

Evert Hatzmann en Simon van Esch

HOEZO HIËRARCHIE?

DE TOEKOMST VAN WERKEN IS HORIZONTAAL



**Met exclusieve
bijdragen van
meer dan 50 CEO's,
CHRO's en weten-
schappers**

Uitgever: Szuitlevers

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Correctie: Edwin den Os

Vormgeving: Douwe Hoendervanger

Druk en afwerking: Tipoprint BV

ISBN 978-94-93282-10-0

NUR 800

Copyright © Evert Hatzmann & Simon van Esch, 2022

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprerecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

www.Szuitlevers.nl

Inhoud

Prelude	7
1. Het nieuwe werktijdperk	10
2. Asynchroon leiderschap	28
3. Een rondje langs de velden	40
4. De teloorgang en de opkomst	62
5. Van afkoop naar affectie	72
6. Gedragsinterventies	90
7. Vogels, Bokito's en een roedel wolven	104
8. Het horizontaal werken en de buitenwereld	120
9. Conclusie	131
10. Manifest horizontaal werken	140
 Bijlage 1 Eerste hulp bij Horizontaal Werken	 146
Bijlage 2 Resultaten kwantitatief onderzoek leidinggevend Nederland	 148
 Register van bijdragers	 153
Eindnoten	163

Prelude

Op een zonovergoten woensdagmiddag, halverwege de allereerste lockdown, wandelen wij, Evert en Simon, in de Soester duinen. De blauwepaaltjesroute kunnen we inmiddels met onze ogen dicht lopen. Slechts vijf kilometer is-ie, maar we doen er minstens twee uur over. Dat komt niet alleen door het mulle zand onder onze voeten, maar vooral door de cascade aan gespreksstof die daarbij loskomt. We ouwehoeren erop los en we hebben het als zo vaak over van alles: ons privéleven, de maatschappij, politiek, muziek, voetbal, en ook wel eens een beetje over werk.

We komen tot stilstand. Het gesprek is het wandelen voor even de baas.

‘Eef, luister eens, weet je wat er nu gebeurt bij mij in de buurt?’

‘Geen idee, maar er is altijd wel wat te doen hè?’

‘Nou, wat er nu gebeurt ... Hou je vast. Ga anders even zitten.’

‘Oké, ik zit.’

‘Ze zijn vlak bij mij, daar in die “betonbuurt”, je gelooft het niet ... Ze zijn tegels aan het wippen!’

‘Toch wel veilig hoop ik?’

‘Nou, ik zag gisteren nog iemand met een schep bezig ... Maar er worden allemaal voortuintjes aangelegd op plekken waar eerst stoep was. Tegelwippen dus! In het kader van de vergroening. Door de inwoners zélf. Gaaf toch?’

‘Zo hé! Dat is wel even een verschil met wat daar gaande was toen ik nog in m’n stadje woonde.’

‘Ja, leuk man, hoe die buurt hier opknapt. En dat ligt nog niet eens per se aan de samenstelling van de wijk. Het zijn niet alleen de zeg maar “oorspronkelijke Utrechters”, die we thuis gekscherend de *first nations* noemen, die meedoen. Ook de studenten en de Marokkaanse Nederlanders doen volle bak mee.’

‘Wauw, wat gaaf dat iedereen zo zijn verantwoordelijkheid neemt.’

‘Ja, en of het nou is om de buurt te vergroenen, of om je territorium met een paar stoeptegels uit te breiden, het maakt ook niks uit. Utrecht speelt trouwens dit jaar om het NK Tegelwippen tegen Den Haag. Gaat om het gemiddeld aantal tegels per bewoner, dus dat is ook een leuke incentive. Maar wat die drijfveer ook is, het is burgerschap zoals je dat ook op het werk zou willen zien, met zorgzaamheid voor de omgeving. En dan buiten iedere vorm van hiërarchie om.’

‘Grappig man, moeten we eens iets over schrijven anders.’

‘Leuk, maar wat dan? Met blogs en whitepapers heb ik het wel even gehad eigenlijk.’

...

‘Een boek!’

‘Een boek?’

‘Ja, een boek. Jij en ik samen, coauteurs!’

‘Ja, dat lijkt me wel wat. Een boek!’

‘Mag ik je dan nu Co noemen?’

‘Gaan we doen, Co!’

1.

**Het
nieuwe**

**werk-
tijdperk**

De ingrijpend gewijzigde arbeidsmarkt, het nieuwe werken en de aan grote verandering onderhevige *employee journeys* zijn het nieuwe normaal. Het covidtijdperk heeft een hoge mate van wendbaarheid afgedwongen van vele branches en vele sectoren, net zoals de opkomst van de streamingdiensten wendbaarheid van de film- en de muziekindustrie heeft afgedwongen.

