

**'Het grootste gevaar  
in turbulente tijden is  
niet de turbulentie, het  
is het handelen met de  
kennis van gisteren.'**

*Peter Drucker*

## Een nieuwe werkelijkheid

Nooit eerder was er een dag die zo'n grote impact had op ons werk. Iedere professional werd deelnemer in ongetwijfeld het meest omvangrijke experiment op het gebied van werk dat hij ooit zal meemaken in zijn loopbaan. Op 16 maart 2020 werd werkend Nederland gedwongen tot een enorme transformatie in *waar* het zijn werk deed.

Het experiment slaagde. Het was her en der behelpen maar achteraf werd bij alle organisaties en professionals in Nederland duidelijk: we bleken tot meer in staat dan we dachten. Want werken op afstand kon. We konden omspringen met meer vrijheden, namen onze verantwoordelijkheid en waren in staat om ons aan te passen. Sterker nog, meer vrijheid in waar en wanneer we werkten leek ons veel op te leveren. Niet gek als je bedenkt dat we voorheen vijf dagen per week 50 kilometer naar ons werk reden om vervolgens een mail te sturen naar een collega die 10 meter verderop zat.

Wat volgde was een omslag. De mentale blokkades over het werken op afstand namen af, bij professionals uit alle lagen van organisaties. Het gevolg: werken op afstand, of hybride werken, begon een vaste plek in ons werkende leven te krijgen. Dat bracht nogal wat teweeg.

Over de toekomst is veel onduidelijk, maar wat we wel weten is dat we in een nieuwe fase terechtkomen. Transitiedeskundige Jan Rotmans verwoordt dit treffend: we leven niet in een *tijdperk van verandering* maar in een *verandering van tijdperk*. Op het gebied van *hoe* we werken is deze uitspraak actueler dan ooit, een *verandering van tijdperk* is aanstaande. *Hoe* we gewend waren om zaken aan te pakken, is niet langer de beste manier. En de noodzaak is groot om actief op zoek te gaan naar wat die beste manier wel is.

*Hoe* we ons werk het beste vormgeven in het nieuwe tijdperk, daarvoor is geen blauwdruk. Maar gelukkig heb je die ook niet nodig. Want de gouden formule bestaat niet. Het is een cliché, maar iedere organisatie, iedere professional is anders. En de mensen die mij inspireren vanwege hun manier van werken en vanwege de cultuur die ze creëren, zijn er gekomen door stapje voor stapje te bouwen. Vanuit een visie, vanuit doorzettingsvermogen, vanuit samen met je collega's de durf hebben om dingen anders te doen. Dat is wat nu wordt gevraagd en dat is waar ik je mee ga helpen met dit boek. Waar je terechtkomt? Geen idee. Maar dat is ook niet erg. De essentie van experimenteren is dat je iets doet waarvan je niet weet hoe het eindigt en waarvan het ook niet uitmaakt hoe het eindigt. Het belangrijkste is het doorbreken van de impasse. Twee zaken heb je daarvoor nodig, meer niet. Dat zijn M&M: Momentum en Motivatie.

*Momentum*. Om met de woorden van een groot denker te spreken: *'This is the moment.'* Voor je productiviteit is het vermoedelijk niet wenselijk dat je René Froger op je netvlies hebt tijdens het werk, voor de noodzaak om te vernieuwen wel. Het momentum is er, we zijn met elkaar druk bezig om een nieuwe werkrealiteit vorm te geven. Hoe meer tijd je nu met je collega's investeert om te ontdekken wat voor jullie de beste manier van werken is, des te meer profijt je daar de komende jaren van zult hebben. Nog belangrijker is te weten

wat er gebeurt als je geen onderdeel bent van de ontdekkingsreis. Dan overvalt het je. Ook dan komt er een nieuwe manier van werken, maar die ontstaat per toeval. En ik kan je vertellen: die toevallige manier, dat is niet de manier waarop je wilt werken. Die zal angstvallig veel lijken op hoe je gewend was het te doen, met alle gevolgen van dien...

