

Hoofdstuk 1

Watskeburt?

Waarin we eerst gaan kijken wat er in onze omgeving allemaal veranderd is, wat maakt dat organisaties en medewerkers anders moeten gaan werken.

Waarom Marianne haar baan verloor

Marianne heeft nog nooit een slechte beoordeling gehad. Door de jaren heen is ze het geheugen en geweten van de afdeling geworden. Met acht collega's verwerkt zij al meer dan twintig jaar de inkomende facturen voor de organisatie. Als een van die collega's een vraag heeft, meldt zij zich bij Marianne. Marianne heeft het allemaal al een keer meegemaakt, Marianne weet voor alles een oplossing. Zij heeft de manager geholpen toen de afdeling vijf jaar geleden verhuisde. Zij weet als enige nog hoe je informatie terugvindt in het in onbruik geraakte systeem waar ze vijftien jaar geleden nog mee werkten. Marianne is onmisbaar voor de organisatie. Maar toch gaan ze het zonder haar proberen.

Marianne heeft altijd al haar cursussen gevolgd. Ze heeft op teambuildingsdagen altijd het voortouw genomen. Zij heeft zich altijd constructief opgesteld. Maar nu heeft de organisatie een nieuw automatiseringssysteem aangeschaft. De bewaking van het systeem zal gedaan worden door een systeemanalist. Het kleine beetje handwerk dat nog overblijft, wordt uitbesteed aan een gespecialiseerd kantoor in Indonesië.

Marianne begrijpt het niet. Ze heeft altijd zo haar best gedaan. Ze heeft haar kennis altijd up-to-date gehouden en is altijd vriendelijk tegen de baas geweest.

De twee jaar die volgen, blijken voor Marianne een eindeloze zoektocht naar een nieuwe baan. Haar organisatie blijkt namelijk niet als enige te zijn overgestapt naar een andere manier van werken. Haar kennis en ervaring over facturatie is niet verouderd, hij is alleen niet meer nodig.

Werken verandert

Het Nieuwe Werken, agile, scrum, lean, netwerkorganisaties, zelfsturende teams, flexibele schillen... de manier waarop wij werken, is het laatste decennium nogal revolutionair veranderd. We moeten een leven lang leren, de garantie op een baan voor het leven is weg en zelfs de garantie op een vaste baan lijkt vervlogen. Tegelijkertijd is er een maatschappelijke aanbidding voor de creatieve zzp'er die bij de Starbucks op zijn laptop werkt, ontstaan her en der creatieve nesten en is de start-up 'de nieuwe messias'. Hippe bedrijven als Apple, Facebook en LinkedIn hebben vanzelfsprekend geen traditioneel kantoor meer, maar werken in een soort speeltuin voor grote kinderen.

Het spreekt voor zich dat niet elke organisatie of iedere medewerker zich herkent in deze coole voorbeelden. In de praktijk ziet die nieuwe manier van werken en organiseren er namelijk veel minder glamoureus uit. Maar tegelijk is de verandering fundamenteel. Organisaties zijn voorgoed veranderd. Niet omdat hippe ondernemers en managementgoeroes weer iets nieuws hebben bedacht, maar omdat de manier waarop wij in dit rijke westen economische waarde creëren, fundamenteel is veranderd. Die fundamentele verandering vraagt dat medewerkers op een andere manier toegevoegde waarde leveren en dat betekent dat oude methoden van organiseren en leidinggeven, niet meer werken.

Het industriële tijdperk: de kracht van herhaling

Tot en met de 20^e eeuw waren organisaties ingericht om in principe steeds hetzelfde te produceren. Dit proces wordt prachtig verbeeld door de lopende band. Medewerkers voegen aan het product steeds weer hetzelfde stukje toegevoegde waarde toe. Bijvoorbeeld door middel van het aandraaien van een schroef of het vastklikken van een element. Zo rolt uiteindelijk van het einde van die lopende band een product af dat voor consumenten zo aantrekkelijk is dat zij het willen ruilen tegen geld.

In principe waren onze organisaties tot en met de 20^e eeuw gebaseerd op dit herhalingsprincipe. Organisaties hadden een piramidevorm. Aan de top werd bedacht welke producten we het beste konden maken en op welke manier we dat het beste konden organiseren. Zo ontstond een overvloed aan mensen die voor andere mensen bedachten hoe ze hun werk moesten doen. Medewerkers waren gebonden aan strenge protocollen en hadden een zeer duidelijk omschreven rol in vaste structuren. Aan het eind van een cyclus werden ze beoordeeld door de manager die keek of de medewerker zijn werk wel gedaan had op de manier zoals de manager dat graag zag.

