

# 1

## Waarom is Het Nieuwe Werken nodig?

Nederland slibt dicht en lijkt op weg naar een infarct. Onze snelwegen raken overvol en je kunt nergens meer fatsoenlijk parkeren. Ook onze e-mail inbox loopt vol en we vergaderen ons suf. Daarnaast is er de toenemende administratieve rompslomp. Managers en politici proberen alles te controleren en te beheersen. Dat doen ze door steeds weer nieuwe regels en procedures op te stellen met daarbij tal van papieren of elektronische formulieren om te registreren en meten dat we ons daar ook allemaal aan houden.

Al die overlast houdt ons af van ons eigenlijke werk. Dat werk stapelt zich steeds maar op. Het is nooit af een dus werken we maar langer door en richten we ons op de urgente zaken – dat wat morgen af moet. We vergeten rust te nemen en vooruit te kijken naar de dingen die echt belangrijk zijn. We raken vermoeid en overwerkt. Dat is te merken: onze economische groei is structureel matig<sup>1</sup> en aan innovatie komen we nauwelijks toe<sup>2</sup>. Het ontbreekt ons niet alleen aan de tijd maar ook aan de energie en inspiratie.

Daardoor zijn we minder ondernemend en missen we kansen. En dat is jammer, want kansen zijn er genoeg. Kansen om nieuwe producten

---

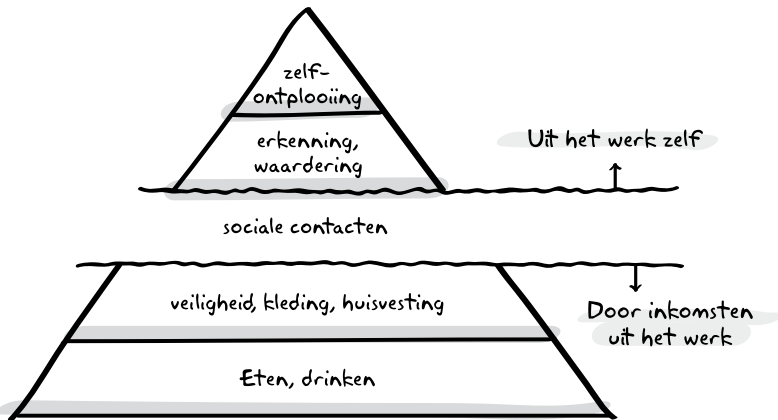
1 Economische groei per hoofd van de Nederlandse bevolking per jaar verliep van ruim 10% in periode 1946-1960 via 4,5% in periode 1961-1975 naar 2,35% in periode 1976-1990 en 2,52% in periode 1991-2005 (bron: Maddison, 2007)

2 Nederland besteedt slechts 1,7% aan R & D en 75% van de Nederlands bedrijven doet niet aan innovatie. Beide getallen liggen op of onder het Europees gemiddelde (CBS, 2008b)

en diensten te ontwikkelen, om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren, om een betere relatie met onze klanten te krijgen, om een nieuwe markt aan te boren, om de concurrentie een slag voor te zijn, enzovoort. Ondernemers die hier wel alert op zijn, merken vaak dat hun medewerkers niet de inzet en passie hebben die nodig is om slagvaardig te handelen. Ondernemers voelen zich daardoor geremd.

### DE MENS EN ZIJN WERK

Ik kan nog wel even doorgaan met deze klaagzang, maar dat doe ik niet. Je snapt wel wat ik bedoel en hebt vast je eigen ervaring en invulling. Dit is geen klaagboek. Integendeel dit wordt een leuk boek vol optimisme. Het gaat over hoe we zinvoller, effectiever, efficiënter, ondernemender maar tegelijkertijd ook plezieriger kunnen werken.



