

Van piramide naar plat

Hiërarchisch ingerichte organisaties zijn niet meer van deze tijd. De nieuwe generatie werknemers zoekt een coachende omgeving, waarin zij hun talenten kunnen ontwikkelen, zeggen Corporate Rebels Joost Minnaar en Pim de Morree.

Joost Minnaar
en Pim de Morree

“I

aten we de hiërarchische piramide zo snel mogelijk afschaffen’, adviseert Frederic Laloux. We zitten bij de schrijver van de managementbestseller *Reinventing Organizations* thuis aan zijn keukentafel. In onze zoektocht naar hoe het binnen organisaties anders moet zodat mensen blijvend geluk en zingeving kunnen vinden op hun werk is Laloux een van de eersten bij wie wij aanklopten.

De oud-partner van McKinsey adviseert bedrijfsleiders die zich geroepen voelen tot een fundamenteel andere manier van organiseren. Vooral de nadruk die hij legt op autonomie en jezelf kunnen zijn in je werk spreekt ons aan. Laloux staat bepaald niet alleen in zijn afkeer van hiërarchie. Tijdens de meeste van onze ‘bucket list’-bezoeken krijgen we soortgelijke uitspraken te horen. De pioniers die wij ontmoeten, zoeken actief naar organisatievormen die afrekenen met dogma’s en andere relikwieën uit het industriële tijdperk.

Dat zijn manieren om een organisa-

tie in te richten die beter passen bij de snel veranderende, transparante en complexe werkomgeving waarin we nu leven. Technologie heeft een revolutie teweeggebracht in de wijze waarop wij communiceren met elkaar en met de rest van de wereld. Wij millennials behoren tot de eerste generatie die zich in dit tijdperk volledig thuis voelt. Sinds de opkomst van internet verwachten wij dat alles zo snel en goed mogelijk is en liefst ook zo flexibel en transparant mogelijk.

Toch moeten velen van ons nog dagelijks werken in een organisatie met de langzame en stroperige structuur van een piramide. Deze piramide staat behalve als stroperig ook bekend om haar ‘office politics’ en gebrek aan transparantie. Dit alles staat haaks op de omgeving waarin wij tegenwoordig leven — reden waarom wij, twee dertigers, besloten hebben om uit te zoeken hoe het anders kan. De succesvolle pioniers die wij spreken hebben een radicaal andere manier gevonden om hun organisatie in te richten. De grote vraag is: wat maakt nu echt het verschil?

De organisaties die wij bezoeken proberen allemaal de hiërarchie tot een minimum te beperken. Zij vertrouwen op hun medewerkers en houden niet van ‘command and control’. Met dit vernieuwde vertrouwen worden de bevoegdheid en verantwoordelijkheid verschoven van de leidinggevende en zijn

Relikwieën

De pioniers die wij ontmoeten zoeken actief naar vormen van organisatie die afrekenen met oude dogma’s



kantoor naar de medewerkers en de werkvloer. En wat blijkt? Het werkt bevrijdend; voor zowel leidinggevende als medewerker.

Eigenaar Kees Pater van Koekjesbakkerij Veldt in Veenendaal vertelt dat hij voordat hij de hiërarchie in het bedrijf afschafte vooral bezig was met het controleren van zijn medewerkers. Hoewel dat veel energie kostte, leverde het hem weinig op: er zat nauwelijks beweging in de organisatie. Nadat hij de controle over zijn medewerkers had losgelaten, gebeurt bij de koekjesbakkerij het tegenovergestelde. Als het managementteam een paar dagen weg is, wat regelmatig gebeurt, merken zij daarna dat de medewerkers zelf de touwtjes in handen nemen. ‘Dat gaat prima, het leidt zelfs tot betere resultaten.’ En Pater is bevrijd van het ‘managen’: ‘Ik doe tegenwoordig weinig tot niets meer. Ik ben nu inspirator, innovator en fikkiestoker.’

Opgebloeid

Tegelijkertijd zijn zijn medewerkers opgebloeid en voelen ze zich meer gewaardeerd. Hetzelfde is gebeurd bij Drukkerij Wedding in Harderwijk. Daar gooide eigenaar Carin Wormsbecher het roer om toen zij het bedrijf overnam na het overlijden van haar man. Omdat zij geen ervaring had als manager van een drukkerij deed zij een beroep op de kennis en kunde van de medewerkers. En dat werd gewaardeerd. Een van de drukkers vertelt ons dat hij veel meer betrokken is bij het contact met klanten sinds de overstap op een organisatie zonder hiërarchie.

Waar eerst een ploegleider de dienst uitmaakte bepaalt tegenwoordig het team alles in onderling overleg. Als zich ergens een probleem voordoet is het hele team erbij gebaat om dat zo goed mogelijk op te lossen. Daardoor vindt er veel meer afstemming en samenwerking plaats tussen de afdelingen verkoop, ontwerp en productie. En dat is te merken aan de resultaten.

