



Corporate Rebels

verzetten zich tegen oude bedrijfs-
cultuur van **command**
& **control**

'We willen impact hebben, een echte beweging in gang zetten'





Hun verhaal leest bijna als een jongensboek. Pim de Morree en Joost Minnaar, vrienden sinds de brugklas in het Zeeuwse Zierikzee, krijgen allebei meteen na hun studie een mooie job. Maar ze raken al snel gefrustreerd in de wereld van het grote bedrijfsleven. Allebei zeggen ze hun baan op en stoppen vervolgens ruim een jaar lang al hun energie, tijd en geld in het bezoeken van hippe ondernemingen en goeroes van het nieuwe organiseren. Als Corporate Rebels - met inmiddels een derde partner - dragen ze nu de opgedane kennis uit en trachten anderen te inspireren. Met als doel: *making work more fun*.

TEKST WALTER VAN HULST

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Vanderlande, met hoofdvestiging in Veghel, Noord-Brabant, levert over de hele wereld transportsystemen voor magazijnen, sorteer- en distributiecentra en bagageafhandeling op luchthavens. 'In principe een mooi bedrijf, dat volop groeit. Als *sales engineer* kon ik ondernemend en internationaal bezig zijn: pionieren in nieuwe regio's, servicecontracten afsluiten en onderhoudsteams opbouwen', zegt Pim de Morree (31), aan de TU Eindhoven afgestudeerd in innovatiemanagement. 'Maar op het hoofdkantoor moesten telkens allerlei mensen hun plasje doen over mijn plannen en voorstellen, zonder dat ze kennis hadden van de situatie ter plaatse. Ik begon me daar steeds meer aan te ergeren.' Maar Vanderlande doet het toch zo goed in de onderzoeken naar tevredenheid van medewerkers en is in 2016 toch zelfs uitgeroepen tot Beste Werkgever? 'Tja, dat zegt misschien iets over die onderzoeken - wat meten ze precies, hoe eerlijk zijn de antwoorden? Maar het zal natuurlijk ook voor en deel aan mij liggen, dat ik niet pas in zo'n corporate cultuur', erkent De Morree.

Zwart gat

Joost Minnaar (31) spreekt zo nodig met nog grotere ergernis over zijn eerste werkgever, een grote Duitse multinational. Na een hbo-opleiding scheikunde in Eindhoven doet hij een master in nanotechnologie aan de Universiteit van Barcelona en krijgt hij in die Spaanse stad meteen daarna een droombaan. 'Supergaaf. Met een team van enthousiaste jonge mensen over de hele wereld en een ruim budget werkten we aan innovatieve projecten aan het front van de technologie, denk aan onderzoek dat onder andere kan leiden tot flexibele zonnepanelen

en beeldschermen met zeer hoge resolutie. Al die slimmeriken bij elkaar hadden best wel een idee welke kant dat op moest gaan.' Tegelijkertijd moet alles tot in detail worden vastgelegd in lijvige rapporten, die veel tijd vergen en waar vele uren over wordt vergaderd. 'Frustrerend om vervolgens te ontdekken dat niemand iets deed met die verslagen, ze werden zelfs niet gelezen. Op zeker moment hebben we een bladzijde leeg gelaten, met alleen in grote letters de tekst dat we graag feedback zouden ontvangen. Niets over gehoord, zelfs geen telefoontje. Later hebben we die tekst nog eens op meerdere pagina's gezet en als voortgangsrapportage een keer een eerder verslag opnieuw ingestuurd, weer geen reactie. Het voelde alsof we in een zwart gat zaten te ontwikkelen.' Inhoudelijke desinteresse van het management, politiek gedoe binnen de organisatie, top-downcommunicatie, van bovenaf opgelegde *milestones*, gebrek aan mogelijkheden om zelf markten te verkennen, Minnaar is het op zeker moment helemaal beu. Net als veel andere talentvolle onderzoekers van de groep stapt hij op, nu twee jaar geleden.

Bucketlist

Wat gaat er toch mis bij veel bedrijven, zeker de grotere? Hoe kan het anders, wat kan werk nu echt leuker maken? En hoe krijg je dat voor elkaar als organisatie? Dat zijn de vragen die De Morree en Minnaar na hun negatieve ervaringen bezighouden. Ze gaan niet op zoek naar een nieuwe baan, maar op zoek naar antwoorden op die vragen. Het tweetal stelt een bucketlist op van hippe, inspirerende bedrijven die ze willen zien en goeroes op het gebied van nieuw organiseren met wie ze willen spreken. Van Zappos tot Spotify en van Simon Sinek (*Start with*



VAN DE ZO VAAK GENOEMDE EN ZO VEEL GEROEMDE PIONIERSGEEST BIJ GOOGLE IS IN DE PRAKTIJK NIET VEEL MEER OVER GEBLEVEN.

Minnaar op de website van hun startend bedrijf dat ze de aansprekende naam Corporate Rebels geven.

