

De valkuil van het nieuwe werken

door: Joost van Zoelen

De geschiedenis van de mensheid toont een voortdurend proces van op- en neergang. De mens slaagt er namelijk steeds weer in de weg naar de eigen valkuilen te kiezen. Vlak voor de definitieve ondergang blijkt steeds weer de kracht van de reactie gevonden en ingezet te kunnen worden om het grillige pad omhoog te beklimmen. Een pad dat ons vrijwel steeds naar nieuwe, ongekende hoogten voert. Sociaal en economisch, moreel en professioneel. Nu gloort een serieuze valkuil, het ongefundeerde gepraat en de quasi vakkundige adviezen over een nieuwe manier van samenwerken.

Vanuit sterk verschillende invalshoeken doen sterk verschillende experts een heleboel duiten in het zakje met het etiket 'het nieuwe werken'. De rode draad in hun bijdragen is steeds hetzelfde: we gaan niet meer naar het werk, we gaan aan het werk. En ze bedoelen dan vrijwel allemaal dat we steeds meer op andere plekken dan in het bedrijf gaan werken en steeds meer op tijden die ons als individu beter uitkomen. Nu is het niet ongebruikelijk dat mensen een tijdje hetzelfde denken, zeggen en doen. Dat heet een trend. De mode is daarvan de meest in het oog springende en structurele manifestatievorm. Ook is het gebruikelijk dat trends, net als mode, een beperkte houdbaarheid hebben en dus na verloop van kortere of langere tijd weer verdwijnen. Het nieuwe werken kan vanuit dat gezichtspunt beter 'de-nieuwe-mode-in-het-praten-door-experts-over-werken' genoemd worden. Dit modische praten en adviseren over het nieuwe werken wordt aangespoord door verschillende evolutionaire actoren zoals, de individualisering, de ontzuiling, de computerisering en de globalisering. En wordt gestimuleerd door het visieloze, fantasieloze en daarom falende beleid van de overheid op het terrein van algemeen maatschappelijk beleid, onder andere tot uitdrukking gebracht in het beleid met betrekking tot de maatschappelijke mobiliteit. Voor het zinvol praten en adviseren over het 'nieuwe werken' hanteer ik twee typen kerninput; 'de nieuwe prestaties' en de 'nieuwe bereikbaarheid'.

De nieuwe prestaties

De mens is een groepsdier dat tot de beste, structurele prestaties komt in teamverband. Ik toets dit gegeven al meer dan twintig jaar in gesprekken met eindverantwoordelijken in ondernemingen. En steeds komt de bewijsvoering spontaan naar boven. Natuurlijk, bovenaan de lijst staat de wijze waarop bedrijven vanuit het niets naar een meetellende marktpartij gevoerd worden, de pioniersfase. Praat er met CEO's over die het meegemaakt hebben en een gelukzalige lach breekt door hun gelouterde rimpels. En er is veel meer. Het overtuigende verhaal van de CEO die in zijn vrije tijd jazzmuzikant is en enthousiast verhaalt hoe je in jamsessions tot de beste, meest uitzonderlijke muziekcreaties komt. Of van de CEO die fanatiek zeilt in zijn schaarse vrije tijd en de beste races heeft gevaren in teamverband. Of van de CEO die elk jaar de Tour de France rijdt en in

groepsverband, vooral in het slopende hooggebergte, steeds veel betere tijden rijdt dan wanneer hij alleen rijdt. Of van de CEO die van een aanbestedingsteam van twee specialistische leden overging op een hecht team van vijf gedrevenen en vervolgens de ene na de andere tender won. Steeds is de leidraad dat een team je tot ongekennde prestaties, creativiteit en vaardigheid aanspoort. Het team blijkt de individuele leden te inspireren, uit te dagen, steun te geven, te motiveren en kracht te geven. De uitkomst is zoveel meer dan de som der delen! Met dit gegeven zijn enkele kerncondities verbonden, nl. gezonde stress, functionele teamgrootte en teamcultuur.

