

De 20^{ste}-eeuwse manier van denken is slechts een deel van de waarheid, vindt Roland Hameeteman van e-office. Hij vertelt over de mix tussen oude en nieuwe managementopvattingen, over leren, fouten maken en afleren.

Mengsmering 2.0

Erik Bouwer

Roland Hameeteman heeft in 1991 het IT-bedrijf e-office opgericht. Het was een tijd waarin de pc terrein begon te winnen en kantoorautomatisering een vlucht nam. Het bedrijf werd groot en succesvol door het hanteren van afwijkende organisatieprincipes, gebaseerd op vertrouwen, vrijheid en geloof in creativiteit, maar viel bijna om door een combinatie van IT-crisis en gebrek aan goed gestructureerde processen.

Hameeteman blik in zijn boek *De kracht van mensen* terug op de herrijzenis van e-office en ziet dat zijn bedrijf het beste werkt met een combinatie van goede gebruiken uit de 20ste eeuw (grenzen en doelen stellen, backoffice-processen op orde) en moderne inzichten van de 21ste eeuw (vertrouwen geven, creativiteit stimuleren, IT beschouwen als katalysator, transactionele processen uitbesteden).

De titel van je boek, De kracht van mensen, klinkt wat pathetisch en bijna religieus.

Ik ben helemaal niet religieus. Ik besef me echter hoeveel potentie wij als mensen hebben en dat de omgeving sterk van invloed is op wat mensen met dat potentieel doen. Het boek is voor een deel ontstaan vanuit de frustratie die ik heb opgebouwd in de tijd dat ik in een succesvolle organisatie werkte. Het verbaasde mij bij dat bedrijf, Volmac, dat heel intelligente mensen zich daar in een systeem lieten drukken waarbij ze maar een fractie van hun vermogens konden gebruiken. Ik begreep daar niets van. Zo'n organisatie moet veel energie steken in het tevreden houden van mensen, want anders loopt zo'n bedrijf leeg. En het is jammer voor de klanten, die je eigenlijk veel meer zou kunnen bieden. In mijn ogen moest dat anders kunnen. Dat is ook de gedachte achter e-office: hoe kun je nu optimaal gebruik maken van de kracht van mensen. Mensen nemen de hele dag belangrijke beslissingen, zoals het kopen van een huis of het nemen van een kind. Waarom zouden ze niet binnen een organisatie kunnen beslissen?

Het gaat wel om twee verschillende doelen. Privébeslissingen hebben een ander effect dan beslissingen in een organisatie waarin je niet alle doelen zelf bepaalt.

Naar mijn idee zouden moderne organisaties mensen moeten aantrekken die zich verbonden voelen met de doelen en waarden van het bedrijf. Lange tijd gingen mensen naar

een bedrijf om er geld te verdienen en hielden ze zich minder bezig met de bedrijfsdoelen. Natuurlijk zal er een groep blijven die zich primair aangesproken voelt door goede arbeidsvoorwaarden, maar ik denk dat in de 21ste eeuw het idee van een 'brand' belangrijk zal zijn. Wat vinden we als organisatie belangrijk, waar staan we voor?

Veel organisaties zijn gebouwd op de fundamenten van 19de-eeuwse principes. Ontstaat er met de komst van nieuwe 21ste-eeuwse organisaties niet opnieuw een tweedeling tussen kenniswerkers en productiekrachten? Blue collar versus white collar? Nu proberen we de kenniswerkers te helpen op een manier van de 20ste eeuw. Alles is gericht op die machine. Iets wat je kunt vergelijken met de landbouw van honderd jaar geleden. Eigenlijk wil je helemaal geen menselijke factor, die bovendien onbetrouwbaar is, deel laten uitmaken van de productie. Nu al zijn veel organisaties bezig om mensen uit processen te halen en deze voorspelbaar te maken via automatisering of outsourcing met Service Level Agreements (SLA's). In die machineachtige omgeving maak je niet optimaal gebruik van de potentie van mensen. Creativiteit is er niet gewenst. De komende tien, vijftien jaar zullen we een soort hybride situatie krijgen. Er werken mensen in het proces en er zijn creatievellingen. Dat is lastig om te besturen: de eerste groep moet je controleren, de tweede groep moet je faciliteren.

In de dominante managementbenaderingen van de 20ste eeuw, van Taylor tot Peters en Waterman, staat beheersing voorop. In het boek pleit je voor een scheiding tussen die beheersing en creativiteit, tussen transactie en interactie. Transactioneel werk wordt geautomatiseerd of verplaatst naar lagelonenlanden. Wat zegt dat over de toekomst van niet-kenniswerkers? Dat gaat voor veel problemen in de economie zorgen. Het is de grootste groep uit de beroepsbevolking. Die heeft straks wellicht geen werk meer. Met de vroegere landbouwvorming zijn grote groepen de fabrieken ingestroomd. Hoe we het deze keer moeten oplossen, weet ik niet.

