

Inhoud

	Voorwoord	9
1	De toekomst is geel... Waarin wordt beschreven dat de toekomst van organisaties in creatief, verbindend en vernieuwend kenniswerk ligt, maar dat de basis niet vergeten moet worden.	17
2	...maar de praktijk is blauw Waarin het belang van een strak gestroomlijnd proces wordt geschetst, maar tevens de nadelen daarvan worden beschreven.	31
3	Het beste van twee werelden Waarin het inzicht wordt gedeeld dat je, om werkelijk succesvol te kunnen zijn, beide werelden (yellow én blue) nodig hebt.	39
4	Het verhaal van de twee hersenhelften Waarin een uitstapje wordt gemaakt naar hedendaags breinonderzoek, dat laat zien dat de twee werelden in onze natuur verankerd zitten.	51
5	Yellow & blue en de strategie van de organisatie Waarin wordt beschreven hoe je de ongelooflijke kracht van de mensen in je organisatie ontsluit en daar inzet waar zij het meeste effect sorteert.	61
6	Yellow & blue in de praktijk van e-office Waarin ik laat zien hoe ons bedrijf e-office zijn eigen champagne drinkt en daarmee al jaren succesvol is.	81

- 7 Yellow & blue en ‘the war for talent’ 89**
Waarin wordt aangetoond dat de krapte op de arbeidsmarkt werkgevers zal dwingen hun medewerkers in hun kracht te zetten.
- 8 De twee petten van de manager 107**
Waarin de manager een hart onder de riem wordt gestoken en er kritiek wordt geuit op (sommige vormen van) het nieuwe werken.
- 9 Yellow & blue & you 115**
Waarin ik je vraag om persoonlijke keuzes te maken en de dingen die gedaan moeten worden (blue) zo efficiënt mogelijk te doen.
- 10 Yellow en maatschappelijk verantwoord ondernemen 125**
Waarin de toenemende afhankelijkheid van de organisatie van de omgeving wordt geschetst en de consequenties daarvan voor het twitterbeleid.
- 11 Aan de slag met yellow & blue 133**
Waarin een soort managementsamenvatting wordt gegeven van het boek. Dus als je weinig tijd hebt, lees dan in elk geval dit hoofdstuk (maar het liefst natuurlijk toch het hele boek).
- 12 Verder lezen, surfen en kijken 139**
Waarin ik een aantal interessante boeken en links naar relevante websites heb verzameld.

Voorwoord



In 2008 verscheen mijn boek *De kracht van mensen*. Dit is een persoonlijk relaas over de groei, bloei en bijna-ondergang van e-office, het bedrijf dat ik twintig jaar geleden samen met Rutger Stekelenburg heb opgericht. Het beschrijft hoe wij, enigszins naïef en idealistisch, een organisatie op poten hebben gezet zonder regels, zonder functies en zonder afdelingen. Alles was open, en iedereen had toegang tot alle informatie. Wie waren wij tenslotte om te bepalen welke informatie jij nodig hebt om je werk te kunnen doen? Dat kan alleen jij.

En zo surften we mee op de wilde golven van de internetrevolutie, die halverwege de jaren negentig losbarstte. We groeiden, zowel als bedrijf als ieder van ons persoonlijk. We deden de *coolste* dingen voor onze klanten. En we hadden vooral heel veel lol met elkaar...

Maar in 2001 deed iemand het licht aan. *De party was over*.

Klanten kwamen niet meer naar ons toe, zoals we tot dan toe gewend waren, maar wij moesten de deur uit, op zoek naar de klant. Hoe deed je dat ook alweer? Opeens was er geen vraag meer naar *coole* dingen, maar was het weer *business as usual*.

En dan zit je toch wel even te kijken met elkaar. Hoe kon dit gebeuren? Maar vooral: hoe komen we hier weer uit? Het bleek dat onze grootste kracht, die open, vrije cultuur zonder regels en functies, in één klap in onze grootste handicap was veranderd. Niemand wist meer wat hij of zij moest doen en iedereen keek naar mij voor het antwoord. Ik heb een gloedvol betoog gehouden, waarna iedereen weer vol goede moed aan de slag ging. Maar er gebeurde eigenlijk niets.

Je moet wat en we hebben toen maar weer teruggegrepen naar oude instrumenten: we hebben regels ingevoerd. En functies. Afdelingen. We hebben afspraken met elkaar gemaakt, en niet iedereen had nog toegang tot alle informatie. We waren bijna een gewoon bedrijf geworden.

Bijna.

Want die open, vrije cultuur hebben we gelukkig tot op de dag van vandaag weten te behouden. Zij heeft een eigen plek gekregen in onze organisatie, die tegelijk een stuk voorspelbaarder is geworden en strakker georganiseerd dan in onze wilde jaren. Hoe we dat hebben gedaan lees je in dit boek. Hierin leg ik uit hoe we aan de ene kant een strak georganiseerd bedrijf zijn geworden dat zijn afspraken nakomt en voorspelbaar levert aan onze klanten, en aan de andere kant nog steeds een bedrijf zijn dat de creativiteit en het denkvermogen van onze medewerkers weet te ontsluiten. Het is de organisatie van de eenentwintigste eeuw, die voorspelbaarheid en standaardisatie (twintigste eeuw) verbindt met creativiteit en gebruik weet te maken van de ongelooflijke kracht van haar mensen, van het corporate brein dat elke organisatie al heeft, maar waar nog erg weinig gebruik van wordt gemaakt.

