

# De regenboog en de blije bergbeklimmer

De essentie van Het Nieuwe Werken

**De regenboog, een indrukwekkende natuurverschijnsel omarmt regelmatig in al haar kleurenpracht de aarde. De vorm van de regenboog wordt bepaald door de vorm van een heel kleine regendruppeltje. De weerkaatsing van de kleuren in de druppel vormt de basis voor de vorm. Een heel klein waterdruppeltje, waarvan niemand enige grootsheid verwacht, is tot grote wonderen in staat. Ook een mens, hoe nietig misschien ook, kan reusachtige bergen verzetten. Een verhaal over intrinsieke motivatie, bergen en wonderen.**

hij terug in de hoek van de vergaderzaal.

Dit is niet zomaar een voorbeeld, maar een waar gebeurd voorval van de dagelijkse dag. Het is een buitengewoon merkwaardig fenomeen. Mensen kiezen vanuit hun eigen interesse en enthousiasme voor een bepaald kennisgebied, ze solliciteren bij een organisatie omdat zij daar kennelijk iets willen doen en met beleefde glimlachjes worden ze vervolgens aangenomen. Ze komen voor het eerst binnen met stralende ogen vol hoop en verwachting. En binnen een maand beginnen de lampjes in de ogen wat te doven, waarna ze na een maand of twee volledig uitgaan. Hoe komt dat toch? De lampjes in onze ogen vertellen wat over onze eigen levensenergie. Als wij op deze aarde komen, kunnen we opgevat worden als een bolletje energie. We willen allemaal het zelfde, namelijk gelukkig zijn. Er is al veel onderzoek gedaan over gelukkig zijn en het heeft te maken met het behalen van doelen. We willen wat brengen, we willen er toe doen en als we daarin slagen geven we niet alleen energie van ons zelf, maar we vergroten daarmee ook onze eigen levensenergie.

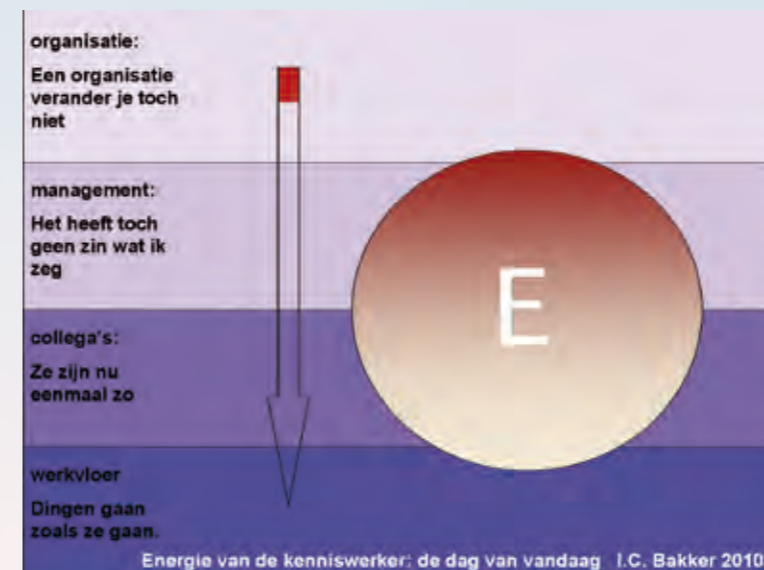
## Energie van de kenniswerker

Op een aantal niveaus binnen de grijze-dagelijkse-dag-organisatie kunnen we kijken wat er gebeurt met onze energie, namelijk op de niveaus van de organisatie, de managementlaag, de collega's en de operationele werkvloer.

Nadat we enige tijd in een organisatie rondgelopen hebben, merken we dat we worden opgenomen in een enorme kolos die een bepaalde richting opglijdt. Als we geluk hebben, kunnen we een beetje met de stroom mee roeien, maar al snel ervaren wij het gevoel dat we eigenlijk niets in te brengen hebben bij deze kolos. De ge-

Iris Bakker

Vlak voor de vergadering is Van Dam de spullen voor zijn presentatie aan het installeren. Aan het team zal hij zijn plan vertellen over het nieuwe distributiesysteem. Als zijn collega's binnenkomen is hij gelukkig net gereed. De voorzitter geeft hem het woord. Enthousiast begint Van Dam te vertellen over de belangrijkste logistieke processen. Met interesse luisteren zijn teamgenoten. Hij had de zaak ook goed voorbereid. Plotsklaps en midden in zijn betoog staat de voorzitter op en zegt 'Prima Van Dam, maar even een belangrijk punt dat je bent vergeten...'. Voordat Van Dam het beseft, neemt de voorzitter zijn presentatie over. Bedremmeld deinst



dachte maakt zich van ons meester, dat je een organisatie toch niet verandert.