De transitie naar minimale hiërarchie op de werkvloer kan voor iedere organisatie bevrijdend werken. Een belangrijke voorwaarde is wel dat je bereid moet zijn om het ouderwetse gedachtegoed overboord te gooien. Dat blijkt vaak een probleem, want de leidinggevende die macht en status ziet verdwijnen staat bij dat veranderingsproces vaak in de weg.

Dat was volgens Anja van der Horst ook het probleem in gemeente Hollands Kroon, die in 2012 ontstond uit een fusie van vier kleinere gemeenten. Van der Horst en haar twee mededirecteuren besloten om de nieuwe gemeente zo ‘plat’

.....
Lees verder op pagina 14

ILLUSTRATIE: ARNOLD WEEEL VOOR HET FD

mogelijk te organiseren. De algemene medewerkers waren direct enthousiast en wilden zo snel mogelijk aan de slag, maar de afdelingsmanagers waren minder happig. Dat bleek een belemmering voor de bevrijding, en dus besloten de drie directeuren de functie van afdelingsmanager uit de organisatie te slopen. Van de negen afdelingsmanagers stroomden er zeven vrijwillig terug in de platte organisatie. De resterende twee konden de nieuwe situatie niet accepteren en besloten te vertrekken.

Bevrijding opleggen of niet?

In alle organisaties die wij tot nu toe hebben bezocht zette de leiding de eerste stap naar de 'bevrijding' van de medewerkers. Deze nieuwe weg kwam zonder uitzondering voort uit een vorm van idealisme. Opvallend is dat dit vaak boven is komen drijven naar aanleiding van een burn-out of persoonlijk verlies. Het lijkt er sterk op dat een (persoonlijke) crisis de katalysator voor verandering is.

Hoewel het startpunt van de transitie het idealisme van de leider is verschilt de manier waarop organisaties de hiërarchie afschaffen. Net als bij Hollands Kroon heeft Frank van Massenhove de Belgische Federale Overheidsdienst Sociale Zaken, waarvan hij voorzitter is, eigenhandig 'platter' gemaakt. Waar medewerkers binnen andere Belgische overheidsdiensten gewoonlijk met vijf lagen te maken hebben heeft deze sociale dienst er maar twee. 'We hebben wel een organogram, maar dat is alleen voor de show', zegt Van Massenhove. 'Omdat het ministerie dat als eis stelt. Maar er is hier gelukkig niemand die ernaar kijkt of zich eraan houdt.'

Een organischer aanpak zien we vaak terug bij organisaties waar de eigenaar zelf aan het roer staat, zoals bij Koekjesbakkerij Veldt en Drukkerij Wedding. In samenwerking met de medewerkers zijn de organisaties daar stap voor stap platter geworden. De hiërarchie afschaffen was geen doel op zich, maar het resultaat van goed luisteren naar de medewerkers.

In de huidige tijd lijkt een hiërarchische piramidestructuur een achterhaald concept. Organisaties die de hiërarchie met succes loslaten profiteren op vele manieren: werknemers worden betrokkener, de overheadkosten dalen, en de flexibiliteit neemt toe. Het toetreden van steeds meer representanten van een nieuwe generatie tot de arbeidsmarkt zal dit effect versterken. Zij zijn immers nog minder dan voorgaande generaties gediend van de sterke hiërarchie en trage bureaucratie die gelden binnen traditionele organisaties.

Organisatiepioniers



FOTO: KATO TAN VOOR HET FD

Corporate Rebels Pim de Morree (l.) en Joost Minnaar

Dertigers Pim de Morree en Joost Minnaar zeggen begin dit jaar hun goedbetaalde banen op uit onvrede over de hiërarchische

en gefragmenteerde bedrijfsstructuren, die hen beletten zich volledig uit te leven op hun werk. Als Corporate Rebels reizen zij nu de wereld rond, op zoek naar innovatieve organisatievormen die zich rich-

ten op werkgeluk en werknemersbetrokkenheid. Hun 'bucket list' van organisatiepioniers kunt u raadplegen op www.corporate-rebels.com, net als de blogs over hun ontmoetingen. Voor Werk&Geld berichten de twee mil-

lennials over hun bevindingen.

.....
Lees ook het interview met Minnaar en De Morree op fd.nl/werk-en-geld/1151976/tegen-vastgeroeste-bedrijfsstructuren-aanschoppen

Technologie-era Wij millennials behoren tot de eerste generatie die zich in dit tijdperk volledig thuis voelt

Volgens een recent rapport van onderzoeksbureau Gallup, 'How millennials want to work and live', willen de nieuwe generaties geen sterk controlerende manager, maar een coach. Een mentor, die hen niet alleen waardeert als medewerker, maar ook als mens. Uit eigen ervaring kunnen wij dat beamen. In onze banen verlangen wij en onze collega's naar een coachende omgeving, waarin we onze talenten kunnen ontdekken en verder ontwikkelen.

De vraag is nu of traditionele organisaties deze belangrijke stap kunnen en durven zetten. Niet uit idealisme, maar puur uit overlevingsinstinct. En dan liefst voordat een crisis ze ertoe dwingt.