Is de kenniseconomie daarmee zowel onze kracht als onze achillespees?

Ik denk dat organisaties meer mensen zullen inzetten voor contacten met klanten. Tegelijkertijd denk ik dat we weer meer teruggaan naar echte ambachten, vaklui in kleine



Foto: Daniëlle van der Schans

Grenzen maken mensen creatiever

“Wij delen veel, hier bij e-office”, vertelt Hameeteman. “We proberen een veilige omgeving te creëren waarin fouten mogen worden gemaakt zonder dat dat directe consequenties heeft voor de klant. Groei bereik je als individu alleen als je ook fouten kunt maken. Toen wij begonnen in 1991 hadden we het idee dat iedereen kon slagen als alle informatie voorhanden was en een doel – vooral geen grenzen en structuren. Dat is een fout geweest. Achteraf bezien kunnen we concluderen dat het niet stellen van grenzen voor veel mensen angstaanjagend is. Zonder grenzen weet niemand waar of wanneer hij tegen een muur aanloopt. Alsof je met 200 kilometer per uur door de mist rijdt terwijl je weet dat er ergens een muur staat; je weet alleen niet waar. Je krijgt de neiging om met 10 kilometer per uur te gaan rijden. De grenzen die we stellen zijn natuurlijk geen echte grenzen; ze maken alleen duidelijk wat je moet doen als je er overheen wilt en mensen worden veel creatiever als ze grenzen herkennen. Het gaat dus om ander soort grenzen dan in de 20ste eeuw. Ze zijn bedoeld om mensen te prikkelen. Als alles kan en mag, gebeurt er niet zo veel.”

bedrijfjes. Op het gebied van kleinschaligheid is veel mogelijk, al wil ik niet zeggen dat het voldoende is om alle mensen daar in kwijt te kunnen. Maar er is wel een markt voor.

Je stelt dat individuen graag creatief willen zijn: ze willen leren en leuke dingen doen. Zet echter een aantal individuen bij elkaar en er ontstaat al snel weer een onbewegelijke structuur die we ‘organisatie’ noemen. Mensen voegen zich blijkbaar gemakkelijk naar het keurslijf van die starre organisatie. Na het gebruikelijke uitzendwerk en stages kwam ik te werken in een bedrijf en daar viel mij op dat mensen zich vreemd gedroegen. Ze spraken een andere taal. Er was sprake van haantjesgedrag. Ik kon op dat moment kiezen om er uit te stappen, maar ik dacht dat dit de ‘grotmensenwereld’ moest zijn. Ik heb mij aangepast aan het systeem, ben dezelfde taal gaan gebruiken. Het was ook mijn enige referentiekader. Ik was er behoorlijk succesvol, maar mijn onderbuikgevoel maakte duidelijk dat het niet klopte. Later ben ik er met mijn huidige zakenpartner uitgestapt. Ik kon mij niet voorstellen dat dát het moest zijn: zo slecht gebruik maken van de kwaliteiten van de mensen. Ik begreep niet dat je niets mocht zeggen over zaken die buiten je verantwoordelijkheidsgebied lagen, maar ik begreep wel dat het niet te veranderen was.

Is die ogenschijnlijk vanzelfsprekende aanpassing niet gewoon een onderdeel van een leerproces? Iedere starter absorbeert aan het begin als een spons.

Je komt er inderdaad pas na een paar jaar achter dat je wat anders wilt. Maar het kan door alle opgebouwde financiële verplichtingen moeilijk zijn om daar uit te stappen. Mensen lopen niet graag risico's. Ik begrijp het wel, maar het is niet houdbaar.

Je wijst op de generatie Y, die alles heeft, alles kan krijgen en alles wat ze hebben wél wil delen. Dat heeft ook nadelen. Denk aan de enorme vrijblijvendheid of aan de enorme berg non-informatie op het web. Gaat de generatie Y het niet vreselijk moeilijk krijgen als deze groep de komende jaren het bedrijfsleven instapt? In het bedrijfsleven mag je niet alles delen en moet je de grenzen goed in de gaten houden.

Een deel zal zich aanpassen en het overgrote deel zal niet in zo'n omgeving willen werken. Ze overleven niet zonder dat ze overal bij mogen. Nieuw is nu dat de maatschappij zich sneller ontwikkelt dan de organisaties zelf. Vroeger waren organisaties beter georganiseerd, geïnformeerd en gecoördineerd. Nu kunnen mensen juist buiten organisaties elkaar snel vinden, informatie en standpunten delen. Organisaties kunnen dit niet bijhouden omdat ze er van overtuigd zijn dat alles gecontroleerd moet worden. Ze zitten vast in hun eigen regelgeving op het gebied van informatie. Daarom vallen grote organisaties uiteindelijk ook uiteen. Er zullen netwerken ontstaan, kleinere organisaties, zzp'ers. Meer afstudeerders dan ooit denken aan het opzetten van een eigen bedrijfje in plaats van zich aan te sluiten bij Unilever of Shell, wat tien jaar geleden nog de droom was van veel studenten.