*De bekende piramide van Maslov: de lagere behoeften worden bevredigd door de inkomsten uit het werk, de hogere door het werk zelf. Sociale contacten zijn zowel belangrijk in de privésfeer als op het werk.*

Het hebben van werk is belangrijk voor de mens. Uit recent onderzoek van het CPB blijkt dat mensen doodongelukkig worden als ze geen werk meer hebben. “Verlies van inkomen of vermogen doet volgens het CPB wel even pijn, maar went relatief snel. Het ongeluk van de

werkloze duurt echter veel langer. Uit verschillende studies is gebleken dat werklozen gemiddeld aanzienlijk ongelukkiger zijn dan mensen met een baan.”<sup>3</sup>

Vreemd is dat niet. Abraham Maslow wist het 40 jaar geleden al: de mens is een uniek gemotiveerd individu met veel drijfveren. De mens heeft naast eten, een dak boven het hoofd en veiligheid ook behoefte aan sociale contacten, erkenning en zelfontwikkeling.

Waar kan de mens deze hogere drijfveren beter realiseren dan in zijn werk? Maar ervaart hij dat ook zo? Veel mensen vinden hun huidige werk namelijk helemaal niet zo zinvol en niet zo leuk, om redenen die ik zojuist aangaf. Ze werken omdat het moet – brood op de plank – en ook omdat ze zich zonder dat werk nog veel ongelukkiger zouden voelen. Maar de echte voldoening ontbreekt vaak. En dat is jammer. Mensen besteden ruim een kwart van hun volwassen leven tussen pakweg 25 en 65 aan werken; feitelijk de helft van hun leven als je de nachtrust, douchen, aankleden en zo niet meerekent en de reistijd van en naar je werk wel. En dat wordt nog wel weer iets meer als je een hele drukke baan hebt. Het is toch wel erg zonde om een zo groot deel van je volwassen leven het gevoel te hebben dat je niet erg zinvol en effectief bezig bent; en ook nog met weinig plezier.

Voor mensen die wel de hoogste drijfveren realiseren door hun werk, bestaat er dan ook niets mooiers dan dat werk.

### **ACTEUR VOOR HET LEVEN**

Amsterdam -- Acteur Henk van Ulsen is vrijdag in zijn woonplaats Bussum overleden. Dat heeft een woordvoerder van de familie meegedeeld. Van Ulsen is 82 jaar geworden. De in Kampen geboren acteur speelde in vele toneelproducties en televisieseries [...]. Hij studeerde in 1949, cum laude, af aan de Amsterdamse Toneelschool. Van Ulsen kreeg twee keer de Louis d'Or toegekend en won de Albert van Dalumprijs [...]. Van Ulsen overleed onverwacht aan een hartstilstand, aldus de woordvoerder. De gelauwerde acteur trad afgelopen weekeinde nog driemaal op in Austerlitz [...]. Van Ulsen werd bekend met zijn solotoneelvoorstelling *Dagboek van een Gek* (vanaf

---

3 De grote recessie (CPB, 2009). Citaat uit artikel 'We zijn doodongelukkig zonder werk' van de Telegraaf van 1 september 2009 ([www.telegraaf.nl](http://www.telegraaf.nl))

1975) en op de televisie, en bij het grote publiek, met de series Floris, Pension Hommeles en Willem van Oranje [...]. In 1956 koos Van Ulsen, als een van de eerste acteurs, voor een freelance bestaan. Hij wilde zelf beslissen met wie en in welke stukken hij zou spelen zonder verstrikt te raken in de Nederlandse toneelstructuur. (uit [www.nu.nl](http://www.nu.nl); 28 augustus 2009)

### HET NIEUWE WERKEN

Dit boek gaat over het op een andere manier werken die zinvoller, effectiever, efficiënter en ook plezieriger is. Ik noem dat Het Nieuwe Werken. Inmiddels is dat al wel een beetje een gevleugeld begrip geworden. Het is begonnen met een whitepaper van Bill Gates uit mei 2005. Mijn eerste boek van begin 2007 had die titel ook (Bijl, 2007). Sinds die tijd is er een flink aantal seminars en congressen georganiseerd met die titel en zijn er aardig wat organisaties begonnen met het invoeren van Het Nieuwe Werken.

