

Schoppen tegen vastgeroeste bedrijfsstructuren

Wat zijn de ingrediënten voor duurzame arbeidsvreugde? Twee rebelse dertigers zeiden hun goedbetaalde banen op en gingen op zoek naar het ultieme recept voor tevreden werknemers en een florerende organisatie.

Lien van der Leij



Ze noemen zich Corporate Rebels, maar je zou hen ook ontdekkingsreizigers kunnen noemen: op zoek naar het ultieme werkgeluk. Joost Minnaar en Pim de Morree, beiden dertig jaar, wisten na de universiteit allebei een uitdagende functie te bemachtigen die goed aansloot op hun studie en hun capaciteiten, maar in de praktijk bleek dat niet genoeg. Dus besloten zij hun banen op te zeggen om een jaar lang onderzoek te doen naar alternatieve organisatievormen die het ge-

luk van werknemers centraal stellen. Als Corporate Rebels reizen zij de wereld over voor gesprekken met hun bedrijfshelden en een kijkje in de keuken van vernieuwende ondernemingen. Op hun wensenlijstje — zij noemen het hun ‘bucket list’ — prijken bekende namen als Richard Branson, Daniel Pink en Arianna Huffington, maar ook lokale helden zoals Sjoerd van der Velden, van het Utrechtse advocatenkantoor BvdV, en Carin Wormsbecher, van Drukkerij Wedding in Harderwijk.

Actief op zoek
En dan is er natuurlijk Ricardo Semler, de Braziliaanse ondernemer door wie het balletje voor Minnaar en De Morree aan het rollen is gebracht. Een uitzending van VPRO’s Tegenlicht over Semler, die zijn vaders machinefabriek Semco omvormde tot een platte organisatie, sprak enorm tot de verbeelding, vertelt De Morree. ‘Ik dacht toen: het hoeft dus niet zoals het bij mijn werkgever gaat. Waarom doen wij nog dingen op de ouderwetse manier? Dat was de aanleiding om actief op zoek te gaan naar andere organisatiestructuren, die werknemers echt gelukkig maken.’
Waar ontbrak het dan aan op zijn

Inspiratie
Semler was de aanleiding op zoek te gaan naar bedrijfsstructuren die echt gelukkig maken

werk? ‘In het begin was ik superenthousiast’, vertelt De Morree. ‘Alles was nieuw. Als technisch bedrijfskundige bij een grote fabrikant van op maat gemaakte fysieke verwerkingssystemen was ik verantwoordelijk voor de verkoop van de lokale serviceteams voor nieuwe klanten in diverse landen. Daar kwam van alles bij kijken: financiën, technologie, sales en personeelsmanagement. En ik moest veel reizen, wat altijd een van mijn hobby’s is geweest.’
Maar, zegt hij, naarmate het bedrijf groeide, werden steeds meer taken van elkaar losgekoppeld. ‘Je werd steeds meer gedwongen volgens vaste procedures te werken. Sales werd losgekoppeld van het uitvoerende werk en alles werd geregeld via formulieren in plaats van overleg. Mensen voelden zich minder betrokken. Als ik met ideeën kwam van buiten mijn eigen werkterrein werd dat niet op prijs gesteld. Ik raakte gedemotiveerd.’

Nooit feedback
Daar kan Minnaar over meepraten. Als nanotechnoloog bij een onderzoekseenheid in Barcelona van een groot Duits bedrijf had hij het aanvankelijk prima naar zijn zin. ‘In een team van zo’n dertig gepromoveerde onderzoekers van over de hele wereld werkte ik aan het ontwikkelen van superdunne halfgeleiders voor mobieltjes en tv-schermen. We kregen enorme budgetten en veel vrijheid om experimenten uit te voeren’, vertelt hij, ‘maar ons werd nooit verteld wat er met onze resultaten gebeurde en ruim de helft van mijn tijd bracht ik door met het schrijven van uitvoerige rapporten, die dan ergens in een la verdwenen. We kregen nooit feedback. Dat werkte enorm demotiverend voor iedereen. Binnen twee jaar was zeker driekwart van de mensen alweer weg.’
Een dergelijk personeelsverloop is uitzonderlijk hoog, maar gebrek aan betrokkenheid onder werknemers is een wijdverbreid probleem. Volgens onderzoek door Gallup uit 2014 is slechts 13% van alle werknemers wereldwijd actief betrokken bij zijn werk, terwijl 63% doet wat van hem gevraagd wordt, maar geen stapje extra zet. In Nederland zijn die percentages respectievelijk 9% en 80%.
De Morree: ‘Het lag dus niet aan ons.



Joost en ik hadden het er vaak over, en ook binnen onze vriendenkring merkten wij dat mensen met dezelfde problemen kampten. De documentaire over Semler werkte aanstekelijk. Toen zijn we er echt in gedoken. We zijn het vraagstuk wetenschappelijk gaan benaderen, hebben veel boeken en studies gelezen.’