Het management dat wij tijdens ons sollicitatiegesprek en het ondertekenen van het contract even de hand hebben geschud, meent het goed, werkt hard, maar is verwickeld in geparfumeerde jaarcijfers, volkomen los van de noeste geur van de olie van de werkvloer waar de raderen worden gesmeerd. De afstand en afstandelijkheid geven het gevoel van 'Het heeft toch geen zin wat ik zeg'.

Collega's zijn wel aardig, maar druk bezet met de waan van de dag. Er wordt gehold naar de formele creativiteitssessie die van vier tot vijf staat gepland, zonder tijd te hebben voor een ongepland gemoedelijk voeten op tafel gesprek, dat uiterst creatief kan zijn. 'Collega's zijn niet slecht', denk je, 'maar ze zijn nu eenmaal zo'. Als we naar de basale kenmerken van de werkvloer kijken, zien we weer andere verschijnselen. Wat zou je het leuk vinden om tussen de middag even een wandelingetje te maken met iemand of een lekkerbekje op de markt te eten, maar dat doen we niet in deze organisatie. Daar is geen tijd voor. 'Dingen gaan zoals ze gaan', denk je dan.

De energie van de kenniswerker belandt in een negatieve spiraal. 's Avonds kom je moe thuis. En 's morgens heb je geen zin om je bed uit te komen. Het is fijn als het weer vrijdag is.

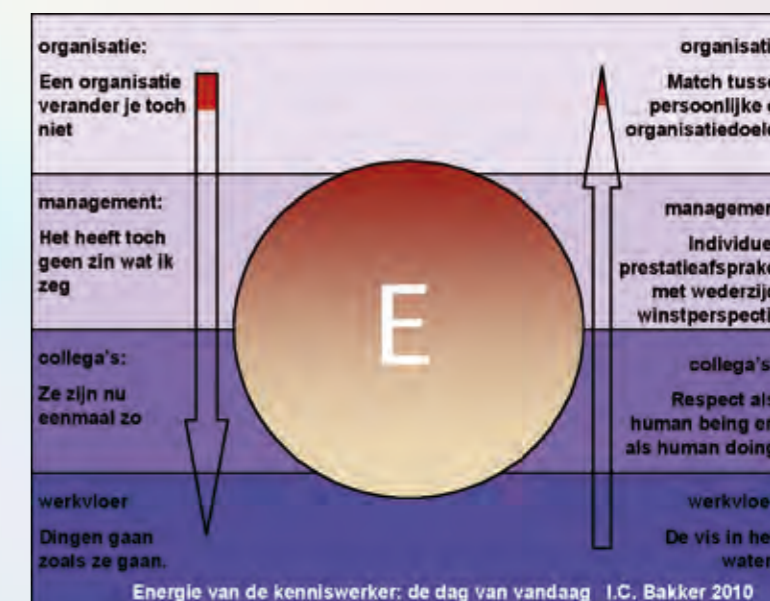
## Het Nieuwe Werken

Modekreet nummer één in de huisvestingswereld en stijgend met stip in managementland is momenteel 'Het Nieuwe Werken'. We zien het zwaartepunt van aandacht verschuiven richting indrukwekkende hoogstandjes van de informatietechnologie en het flexibele meubilair, dus richting de materialistische oplossingen. Maar laten we die aandacht eens richten naar datgene waar het werkelijk om draait, en dat zijn

wij zelf. Het gaat er om hoe wij zelf zoveel mogelijk tot ons recht kunnen komen, hoe wij zelf optimaal kunnen bijdragen aan de organisatie waar wij werken en vooral hoe wij onze eigen levensenergie kunnen maximaliseren. Wij zien dan het energiepeil stijgen: de lampjes gaan flonkeren:

Ook nu weer kunnen we naar onze rol kijken op de verschillende niveaus binnen ons werk. Wat de organisatie betreft hebben wij een match tussen de organisatiedoelen en onze persoonlijke doelen. De organisatie waar we werken en wijzelf vormen een synergie, we versterken elkaar. De organisatie vormt niet alleen maar een bron voor ons levensonderhoud. Wij kunnen ons ook verder ontwikkelen, wat ten goede komt aan de organisatie. Met het management hebben we individuele afspraken gemaakt over onze prestaties vanuit een wederzijds winstperspectief. We weten wat we aan elkaar hebben, we versterken elkaar omdat we gemeenschappelijke doelen hebben leren onderscheiden, doelen waar wij gezamenlijk achter staan. Onze collega's beschouwen ons niet zozeer als een 'taakarbeider' of als de meneer van kamer A1.05 maar, waarden ons door onze wezenlijke bijdrage aan het resultaat en zien ons ook als een mens. Kort gezegd: we worden zowel gezien als een 'human doing' maar net zo goed als een 'human being'. En op de werkvloer voelen we ons als een vis in het water. We voelen ons er thuis, zijn er graag, mogen doodgewoon onszelf zijn zonder maskers op en hoeven ook af en toe even niks.

Met het 'Nieuwe Werken' gaat het dus helemaal niet primair om technische speeltjes die steeds platter worden en waarmee enorme virtuele hoogten worden bereikt, het gaat om de mens die in al zijn vrijheid zelf de hoogste bergtop kan beklimmen. De eenvoudige vraag is hoe de uitrusting van deze blije bergbeklimmer in de periode van het Nieuwe Werken eruit ziet. Formules bieden uitkomst. >



### Formule van het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken kent de hoogste toppen: in vrijheid zullen mensen deze toppen gaan beklimmen, maar de bergtocht lukt alleen als de energieën van de organisatie en de energie van de bergbeklimmer synergetisch van karakter zijn. Ze moeten zijn gestroomlijnd. Als dat niet zo is, slaagt de expeditie zeker niet, hoogtevrees dreigt en de kans is groot dat het dal naderbij zal komen. De formule van het 'Nieuwe Werken' vertelt de geheimen hoe die top is te bereiken:

De 'Nieuwe Werken' formule luidt:

$$E(o) + E(m) = MAX$$

ofwel: de energie van de organisatie + de menselijke energie = maximaal

Om die top te bereiken heeft de blij bergbeklimmer twee belangrijke ingrediënten nodig: een goed gevuld rugzakje met scherpe pikhouweeltjes, ofwel hardware. Daarnaast is een sterke bergbeklimmersmentaliteit nodig, niet opgeven bij een hevige sneeuwstorm of bij koude voeten, een juiste attitude dus, ofwel goede software.

### Het rugzakje: de hardware

Naast het reguliere levensonderhoud in de vorm van salaris, heeft de organisatie in het tijdperk van het 'Nieuwe Werken' drie hardware-ingredienten te bieden:

- Infrastructuur;
- Kennis;
- netwerken.

### Infrastructuur

Bij infrastructuur denken we niet alleen aan allerlei tools, maar vooral ook aan het gebouw en zijn omgeving. Juist voor de sociale cohesie, het zien en gezien worden, voor het respect voelen en gewaardeerd worden en om onszelf te kunnen zijn, is dit gebouw met zijn omgeving belangrijk. Het 'Nieuwe Werken' is geen virtuele digitale snelweg met – gelet op het praktische gebruik van dezelfde kabelgoot – ook gelijk maar het-snelweg-met-het-wegrestaurant-ernaast concept. Het 'Nieuwe Werken' heeft wel degelijk een vaste werkbasis nodig, met een eigen karakter, een eigen historie, met zijn eigen 'iedere gek zijn gebrek' kenmerken, om die ongekend wezenlijke menselijke waarden als sociale cohesie, samenhang, deelgenoot zijn van, het erbij horen in levende lijve te ervaren en te voelen. 'Keep in touch' heeft te maken met tastbaarheid en heeft niets te maken met virtuele nullen en enen. U koopt geen meloen zonder te knijpen.