Is het begrip Het Nieuwe Werken zelf nog redelijk nieuw, de diverse componenten ervan liggen een stuk verder in het verleden. ‘Empowerment’ is een van die componenten en het onderzoek op dat vlak is al ruim 20 jaar aan de gang. ‘Kantoorinnovatie’ is een andere component en ook dat werk is al een paar decennia bezig. ‘Dienend Leiderschap’ is ook een begrip dat al een tijdje rondgonst en vooral door management goeroes als Stephen Covey, Peter Senge en Ken Blanchard is gepopulariseerd. Andere voor Het Nieuwe Werken belangrijke begrippen zijn ‘Netwerkorganisatie’, ‘Business Process Management’, ‘Kennismanagement’ en ‘Zelfsturing’. Maar de opkomst van de ICT, de Informatie en Communicatie Technologie, en dan vooral de enorme doorbraak van wat ik gemakshalve maar ‘het internet’ noem is de grote katalysator en versneller van Het Nieuwe Werken geworden. Dit boek is zeker geen technologieboek, maar technologie – de ICT – speelt wel een hoofdrol in Het Nieuwe Werken. De ICT is daarin een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde. Anders gezegd, zonder ICT kan er geen sprake zijn van Het Nieuwe Werken, maar omgekeerd is de ICT niet de oplossing die Het Nieuwe Werken gaat realiseren. De sleutel tot die oplossing ligt vooral in ons hoofd. Het gaat om onze ‘mindset’, onze manier van denken. ‘Vertrouwen & loslaten’ en ‘vrijheid & verantwoordelijkheid’

zijn sleutelbegrippen in Het Nieuwe Werken. In de komende hoofdstukken van dit overzichtsdeel zal dat allemaal duidelijk worden.

Ik ben begonnen met het beschrijven van een probleem: Nederland slibt dicht en loopt kansen mis. Dat zijn niet de eigenlijke problemen. Het zijn meer symptomen. Het eigenlijke probleem is dat de aard van het werk en de externe omstandigheden in de afgelopen dertig tot veertig jaar ingrijpend gewijzigd zijn, maar dat de manier waarop wij het werk organiseren, inrichten, aansturen, uitvoeren en belonen onvoldoende is meeveranderd. Daardoor past dat besturingsmodel niet meer goed op het eigenlijke werk dat we doen en ontstaat er vanzelf constipatie. Daarom slibben we dicht, missen we kansen. Ik zal dat wat nader uitleggen aan de hand van onze werkgeschiedenis.

## EEN STUKJE GESCHIEDENIS

In mijn vorige boek over Het Nieuwe Werken ging ik uitgebreid in op de evolutie van werk door de millennia heen. Hier houd ik het beknopt. De industriële revolutie begon in de 18e eeuw en maakte dat mensen massaal gingen werken in fabrieken. Voor die tijd werkten de meeste mensen waar ze woonden; duizenden jaren lang. Mensen gingen aan het werk op hun boerenbedrijf of in hun ambachtsatelier. Er was weinig onderscheid tussen leven en werken; het vloeyde in elkaar over. Maar met die industriële revolutie kwamen mensen uit hun huizen en gingen naar hun werk. Er ontstond een strikte scheiding tussen werk en privéleven.

In die fabrieken werden producten gemaakt: standaard en in massa. Dat was goedkoper dan maatwerk. Om de productiviteit te verhogen werd het werk in kleine partjes opgedeeld en werden die kleine partjes aan mensen toegewezen. Die opgesplitste arbeid werd weer gecoördineerd in het productieproces, waarin iedereen zijn eigen kleine handeling op de juiste plaats en het juiste moment deed. Uiterst efficiënt, maar ook dodelijk saai. Daarom moesten de mensen voortdurend gecontroleerd worden of ze hun werk wel goed deden en gecommandeerd om het beter en sneller te doen. Daarmee was de command & control

managementstijl een feit. Wie zich daar een visuele voorstelling van wil maken moet maar terugdenken aan de film *Modern Times* van Charlie Chaplin of even een stukje op YouTube kijken. Het fabriekswerk was sterk tijd- en plaatsgebonden: alleen aan de lopende band en alleen op dat moment kon die handeling uitgevoerd worden.