Zo'n manier van organiseren is zeer effectief en in principe is er ook niks mis mee. Al kan het, gezien vanuit de hedendaagse blik op mensen en organiseren, klinken als een benauwd kafkaïaans bouwwerk waar mensen afgebeeld en afgebeekt werden. Maar dit is evenzeer romantiek als de glorieuze beelden van het Russische communisme dat zijn, waarbij gelukkige fabrieksarbeiders glimlachend de fabriekshal binnen marcheerden om daar zingend hun werk te doen. De industriële manier van productie gaf enerzijds veel restricties en grote afhankelijkheid van de goedkeuring van de baas, anderzijds bracht het veel continuïteit en veiligheid. Men wist waar men aantoe was, de verantwoordelijkheid was duidelijk. Je had de zekerheid dat je een leven lang een gegarandeerd inkomen had en daarna pensioen kreeg. Als je om vijf uur naar huis ging, was je ook echt klaar. In deze tijd benadrukken wij vooral de zwarte kanten van het industrieel organiseren, we vergeten dat het voor veel mensen ook heel veel goeds bracht.

Van herhaling naar unieke en eenmalige waarde

In de tweede helft van de 20^e eeuw ontstond een kantelpunt. Omdat wij steeds meer manieren vonden om het zich continu herhalende productieproces te automatiseren, werden de medewerkers steeds meer een zwakke schakel. Machines en computers doen zonder zeuren telkens hetzelfde en doen dat doorgaans foutloos. Ze hebben geen kater op maandagochtend en zijn nooit afgeleid. Doordat goederen en informatie zich steeds sneller, goedkoper en makkelijker over de wereld kon verspreiden, ontdekten wij dat mensen in armere landen net zo goed in staat waren om ons herhalende werk te verrichten. En dat tegen veel lagere kosten. Nu wordt een groot deel van wat wij in ons huis hebben staan, geproduceerd in het Verre Oosten.

Toch hebben nog steeds rond de 95% van de mensen die kunnen en willen werken, betaald werk. Hoewel medewerkers die in principe één en hetzelfde kunstje beheersen en dat telkens op dezelfde manier uitvoeren, meer concurrentie krijgen van automatisering en goedkopere arbeidskrachten, heeft dat in ons land niet tot een zeer hoge werkloosheid geleid. Wel is werk minder zeker; nog weinig mensen krijgen een vast contract, laat staan een baan met een levenslange werkgarantie.

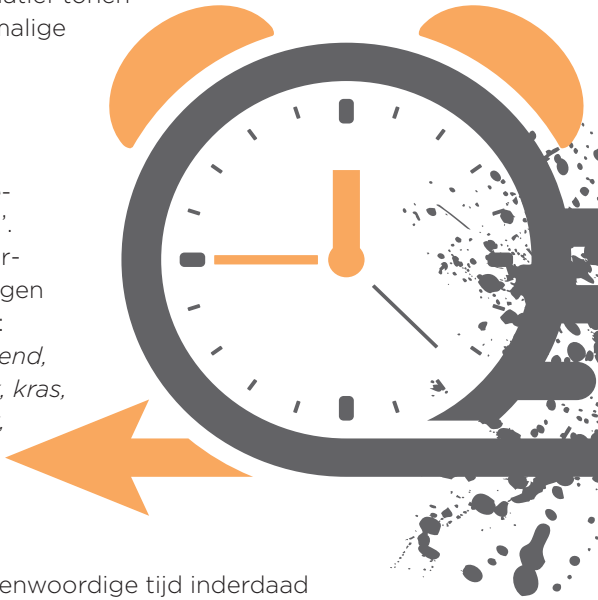
De aard van het werk van medewerkers is echter fundamenteel veranderd; de hele dag hetzelfde doen brengt nog maar zeer weinig op. Medewerkers moeten steeds meer unieke en eenmalige waarde creëren. Ze werken in projecten, moeten maatwerk voor klanten produceren of innovaties en verbeteringen bedenken. De hedendaagse medewerker weet, als zij naar haar werk gaat, nog niet precies wat ze die dag gaat doen. Daarvoor is de dynamiek in het werk te groot en de veranderingen in de organisatie te talrijk. Zelfs in klassieke productieorganisaties krijgt de medewerker een andere rol. De krimpende groep



productiemedewerkers die producten in dozen stoppen of de hele dag een andere, repetitieve taak verrichten, zien hun inkomen nog maar nauwelijks stijgen, hoogstens krimpen. Schoonmaakwerk is uitbesteed aan hyper gespecialiseerde organisaties die vooral op prijs concurreren. Medewerkers in fabrieken werken meer en meer in zelfsturende teams, zijn verantwoordelijk voor het bewaken van het productieproces in plaats van alleen het uitvoeren (dat doen immers de machines) en worden geacht mee te denken over verbeteringen. Het gaat er dus niet meer om dat ze de hele dag hetzelfde doen maar het gaat om verantwoordelijkheid nemen, meedenken, initiatief tonen en creatief zijn. Kortom: unieke en eenmalige waarde creëren.