*Motivatie.* Als het momentum aanwezig is, is de enige vraag: wat ga jij ermee doen? Heb je de motivatie om nu echt de status quo te doorbreken? Niet langer slaaf te zijn van *hoe* je werkt, het gevoel hebben geleefd te worden door je agenda, een speelbal te zijn van het systeem. Voel je ook maar ergens dat je manier van werken beter zou kunnen: effectiever, simpeler, meer ontspannen, creatiever, leuker? Je hebt gelijk, het kan. Maar het gaat niet vanzelf. Daar moet je zelf voor aan de bak. Doorzetten. Het goede nieuws: er is geen beter moment om daarmee aan de slag te gaan dan nu, aan het begin van een nieuwe werkrealiteit. Toen de noodzaak er was om te werken op afstand, is het je collega's en jou gelukt om je werk opnieuw uit te vinden. Je kunt het nog een keer.

**WAARSCHUWING:** Voordat je verder leest, wil ik je verwachtingen temperen. Wellicht heb je na het lezen van deze inleiding het idee dat ik je in dit boek ga laten zien hoe de ideale nieuwe werkrealiteit eruit moet komen te zien. Helaas, ik heb werkelijk geen idee. Ik ga je niet vertellen wat voor jou de beste manier van werken is. Dat weet ik ook niet en wees gerustgesteld: er is niemand ter wereld die dat weet. Ik weet wel dat je dichter bij die best mogelijke manier kunt komen. Daar ga ik je bij helpen. Niet door je voor te kauwen *wat* je moet doen, wel door je te prikkelen *hoe* je dat doet.

Ik wil je op een ander gedachtespoor krijgen, je laten inzien dat het anders kan en misschien ook wel moet. Je uitdagen om daar vervolgens ook daadwerkelijk iets mee te doen. Heel veel is daar niet voor nodig, vandaar een dun boek. Wees daarom

niet teleurgesteld als er zaken voorbijkomen die je al weet, die je al eerder hebt gehoord of gelezen. Maar om eerlijk te zijn, het interesseert mij werkelijk geen fluit of je al weet wat er in dit boek staat. Waarom niet? Omdat iets weten het verschil niet maakt. Het gaat erom of je het al toepast... En daar blijkt een heel groot gat te zitten, tussen enerzijds wat we weten over hoe we moeten werken en anderzijds of we het ook in de praktijk toepassen. Ik wil je uitnodigen: ga lezen en check niet of je het weet maar check of je dit al dagelijks toepast in je werkt. Dat is namelijk waar ik je echt ga helpen, door datgene wat je diep van binnen al weet te laten toepassen. *It's not about what you know, it's about what you show.*

Voordat we dan echt van start gaan, wil ik je dit meegeven: gebruik de kracht van taal. Dat is cruciaal om samen met je collega's het momentum te benutten en elkaar gemotiveerd te houden. Om elkaar te begrijpen, is een gemeenschappelijke taal belangrijk. Juist in tijden van verandering neemt het belang van gemeenschappelijke taal toe. In beweging is het nog belangrijker om met elkaar te blijven praten en elkaar te begrijpen. Vragen als 'waar willen we naartoe?', 'wat zijn onze uitdagingen?' en 'wat hebben nodig om deze te overwinnen?' vragen om gezamenlijke taal. Om die reden zal ik in alle hoofdstukken taal introduceren die hopelijk tot je verbeelding spreekt: zeemeeuwmanagement, correctiesleutels, Stichting Doe Een Wens... er komt van alles voorbij. Gebruik deze taal. Het helpt jou en je collega's om situaties te herkennen en te erkennen wat er verbeterd kan worden. En voeg daarin vooral taal toe. Hoe meer je dat je eigen maakt, hoe beter.

Arjen Banach

Organisatiefuturesloog, auteur en spreker