

# INHOUD

Voorwoord door Jurriaan Kamer 9

## **DEEL I**

De toekomst van ons werk 13

## **DEEL II**

Het operating system 71

## **DEEL III**

De verandering 219

## **EPILOOG**

Als je het kunt dromen, kun je het doen 297

Dankwoord 321

Appendix 325

Noten 332

Register 345

Voor mensen die dit soort dingen leuk vinden, is dit precies wat ze leuk vinden.

– Artemus Ward

Alles wat gezegd moet worden, is al gezegd. Maar omdat niemand luisterde, moet alles opnieuw gezegd worden.

– André Gide

# VOORWOORD DOOR JURRIAAN KAMER

*Brave New Work*. Komt de titel je bekend voor? Dat kan kloppen. Het is een dikke knipoog naar de roman *Brave New World* van Aldous Huxley. In dit wereldberoemde boek wordt een totalitaire staat geschetst, waar een klein groepje mensen de touwtjes in handen heeft en afwijkende meningen worden onderdrukt en uitgeroeid. Een wereld waarin technologie en ratio belangrijker is dan kunst, liefde en familie.

De vergelijking met hedendaagse organisaties is al snel gemaakt: top-down hiërarchie, command en control, trage besluitvorming en een gebrek aan vertrouwen zijn van alledag.

Na jarenlang bezig te zijn geweest met het *agile* maken van ICT-afdelingen, merkte ik dat het niet voldoende was. Ondanks dat we steeds beter werden in een rap tempo goede software maken, lukte het niet om de gehele organisatie sneller en wendbaarder te maken. De teams raakten gedemotiveerd omdat ze gevangen waren in een gedateerd, bureaucratisch systeem. Er werd nog altijd op dezelfde manier bestuurd, besloten en gebudgetteerd. En de agile technieken konden dit niet veranderen.

In mijn zoektocht naar de oplossing kwam ik uiteindelijk terecht bij de schrijver van dit boek, Aaron Dignan, en zijn bedrijf The Ready. Eind 2016 vloog ik naar San Francisco om hem op de Responsive Org-conferentie een speech te horen geven. Een van de belangrijkste boodschappen die ik uit zijn speech haalde was de volgende: om organisaties klaar te maken voor de toekomst, moeten we stoppen met labelen.

Want als je je afvraagt hoe je je organisatie sneller, wendbaarder, klantgerichter en plezieriger kunt maken, krijg je – afhankelijk van wie je het vraagt – een verschillend antwoord: Scrum, SAFe, LeSS, het ‘Spotify-model’, lean, lean startup, design thinking, holacratie, sociocratie, Teal, Semco Style, zelfsturing, ga zo maar door. De wereld van nieuw organiseren is een oerwoud van methoden en technieken geworden. Voor elke methode bestaat een training, een certificering en een coach die je kunt inhuren. Elke coach komt met een implementatieplan en een duidelijke mening over hoe het moet werken.

Inmiddels was ik er wel achter dat de implementaties van deze methoden vaak niet het beoogde resultaat halen, ondanks dat ze vol goede ideeën en oplossingen zitten. Dit komt doordat men zich blindstaart op het letterlijk implementeren van de methode, in plaats van stil te staan bij de vraag welke oplossing eigenlijk het beste past bij het probleem en bij de situatie. Ook worden mensen op de werkvloer vaak niet betrokken bij het vinden van de oplossing. Niet zo raar toch dat ze dan weerstand vertonen?

*Brave New Work* vertelt je wat wél werkt om je organisatie toekomstvast te maken: doorlopende participerende verandering. Wat dat betekent en hoe je dat voor elkaar krijgt, lees je in dit boek.

Ben je klaar om je organisatie opnieuw uit te vinden? Dan heb ik goed nieuws voor je: *Brave New Work* zit bomvol praktische gereedschappen om aan de slag te gaan. Ik hoop oprecht dat het je kijk op organiseren en veranderen compleet op z'n kop zet.

