selectieve distributie van informatie, presteren en controleren. Wie werk kon aanbieden, had de macht. Werkgevers bepaalden de regels, de structuur, de prestatiecultuur en dus ook

hoe samenwerken eruitzag. Een samenwerking werd afgestemd op de belangen van de organisatietop: efficiëntie, voorspelbaarheid en beheersbaarheid. Dit samenwerkingsmodel heeft lang standgehouden. In een relatief stabiele, voorspelbare wereld werkte het, zeker in productieomgevingen of klassieke dienstensectoren. In dit denken was de medewerker een *human resource* die vooral moest presteren. De organisatiestructuur stond vast, de functies waren afgebakend en wie erin stapte, paste zich aan om te kunnen overleven. Loyaliteit werd beloond, kritiek ontmoedigd. Samenwerking werd vormgegeven via vaste overlegstructuren, strak afgelijnde procedures en top-down besluitvorming. Het 'waarom' en 'hoe' werd van bovenaf bepaald, de rest was uitvoering.

Deze machtsverhouding tekende ook de sociale dynamiek. Wie leiding gaf was verantwoordelijk voor het denken, wie op de werkvloer stond moest vooral dóen. Er was weinig ruimte voor initiatief van onderuit, omdat dat de controle kon verstoren. De aanpassingen die later volgden, zoals zachtere leiderschapstijlen, modernere overlegvormen of inspiratiesessies, hebben dat samenwerkingsmodel nooit echt veranderd. Ze verzachtten de toon, maar lieten het besturingsmechanisme van presteren en controleren intact.

De arbeidsverhoudingen zijn inmiddels gekanteld. In veel sectoren is er geen schaarste aan werk, maar aan mensen. Medewerkers kunnen steeds vaker kiezen voor organisaties die hen ruimte geven, invloed bieden en waar ze zichzelf kunnen zijn. Werk is geen vast ankerpunt meer, maar een fluïde onderdeel van het leven. Medewerkers zijn vandaag ook mobieler dan ooit, zowel geografisch als op de arbeidsmarkt zelf. Ze switchen vlot van bedrijf, statuut, sector, stad of zelfs land. Dankzij digitalisering, globalisering en de toegenomen waarde van kenniswerk is locatie minder belangrijk geworden. Wie vandaag in Amsterdam woont, werkt morgen misschien in Lissabon, of logt vanuit een café in Brussel in bij een team in Kopenhagen. Tegelijk vervaagt de grens tussen werken in loondienst en het zelfstandig ondernemerschap. Steeds meer mensen combineren een vaste baan

met freelance opdrachten, een eigen project of bijberoep. De opkomst van platforms, netwerkorganisaties en co-creatieve werkvormen versnellen deze trend. Jongere generaties kiezen niet voor een baan, maar voor ervaring. Samenwerken is geen optelsom meer van taakjes die tot de opgelegde targets moeten leiden, maar een voortdurende afstemming tussen collega's, disciplines en belangen. Macht is niet langer vanzelfsprekend verbonden aan enkel de werkgever. Het is verplaatst naar wederkerigheid en gedeeld eigenaarschap.

Dit alles verandert wat medewerkers verwachten van de samenwerking en daarmee ook van hun werkgever. Ze zoeken leiderschap dat niet aanstuurt en controleert, maar vooral uitnodigt. Een werkomgeving die niet strak regisseert, maar richting geeft en ruimte biedt. In dit nieuwe speelveld werkt het oude machtsdenken niet meer. Het leidt tot frustratie en een vorm van samenwerking die strandt op wantrouwen of bureaucratie. Organisaties die blijven denken vanuit de logica van vroeger botsen daarom steeds vaker op grenzen.

DE VALKUIL VAN COSMETISCHE AANPASSINGEN

Samenwerken is voor een organisatie al lang geen vriendelijke bijzaak meer, maar een cruciale, directe voorwaarde voor succes. Teams die goed samenwerken, wisselen sneller kennis uit, lossen problemen creatiever op en maken minder fouten. Taken worden efficiënter verdeeld, waardoor tijd en middelen beter worden benut. Bovendien vergroot samenwerking de betrokkenheid en het vertrouwen tussen collega's, wat leidt tot hogere motivatie en minder verloop. En het resultaat? Hogere kwaliteit, tevreden medewerkers en klanten, betere prestaties en een organisatie die wendbaarder is bij verandering.

De meeste organisaties ervaren wel dat de huidige manier van samenwerken knelt en proberen zich aan te passen. Ze introduceren initiatieven, zoals zelfsturende teams, agile squads, projectgroepen, of holacratische experimenten. Managers heten voortaan coach, maar controleren nog steeds. Teams krijgen vrijheid, maar zonder concrete

kaders of duidelijk mandaat. De veranderingen blijven cosmetisch, de prestatiefocus overheerst en dat zorgt voor frustratie in plaats van vooruitgang.

Een écht nieuw samenwerkingsmodel vereist meer dan een andere functietitel, een pingpongtafel in de lunchruimte of een hip werkoverleg. Het vraagt om een herziening van de hele context waarin directie, leidinggevendenden, HR en medewerkers samenwerken en samen tot prestaties moeten komen: hoe besluiten worden genomen, hoe erkenning wordt gegeven en ervaren, hoe sociale veiligheid wordt geborgd. Maar hoe geef je hieraan richting zonder terug te vallen op controle? Hoe bouw je aan een samenwerking als teams voortdurend van samenstelling veranderen? Hoe houd je medewerkers aan boord als de arbeidsmarkt van alle kanten aan hen trekt?