Marketingsausje

Op die site zijn ook de verslagen te vinden van hun zoektochten, bijvoorbeeld de trip van 25 dagen naar de westkust van de vs, waar ze onder andere tomatenverwerker Morning Star, bekend van de ver doorgevoerde zelforganisatie, en Google bezoeken. Telkens met een kritische blik. Zo stellen ze vast dat

van de zo vaak genoemde en zo veel geroemde pioniersgeest bij Google in de praktijk niet veel meer over is gebleven. Jawel, de yoga-studio's, de shuttlebussen met alle denkbare gemakken aan boord en de *lounge rooms* met zitzakken en gratis drank – het is er allemaal en maakt indruk. Maar de werkelijke bedrijfscultuur is toch die van een logge gigant geworden met veel nadrukkelijke sporen van *command & control*, zo concluderen de Nederlandse rebellen. Of neem de online schoenenreus Zappos, door het boek *Delivering Happiness* van topman Tony Hsieh bekend als het op-en-top gelukkige bedrijf. Hoewel de sfeer prima aanvoelt, ligt het '*we are the happy company*' er als een Amerikaans marketingsausje wel erg dik bovenop, vinden De Morree en Minnaar. Die zich

Why) tot Frederic Laloux (*Reinventing Organisations*). En in eigen land onder andere Finext, IT-bedrijf Incen-tro, Jos de Blok van Buurtzorg Nederland, Bob Hutten van Hutten Catering en hoogleraar/adviseur Mathieu Weggeman.

Met een gezamenlijke, krappe kamer in Eindhoven als uitvalsbasis reizen de twee van het kleine beetje spaargeld de wereld rond om de lijst af te vinken. Ze spreken ceo's, medewerkers, ondernemers, auteurs, opinielid-ers en wetenschappers. Lezen stapels boeken, artikelen, research papers en blogs. Gaan naar conferenties en lezingen, nemen deel aan workshops. 'We hebben met iedereen gesproken die ons iets kon leren en met hen die van ons wilden leren. Een bijzonder opwindende en ongelooflijk leerzame ervaring', schrijven De Morree en



Corporate Rebels: 'Blijf altijd trouw aan je eigen waarom.'

bovendien niet onverdeeld positief tonen over het in hun ogen wel erg starre holacracy-model waartoe Zappos zich heeft bekeerd.

Pijnlijk

Het bezoek aan Simon Sinek omschrijven ze als een van de meest uitdagende ontmoetingen. Hun spontane en ongestructureerde manier van interviewen levert aanvankelijk alleen obligate uitspraken van deze gevierde auteur op. Als hij hun na drie kwartier standaard-conversatie nog vijf minuten geeft, vragen ze hem wat ze verkeerd hebben gedaan. Dat breekt het ijs, zeker als ze nog eens goed uitleggen wat het doel van hun bezoek is. Dat leidt tot een interessant vervolg met een al even interessant inkijkje in de persoonlijke achtergronden en motieven van Sinek: zijn eigen waarom. Precies waarvoor ze gekomen waren. 'Vraag altijd om feedback, ook al weet je dat dat pijnlijk wordt', noteren ze als wijze les. 'En blijf altijd trouw aan je eigen waarom.'

Zo verzamelen de twee een rijkdom aan inzichten en indrukken. Inmiddels hebben ze meer dan vijftig van de vijfenzeventig namen van de lijst af kunnen strepen. Maar de zoektocht is nog niet ten einde, nog niet alle

antwoorden zijn gegeven. Zo ontbreekt het vinkje nog bij enkele respectabele namen als ondernemer Richard Branson (Virgin), managementdenker Gary Hamel, de Braziliaan Ricardo Semler en het bedrijf W.L. Gore (speciale kleding en materialen).

Acht gewoonten

Hun verhaal, hun zoektocht en de slim gekozen naam Corporate Rebels zijn niet onopgemerkt gebleven. Er verschenen al artikelen in diverse media waaronder de *New York Times*, *Forbes*, *The Guardian* en het *Financieele Dagblad* (FD). Met een knipoog naar Stephen Covey (*The Seven Habits*) schreven ze afgelopen voorjaar een blog voor de Amerikaanse website *The Huffington Post* onder de titel 'De acht gewoonten van bedrijven waarvoor je zou willen werken (en hoe deze in de praktijk te brengen)'. Het gaat over de in hun ogen belangrijkste trends die ze uit al die bezoeken, gesprekken en literatuur hebben gedestilleerd. 'De tijd van *command & control* is voorbij', stellen ze als uitgangspunt. Het gaat niet meer om winst maar om doel en waarden, aldus De Morree en Minnaar. 'Zorg er als bedrijf dus voor dat je een heldere missie formuleert en die waarden ook tot handleiding maakt in plaats van

regels en protocollen.' Ook de hiërarchische piramide heeft zijn tijd gehad: afbreken en vervangen door een netwerk van teams luidt het devies - met ondersteunend in plaats van directief leiderschap. Blauwdrukken en plannen moeten plaatsmaken voor experimenten en het ontwikkelen van het vermogen om aanpassingen te doen. Geef medewerkers vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid, inclusief de bevoegdheid om beslissingen te nemen, raden de twee rebellen aan. Dat vraagt ook om transparantie en brede beschikbaarheid van informatie. Gooi ten slotte alle exacte taakomschrijvingen overboord en stuur op talent; probeer het beste uit medewerkers naar boven te halen en faciliteer hen daar ook bij.