Het inzicht van de 21ste eeuw, namelijk dat mensen zich graag willen ontwikkelen, bestond al in de jaren dertig met de Hawthorne-onderzoeken en in de jaren zestig met Maslows behoeftehiërarchie. Waarom zijn die oude inzichten zo vaak overruled door moderne managementtechnieken?

We weten het inderdaad allemaal al, maar we hebben nog niet zo lang te maken met organisaties van deze omvang. Daarin zijn we het kwijtgeraakt. Binnen e-office gaan we steeds uit van de oervorm van samenwerken: met vier mensen om de tafel gaan zitten, met open vizier een probleem proberen op te lossen. Beter dan dat kun je het niet krijgen. Het is een situatie die iedereen kent en die zouden we moeten nastreven. Je doet dit wel met je vrienden, maar niet binnen organisaties. Er is een knip gemaakt tussen de buitenwereld en datgene wat gecontroleerd en gemanaged kan worden. Daar hebben we ook de mensen bijgezocht, op getraind en gedrild. Maar de werkelijkheid is complexer dan dat ontwerp. We hebben heel veel ontdekt in de 20ste-eeuwse manier van denken, maar het is slechts een deel van de waarheid.

Maar zijn alle uitdagingen die organisaties kennen op te los-



Foto: Danielle van der Schans

“Het leven wordt een stuk gemakkelijker als je gewoon stelt: ‘Ik vertrouw je’. Maar zo zijn we niet getraind en opgeleid.”

sen met werkwijzen waarbij klassieke managementopvattingen worden losgelaten? E-office heeft toch ook te maken met bedrijven die dinosaurusachtig gedrag vertonen?

Het is bijna onmogelijk om binnen organisaties, die gestoeld zijn op principes uit vorige eeuw, dingen te doen die geënt zijn op de 21ste eeuw. Denk aan een systeem als Lotus Notes, dat binnen de meeste bedrijven alleen maar wordt gebruikt voor mail. Het kan zo veel meer, maar de tool kan niet bloeien omdat de omgeving het niet accepteert of begrijpt.

Na de dip van e-office zijn kaders en doelen weer van belang. E-office werkt met groeicoaches die actief zijn met het ontwikkelen van mensen. Neigt dat niet naar het willen sturen van mensen en het willen managen van ontwikkeling?

Ik zou dat geen sturen willen noemen, maar faciliteren. We spreken veel met onze mensen over hun individuele doelen, hun eigen ‘definition of success’. We gaan er vanuit dat dat stimuleert en natuurlijk moeten die doelen in lijn liggen met waar het bedrijf heen wil. Als het helemaal niet past moeten we afscheid van elkaar nemen. Als het wel past, dan is het de vraag wat iemand wil bereiken en wil doen. Of zoals ik in het begin aangaf: mensen zullen steeds vaker bedrijven opzoeken waar ze hun eigen doelen kunnen realiseren. Daarbij maakt het niet uit of ze hier zijn of thuis werken; ze zijn immers bezig met hun eigen doel. Mensen

moeten daarbij ook kunnen beschikken over alle informatie.

Ook op web 2.0 wordt alle informatie gehaald, gebracht en gedeeld. Informatie delen op het web geeft, zoals je stelt, autoriteit. Het lijkt dus alsof wijsheid, tot uiting komend in contacten, connecties, blogs, forumposts, een nieuw machtsmiddel is. Maar hoe groot is de kans dat we ooit ontdekken dat al die wijsheid voor een groot deel gebakken lucht is?

Het is weinig gericht. Iedereen kan alles er op kwijt, maar het geeft wel aan dat mensen zich willen laten zien. Veel mensen hebben geen echte eigen mening, maar vertonen op het web toch sociaal gedrag en doen mee met de grote groep. Daarom denk ik ook dat je besluitvorming niet moet laten plaatsvinden door zo’n grote groep op internet. Je krijgt dan geen verandering, het blijft een grote groep die elkaar napraat. Je hebt een groep nodig die sturing geeft. Dat zie je ook bij ‘open source’-trajecten. Daar bepaalt een klein groepje wat wel of niet in code wordt omgezet. De rest draagt bij, maar beslist niet. Verwacht niet dat een grote groep uit zichzelf een richting gaat kiezen. We wilden hier ooit met tachtig man de strategie van e-office gaan bepalen. Iedereen kon alle discussies volgen en de documenten lezen. Er kwamen veel halve ideeën, waar anderen weer van in paniek raakten omdat ze de context misten. Je moet wel alle informatie beschikbaar stellen, maar goed