Agile, agile, agile...

Agile is niet voor niks *het* nieuwe mode-woord. *Agility* betekent 'beweeglijkheid'. Agile wordt gebruikt voor mensen en organisaties die in staat zijn mee te bewegen met veranderingen. Agile betekent ook: *snel, vlot, vlug, rap, wakker, alert, oplettend, uitgeslapen, levendig, verhit, lenig, druk, kras, kwek, opgewekt, tierig, vief, beweeglijk, behendig, slagvaardig en geagiteerd*. Geagiteerd word je er zeker van als je al die energieke termen leest.



Agile is zo'n modewoord omdat de tegenwoordige tijd inderdaad voortdurend aanpassingen van organisaties en mensen vraagt. De tijd dat je stil kunt blijven zitten, wordt steeds korter. Voortdurend moet je openstaan voor nieuwe ontwikkelingen, voortdurend moet je mee bewegen met veranderingen in de organisatie, bij klanten, door nieuwe techniek of door andere mogelijkheden. Agile is zo'n beetje de tegenpool van conservatisme. Maar tegelijk ook een beetje de tegenpool van ontspannen zijn.

Deze tendens is positief voor frisse, energieke, nieuwsgierige en leergierige mensen. Die noemen zichzelf graag 'agile'. Maar het betekent tegelijkertijd ook een enorme uitdaging voor heel veel mensen die zo veel onzekerheid, verandering en nieuwigheid maar met moeite aan kunnen.

Een andere weg naar succes

Langzaam begint de manier waarop wij succesvol kunnen zijn, te veranderen. Natuurlijk is het begrip 'succes' op vele manieren uit te leggen. Voor de een is succes maatschappelijk aanzien. Een kunstenaar of filosoof kan, hoewel arm,

zeer veel maatschappelijke aanzien hebben. Voor de ander is succes rijkdom. In staat zijn een grotere auto dan de burens te kopen en alle materiële bezittingen waar je naar verlangt, kunnen betalen. Ik vraag mij wel eens af of het streven naar rijkdom niet gelijk staat aan het streven naar aanzien, maar dat terzijde. Voor weer een ander is succes invloed of macht. Maar het kan ook vrijheid, zelfontplooiing, ergens bij horen of het bewerkstelligen van verandering zijn.

In de 20^e eeuw werd 'succesvol zijn' vaak hiërarchisch gedefinieerd: 'klimmen', 'de top bereiken', 'de maatschappelijke ladder beklimmen', kortom: verticaal. 'Carrière maken' betekende dat je aan steeds meer mensen leiding mocht geven. Zo ontstond het zogenaamde 'Peter principle'. Het *Peter principle* betekent dat je doorgaans carrière maakt tot je iets doet wat je niet kunt. Het beste meisje of jongetje van de klas werd vaak de leidinggevende. Maar 'de beste in je vak zijn', betekent niet noodzakelijkerwijs dat je ook goed bent in coördinatie, sturing of strategie. Veel mensen maakten carrière tot er in hun functie kwaliteiten werden gevraagd die ze niet hadden. Carrière maakte je door goed te zijn in je vak en populair bij de leidinggevende. Dat bracht niet noodzakelijkerwijs de juiste mensen op de juiste plekken. Niet voor niets hebben zeer veel mensen in de 20^e eeuw (en eerlijk gezegd nu nog steeds) veel geleden onder zeer slechte leidinggevers.

Langzaam maar zie je dat in deze eeuw andere kwaliteiten maken dat je als medewerker succesvol kan zijn. Flexibiliteit, in staat zijn mensen voor je te winnen, ideeënrijkdom en communicatieve vermogens zijn meer en meer de kwaliteiten die maken dat je boven komt drijven in hedendaagse organisaties. Wij gaan steeds meer inzien dat mensen die in processen de kwaliteit hebben om als katalysator op te treden, niet noodzakelijkerwijs meer van waarde zijn als we ze een leidinggevende rol zetten. Langzaam maar zeker begint het aanzien van de manager dan ook minder te worden. Misschien ingegeven door alle bonusschandalen maar simpelweg ook omdat managers minder en minder toegevoegde waarde bieden. Bovendien verliezen managers steeds meer macht: medewerkers en teams zijn steeds meer zelfsturend, en organisaties beginnen te begrijpen dat klanten en collega's veel beter in staat zijn om iemand op zijn functioneren te beoordelen (en te beoordelen of iemand überhaupt geschikt is om bij de organisatie te komen werken). Daarbij gebeurt coördinatie van de werkzaamheden tegenwoordig met moderne communicatiemiddelen en in de projecten zelf. Zelfsturing betekent onontkoombaar minder management.