Plezier
Uit dat literatuuronderzoek rolde hun ‘bucket list’. Minnaar: ‘Dat zijn de mensen die het volgens ons het beste hebben gedaan, Branson van Virgin bijvoorbeeld, die er echt op uit is plezier toe te voegen aan het werk, of Huffington (van nieuws- en opiniesite The Huffington Post), die het belang van een goede werk-privébalans benadrukt.’
Want, zegt De Morree, er bestaat geen

.....
Lees verder op pagina 14

FOTO: KATO TAN VOOR HET FD



Verslaggevers

Via hun website www.corporate-rebels.com doen Pim de Morree (30) en Joost Minnaar (30) verslag van hun bevindingen. Inmiddels wordt het tweetal ook door bedrijven en organisaties uitgenodigd om te komen vertellen over hun ontdekkingsreis en waarom zij die hebben ondernomen. Zo gaf De Morree laatst een presentatie voor Rabobank en zijn ze als sprekers uitgenodigd op een conferentie in het Britse Brighton over Holacracy, een vorm van zelfsturing binnen organisaties. Voor Werk&Geld zullen zij de komende tijd ook een serie artikelen schrijven over de inzichten die zij hebben opgedaan.

Vervolg van pagina 13

waterdichte formule voor geluk op de werkvloer. 'Er is geen stappenplan om geluk te implementeren. Je moet niet in afvinklijstjes gaan denken, zo werkt het niet. Iedere oplossing die door onze gesprekspartners wordt aangereikt, is sterk persoonlijk bepaald. Hun theorie over hoe het beter kan hangt nauw samen met wie zij zijn. Zo hamert Frederic Laloux, auteur van *Reinventing organisations*, bijvoorbeeld op "wholeness". Volgens hem zijn mensen gelukkiger, en presteren zij beter, als zij volledig zichzelf mogen zijn op hun werk en zich niet hoeven te verbergen achter een professioneel masker. Toen wij hem benaderden nodigde hij ons uit voor een etentje bij hem thuis. Op het werk en privé is hij een en dezelfde persoon.'

Vooroordelen

Hoe bedrijven het werk inrichten om het geluk van hun personeel te vergroten, zal per organisatie en bedrijfstak verschillen, valt Minnaar hem bij. 'De kernwaarden van een bedrijf zijn vaak een afspiegeling van de beginselen van de oprichter of ceo. Wat de leider niet wil zal dan ook niet gebeuren. Maar het is niet zo dat geluk op de werkvloer alleen is weggelegd voor bepaalde soorten organisaties. Inspraak en zelfsturing zouden niet werken in de productiesector

of bij de overheid, zo heet het. Maar wij zijn inmiddels bij meerdere organisaties geweest — zoals de federale overheidsdienst Sociale Zekerheid in Brussel — die dat vooroordeel weerleggen.'

Ook is werkgeluk niet voorbehouden aan hoogopgeleiden. Dat bewijst Semler, maar ook de gang van zaken bij Drukkerij Wedding, waar Carin Wormsbecher haar personeel laat meebepalen, en koekjesbakkerij Veldt, waar Kees Pater de hiërarchie ontmantelde om zijn werknemers meer zeggenschap te geven over hun werk. Minnaar: 'Mensen actief laten meedenken over hun inbreng, dat werkt.'

De zoektocht van de twee millennials naar het ultieme werkgeluk is nog in volle gang. Wel durven ze nu al iets te zeggen over een aantal factoren die bijdragen aan voldoening op de werkvloer. 'Alle gesprekken die wij tot dusver hebben gevoerd, leverden volop ideeën op', zegt De Morree, 'maar voorzichtig kun je stellen dat succesvolle bedrijven hun medewerkers een mate van autonomie gunnen.'

Autonomie
Succesvolle bedrijven
stimuleren hun
mensen te doen waar
ze goed in zijn en beter
in willen worden

Als medewerker word je gestimuleerd om te doen waar je goed in bent, en waar je beter in wilt worden.'

Ook moet een organisatie een vastomlijnd doel hebben dat zij uitdraagt. De Morree: 'En dan bedoel ik niet louter een financieel doel, maar iets méér. De Brusselsche Sociale Dienst, bijvoorbeeld, stelt zich tot doel de inwoners van de stad zo goed mogelijk te bedienen, terwijl koekjesbakkerij Veldt met haar koekjes "geluk wil verspreiden". Mensen die daar werken, weten wat het doel is, want de waarden worden bottom-up bepaald.'

Wat wordt de volgende stap? Minnaar en De Morree bekennen dat zij nog niet weten waar hun avontuur toe zal leiden. 'We hebben nog geen verdienmodel', zegt De Morree. 'Het is de hang naar kennis die ons drijft. Wij steken hier ons spaargeld in, we zien het als een investering.'

Een vooropgesteld plan zou de onbevangenheid van hun project ongemerkt kunnen beïnvloeden vinden zij. Wellicht mondt de opgedane kennis uit in een boek, of beginnen de millennials straks een consultancy — nu al worden ze door diverse instanties uitgenodigd hun kennis te delen (zie kader). Minnaar: 'Maar voorlopig gaan wij nog volledig op in de zoektocht naar manieren om de werknemer te bevrijden.'



Lien van der Leij is
redacteur bij het FD.