We zijn aanbeland in een *gig economy*; een economie waarin we niet als Charlie Chaplin zes dagen van de week in de fabriek vertoeven, maar een economie waarin we zoals de eigentijdse zanger en hitfabriek The Weeknd juist vaak en kortstondig presteren, door met regelmaat de streamingcatalogi aan te vullen.

Het zijn andere tijden. Het spastische lopendebandwerk uit Chaplins film *Modern Times* (1936) is immers allang niet meer modern. De postmoderne tijd vraagt om maatwerkleiderschap en om menselijkheid. ‘You are not machines’, om de andere klassieker (*The Great Dictator*, 1940) van Chaplin nog maar eens te quoten. Medewerkers werken niet meer van 9 tot 5, maar ze werken op de momenten die hen het beste schikken. Werken op kantoor is niet langer de standaard; het werken is in veel branches en sectoren plaatsonafhankelijk geworden. En het gebruik van aangereikte bedrijfsmiddelen is ook geen must meer. In veel gevallen kun je met om het even welk apparaat, waar dan ook en wanneer dan ook, uit de voeten.

Yogalessen en pingpongtafels

De babyboomer heeft zijn tijd op de arbeidsmarkt wel gehad. Organisaties werken inmiddels voor het merendeel met millennials. Dat wil zeggen: met mannen en vrouwen geboren in 1980 of daarna. En eigenlijk zijn die ook al niet meer zo

piepjong. De oudsten daarvan zijn inmiddels op middelbare leeftijd aanbeland.

Met inhouse yogalessen, pingpongtafels, gratis (veganistische) lunches en meer van dat soort funky extraatjes proberen organisaties dit talent te pleasen. Maar ... daar ligt de behoefte van jonge werknemers helemaal niet. Uit onderzoek van de universiteit van Kansas State en het Missouri Novak Leadership Institute¹ blijkt dat werknemers onder de 35 veruit de meeste waarde hechten aan respect, welzijn, autonomie, flexibiliteit en heldere en interpersoonlijke communicatie. Het is dus aan de leiders van nu, ook in hun eigen belang, om er zorg voor te dragen dat die youngsters zich gezien, gerespecteerd en gestimuleerd voelen.

Generatie Z

Bij het overgrote deel van de mensen in organisaties op dit moment bestaat een behoefte aan inleving, een behoefte aan aandacht voor het wel en wee van hun collega's en van hun dierbaren. Er is een gebrek aan vanzelfsprekendheid waar het gaat om het uiten van kwetsbaarheid en om het geven van persoonlijk vertrouwen. En dat geldt niet alleen voor die millennialgeneratie, maar zeker ook voor de daaropvolgende generatie Z: zij die geboren zijn na 1996. Deze generatie zal binnen slechts enkele jaren aan maar liefst 25 procent van de arbeidsmarkt invulling geven! Generatie Z – ook wel de

i-generatie genoemd – wil door haar leiders vooral betrokken worden bij praktijkdoelstellingen. Zij is gewend om alles wat haar wordt aangeboden eerst te beoordelen. Thuis, op school en op de sportclub meepraten over regels is voor haar niet meer dan een vanzelfsprekendheid en dat neemt ze dan ook mee naar haar organisatie of bedrijf.

En kleintjes worden groot. Er zijn al behoorlijk wat organisaties waar millennials leidinggeven aan generatie Z, waarbij ook die millennialleiders ervaren dat baasje spelen alleen maar averechts werkt. Generatie Z is sociaal ingesteld. Zij is nieuwsgierig naar wat ze kan leren van haar omgeving, maar onder één voorwaarde: dat het allemaal op een gelijkwaardige manier gebeurt.

Gezekerd klimmen

De huidige medewerkers, de millennials, hebben een sterke behoefte aan zelfontplooiing. Ze willen groeien, en snel ook. Op een manier die bij hen past. Lief leiderschap, hulp bij zelfreflectie en het bieden van overzicht en nuchterheid in kansen en verwachtingen zijn waar we hen mee kunnen helpen. In een open en transparante communicatie, tegemoetkomend aan de behoefte aan vrijheid en autonomie. Zonder oldskool kaders als vaste werktijden of vaste werkplekken, maar immer door gezekerd klimmen. Met leiders die houvast bieden én die in een omgeving met steeds weer nieuwe prikkels en

nieuwe kansen vooropgaan in innovaties en nieuwe werkvormen. Met leiders die bij voorkeur ook over hen waken, die snappen dat al die vernieuwingen, kansen en uitdagingen op het werk moeten wedijveren met al die feesten, evenementen en online en offline vrienden die er naast het werk voor de millennials zeker wel bij moeten blijven horen. Wakende leiders ook, die hen behoeden voor op de loer liggende burn-outs, bore-outs of andere narigheid. Om kort te gaan: het hedendaags leiderschap is gebaseerd op kwetsbaarheid, vertrouwen en horizontale werkrelaties.

