

... En toch heeft de medewerker grenzen nodig



In 1991 richtte Roland Hameeteman e-office op. Het moest helemaal anders. Een ICT-dienstverlener zonder afdelingen, functies of begrenzings. Alles liep perfect tot de dot.com bubble barstte. Ineens bleken in tijden van crisis veel meer mensen dan gedacht behoefte te hebben aan kaders, veiligheid en begrenzings. Maar, e-office is versterkt uit het diepe dal weer omhoog gekomen, werd al twee jaar uitgeroepen tot Great Place to Work en weet de crisis voorlopig goed de baas te blijven. Wat doet e-office wat anderen niet doen?

‘Hoe kun je maximaal gebruik maken van alles wat mensen weten en kunnen?’ Met die vraag vertrok Roland Hameeteman begin jaren negentig bij het toenmalige Volmac, nu Cap Gemini. Hameeteman: “Bij Volmac merkte ik dat de structuur de optimale kennisuitwisseling belemmerde.” In 1991 startte Hameeteman e-office en bracht Lotus Notes uit. “Ik merkte dat de technologie het mogelijk maakte om structuren te omzeilen.”

Om de tafel

E-office ging uit van wat Hameeteman de ‘oervorm van organiseren’ noemt in zijn net verschenen boek ‘De kracht van mensen – organiseren in de eenentwintigste eeuw’, namelijk vier mensen om een tafel die een idee hebben. Wat Hameeteman betreft zou dat het vertrekpunt van en de leidraad voor iedere organisatie dienen te zijn. E-office werd vormgegeven op een manier die nu geaccepteerd is bij vernieuwende bedrijven, maar in 1991 als absoluut ver out of the box gezien werd.

Roland Hameeteman: “Wij gingen als volgt te werk. We vroegen ons af: wat houdt kennis tegen? Antwoord: de afdeling. Dus schaften wij de afdeling af. Wat is nog meer belemmerend? De functie, want dat is eigenlijk een mini-afdeling op zich. Dus schaften wij functies af. We gooiden ook procedures overboord en zorgden gewoon dat alle informatie voor iedereen beschikbaar was. Daarmee zeiden wij: ‘wij vertrouwen jou.’ In principe is de twintigste eeuwse bedrijfsstructuur met zijn hokjes en harkjes een manier om te zeggen ‘wij vertrouwen jou niet, dus zetten we overal schotten tussen.’”

Tegenslag

Hameeteman verkeerde in de veronderstelling dat iedereen de eindeloze vrijheid geweldig vond, “tenminste, dat zeiden ze allemaal”. Toen begin van dit decennium de internetbubble barstte en veel ICT-bedrijven in de problemen raakten, bleek diezelfde vrijheid ineens averechts te werken. “Ik had de grote fout gemaakt om te menen dat iedereen wel mijn manier van denken zou hebben. Dat was een misvatting. Veel mensen voelen zich toch al heel snel onveilig. Ze keken naar mij en vroegen: wat gaan we nu doen?”

De belangrijkste les die Hameeteman uit de internetcrisis haalde was dat de eens zo verfoeilijke controle en voorspelbaarheid van organisaties ook zo hun nuttige kanten bleken te hebben. “Het primaire proces in organisaties verlangt stabiliteit en niet teveel veranderingen en de mensen die aan het primaire proces werken, hebben vaak identieke wensen. Het zijn de mensen die buiten het primaire bedrijfsproces werken die de signalen van buiten oppikken. De kunst is om een kader te scheppen dat de ruimte en de veiligheid biedt om in vertrouwen te kunnen vernieuwen.”

Grenzen aan de grenzeloosheid

Een belangrijke constatering die Hameeteman, door ervaring wijzer geworden, deed was het feit dat mensen de enorme vrijheid bij e-office weliswaar stoer vonden, maar dat bij tegenwind pas bleek dat ze niet bewogen, omdat ze geen fouten durfden te maken. “Als je geen grens ervaart, weet je ook niet wanneer je een fout maakt. Want, fouten maken is immers over een grens heen gaan. Mensen maken liever geen fouten en het blijkt dat

organisaties beter functioneren wanneer ze wel de nodige ruimte bieden, maar die ook begrenzen.”

Een tweede les die Hameeteman meegeeft, is de aanbeveling voor managers om die begrenzing af te stemmen op het individu. “Iedereen heeft zijn eigen ruimte – creëer die per persoon en probeer die op te rekken. Dat wij behoefte aan begrenzing en kaders hebben om te weten tot waar we goed gaan en wanneer we fouten maken is een erfenis van twintigste eeuws organiseren. Dat verandert gaandeweg, maar dat gaat niet zomaar.”

Crisis

De vraag is in hoeverre en hoe e-office nu bestand is tegen de nieuwe crisis. Hameeteman: “Natuurlijk kijken we ook naar de kosten en of we daar niet kunnen snijden. Maar, juist nu heb je ook al je creativiteit nodig. Het belangrijkste is dat je heel erg actief bent met de klant. Je moet nu absoluut in de markt kunnen staan en meebewegen met wat de klant wil. Als je je organisatie in de afgelopen jaren zo vormgegeven hebt dat je een sterk ecosysteem bent waar mensen bij willen horen, dan ben je nu proactief in de weer en wacht je niet af wat er gaat gebeuren. Zo kom je de crisis sterk door.”