Voor de meeste organisaties ligt de uitdaging dan ook in dat tweede deel. Het management daar ziet de wereld om zich heen sneller veranderen dan ooit en zoeken naar manieren om deze veranderingen de baas te blijven. Innovatie, luisteren naar de klant en service zijn niet voor niets de toverwoorden van dit postindustriële en postmaterialistische tijdperk. De meeste bestuurders realiseren zich dat het antwoord op deze uitdaging te vin-

den is in het beter gebruikmaken van de kracht van hun mensen; in de kennis, de netwerken en de creatieve vermogens waarover zij al beschikken. Maar ze hebben geen idee hoe ze die kunnen ontsluiten. Ze proberen van alles, van trainingen en gloedvolle betogen tot radicale organisatieveranderingen, maar er gebeurt niets. Althans: veel te weinig. Hoe kan dat?

Ik ben ervan overtuigd dat het antwoord op die vraag in de organisatie zelf ligt. De mensen willen wel en ze hebben ook vaak heel goede ideeën over hoe het beter kan. Maar ze vinden daarvoor zelden gehoor in de organisatie. Ze lopen stuk op een muur van regels en afspraken en verantwoordelijkheden en budgetten, die is opgetrokken om elk risico uit te bannen. Om begrijpelijke redenen, trouwens.

Sommige organisaties gooien daarom al die regels en afspraken en verantwoordelijkheden en budgetten radicaal overboord. Zoals wij deden, zo'n twintig jaar geleden. Maar het gevaar daarvan is dat medewerkers dan gaan zwemmen. Dat ze niet weten welke kant ze op moeten en wat er van ze wordt verwacht. Of iedereen doet maar wat, naar eigen goeddunken, niet gehinderd door enige vorm van coördinatie of richting.

Mijn punt:

Je hebt een harde kern van regels, afspraken en verantwoordelijkheden nodig om succesvol en creatief te kunnen zijn.

Dat klinkt misschien gek, in deze tijd waarin iedereen en alles te hoop loopt tegen managers en het teveel aan regels en procedures. Maar ik vind dat je die twintigste-eeuwse manier van organiseren niet zomaar met het badwater moet weggooien! Als basis voor de organisatie is

het nog steeds het beste organisatiemodel dat we kennen. En broodnodig. Het zorgt er namelijk voor dat de organisatie voorspelbaar, op tijd en volgens afspraak kan leveren. Het zorgt ervoor dat de rekeningen op tijd worden betaald, de verwarming aan is als je 's ochtends op kantoor komt en er (niet onbelangrijk!) koffie is.

Alleen moet je daar niet de *hele* organisatie mee belasten. Je moet onderscheid maken tussen de twee aspecten van dezelfde organisatie. Je hebt een basisproces, dat tamelijk traditioneel is ingericht met managers en afdelingen en verantwoordelijkheden. Daar gaat het over procedures, afspraken en controle. En daarnaast heb je de meer open, creatieve kanten van het bedrijf waarin medewerkers dingen kunnen laten gebeuren. Waar ze innovatief kunnen zijn en niet voortdurend gecontroleerd worden. Daar vertrouwt je erop dat ze weten wat ze doen en dat ze hun uiterste best doen om de klant optimaal te bedienen.

Ik ben die twee wereldbeelden blue en yellow gaan noemen om het onderscheid een neutrale lading te geven. Ze zijn namelijk allebei evenveel waard voor de organisatie, je hebt ze allebei nodig. In dit boek leg ik uit hoe ze eruit zien en hoe je de organisatie zo kunt inrichten dat ze allebei goed uit de verf komen. Dat vereist onder meer dat je opnieuw gaat nadenken over je businessmodel. En ook dat je medewerkers en managers leert hoe ze zich moeten gedragen in beide visies en wat er van ze wordt verwacht.

Als het je lukt om beide 'werelden', yellow en blue, vertrouwen en controle, een plek te geven in je organisatie, dan heb je een gouden combinatie. Dan ben je aan de ene kant supervoorspelbaar, superbetrouwbaar en supereffici-

ciënt. En aan de andere kant ben je ook nog eens innovatief, luister je echt naar de wensen van je klanten en lopen je mensen voorop in de ontwikkeling van kennis en nieuwe ideeën.

Klinkt te gek, vind je niet?