Gezonde stress

Ten eerste dient het om de ontwikkeling en exploitatie van gezonde stress te gaan. De cruciale factor bij de ontwikkeling van gezonde of ongezonde stress heet congruentie. Wanneer mensen, dus ook teamleden, leven in een omgeving die vruchtbare overeenkomst levert met de aard en inhoud van hun levens- of wezenswaarden, kunnen zij, bij het delen van uitdaging- en groeiwaarden, een gezonde vorm van stress ontwikkelen. Die gezonde vorm van stress is onontbeerlijk om tot bijzonder prestaties te komen. In de sport wordt dat wedstrijdspanning genoemd, in de theaterwereld noemen we dat plankenkoorts. Mis gaat het pas wanneer de mens deel uitmaakt van een context waarin die waarden niet gedeeld worden, of nog erger wanneer de context gekenmerkt wordt door waarden die nu juist strijdig zijn met de wezenswaarden van de deelnemers in die context. Dat leidt tot de ongezonde stress die leidt tot vele soorten van ziekten met 'Burn-Out' als meest bekende.

Teamgrootte

Ten tweede dient het te gaan om teams die niet te groot zijn. Een groep van maximaal 25 - 30 teamleden ontwikkelt op natuurlijke wijze de beste balans tussen droom en verwachting, avontuurzucht en strategische sturing, tussen pionieren en gestructureerde inzet van energie en intelligentie. De lifecycle van ondernemingen biedt in dat opzicht interessant houvast. De eerste alarmfase treedt onherroepelijk op tussen pioniers- en groeifase en de tweede bedreigt de continuïteit van de onderneming bij de overgang van groei- naar autoriteitsfase. In beide gevallen neemt de omvang van de onderneming toe, neemt de noodzaak tot structuur toe en nemen de verschillen in de drijfveren, dus ook wezenswaarden, van de groeiende groep deelnemers toe.

Teamcultuur

Ten derde dient het te gaan om teams waarvan de teamcultuur als krachtig en homogeen gedefinieerd en gemeten kan worden. Een team ontleent kracht aan het delen van de diepere drijfveren, het delen van dromen, avontuurzin en vooral van het geloof in een uniek eigen vermogen; in geval van een onderneming de Corporate Fundamentals. Homogeniteit ontleent een team aan de hechte verbondenheid in de overtuiging dat het gedroomde waargemaakt kan worden met volle inzet van de beschikbare

bijhorende morele en professionele vaardigheden. Aangevuld met de disciplinebeleving van de Company Laws&Rules. Voor het ontdekken, bekrachtigen en verankeren van het gezamenlijke geloof, evenals voor het verdiepen van de verbondenheid heeft de mens zijn gehele communicatie-instrumentarium nodig. De ongelimiteerde kracht van het telepathische/onbewuste contact, de fysieke signalen (houding/ gebaren/ aanraking), de tonaliteit (c'est le ton qui fait la musique!!) en de woordkeuze/ het zinsgebruik. Dat essentiële communicatie-instrumentarium wordt volstrekt onvoldoende ingezet wanneer we niet naar het werk gaan en wel aan het werk gaan, thuis of waar dan ook, niet zijnde in het teamverband. We laten daarmee o.a. onze belangrijkste, meest bijzondere prestaties ongebruikt in de economische competitie, waaraan als serieuze extra uitdagingen ten eerste al steeds meer deelnemers meedoen en ten tweede het gemiddeld 'performancelevel' ook steeds meer omhoog gaat. Extra uitdagend daarbij zijn vooral de nieuwe toetreders tot de markt die nu juist uit andere culturen komen. Deze toetreders uit andere culturen zetten de meerwaarde van het teamverband vanuit verschillende sociaal-culturele achtergronden nog volop in. Dit om de concurrentie te verbluffen met uitzonderlijke prestaties om vervolgens de oude marktleiders terug te wijzen in de marktorde. Peergroups bestaan in steeds meer PMC's voor een groot gedeelte, of in vele gevallen geheel, uit bedrijven die hun wortels hebben in deze 'andere sociaal-culturele stelsels. De 'Nieuwe -Werken-Goeroes' hebben daar nog geen voet aan de grond gekregen.