Een ander belangrijk aspect van de industriële tijd in het begin van de 20e eeuw was de organisatie rondom de productielijn. De producten die in de fabrieken werden gemaakt hadden een bijzonder lange looptijd. De T-Ford bijvoorbeeld werd 20 jaar lang geproduceerd van 1908 tot en met 1928. De auto zelf onderging wel wat wijzigingen in die tijd, maar niet veel. Rondom de T-Ford productielijn werd een complete hiërarchische organisatie opgebouwd. Bovenin werd alles bedacht en aangestuurd. Onderin werd alles uitgevoerd; precies zoals dat bovenin bedacht werd. De commandolijn naar beneden en de rapportagelijn naar boven verliepen langs een reeks tussenschakels – het middle management. Aan de zijkanten ontstonden de stafafdelingen die het productieproces verder analyseerden en verfijnden, mensen aannamen en weer op straat zetten, de financiën controleerden, de plannings voorbereidden, de prijzen bepaalden enzovoort. Henry Mintzberg (Mintzberg, 1979) noemt dit type organisatie de machinebureaucratie en deze machinebureaucratie werd naderhand toegepast in vrijwel alle massa-productieorganisaties; en het bleek bijzonder succesvol.

Toen in de 20e eeuw naast fabrieken er ook steeds meer administratieve organisaties en dienstenorganisaties kwamen, werden die ook bijna allemaal ingericht volgens het bewezen model van de machinebureaucratie; dus de banken, de verzekeringsmaatschappijen, de post- en telecommunicatiebedrijven en de centrale overheidsinstanties. Het werk was daar wel anders – mensen moesten meer hun hoofd gebruiken in plaats van alleen hun handen – maar de kantoren werden ingericht als administratieve fabrieken met dezelfde hiërarchische structuur, dezelfde stafafdelingen en dezelfde command & control managementstijl. Alleen werd de lopende band vervangen door bedrijfsprocessen zoals het afsluiten van polissen, het afhandelen van schades, het aangaan van leningen, het sorteren en bezorgen van post, het kwalificeren en registreren van uitkeringsgerechtigden en het afhandelen van vergunningsaanvragen. In de

administratieve fabriek draaide alles om papier – de informatiedrager bij uitstek – dat in een reeks schakels telkens van inbakje naar uitbakje ging en uiteindelijk als afgerond ‘product’ gearchiveerd werd in dossiers in grote kasten met diepe laden. Door de belangrijke functie van dat papier was ook dit administratieve werk sterk tijd- en plaatsgebonden. *Maar toen veranderde de wereld.*

## EEN NIEUWE WERELD

In pakweg dertig tot veertig jaar tijd is de wereld veranderd van een relatief simpele en stabiele wereld met stabiele producten en diensten tot een uiterst complexe, dynamische omgeving waarin ontelbare producten en diensten strijden om de kortstondige aandacht van de consument. Een aantal elkaar versterkende ontwikkelingen is daarvoor verantwoordelijk: technologie, globalisering, overvloed en individualisering.

Allereerst is er de snelle ontwikkeling van de technologie. We kunnen het niet meer bijhouden: robotisering, biotechnologie, nanotechnologie en niet te vergeten de ICT. Binnen alle ICT-ontwikkelingen is die van en rondom het internet wel het meest spectaculair en met grote maatschappelijke gevolgen. Zowel de globalisering van het economische speelveld als de toenemende macht en zeggingskracht van het individu hebben door dat internet een enorme boost gekregen. Globalisering maakt dat producten en diensten van overal ter wereld bij jou en mij aan de deur geleverd kunnen worden. Veel eenvoudig werk is of wordt uitbesteed aan lagelonenlanden. De voortschrijdende technologie zorgt er daarnaast voor dat vrijwel al het handwerk en een steeds groter deel van het hoofdwerk wordt geautomatiseerd. Aan de lopende band van 1913 in de T-Ford fabriek zaten duizenden handen eenvoudige standaardhandelingen uit te voeren. Anno 2009 voeren programmeerbare industrierobots een veel grotere variëteit van handelingen uit en hebben ze in de meeste autofabrieken de handen vervangen. Tot het eind van de vorige eeuw zaten tienduizenden mensen achter het loket van de bank, de verzekeraar, het postkantoor en het gemeentehuis een aantal standaard intakediensten te verlenen. Anno 2009 wordt een veel grotere variëteit van geautomatiseerde intakediensten via het internet