Tijdens lezingen die ik overal in het land houd, merk ik dat de meeste mensen in organisaties heel goed snappen wat ik bedoel met het onderscheid tussen yellow en blue en met mijn pleidooi om beide werelden uit elkaar te trekken en opnieuw samen te brengen. Maar hoe je dat precies doet, vergt toch wat meer uitleg dan ik in een praatje van een uur kwijt kan. Een boek schrijven is nog wel wat anders dan een praatje houden. Gelukkig heb ik journalist Ben Kuiken bereid gevonden om mij uit te horen en er een helder geschreven verhaal van te maken. Ieder z'n vak, zullen we maar zeggen. Dat geldt ook voor de uitgever van dit boek, Business Contact, en alle andere mensen die aan de totstandkoming van dit boek hebben bijgedragen. Dat zijn er te veel om op te noemen en daarom begin ik er ook maar niet aan. Ik maak een uitzondering voor een paar mensen: voor Rutger Stekelenburg, die samen met mij het avontuur is aangegaan van een fantastisch bedrijf. Voor Gonny Vink, al twintig jaar werkzaam bij ons bedrijf en een kritische meezeer (en meeprater) van de teksten voor dit boek. En voor Ellis Boswerger natuurlijk, die het vorig jaar aandurfde om met mij te trouwen en die mij voortdurend heeft bijgestaan met raad en daad. Ik bedank hen en alle anderen voor de inspiratie, de motivatie en de transparantie die hebben geleid tot dit prachtige boek.

Roland Hameeteman

1



**De
toekomst
is geel...**



Ik weet niet hoe het met jou zit, maar ik heb sinds de opkomst van internet regelmatig het gevoel alsof ik in een sprookje ben beland. Of in een snoepwinkel, zou je beter kunnen zeggen. Dat gevoel begon al in 1991, toen ik kennismaakte met Lotus Notes, het programma waarmee je op afstand kennis en informatie kon uitwisselen nog voordat Tim Berners-Lee zijn ‘world wide web’ had geopend. En sindsdien is het razendsnel gegaan: internet, e-mail, mobiele telefoon, 3G, Wikipedia, chat, sociale media, iPad, webcam, teleconferencing, Twitter... En we staan nog maar aan het begin.

Aan het begin van wat?

Aan het begin in elk geval van een dramatisch plattere wereld. Afstanden die honderd jaar geleden slechts in weken overbrugd konden worden, worden nu in een fractie van een seconde afgelegd. Het is mogelijk om met iemand samen te werken die tienduizend kilometer verderop aan een bureautje in Bangalore, India zit. Daar in Bangalore, maar ook in Shenzhen, China, in Cluj, Roemenië en in São Paulo, Brazilië, wordt tegenwoordig het werk gedaan waarvoor de westerse werknemer te duur is geworden. En dan gaat het niet alleen meer om productiewerk, maar ook om softwareontwikkeling, de schadeafhandeling van je autoverzekering of het stellen van een diagnose op basis van een hersenscan. En we staan nog maar aan het begin.

Aan het begin ook van een steeds mondiger consument. In een wereld van overvloed en overdaad aan keuzemogelijkheden is de consument aan zet. Wil je hem zover krijgen om uit die onvoorstelbare berg producten en diensten jouw product of dienst te kiezen, dan zul je je moeten onderscheiden in kwaliteit, design en dienstverlening.

Doe je dat niet, of laat je hier steken vallen, dan gaat dit razendsnel van mond tot mond en van tweet tot tweet en ben je voor je het weet *out of business*. Klaar, over, uit. En we staan nog maar aan het begin.

Aan het begin ook van een steeds transparantere en opener wereld. Geen geheim blijft nog bewaard, of het nou de ambtsberichten van de Amerikaanse ambassade betreft of de ontwerper van de trouwjurk van Kate Middleton. En ook bedrijven worden steeds vaker geconfronteerd met 'gelekte' informatie of negatieve berichten op Twitter of Facebook. Wen er maar aan, want we staan nog maar aan het begin.

Een ontwikkeling die hierbij aansluit en ook nog maar goed en wel is begonnen, is die van de mondige werknemer. Hier is het niet overdaad maar schaarste die maakt dat bedrijven zich in allerlei bochten moeten wringen om het de werknemer naar de zin te maken. De vergrijzing, de ontgroening en de hoge welvaart in West-Europa, de VS en nog wat welvarende landen, maken dat de werknemer steeds vaker de werkgever kiest en niet andersom. En dat hij eisen stelt. Eisen op het gebied van de werkomgeving, de groeiomogelijkheden en de flexibiliteit. Maar ook eisen op het gebied van zingeving: is wat hij doet wel zinvol? Draagt het bij aan een betere wereld, aan gelukkige klanten of een leefbare omgeving? Worden deze eisen niet ingewilligd, dan begint hij toch gewoon lekker voor zichzelf!? Heeft hij ook geen last meer van zeurende bazen of vervelende collega's. En alleen hoeft ie ook niet meer te zijn, want daarvoor zijn er tegenwoordig genoeg 'virtuele kantoren', van Seats2Meet tot Starbucks, en virtuele netwerken als LinkedIn en Facebook. En ook hier staan we nog maar aan het begin.