Oplossingen die nog steeds vertrekken vanuit het uitgangspunt dat samenwerking iets is wat in iemand moet zitten en dat je bij medewerkers kunt aanwakken om tot maximale prestaties te komen, zullen nooit standhouden. Hoe ze ook zijn verpakt. Dat heeft er niet mee te maken dat medewerkers mondiger, machtiger, minder kundig of mobieler zijn geworden. Dat komt omdat organisaties voorbijgaan aan iets veel fundamenteleers:



**OF MENSEN WILLEN SAMENWERKEN, WORDT BEPAALD
DOOR DE CONTEXT WAARIN ZIJ DAT MOETEN DOEN.**

Ons sociaal gedrag in organisaties is een reactie op de context waarin we werken, onze *werkcontext*. Op wat logisch of veilig voelt. Op wat wordt beloond of bestraft. Denk aan een medewerker die weinig initiatief toont. Je kunt dat zien als een persoonlijkheidskenmerk, of als een gebrek aan motivatie. Maar wat als initiatief in een organisatie leidt tot nog meer werkdruk of een 'dat is niet jouw taak'-opmerking? Of denk aan een team waar fouten worden verzwegen; zelden ligt dit aan iemands karakter, maar aan een werkcontext waarin openheid leidt tot afrekening.

De aanwezige werkcontext beïnvloedt in iedere organisatievorm hoe we ons gedragen, óf en met wie we samenwerken en hoe we ons voelen. Hij bepaalt welk sociaal gedrag logisch aanvoelt, welke keuzes veilig zijn en of we ons uitgenodigd voelen om bij te dragen aan de samenwerking of niet, om verantwoordelijkheid te nemen of om nog even af te wachten, om de organisatie te verlaten of juist te blijven. Dat is gelukkig goed nieuws, want zo'n werkcontext is maakbaar. Of dit nu om een hiërarchisch ingerichte organisatie gaat, een netwerkorganisatie of een projectorganisatie, voor alle organisatievormen geldt hetzelfde principe: samenwerking houdt alleen stand zolang de werkcontext daartoe blijft uitnodigen.

Precies daarom is het tijd om het vertrekpunt voor samenwerking in organisaties te herzien. Want als de arbeidswereld fundamenteel verandert, en dat doet ze, dan is meebewegen geen luxe, maar noodzaak.

HET HERZIENE VERTREKPOINT IN DE ORGANISATIE

De Contextgestuurde Organisatie biedt een samenwerkingsmodel dat vertrekt van een glasheldere realiteit: onze bereidheid tot samenwerking in organisaties is geen losstaand gegeven, maar een gevolg van ontworpen werkcontexten. Daar passen we ons sociale gedrag op aan. Wie de samenwerking wil maximaliseren, moet dus niet op het gedrag van medewerkers sturen, maar kijken naar de omstandigheden waarin deze medewerkers moeten samenwerken. Dan komen er andere vragen op tafel dan gedragsvragen als: "Waarom nemen medewerkers zo weinig initiatief?", of "Waarom spreken collega's elkaar niet aan?" De vragen die dan boven komen drijven, zijn vragen zoals: "Welke ongeschreven en geschreven regels sturen onze samenwerking", of: "Hoe ziet onze besluitvorming eruit?" en ook: "Hoe faciliteren wij het nemen van initiatief?" Een Contextgestuurde Organisatie stelt dit soort vragen niet enkel als het misloopt, maar neemt ze bij voorkeur al mee in het ontwerp van de gewenste samenwerking. Ze controleert niet enkel achteraf, maar geeft ook richting vooraf. Geen krampachtig

sturen op gedrag en incidenten, maar werkcontexten creëren die aansluiten op ons sociale brein en zo samenwerken logisch, veilig én productief maken. Niet afdwingen met mooie woorden op de muur, maar door de manier waarop de dagelijkse praktijk is ingericht. Die sociale bedding is nog een volledig blinde vlek in organisaties. We zijn compleet uit het oog verloren dat we als mens juist goed kunnen en graag willen samenwerken. We hebben hier echter wel de juiste omstandigheden voor nodig.

Contextgestuurd samenwerken is geen softe aanpak. Het is een strategische keuze, misschien wel dé strategische keuze van deze tijd. Want organisaties die medewerkers willen aantrekken, verbinden en laten floreren, zullen een werkcontext moeten willen ontwerpen die aansluit bij onze sociale breinreflexen, zonder dat de organisatiestructuur moet worden aangepast. Een werkcontext waarin samenwerking blijft bestaan, ook als medewerkers komen en gaan. Waar gedrag geen 'persoonlijk probleem' is, maar een logisch antwoord op hoe de samenwerking is georganiseerd. Waar verandering duurzaam is, omdat ze structureel verankerd zit in hoe er wordt samengewerkt, in plaats van in personen die de organisatie weer kunnen verlaten.

De Contextgestuurde Organisatie is daarmee geen modieuze managementtrend. Het is een samenwerkingsmodel dat, geworteld in ons DNA, aansluit bij de huidige tijd, bij wat organisaties hard nodig hebben en bij wat medewerkers zoeken, maar nog veel te weinig vinden.