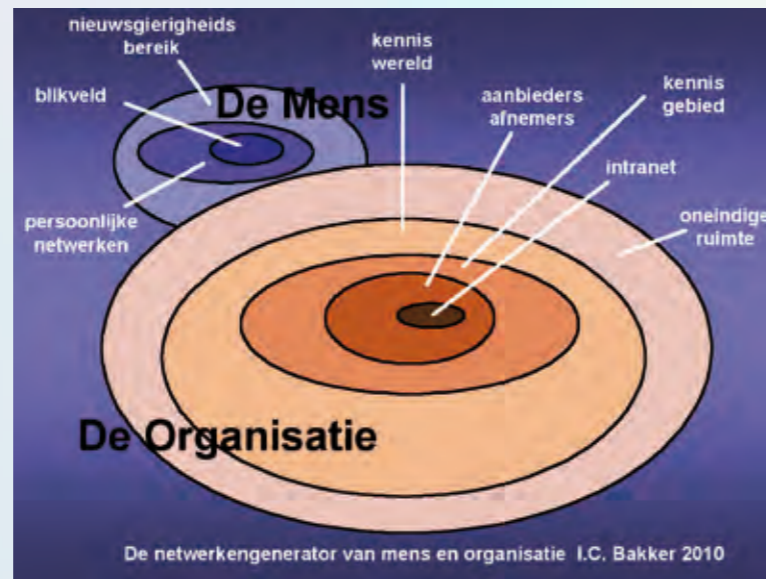
### Kennis

Het zal niemand zijn ontgaan dat we al enige tijd leven in het kennistijdperk. Kennismaximalisatie, kennisverspreiding, kennisverbreding, kennisverdieping, kennisuitwisseling: kennis is de gouden draagkoets

die ons naar het concurrentievoordeel leidt. En concurrentievoordeel leidt tot winst, het walhalla van elke onderneming. Maar ook de mens, die zich persoonlijk verder wil ontwikkelen en met verve de piramide van Maslow beklautert, wordt aangetrokken door kennis. Uiteraard brengt hij kennis mee, en de organisatie vormt een ware voedingsbodem om de eigen kennisplantjes van de mensen te laten gedijen. Blauwdenkers (mensen die graag alles planmatig willen doen en beheersen) als wij zijn, willen we die kennisrivieren gaan kanaliseren. Toevallige stroompjes daarentegen met een voedingsrijke rivierbedding vol van redundante informatie vormen echter veel eerder het levenswater.

### Netwerken

Onze wereld is één grote netwerkenstructuur. Zelfs de meest verstokte kluisenaar is een fervent twitteraar en de jeugdigen onder ons versterken dit communicatieve mycelium verder en verder. Een organisatie is daarmee als netwerkengenerator zonder meer interessant voor de werkwillende, maar ook de mens zelf versterkt met zijn eigen netwerken die van de organisatie.

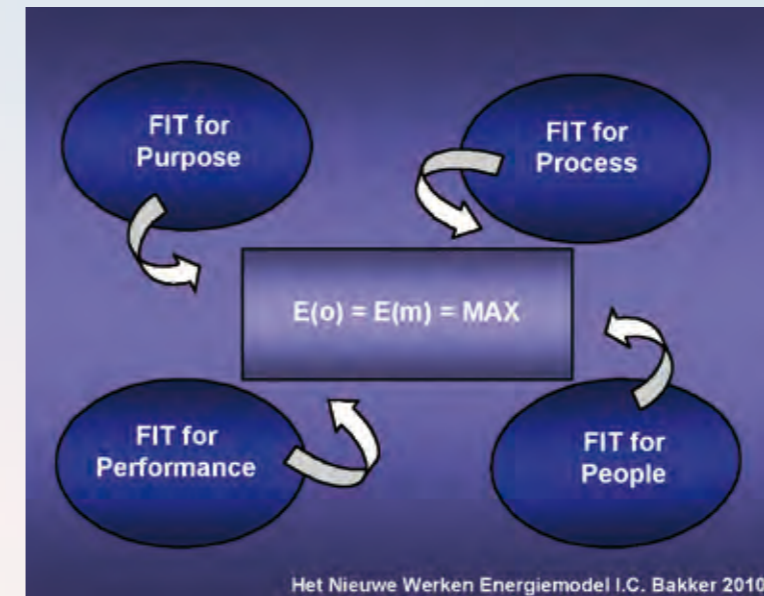


### De software.

De vier P's van de optimale match: ofwel de software. Naast de genoemde hardware, is de attitude van de bergbeklimmer en ook die van de organisatie van belang. De attitude is uit te drukken in de vier P's van de optimale match:

### FIT for Purpose

Het is zonder meer van belang dat de doelen van de organisatie en die van de medewerker volledig met elkaar overeenkomen of in elkaars verlengde liggen. Zuivere ingrediënten zijn noodzaak, dus geen water bij de wijn of een maskerend sausje. Alleen als de



doelen werkelijk bij elkaar passen, zal de medewerker de grootste uitdagingen kiezen op zijn bergpad en zal de onderneming de medewerker tot het ultieme behoeven voor het gevaarlijke bergmonster. Passen de doelen onvoldoende bij elkaar, dan zal de bergbeklimmer van het bergpad gaan afdwalen.