aangeboden en mogen de klanten en burgers het in toenemende mate zelf doen. Ook het complexere hoofdwerk wordt steeds meer geautomatiseerd. De Nasdaq staat bekend als de 'schermenbeurs'. Er komt daar geen mensenhoofd, -mond en -hand meer te pas aan de beurstransactie.

Door de technologie en de globalisering is er een overvloed aan producten en diensten ontstaan. Het aanbod is veel groter dan de vraag en dat zet druk op de bedrijven. De concurrentie is daardoor enorm toegenomen; er wordt over hyperconcurrentie gesproken. Bedrijven moeten én zich voortdurend vernieuwen én voortdurend efficiënter worden in de uitvoering. Riep management- en business- goeroe Michael Porter midden jaren 80 nog dat een bedrijf zich moest differentiëren door innovatie of door goedkoper te produceren, vandaag de dag moet je als bedrijf allebei doen. Niet alleen is de concurrentie enorm toegenomen door de overvloed aan producten en diensten, ook de klant is in de 'driver seat' terecht gekomen. De klant heeft het voor het zeggen en bedrijven hebben zich massaal omgevormd van productcentrisch naar klantcentrisch. Zelfs de overheid doet dat, terwijl er daar van concurrentie geen sprake is. Nee, maar wel van mondige en soms zelfs zeer kritische klanten die zich in toenemende mate weten te organiseren tot een invloedrijke stem; ook in overheidsland. Wederom technologie en globalisering maken dat het individu steeds meer mogelijkheden krijgt om zijn wensen en klachten kracht bij te zetten. Wie een klacht heeft over een product of dienst kan die heel simpel op het internet uiten en gemakkelijk gelijkgestemden vinden die dan weer samen een digitale vuist vormen. *Maar er is meer aan de hand.*

Terwijl de wereldbevolking in rap tempo toeneemt, is de jonge westerse mens een schaars goed aan het worden. In landen als Japan<sup>4</sup> en Italië neemt de bevolking al af en voor andere landen gaat dat binnenkort beginnen. En daarmee komen we op misschien wel een van de belangrijkste ontwikkelingen: de demografie. Het gaat wat minder snel en minder grillig dan bij de ontwikkeling van de technologie maar de demografische ontwikkeling is als een tanker die op ramkoers ligt.

---

4 Japan en Australië worden door economen tot de westerse economie gerekend.

Kort gezegd, we worden in het westen steeds ouder en er komen steeds minder nieuwe mensen bij. Wat betekent dit? Ten eerste wordt de rustige oude dag maatschappelijk onbetaalbaar als er niets gedaan wordt aan de pensioengerechtigde leeftijd. Ten tweede betekent dit dat de aankomende generatie werkers straks het werk voor het uitkiezen heeft, tenminste als je over de conjuncturele dip van de huidige economische crisis heen kijkt. En dat die aankomende generatie andere gedachten heeft over werk, leven, technologie en cultuur is iedereen wel duidelijk. Sommigen twijfelen of die nieuwe generatie wel beschikt over de juiste competenties en mentaliteit. Het is echter niet zozeer de vraag of die aankomende generatie klaar is voor de arbeidsmarkt, maar of die arbeidsmarkt wel klaar is voor die aankomende generatie. Immers schaarste bepaalt de markt en niet onze normatieve (voor)oordelen over de kwaliteit van het 'product'.