Leven in twee eeuwen

E-office probeert concepten uit de 21ste eeuw toe te passen in een 20ste-eeuwse omgeving. Hameeteman: "Als we spreken met een bank, een verzekeringsmaatschappij of de overheid, dan snappen zij niet hoe wij hier werken. Bij de Kamer van Koophandel moet je kunnen aangeven wie de directeur is en daar moet je voor tekenen. Ik heb op mijn kaartje geen functieaanduiding staan. We spelen hier rollen, afhankelijk van de situatie. Als we iemand een functie geven, gaat hij of zij zich zo gedragen en zich belangrijk voelen. Dan gaat hij informatie voor zich houden, terwijl we nu juist willen dat informatie gaat stromen.

Naar buiten moet je soms andere dingen roepen dan je eigenlijk zou willen. Anders mis je de aansluiting. Maar daarbij moet je wel oppassen dat je niet door het systeem buiten wordt beïnvloed. Daarvoor moet je bij wijze van spreken schizofreen zijn. Het is best lastig om alles in stand te houden. De omgeving van e-office is, zo zou je kunnen zeggen, vijandig."

Verwijzend naar de economische recessie: "Taalgebruik is lastig. Voor je het weet sluip het traditionele er in. Dat is het gemakkelijkste voor mensen. We komen met z'n allen in een moeilijke situatie. Nu moeten we alles wat we bedacht hebben vol zien te houden zonder terug te vallen naar een hiërarchisch systeem."

oppassen met het aanbieden van halve informatie. Je moet de status en de context aangeven; als je snelheid wilt maken heb je daar niet altijd tijd voor. Tegen al mijn ideeën in zal je voor koerswijzigingen soms iets moeten doen zonder de grote groep bang te maken.

Kennisdelingspraktijken staan en vallen dus met het aanbieden van structuren en sturing?

Stel dat ik ziek ben en ik hoor de discussies tussen de artsen over mijn gezondheid. Ik wacht dan liever even af tot dat zij met een conclusie zijn gekomen en deze met uitleg komen vertellen.

Information overload zit 'm dus niet alleen in de hoeveelheid, maar ook in de aard van de informatie en de manier waarop die wordt aangeboden?

We lezen op het web allemaal kleine stukjes informatie. We missen vaak de context. De bijlagen van de kranten met achtergrondinformatie worden nauwelijks nog gelezen. Op basis van die kleine stukjes vorm je je een mening en daar wordt dan weer op gereageerd. Daar moeten we nog een hoop in leren.

Over leren gesproken: in veel organisaties is vooral aan-

dacht voor aanleren en veranderen in de richting van een nieuw doel. Wordt er wel voldoende nagedacht over wat we allemaal moeten afleren?

Eén van de belangrijkste zaken is dat je weer moet leren om mensen te vertrouwen. Wantrouwen zit ingebakken. Het leven wordt een stuk gemakkelijker als je gewoon stelt: 'Ik vertrouw je'. Maar zo zijn we niet getraind en opgeleid. Onze leersystemen zullen ook moeten veranderen. Nu beloon je mensen met een hoog cijfer als ze geen fouten maken. Veel ondernemers hebben het op school niet bijzonder goed gedaan. Ze waren bezig met ontdekken op welke andere manieren je problemen kunt oplossen en doelen kunt bereiken en waar grenzen liggen. Daar zit beweging in en het getuigt van een onderzoekende houding. Dat is wat anders dan het herhalen van opgedane kennis. Natuurlijk heb je een basispakket aan kennis nodig, maar mensen die veel feitenkennis paraat hebben, komen moeilijk los van die feiten. Mensen die moeite hebben om dingen te onthouden, moeten wel creatief zijn om tot oplossingen te komen. Misschien moet je wel op zoek naar de juiste onderwijsvorm die bij jouw karakter past.

Dat vraagt om maatwerk en maakt het allemaal wel erg complex. Moeten we – met 60 procent van de leerlingen op het vmbo – gaan voor hogere prestaties of moeten we beter leren inspelen op de sterke kanten van mensen, in plaats van iedereen door een zelfde systeem heen te jagen?

Je kunt niet één vorm bedenken die voor iedereen geschikt is. Dat is weer 20ste-eeuws denken. Die complexiteit is een ander vraagstuk – dat moeten we dan oplossen. Misschien kunnen er wel tien verschillende leervormen ontstaan, maar die discussie wordt altijd gelijk afgekapt. We zouden wat langer moeten nadenken over de voordelen van een meer persoonsgericte aanpak voor iedereen. **IK**



De kracht van mensen (Hameeteman, R., 2009) is verschenen bij Haystack, Zaltbommel.