Aanwezigheid in een virtuele wereld

In het tweede kwartaal van 2020 vond er, om voor ons allen bekende redenen, een uniek en wereldwijd sociaal-maatschappelijk experiment plaats: medewerkers in vitale beroepen kwamen in een ongekennde crisis terecht en kenniswerkers kwamen verplicht thuis te werken. Hybride werken en thuiswerken werden al tientallen jaren besproken in de wetenschap (onder meer door Bailey & Kurland² en door Messenger & Gschwind³). De voorspellingen gaven al lange tijd aan dat een groot deel van de (kennis)arbeid vooral vanuit huis zou gaan plaatsvinden. Tot aan 2020 was dat echter nauwelijks het geval. Gewild en (zeker ook hier en daar) ongewild is het autonoom werken door COVID-19 in een stroomversnelling geraakt. Werkrelaties zijn sindsdien drastisch veran-

derd en het noodgedwongen thuiswerken lijkt als vanzelf te zijn overgegaan in het hybride werken.

Volgens Frederik Anseel⁴, professor management aan de University of New South Wales in Sydney, is dat hybride werken een behoorlijke uitdaging: 'Hoe digitaler we werken, hoe belangrijker menselijk leiderschap wordt. Maar zo'n leiderschapsstijl vraagt om aanwezigheid. In een virtuele wereld kun je niet ieder moment naar binnen lopen om even te vragen hoe het gaat. Goede managers hebben een zesde zintuig voor persoonlijke problemen. Maar dat zintuig lijkt gesaboteerd in virtuele tijden.'

Het horizontaal werken doet zijn intrede

Het coronavirus heeft veel te veel treurnis teweeggebracht. Maar het heeft ook veel nieuwe manieren van werken en van samenwerken aangezwengeld. Het gaat in veel van die nieuwe manieren eigenlijk om doorbraken die al eerder hadden moeten plaatsvinden, maar het is nu eenmaal zo dat we pas écht ontdekken wat er allemaal nog meer mogelijk is als de bestaande constituties vervallen. Niet alleen is gebleken dat de meeste mensen deugen, de ontwikkeling van piramidaal en top-downmanagement naar horizontaal en bottom-upmanagement is in hoge mate versneld.

Als we in het coronatijdperk ergens scherp op geworden zijn, dan is het wel op onze vitaliteit. We bewegen, we tellen onze stappen, we letten op onze voeding en we ontspannen wanneer dat nodig is. Daar lag uiteraard al wat nadruk op, maar met de extreme piekbelastingen van de verzorgenden en de verplegenden in Nederland is de focus op vitaliteit alleen maar toegenomen; om nog maar te zwijgen over de miljoenen mensen die zo uit hun bed achter hun computer rollen, om daar vooral te blijven zitten.

Het spectrum voor werkgevers en leidinggevendenden is daarmee verbreed. Waar het eerder draaide om verantwoord leiderschap en een goed salaris, zijn aandacht voor uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden, een fiets of een auto van de zaak en goed geregelde kinderopvang inmiddels vanzelfsprekend. Zorg voor elke individuele medewerker binnen de organisatie richt zich naar aanleiding van het verplichte *covid cocooning* nog nadrukkelijker op een gezonde geest in een gezond lichaam.

The war for talent

Wij, Evert en Simon, legden onze vragen voor aan 478 CEO's, lijnmanagers en hr-professionals, in een kwantitatief onderzoek over de status van het huidige leiderschap, de mate van autonomie van hun medewerkers en de ontwikkelingen rondom het horizontaal werken. Daarnaast deden we kwali-

tatief onderzoek. We interviewden 52 CEO's en CHRO's, veelal face-to-face, met een gemiddelde gespreksduur van anderhalf uur. Dit kwalitatieve onderzoek vond plaats tussen 5 juni en 30 oktober 2021. (We mochten er eindelijk weer eens de deur voor uit, iets waar we na lockdown op lockdown in ieder geval heel blij van werden.) Veel van deze CEO's en CHRO's werken bij internationaal opererende organisaties, het Engelse en Amerikaanse jargon vloog ons zodoende om de oren. Omwille van de leesbaarheid hebben we deze termen niet in alle gevallen vertaald ...