Muizen en mensen

Om teamkracht direct van KPI's te voorzien werk ik altijd met het '2xB+2xD' principe uit de Rebound® Philosophy. Het gaat daarbij om de volgende vier prestatieprikkels: Belief, Bond, Development en Discipline. Laatst vond ik in een onderzoek van de Ohio State University interessante onderbouwende informatie voor deze succesfactoren. Het onderzoek heeft betrekking op een steekproef gevormd door muizen, en de resultaten lijken 1 op 1 toepasbaar op mensen. In het onderzoek blijkt dat muizen die in een teamomgeving zijn waar sprake is van uitdaging (Belief) en afwisseling (Development) veel gezonder en actiever zijn dan muizen die in een omgeving geplaatst zijn waar deze factoren niet aanwezig zijn. Actiever en gezonder, dus creatiever, energiever en productiever! Daarbij zit er nog iets heel interessants verstopt in de rapportage. De onderzoekers noemen de muizen op basis van de uitkomsten nadrukkelijk lotgenoten. Dat is temeer opmerkelijk, omdat er zonder de resultaten geen aanleiding is om een groepje muizen lotgenoten te noemen. Lotgenootschap wijst namelijk op verbondenheid en dat is voor teameffecten van het allergrootste belang. Samen delen is ten diepste de kernkatalysator voor al het groeivermogen (moreel en professioneel) van sociale wezens, muizen en mensen.

De nieuwe bereikbaarheid

De mobiliteitscondities van elke groep/samenleving dienen ten minste te voldoen aan specificaties als; uitnodigend, stimulerend, drempelloos, innovatief-gemakkelijk, servicegedreven, comfortabel, hygiënisch, betrouwbaar, veilig, vertrouwd, herkenbaar en toegankelijk. Als we deze basiscondities ter toetsing opleggen aan de algemene mobiliteitscondities in ons land zal dat tot een droevige evaluatie leiden. Dat is het directe gevolg van het feit dat de overheid zich niet, of in ieder geval nog volstrekt onvoldoende, bewust is geweest en nog steeds is, van deze, de maatschappelijke kwaliteit in beslissende zin beïnvloedende voorwaarden. Voorwaar een knappe prestatie van een overheid waarbij de verantwoordelijkheid van maatschappelijke en economische groei als een absolute kerntaak geplaatst is. Het scheppen van voorwaarden voor de optimale bereikbaarheid van mensen is primair sociaal van eminent belang en is daarenboven van beslissend economische betekenis. De strategie die bij het realiseren van deze voorwaarden hoort, zal gericht zijn op het ontwikkelen, behouden en versterken van een structuur van mobiliteitsvoorzieningen die mensen stimuleert, verleidt bij elkaar te komen. Mensen dienen dus, door het aangename, drempelloze, zekere, veilige en comfortabele karakter van de mobiliteitsvoorzieningen gestimuleerd te worden elkaar op te zoeken. Dat is een overheidskerntaak!