Twintig jaar geleden stortte het communistisch systeem in elkaar en werd het kapitalistisch systeem de definitieve overwinnaar. Zelfs het grootste communistische land omarmt het kapitalisme innig. Dat heeft geleid tot een verharding en een verzakelijking binnen zowel de overheid als het bedrijfsleven. Binnen de overheid moet alles opeens volgens marktwerking en worden 'normen en waarden' en solidariteit onderaan geparkeerd. Binnen het bedrijfsleven is 'stakeholdervalue' verengd tot 'shareholdervalue' en is de mening van de beursanalist belangrijker dan de visie van de ondernemer. De focus verschuift van midden en lange termijn naar ultra korte termijn: alleen het eerstvolgende kwartaal telt nog. Het sjoemelen met cijfers en zelfverrijking door exorbitante bonusen voor bestuurders nemen hand over hand toe, terwijl de onderkant van de maatschappij criminaliseert en verpaupert. Dit is steeds meer mensen een doorn in het oog aan het worden en velen verlangen naar een andere samenleving. Het wordt tijd voor het 'kapitalisme met een menselijk gezicht'.

Als laatste punt noem ik het begrip duurzaamheid. Ruim dertig jaar nadat de Club van Rome de knuppel in het hoenderhok had gegooid met hun rapport 'Grenzen aan de groei' is het voor de meesten van ons duidelijk geworden dat het einde van het draagvermogen van onze planeet in zicht komt. De planeet raakt uitgeput, vervuult en warmt

op waardoor het straks veel minder leven kan ondersteunen. Ook de kwaliteit van het leven komt in gevaar. De industriële mens heeft een tweetal eeuwen ongestraft rooibouw kunnen plegen op de planeet, maar nu moet de postindustriële mens orde op zaken stellen en zich als rentmeester gaan gedragen. Er moet iets veranderen. Eerst en vooral in onze mentaliteit; opnieuw die 'mindset'. Duurzaamheid gaat daarbij veel verder dan alleen de ecologische duurzaamheid van onze planeet. Ook de duurzaamheid – het welzijn – van de mensen, van alle mensen, komt hoger op de ranglijst te staan. Ons economisch model vereist ook nog eens dat we winstgevend blijven, al moet dat anders worden ingevuld. Kortom bij duurzaamheid gaat het om de drie p's: Planet, People, Profit.

### DE AARD VAN HET WERK

Behalve de externe omstandigheden verandert ook de aard van het werk. We gaan steeds meer met ons hoofd en steeds minder met onze handen werken. Al het eenvoudige handwerk wordt geautomatiseerd of uitbesteed aan lagelonenlanden. Hetzelfde geldt echter ook meer en meer voor het eenvoudige hoofdwerk. Wat voor werk blijft er dan voor ons over? Werk dat in toenemende mate een beroep doet op onze rechter hersenhelft waar onze creativiteit en empathie zijn gehuisvest. De enorme concurrentie zorgt ervoor dat we ons voortdurend moeten blijven vernieuwen en verbeteren. Bij creativiteit gaat het om nieuwe dingen bedenken of nieuwe combinaties van bestaande dingen. Nieuwe producten, nieuwe diensten, nieuwe marketingstrategieën, verbeteringen in de logistieke processen enzovoort. Door diezelfde concurrentie moet de medewerker zich ook beter gaan inleven in zijn klant, want die staat immers centraal. Het is een strijd om de aandacht en gunst van de klant. Tegelijkertijd moet de manager zich beter gaan inleven in zijn medewerker, want die moet ook tevreden gesteld worden in een krappe arbeidsmarkt. Dat inleven in klant of medewerker vereist empathisch vermogen.

Creativiteit en empathie kunnen (nog) niet geautomatiseerd worden en dus hebben organisaties daar keihard mensen voor nodig. Voor een belangrijk deel: steeds hoger opgeleide mensen. Gaan we straks dan alleen

maar diensten leveren en is er alleen plaats voor hoogopgeleide mensen? Natuurlijk niet, maar we gaan wel steeds meer die kant op. Eerst werkte het grootste deel van de mensen op het land, daarna in de fabriek en ten slotte op kantoor om standaardproducten en -diensten aan te bieden. Straks werkt een groot deel van de mensen 'altijd en overal' om voortdurend innovatieve maatwerkproducten en -diensten te ontwikkelen, te leveren en te verzorgen.

