

Zo creëren retailers een inspirerende werkomgeving

18-10-2017 13:05



Wat doe je als je op het werk gefrustreerd raakt over de bureaucratie en een gebrek aan vrijheid? Dan zeg je je baan op en reis je de wereld over op zoek naar 'geluk op het werk'. Dat hebben Joost Minnaar en Pim de Morree in ieder geval gedaan. Samen met Freek Ronner staan zij bekend als 'The Corporate Rebels' en proberen ze een antwoord te vinden op de vraag hoe je een inspirerende werkomgeving creëert.

Twintig maanden zijn de 'rebellens' inmiddels aan het rondreizen, op zoek naar een oplossing voor hun eigen probleem en dat van 'een hoop andere mensen'. Het trio bezocht kantoren van onder meer Spotify, Google en Zappos, dat [holacratie heeft omarmd](#). Ook is een bezoek gebracht aan Buurtzorg, waar met zelfsturende teams zonder managers of teamleiders wordt gewerkt. Op de bucketlist prijken in totaal 85 mensen en bedrijven, waarvan er inmiddels zo'n zestig zijn afgevinkt. Iemand als Richard Branson kan binnenkort nog een telefoontje verwachten.

Lessen die Corporate Rebels opdoen, worden gedeeld via blogs en media als Het Financieele Dagblad, Forbes en The Huffington Post. Of via een event als Human Capital in Retail, waar De Morree vorige week zijn visie deelde. Op de Stenden Hogeschool in Leeuwarden liet hij aan de hand van cijfers van Gallup zien hoe slecht het is gesteld met de betrokkenheid van werknemers. In ons land zou slechts negen procent van de werknemers zich betrokken voelen op het werk. Veruit de meeste mensen worden als 'disengaged' bestempeld. Elf procent zou bovendien 'actief niet betrokken zijn', wat zich bijvoorbeeld uit in het niet

beantwoorden of doorsturen van e-mails.

“Of deze cijfers kloppen of niet, het is duidelijk dat de trend waardeloos is”, aldus De Morree. Dat terwijl volgens hetzelfde onderzoek blijkt dat betrokken werknemers voor betere resultaten zorgen. De productiviteit en winst gaan met dik twintig procent omhoog, terwijl het ziekteverzuim fiks lager ligt. Die bevindingen zijn ook te herleiden uit de aandelenindex van de Verenigde Staten: bedrijven die via Glassdoor het beste beoordeeld worden, hebben hun waarde de afgelopen jaren relatief hard zien stijgen.

Glassdoor is volgens De Morree ‘de TripAdvisor voor organisaties’. Iedereen kan er zijn mening achterlaten over organisaties, waarbij onder meer het salaris op een vijfpuntsschaal wordt beoordeeld. “De manier van werken wordt op die manier transparanter”, stelt hij. “Het dwingt je om de zaken intern goed op orde te hebben, zodat je dat ook naar buiten kunt uitstralen. En dat is belangrijk als je bijvoorbeeld talent aan wil trekken.”

Acht trends

Corporate Rebels onderzoekt hoe de hoog aangeschreven bedrijven op hun bucketlist hun werkomgeving in topconditie houden. Dat leverde tot dusver acht trends op, die de ‘nieuwe en verbeterde manier van werken’ illustreren.

1. Van winst naar purpose en waarden

Waar het bij veel bedrijven nog altijd om winstmaximalisatie draait, ziet De Morree winst vooral als zuurstof. “Je kunt niet zonder, maar het is niet de reden dat je leeft.” Het hebben van een purpose geeft volgens hem energie, passie en motivatie om elke dag uit bed te komen. Het is vaak een hoger doel, zoals werken aan een betere wereld of waarde creëren voor klanten en leveranciers.

Als voorbeeld wijst De Morree naar [de missiegedreven aanpak van Patagonia](#), dat bij het produceren van zijn kleding het milieu geen onnodige schade wil toedienen. “Patagonia staat echt voor zijn missie. Dat bleek wel toen ze in de jaren negentig voor hun meest winstgevende productlijn duurzame katoen gingen gebruiken. Of uit hun ‘vote our planet’-campagne tijdens de Amerikaanse verkiezingen, waarbij ze mensen actief probeerden te overtuigen om met het oog op het milieu te stemmen. Helaas is dat niet helemaal gelukt”, stelt hij. Verder schonk Patagonia vorig jaar zijn volledige Black Friday-omzet van tien miljoen dollar aan milieubeschermingsorganisaties.