Ik wens je veel plezier bij het lezen van en experimenteren met de inhoud van dit boek. Aarons werk heeft mijn leven veranderd; ik hoop dat het ook het jouwe verandert.

Jurriaan Kamer, partner bij The Ready en coauteur van *Formule x*



DEEL I

**DE TOEKOMST VAN ONS WERK**





Het begin is het belangrijkste deel van het werk.

**- Plato**

We zaten hutjemutje achter in een auto op weg naar een feestelijk etentje. De sfeer was bruisend. Mijn klanten en ik hadden zojuist acht uur gepraat over dingen waar ze anders nooit over praatten, omdat daar nooit gelegenheid voor was. We waren begonnen met de ultieme vraag: 'Wat zit je in de weg om het beste werk van je leven te kunnen leveren?' Nu ze eindelijk de kans kregen om te praten over de obstakels bij hun werk, kwamen er veel opgekropte gevoelens los. De gesprekken die waren begonnen in de vergaderzaal, gingen verder in de gang, in de lift en nu in de auto. 'Hoe zit het met ons maandelijks strategieoverleg?' vroeg een van hen. 'Is er iemand die hier echt iets aan heeft?' De vraag bleef even in de lucht hangen voordat iedereen in koor riep: 'Nee!' De teamleider, die voorin zat, draaide zich om en keek iedereen aan. 'Als jullie dit overleg onnodig vinden, vind ik dat prima. Van mij hoeft het ook niet.'

Dat deed de deur dicht. Uit de hieropvolgende commotie begreep ik dat deze leiders en hun mensen elke maand buitensporig veel tijd kwijt waren aan het voorbereiden en bijwonen van dit overleg. Een overleg dat feitelijk gewoon een soort van veredeld bijkletsmoment was. Ik hapte toe. 'Hoeveel tijd zijn jullie hier ongeveer aan kwijt?' Ze begon-

nen alles bij elkaar op te tellen. Eerst was er het overleg zelf, dat meestal ruim drie uur duurde en werd bijgewoond door bijna veertig mensen. Dan was er de voorbereidingstijd door de senior leiders. Zij moesten hun huiswerk goed doen voor het geval er vragen waren. Vervolgens was er nog de tijd die hun teams besteedden aan het voorbereiden van materiaal. Vaak honderden powerpointdia's, waarvan de meeste nooit werden gebruikt of gezien. En ga zo maar door. Ik telde alles bij elkaar op. Tegen de tijd dat we bij het restaurant aankwamen, hadden we een goede globale schatting van de kosten. Wat deze waren op jaarbasis? Bijna drie miljoen dollar. Ze konden hun oren niet geloven. 'Wij geven drie miljoen dollar uit aan dit stomme overleg?! Dat moet toch anders kunnen?' 'Waarom stoppen jullie er niet gewoon mee?' stelde ik voor. 'Jullie zien vanzelf wat er gebeurt.' Ik kon de radertjes in hun hoofd bijna zien draaien. Als vergaderingen anders konden, wat zouden ze dan nog meer kunnen veranderen? Budgetten, goedkeuring, structuur? Dit was een team dat op het punt stond om hun manier van werken drastisch om te gooien.

## **WERK WERKT NIET**

Waar ik ook ga in de wereld – en voor mijn werk ben ik tot dusver in vijftien landen op vijf continenten geweest – overal zie ik gefrustreerde leiders en teams. De schaal en bureaucratie die onze organisaties eens sterk maakten, zijn een blok aan ons been geworden in dit tijdperk van voortdurende verandering. Van alle kanten worden we onder druk gezet: we moeten koste wat kost groeien en presteren. Er wordt ons gevraagd vorm te geven aan de toekomst, maar dit moeten we doen binnen een werkcultuur die compleet ontwricht is. Onze handen zijn gebonden.

We hebben niet genoeg tijd om ons werk te doen, maar plannen onze dagen bomvol met eindeloze vergaderingen.