Daarbij werken we steeds meer met anderen samen buiten de grenzen van onze afdelingen en de eigen organisatie. Waar in de industriële economie het credo 'kennis is macht' belangrijk was, wordt dat credo in de postindustriële kenniseconomie omgezet tot 'kennisdelen geeft kracht'. Het opbouwen, uitbreiden en inzetten van je eigen netwerk in werk-vraagstukken speelt een steeds belangrijker rol en de ICT biedt daarvoor ongekende mogelijkheden.

Iets anders wat de aard van het werk verandert en waarbij de ICT ook doorslaggevend is, is de digitalisering van informatie. Het papier is niet meer de primaire informatiedrager maar de computersystemen en computernetwerken. De mens hoeft niet meer naar de papieren informatie toe te gaan, maar kan altijd en overal de digitale informatie naar zich toe laten komen. Dat is sneller, effectiever en efficiënter. Het administratieve werk is daarmee niet langer tijd- en plaatsgebonden. De administratieve fabriek kan dicht, maar dat betekent niet het einde van het kantoor. Het postindustriële kantoor krijgt een andere hoofdfunctie (zie hoofdstuk 3).

## **DUS WAT IS ER AAN DE HAND?**

Voordat ik in het volgende hoofdstuk vertel wat Het Nieuwe Werken is, vat ik het betoog nog even samen. We slibben dicht in Nederland en we benutten de kansen die er liggen niet. We vinden werk belangrijk, maar ervaren vaak weinig erkenning en voldoening. De oorzaak daarvan ligt in de 'mismatch' van de aard van het werk en de wereld waarin we leven aan de ene kant en de manier waarop we dat werk organiseren, inrichten, aansturen en belonen aan de andere kant.

We hebben in het industriële tijdperk een model ontwikkeld om werk uit te voeren dat goed gedijde in de toenmalige stabiele omgeving en toegespitst was op de aard van het werk. Halverwege de jaren zeventig komt er een proces op gang waarbij de omgeving complexer en dynamischer wordt. Informatie wordt digitaal beschikbaar en kan in principe altijd en overal geraadpleegd, gewijzigd, opgesplitst en samengevoegd worden. Het effectief werken in een dergelijk complexe, dynamische en digitale omgeving vraagt om andere competenties van de werkende mens zoals analytisch vermogen, netwerken, creativiteit en empathie.

Maar – en dit is de essentie – de manier waarop we werk organiseren, inrichten, aansturen, uitvoeren en belonen is nauwelijks meeveranderd. We houden krampachtig vast aan het hiërarchische organisatie-model, de command & control managementstijl en aan het tijd- en plaatsgebonden werken. Dat model levert geen goede fit meer met die veranderde aard van het werk. Die vraagt namelijk om meer vrijheid, meer visie, meer empowerment, meer flexibiliteit, meer intuïtie, meer diversiteit, meer vertrouwen, meer verantwoordelijkheid en minder controle, minder sturing, minder regels, minder starheid, minder structuren, minder muren, enzovoort. Omdat we dat onvoldoende doen, slibt het dicht en komen we om in het werk. We hebben weinig plezier in het werk, worstelen met de balans tussen werk en privé en komen nauwelijks aan innovatie en ondernemerschap toe.

En omdat het niet lekker loopt gaan we nog meer e-mailen en overleggen; en willen politici, managers en stafafdelingen nog meer regelen en controleren. Daardoor stapelen het werk en de werkdruk zich verder op, loopt het nog minder lekker en laten we nog meer kansen lopen. Zo wordt het een neerwaartse spiraal.

Het wordt tijd deze impasse te doorbreken en de werkorganisatie en werkomstandigheden aan te passen op de aard van het werk, zodat de opstopping op een natuurlijke wijze wordt opgelost en iedereen – mens, organisatie én maatschappij – er daarbij op vooruit gaat. Precies dat is het doel van Het Nieuwe Werken.