2. Van hiërarchische piramides naar een netwerk van teams

De naam van Buurtzorg viel al eerder. De thuiszorgorganisatie wordt volgens De Morree geprezen doordat de verantwoordelijkheid bij mensen en teams wordt gelegd, in plaats van bij managers. Ook bij de Nederlandse organisatie van Decathlon is afscheid genomen van de vele managementlagen, verklapt communication leader en coach Freek Dierkes tijdens het event. Dat komt onder meer de vitaliteit ten goede: een van de kernwaarden van de Franse sportketen.

3. Van direct leiderschap naar ondersteunend leiderschap

In het verlengde hiervan ziet Corporate Rebels hoe bedrijven afstappen van de commandostructuur. Besluiten worden niet langer van bovenaf doorgedrukt, maar genomen door de mensen die er het meest mee te maken hebben en er alles vanaf weten. De beste leiders stellen zich volgens De Morree dienend op. Statussymbolen en privileges als eigen parkeerplaatsen voor de directie zijn daarbij verleden tijd.

4. Van voorspellen en plannen naar experimenteren en aanpassen

Langetermijnplannen en budgetten zijn volgens hem gebaseerd op een toekomstvisie, die veelal geen realiteit wordt. “De kans is klein dat dingen lopen zoals je hebt voorspeld. Daarom is het belangrijker

dat je je snel kunt aanpassen en in kunt springen op veranderingen.”

5. Van regels en controle naar vrijheid en vertrouwen

De Morree weet uit eigen ervaring dat er soms hele afdelingen zijn opgericht om bonnetjes te controleren die door werknemers worden ingediend. Onnodig, stelt hij. “Netflix werkt met het principe ‘gebruik ons geld alsof het je eigen geld is’.” Dat betekent niet per definitie dat werknemers zuinig moeten zijn, stelt hij. “Helpt het overnachten in een duur hotel om een belangrijke deal binnen te halen? Doe dat dan.”

6. Van gecentraliseerde autoriteit naar verdeelde autoriteit

“Vertrouw erop dat je mensen de juiste keuzes maken”, luidt het advies van De Morree. Door autoriteit te verdelen onder werknemers en teams kun je als bedrijf sneller aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden. Als voorbeeld wijst hij naar commandant David Marquet, die wilde dat zijn onderzeeër meer vaart ging maken. Toen er geen gehoor werd gegeven aan zijn bevel om de snelheid met drievierde te verhogen, bleek pas na een rondgang dat de duikboot alleen met de helft harder kon of de snelheid moest verdubbelen. “Er zat niemand achter de knoppen die een eigen beslissing nam”, aldus De Morree. “Dat wil je niet als je in een oorlogssituatie terecht komt.”

7. Van geheimhouding naar radicale transparantie

Corporate Rebels pleit voor een ‘open by default’-beleid. Door data realtime inzichtelijk te maken en werknemers op het juiste moment van de juiste informatie te voorzien, kunnen er sneller en betere besluiten worden genomen.

8. Van functieomschrijvingen naar talent en meesterschap

Om de vaardigheden van medewerkers beter te benutten, moet er worden afgestapt van de functieomschrijvingen die achterhaald zijn op het moment dat ze worden gemaakt. “Wil je continu beter worden? Doe dan wat je leuk vindt”, aldus De Morree.

Organisaties moeten er volgens hem voor waken dat ze alle acht de trends tegelijk gaan volgen. “Het is geen blauwdruk of checklist. Niemand zit gelijktijdig op alle trends. De belangrijkste les is om te luisteren naar de personen in de organisatie en een dialoog te beginnen, zodat je stappen kunt maken om beter te worden.”

De verandering kan ook van binnenuit in gang worden gezet, weet De Morree. Zo stapte business lead Harm Jans van bol.com - geïnspireerd door holacratie - naar de directie met het idee ‘om het compleet anders te gaan doen’. Daar kreeg hij echter nul op het rekest, omdat die een grootschalige verandering niet zag zitten. Wel kreeg hij de ruimte om met zijn eigen team aan de slag te gaan, met de introductie van Sparkteams als gevolg. Zo’n team bestaat uit zes tot tien ‘bol.com’ers met verschillende achtergronden en expertises, die samen werken aan een duidelijk omschreven doel. “Iedereen pakt een rol op die hij leuk vindt. Je bent niet gebonden aan een functieprofiel”, legt De Morree uit. “De afgelopen twee jaar heeft Jans in bedrijfsmeetings en via blogs mensen binnen bol.com op de hoogte gehouden van zijn project. Mensen mogen zelf kiezen of ze zich bij de werkwijze aansluiten. Inmiddels werkt een op de drie mensen op de nieuwe manier en de verwachting is dat de rest in de komende maanden aansluit.”