Weg met de manager?

Betekent dit dat de manager uiteindelijk gaat verdwijnen, zoals je wel eens hoort? Ik denk zeker dat leidinggeven meer een rol gaat worden die we in de verschillende fasen van onze projecten aan elkaar doorgeven. Het opstarten van een project vraagt immers andere leidinggevende capaciteiten dan de fase

waarin iedereen druk aan het werk is. Bij crisis zijn weer andere mensen beter in staat om het voortouw te nemen. Soms is focus nodig, soms juist overzicht. Soms is strakke organisatie nodig, soms juist verstorend denken.

Ik denk dat er altijd behoefte zal blijven aan mensen die een helikopterfunctie hebben en naar het (wat) grotere geheel te kijken. Degene die de ontwikkelingen in de maatschappij volgt, die oplet of het wiel niet op verschillende plekken tegelijkertijd wordt uitgevonden, die bewaakt dat er niet te veel muurtjes ontstaan waar mensen tegenaan lopen en die in de projecten kijkt of iedereen tot zijn recht komt. Er zullen minder managers zijn en hun rol zal enerzijds sterk faciliterend, anderzijds sterker strategisch en ten slotte meer inspirerend zijn. Niet de manager als inspirator (waar sommigen op hopen (niet zelden de zichzelf overschatten de types, trouwens)), maar de manager die inspiratie laat *stromen, binnenhaalt of organiseert*.

Daarnaast komt er een vierde, zeer belangrijke taak voor managers. Een taak die ze nu vaak verwaarlozen en waar dit boek in essentie over gaat. Zij moeten er voor zorgen dat professionals zich voortdurend blijven ontwikkelen, dat in de organisatie een kennisnetwerk ontstaat en dat de organisatie in zijn geheel lerend is. Leren wordt namelijk het meest belangrijke element om succesvol te zijn in de 21^e eeuw.

Leren is realiseren

Maar professionals leren toch door te doen? Ja, dat is waar. Volgens het inmiddels beroemde 70:20:10-principe leren wij het meest van doen. 70% van ons leren ontstaat door te handelen. Die 20 slaat op de 20% van ons leren dat wij doen door bij andere af te kijken en die 10 op de 10% die wij leren uit externe bronnen zoals boeken, cursus, seminar of goeroe. (Allemaal onbewezen overigens en nattevingerwerk.)

Van doen leer je echter het meest door te beseffen *hoe* je dingen doet. Door te reflecteren op hetgeen je doet, zo te begrijpen wat het effect van je handelen is, om je zo bewust te worden van hoe je zaken aanpakt. 'Bewust bekwaam' noemen wij dat.

De waan van de dag moedigt reflectie niet aan en die waan van de dag is veelal leidend in het leven van het overgrote deel van de professionals. Niet omdat mensen onvermogen zijn of niet willen, maar omdat de hedendaagse context waarin wij ons werk doen zo dwingend, zo dynamisch en zo veel van mensen vraagt, dat reflectie al snel een sluitpost wordt. Terwijl reflectie het kapitaliseren op ervaring is en de beste manier om je verder te ontwikkelen. Leren zorgt ervoor dat je in het vervolg sommige zaken beter, sneller of grondiger kan aanpakken. Dat volgende taken minder tijd kosten doordat je direct weet waar

je je op moet richten. Helaas gaat het clichéverhaal van de houthakker en zijn bijl nog al te vaak op. Hieronder in het kader komt hij nog een keer.

Er staat een houthakker in het bos bomen te hakken. Hij zweet en hijgt. Een vreemdeling komt langs en bekijkt het tafereel enige tijd. Dan stapt zij op de houthakker af. 'Je moet je bijl slijpen, die is hartstikke bot. Geen wonder dat je zo staat te puffen, zo kost houthakken enorm veel energie en je hebt bijzonder weinig resultaat.'

'Daar heb ik geen tijd voor,' antwoordt de houthakker. 'Heb je wel gezien hoe veel bomen er nog staan?'