Het nieuwe samenwerken

Het nieuwe samenwerken betekent eerst, en vooral, dat we het begrip werken ontdoen van alle negatieve lading. Werken doe je voor je plezier en werken is een hele beste, zo niet de beste strategie in je leven om inhoud te geven aan de belangrijkste zingeving in dat leven: persoonlijke ontwikkeling en groei van levenswijsheid. Het nieuwe samenwerken, betekent ook dat we werkomgevingen zoeken waarin wij onze diepere drijfveren volwaardig tot uiting kunnen brengen. Waarin we samenwerken met mensen met overeenkomstige en/of aansluitende waarden, overtuigingen en normen. Dat houdt meteen in dat wij ons bewust willen, kunnen en mogen zijn van onze meest persoonlijke drijfveren. En dat ondernemingen in staat dienen te zijn gedetailleerd aan te geven wat de sturende waarden zijn van de bedrijfscultuur en wat de inhoud, ambitie is van het businessplan. Daar hoort volstrekte duidelijkheid over de financieel-economische doelstellingen bij, met inbegrip van het honoreringshuis in alle geledingen van de onderneming. Dat laatste is temeer van belang voor mensen die exorbitante topsalarissen en bijbehorende bonussen niet bij hun diepste waarden vinden passen. De belangrijkste discriminerende waarde in de beeldvorming van honoreringspakketten heet vrijwel altijd: Respect! En exorbitante honoreringen zijn nu eenmaal niets anders dan het meest pregnante en beledigende bewijs van disrespect, sociaal en economisch! Het nieuwe samenwerken betekent vanzelfsprekend ook dat we weer graag ons oergevoel van gezamenlijkheid bevredigen. Weer graag in teamverband zijn en samen ambities tot werkelijkheid maken. Dat we elkaars nabijheid, schouderklop, begripvolle blik, ondersteuning in woord en gebaar en de

mogelijkheid van fijn afgestemde, directe feedback weer op hoge waarde weten te schatten. Kortom dat we graag samen werken, samen presteren, samen leven. Het nieuwe samenwerken betekent ten slotte ook dat we de meeste werktijd NAAR het werk gaan om AAN het werk te gaan. Hetgeen voor de overheid betekent dat doorbrekend beleid op het gebied van mobiliteit geëist wordt. Daarvoor is een Hollandse krachttoer a la het Deltaplan dringend nodig. Waar dat Deltaplan ons diende te beschermen tegen het water, dient dit Hollands Mobiliteitsplan ons te beschermen tegen sociale discohésie en structureel economisch verval.

Uitvoering van dat Hollands Mobiliteitsplan zal de mobiliteitsmotivatie van alle Nederlanders doen exploderen, met als gevolg een tevredenstellende ROI voor de overheid, die grootaandeelhouder zal zijn in de private bedrijven die de uitvoeringsstrategie, mensen en middelen voor hun rekening nemen. De aanloopverliezen die mogelijk gepaard gaan met de interventie in de huidige structuur en de ombouw en uitbouw daarvan, zijn uiteraard voor de samenleving, die op deze wijze volstrekt verantwoord investeert in haar eigen behoud, versterking en groei. Als maatschappij en als economie. Om een dergelijke beleidswending tot stand te brengen, is congruentie, zuivere passie, harde logica en onwrikbare moed nodig. Eigenlijk net zo iets als waarmee men ondernemingen bouwt, innovaties aanspoort en doorvoert, leerprocessen omzet in voorspoedige, praktische prestaties en de uniciteit van gezamenlijke intelligentie en inspanningen tot autoriteit institutionaliseert. En..... als ik dan die 'leiders' in formatie èn in de formatie over die met historische moed bestrate grond van het Haagse Binnenhof zie schuifelen, zinkt mij reeds veel moed in de inmiddels Italiaanse schoenen. Hoewel; het leven is eb en vloed, actie en reactie, dus..... hoe verder we wegzakken, hoe eerder we het punt bereiken waarop we ons weer kunnen oprichten. Oprichten om weer met geloof en overtuiging inhoud te geven aan onze oervolkse waarden. Waarden als: geloof in ons vermogen om een bijzonder bijdrage, sociaal en economisch, in de wereld te kunnen leveren, verbondenheid, vooruitstrevendheid en respect voor elke levensbeleving. Oprichten dus om de bedelstaf van 'het nieuwe werken' ver van ons af te werpen en samen waardevol vorm en inhoud te geven aan de toekomst, sociaal èn economisch!

Joost van Zoelen is internationaal ondernemingsgroeistrateger en grondlegger van de Rebound® Philosophy. Tevens CEO van de Central Park Groep, waarin de volgende specialisaties zijn opgenomen: Manton (ondernemingsstrategie), Synergie (identiteit/merkstrategie) en Brand Republic (commerciële communicatie)