### FIT for Process

Boeddha heeft wel eens gezegd, dat er geen weg naar het geluk is, maar dat geluk de weg is. De weg om je doel te behalen, is misschien wel belangrijker dan je doel. Het is dus wezenlijk dat we een goed gevoel hebben bij de weg om ons doel te bereiken, dus bij de processen die nodig zijn. We doen de dingen omdat we ze in relatie tot onze doelen zinvol vinden. We gaan dus niet naar het maandag overleg omdat het maandag is; we gaan naar het maandag overleg omdat we de zin ervan ervaren.

### Fit for People

Omdat mensen een enorme diversiteit vertonen, is het alleszins begrijpelijk dat we niet met iedereen een 'click' hebben. Dat hoeft ook niet. We zouden ons immers constant moeten aanpassen en vergeten wie we zelf werkelijk zijn. Wel is het belangrijk dat we met een aantal mensen wel degelijk een 'click' hebben: met één woord iets begrijpen, wederzijds respect, een opmerking die opeens een idee genereert, gemeend vertrouwen en gemeende intenties, een gedachte die energie geeft of je in een flow kan brengen. Ook is het belangrijk om ergens bij te horen en deel van uit te maken. Deel ook van een groter geheel, waar je de eigen werkzaamheden in terugs ziet, zodat je de zin ervan ervaart.

### FIT for Performance

Als je je thuis voelt bij de gehele entourage van de organisatie, de manier waarop mensen met elkaar

> Voor de oplettende lezertjes onder ons: de vorm van de druppel is uiteraard geen cirkel, maar meer gelijk aan een ellips; vanaf enige afstand van de aarde is de regenboog dan ook in de vorm van een ellips te zien.

omgaan, de stijl, gevoel voor humor, de cultuur... geeft dat de FIT for Performance. Geen eenzijdige tweeling overigens, maar wederzijdse waardering. Het gebouw speelt hierin een belangrijke rol. Het gebouw is sfeerbepalend met zijn structuur, half besloten werkplekken, welkomstgebaren, verstoppelplekken, de clematispergola of anderszins.

### Formule blij bergbeklimmer

We hebben gezien dat zowel de hardware – de infrastructuur, de kennis en de netwerken – als de software – de attitudes van mens en organisatie – bijdragen om de beste prestaties tot stand te brengen. De organisatie floreert hierdoor en de bergbeklimmer bereikt de hoogste toppen. Hardware en software gezamenlijk brengen ons tot de formule voor de topprestatie van de blij bergbeklimmer:

$$P(m) = P(b) \times \text{hardware} \times \text{software}$$

Ofwel: de prestatie van de mens is gelijk aan zijn basisprestatie maal de hardware en de software. Met deze uitrusting kan de bergbeklimmer met een gerust hart de berg op gaan. In deze tijd met de vele ideeën over het 'Nieuwe Werken', maar ook gedachten over spiritualiteit en de zin van het zijn, gaan vele bergbeklimmers hoopvol op weg om de bergtop te vinden. Energieën komen synergetisch bij elkaar. In het tijdperk van het 'Nieuwe Werken' voeden de mensen zich tijdens hun werk met energie; thuis en werk zijn mede daardoor meer in een energiebalans. Goed gereedschap en een juiste attitude leiden de blij bergbeklimmer naar de hoogste bergtoppen. Toppen die zo hoog zijn, dat je niet wist dat je ze als mens ooit zou bereiken, toppen die zo hoog zijn dat je de regenboog niet meer als boog ziet, maar als een alles betoverende cirkel van kleur. De vorm van het kleine regendruppeltje manifesteert zich in zijn totaliteit.

> ir Iris Bakker ([www.levenswerken.eu](http://www.levenswerken.eu)), huisvestingsadviseur, promovendus aan de TU Delft bij prof Peter Vink, Industrial Design/TU Delft en TNO, en dr Theo van der Voordt, Real Estate & Housing/Faculteit Bouwkunde TU Delft en Center for People and Buildings.

> Met dank aan ir Robert Mollerus/VROM Rijksgebouwendienst