In het kwantitatieve onderzoek kregen we van 478 geënquêteerden terug dat slechts 30 procent van hen de kosten (of de opbrengsten) van het personeelsverloop in zijn organisatie berekent. Dat is in een hoogconjunctuur waarin gesproken wordt over de *war for talent* (en overigens ook over de *war for hands*) een schrikbarend laag percentage. Voor dit boek zijn we dus op onderzoek gegaan om te weten te komen wat er – vooral ook buiten de cijfertjes om – wordt gedaan aan medewerdersverbondenheid, aan omgevingsbewustzijn en aan bottom-upleiderschap. We waren het ook min of meer aan onze stand verplicht om meningen, ervaringen en visies op te gaan halen in het veld. Het leek ons niet dat we een boek over horizontaal werken moesten schrijven, over de perceptie van leiderschapsdenken en -doen bij anderen, vanuit onze in graniet gehakte alwetendheid.

Eerst en vooral: in niet één van de bijdragen sprak een leider alleen over zichzelf, of alleen over zijn of haar prestaties. Er waren geen borstklapperij en ziekelijk gezwollen ego's te bespeuren. Dat was sowieso fijn werken. Te meer ook omdat iedereen er echt zin in had.

Aangekomen in de nadagen van de coronacrisis leken onze gesprekspartners net als wij te snakken naar eindelijk weer eens een fysieke ontmoeting voor een gesprek met iemand anders. Maar niet alle bijdragen van leidinggevend Nederland haalden we op bij hen thuis of op een kantoorlocatie. Zo hadden we ook behoorlijk wat wandelgesprekken in een fors marstempo; voorafgegaan natuurlijk door een warme *namaste* op anderhalve meter.

'Hé Opperbaas!'

En zo voerden we dus in meerdere opzichten adembenemende gesprekken. We kregen van een CTO mee dat hij pre-corona behoorlijk van het micromanagement en van de strakke sturing was, maar dat hij tijdens de lockdowns veel had gelezen en dat hij zijn leiderschapsstijl nu vooral baseerde op wat hij las over Elon Musk, de oprichter van Tesla. Die zegt over strakke regelgeving: 'Als de regels zo zijn dat je geen vooruitgang boekt, dan moet je die regels aanvechten. Er is een fundamenteel probleem met regelgeving, en dat ligt bij de regelbewaker. Als zo iemand ermee instemt om een regel



Evert Hatzmann is auteur, keynotespreker en columnist. Eerder verschenen van zijn hand onder meer *Droombaan of brood op de plank* en de bestseller *Houd je feedback!* (NRC: • • • • “een verademing”).



Simon van Esch staat met zijn achtergrond in de sociologie, communicatie-, informatie- en religiewetenschappen aan de basis van gedragsinterventieprogramma's voor managers en medewerkers. Hij publiceert zowel on- als offline over werkbeleving, waardecreatie en gedragseconomie. Simon is tevens bedenker en eigenaar van de Job Reflector.

HOEZO HIËRARCHIE?

Als de achtereenvolgende lockdowns één ding duidelijk hebben gemaakt, dan is het wel hoe achterhaald traditionele organisatiestructuren en het bijbehorende hiërarchisch denken zijn. In nog geen twee jaar tijd hebben top-downsystemen plaatsgemaakt voor een nieuwe manier van werken. Werk dat draait om gezamenlijke waardecreatie, werk waarbij iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt.

Evert Hatzmann en Simon van Esch zijn op onderzoek uitgegaan: hoe manifesteert het samenwerken zich in de nieuwe realiteit? Interviews met **meer dan 50 leiders en experts** in Nederland droegen bij aan een verhelderend beeld: de toekomst van werken is hybride, horizontaal, holistisch en humaan.

Horizontaal werken verandert de traditionele leiderschapsrol, waardoor een nieuwe manier van werken ontstaat. Een situatie die wordt gekenmerkt door ongebonden en autonoom werkende vrouwen en mannen.

De auteurs beschrijven wat de nieuw ontstane werkverhoudingen aan mogelijkheden bieden en roepen iedereen op zich te verbinden aan de nieuwe vormen van werken en organiseren. Het **manifest Horizontaal Werken** draagt de belangrijkste uitgangspunten voor deze toekomstvisie aan en nodigt medewerkers en leiders uit zich aan te sluiten bij een werkwereld die wordt gekenmerkt door horizontale verhoudingen.



9 789493 282100 >



www.s2uitgevers.nl