Professionals kunnen zo in hun werk opgaan, zo veel sociale en tijdsdruk van hun collega's, klanten, leveranciers en bazen ervaren, dat ze zich geen tijd meer gunnen om te reflecteren op hoe ze zaken aanpakken. Daarmee ondergraven ze hun eigen professionaliteit en worden ze langzamerhand steeds minder effectief.

Waarom leren steeds belangrijker wordt

Permanent leren - je voortdurend blijven ontwikkelen - wordt deze eeuw alleen maar belangrijker. Zo belangrijk dat ik beweer dat het onvermogen om te leren het analfabetisme van de 21^e eeuw zal vormen. In de 20^e eeuw was de kans om als analfabeet succesvol te zijn bijzonder klein. Analfabetisme had een sterk verband met een lage sociale status en zelfs met depressie en ziekte. Wie niet kon lezen en schrijven had weinig toegang tot kennis, communicatie en zelfs de publieke ruimte. Techniek gaat dit probleem voor een groot deel oplossen. Spraakherkenning, schriftherkenning, akoestische manieren van communiceren zoals Youtube, Skype en zelfs Virtual Reality maken het steeds meer mogelijk om zonder tussenkomst van letters met andere mensen te communiceren of kennis op te doen. Ook het vertalen van de ene taal naar de andere zal de komende eeuw meer en meer door computers gebeuren. Het lijkt niet ondenkbaar dat een apparaatje in ons oor, gesproken taal van een vreemdeling synchroon omzet naar onze eigen taal.

Daarentegen is gebrek aan lerend vermogen niet met techniek op te lossen. Mensen die niet in staat zijn hun kennis, vaardigheden, mentaliteit en houding door te ontwikkelen, zullen al snel achterop raken. In de mondiale concurrentie tussen arbeiders zullen anderen zich de nieuwe inzichten, technieken of vaardigheden wel/ eigen maken en daardoor succesvoller zijn. Je zult voortdurend in ontwikkeling moeten blijven om andere mensen te kunnen

blijven begrijpen, waarde voor klanten te creëren en samen te kunnen werken. Die ontwikkeling gaat steeds sneller. Zo snel dat er een nieuwe tweedeling in de maatschappij zal ontstaan.

De maatschappelijke impact; een nieuwe tweedeling

Management, HR, managementdenkers zoals ikzelf... Allen zingen zij de hoogmis over de flexibilisering van de maatschappij. Agile, scrum, zzp-schap, intern ondernemerschap, de innovatieve organisatie; ze vormen samen de catechismus van een nieuwe, glorieuze toekomst.

Maar net als met andere sociale omwentelingen heeft ook deze ontwikkeling winnaars en verliezers ten gevolg. Tot de 20^e eeuw was afkomst de meest bepalende factor voor maatschappelijk succes. In de 20^e eeuw werd het intelligentie en kennis. Nu vormen lerend vermogen, het managen van snel wisselende sociale contacten en creativiteit de kwaliteiten die een mens in onze maatschappij kansrijk maakt. Wij moeten zelf agile zijn.

Ik denk dat deze ontwikkelingen onontkoombaar zijn. Dit boek zal mede gaan over hoe je in een dergelijke maatschappij overleeft. Maar ik denk dat we ook rekening moeten houden met de donkere kant ervan. Van de flexwerkers werkt 90% niet met een hippe laptop in de Coffee Company. De meeste flexwerkers werken namelijk in de thuiszorg, de verpleging, de schoonmaak en op scholen. Het is een brede laag van de bevolking die hunkert naar veiligheid en zekerheid en niet de brandende ambitie voelt om 'je eigen ding te doen'. Voor deze mensen is de flexibilisering van de maatschappij alleen maar een achteruitgang. Zij leven met een permanente angst of zij over twee maanden nog wel de huur kunnen betalen en voelen zich gebruikt en geminacht. Dit is geen politiek boek maar ik snap en respecteer dat mensen in die situatie eenvoudige antwoorden zoeken met in dat antwoord het liefst iemand die de schuld krijgt. De agile-maatschappij is een broedplaats voor ongenoegen en frustratie bij de brede lagen van de bevolking die hier minder makkelijk in meegaan. Dat tegengeluiden door ons als elite afgedaan worden als 'populisme' helpt niet.

Wij moeten ons van deze ontwikkelingen in onze organisaties bewust zijn. Een pleidooi zoals laatst van een topman van een financiële instelling die afscheid wilde nemen van die medewerkers die hij 'de middelmaat' noemde, past niet. Het is een getuigenis van iemand die de wereld enkel door zijn eigen bril kan zien. Elkaar helpen is, ook in de 21^e eeuw, een verplichting.