Kennis delen

En nu? 'We willen de kennis en inspiratie die we hebben opgedaan zoveel mogelijk delen', zegt De Morree. 'Hoe? We hebben nooit een vooropgezet plan gehad. Al doende ontwikkelen we manieren om hier ook ons werk en onze business van te maken.'

In maart trokken ze met hun presentatie annex voorstelling samen met een interviewer en een actrice een volle zaal in het Parktheater in Eindhoven, tijdens de Week van het Geluk. Vervolgens namen ze de stap om workshops te geven. Eerder waren ze al een community gestart op Slack, een app voor communicatie, het delen van informatie en samenwerking binnen groepen. Die community telt momenteel ruim vijfhonderd leden, uit alle denkbare windstreken. De voertaal is Engels, met een apart hoekje in het Nederlands. Minnaar: 'We willen internationaal bezig zijn, zoveel mogelijk rebellen met elkaar verbinden en kennis laten uitwisselen. En als het kan impact creëren, een echte beweging in gang zetten. Dat loopt boven verwachting, we krijgen reacties uit alle hoeken van de wereld. Tot in Australië aan toe.' Nog deze zomer gaan De Morree en Minnaar ook een aantal workshops verzorgen *down under*, eerder deden ze dat al in Berlijn en Londen. Het past ook goed bij de lifestyle van deze kennismoaden van de nieuwe generatie. Tijdens hun studie waren ze al regelmatig samen op reis, onder andere voor een halfjaar in Zuid-Amerika.

Rugzakreizigers

Naast lezingen en workshops verzorgen de Corporate Rebels inmiddels ook consultancy. De Morree: 'We delen onze dromen en kennis, maar laten ook zien dat het echt werkt. Je kunt auteur worden met een theoretisch verhaal,

zoals Sinek - we werken overigens aan een boek dat begin volgend jaar uit zou moeten komen. Of je kunt *hands on* aan de slag gaan, zoals Jos de Blok met Buurtzorg. Wij kiezen voor een tussenweg: anderen activeren in de praktijk van de organisatie.' Het heet consultancy, adviseren in goed Nederlands, maar eigenlijk heeft De Morree een hekel aan dat woord. Lachend: 'Ik vond het altijd vervelend als anderen mij vertelden wat ik moest doen of welke kant ik op moest gaan. Als je iets wilt veranderen, moet je mensen niet teveel adviseren maar vooral inspireren, het zelf laten doen.' Hij vergelijkt het met het maken van een reis. 'Je kunt een compleet georganiseerde reis boeken, met alles erop en eraan: transport, onderkomen, eten, excursies. Dan hoef je zelf niet meer te denken. Het andere uiterste is dat je vertrekt op de bonnefooi, misschien zelfs zonder dat je weet waar je terecht komt. Wij bieden iets daartussenin, een soort *Lonely Planet*-gids voor rugzakreizigers. We zijn bijvoorbeeld in gesprek met Hugo Boss, een bedrijf met 14.000 medewerkers. Die beseffen dat het anders moet, maar die gaan echt niet op weg zonder enige houvast.'

DE MORREE EN MINNAAR: 'GOOI ALLE TAAKOMSCHRIJVINGEN OVERBOORD EN STUUR OP TALENT; PROBEER HET BESTE UIT MEDE- WERKERS NAAR BOVEN TE HALEN.'

Millenniumgeneratie

Naast Hugo Boss hebben ze intussen diverse andere klanten, groot en klein. 'Veel contacten en gesprekken, maar we willen zeker weten dat we ook echt iets kunnen betekenen, en omgekeerd, dat een bedrijf ook echt iets wil.' Nu er meer werk is, heeft zich een derde rebel aangesloten, Freek-Jan Ronner (30). Hij is net als De Morree afgestudeerd in innovatiemanagement en heeft enkele jaren als Agile-specialist gewerkt bij ASML, het

hightechbedrijf dat machines maakt voor de productie van elektronische chips.

Naar eigen zeggen hebben de Corporate Rebels de wind flink in de zeilen. 'De behoefte aan verandering is alom aanwezig. Het spreekt bedrijven aan dat wij jongeren weten aan te spreken - dat helpt.' Waarbij beiden meteen aantekenen dat ze niet geloven in een generalisatie zoals 'de millenniumgeneratie' met geheel eigen karaktertrekken. Minnaar: 'Dat zijn vooroordelen die een oneigenlijke wij-zij-situatie scheppen. We gedragen ons misschien wat anders, er is ook andere technologie om ons heen - je kunt nu meteen alles opzoeken en allerlei verbindingen leggen. En veel zaken zijn transparanter. Dat zorgt ook voor nieuwe mogelijkheden om anders te organiseren. Maar uiteindelijk hebben we allemaal dezelfde behoeften. En leuk werk is daarvan een heel belangrijke.' ■