

# De schoonmaker heeft dezelfde rechten als de directeur

Gebrek aan autonomie en vrijheid was een belangrijke reden waarom 'corporate rebels' Joost Minnaar en Pim de Morree hun baan opzegden en op zoek zijn gegaan naar het ultieme werkgeluk. Op hun zoektocht zien ze bij verschillende organisaties hoe het beter kan.

Joost Minnaar en Pim de Morree

# B

etrokken werknemers eisen een hoge mate van vrijheid en autonomie. Zij willen de controle om zelf te bepalen waar en hoe zij werken. Daarnaast willen ze de vrijheid om zelf vergaande beslissingen te nemen over hoe ze hun werk uitvoeren. Gemotiveerde werknemers kiezen zelf hun werktijden, werkplek en werkhouding. Zij weten namelijk prima wat ze nodig hebben om de gevraagde taak of opdracht tot een succes te maken. De tijd lijkt rijp voor radicale veranderingen en meerdere pioniers die wij bezoeken in binnen- en buitenland hebben de sleutel tot succes al gevonden.

'Statussymbolen en privileges weghalen is een van de makkelijkste en krachtigste manieren om de bevrijding van een organisatie te "kickstarten". Dit is wat Isaac Getz, professor Leadership and Innovation Management aan de Parijse businessschool ESCP Europe en coauteur van Freedom Inc., ons laatst vertelde toen wij hem in Parijs bezochten. Volgens Getz creëren verschillen in privileges (denk aan chique kantoren en gereserveerde parkeerplaatsen) een kloof tussen de leiding en het personeel. 'De leiding scheidt zich zo af van de werknemers die het echte werk doen. Dat leidt uiteindelijk vaak tot managers die het zicht op de realiteit verliezen.'

Meer vrijheid en autonomie voor medewerkers leidt tot een hogere productiviteit, meer winst en lagere kosten. Dit blijkt ook uit een vergelijkend onderzoek tussen twee Mexicaanse fabrieken die voor Nike T-shirts fabriceren. De onderzoekers ontdekten dat er een sterk verband is tussen de mate van autonomie

**Statussymbolen**  
**Chique kantoren en gereserveerde parkeerplaatsen leiden tot een kloof tussen leiding en personeel**



ILLUSTRATIE: ARNOLD WHEEL VOOR HET FD

en het succes van de fabriek.

In fabriek A hadden de medewerkers veel autonomie. Ze mochten zelf bepalen of ze overuren maakten en beslissen mee over productiedoelen en de planning van de productie. Ook speelden zij een actieve rol bij het formeren van teams die bepalen hoe, waar en wanneer te werken. In fabriek B werd het personeel geregeerd door strikte regels en processen. In deze fabriek hadden medewerkers niks te zeggen over productiebeslissingen, laat staan over andere aspecten van het werk binnen de fabriek. Zij moesten gewoon alle regels volgen die bepalen hoe, waar en wanneer te werken. Daarbij werden ze ook nog eens strikt gecontroleerd. Het resultaat? In fabriek B produceerden tien medewerkers 800 shirts per dag tegen een kostprijs van 18 dollarcent. Fabriek A daarentegen presteerde stukken beter. Hier produceerden de zes medewerkers maar liefst 900 shirts, tegen een kostprijs van 11 dollarcent.

## Intrinsieke gelijkheid

Niet alleen in Nederland hebben werknemers een steeds grotere drang naar vrijheid, ook in een land als Frankrijk lijkt een revolutie aanstaande. Isaac Getz vertelde ons dat hij momenteel grote Franse multinationals adviseert om eerst intrinsieke gelijkheid te creëren voor iedereen binnen de organisatie. Iedereen moet dezelfde rechten en privileges krijgen — van de schoonmaker tot de hoogste baas, aldus Getz. Dit moet leiden tot meer vrijheid, autonomie en vertrouwen en zo tot meer initiatieven en meer betrokken werknemers.

Een inspirerend voorbeeld zagen wij onlangs tijdens ons bezoek aan de voorzitter van de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid in Brussel, Frank van Massenhove. Sinds 2002 vernieuwde hij op radicale wijze zijn departement: tevreden ambtenaren bepalen zelf waar en wanneer ze werken. Op de loonlijst staan 1070 ambtenaren, waarvan er op een gemiddelde werkdag slechts 150 op kantoor te vinden zijn. Van Massenhove: 'Aan de computeractiviteit zien we dat er op een zonnige doordeweekse dag niet veel mensen werken. Op een regenachtige zondag werkt daarentegen bijna iedereen. Maar het maakt mij eigenlijk niet uit wanneer en waar mensen werken, als zij de afgesproken resultaten maar halen.'

Een nog verder gaande keuzevrijheid zagen wij tijdens bezoeken aan Finext in Voorburg, en Cyberclick in Barcelona. Daar kiezen werknemers niet alleen

.....  
*Lees verder op pagina 14*



zelf waar en hoe te werken maar bepalen zij ook gezamenlijk welk kantoor ze betrekken.

Dit leidt tot verrassende keuzes. Finnext is al jaren gevestigd in een prachtig vrijstaand monumentaal pand omgeven door groen en stilte. De werknemers van Cyberclick kozen voor een werkplek met een fantastisch uitzicht over de skyline van Barcelona. Dit kost aanzienlijk meer dan een grijs dertien-in-een-dozijnkantoorpand naast de snelweg, maar zorgt wel voor meer trots en inspiratie bij de werknemers. En laat het duidelijk zijn, de hogere kosten van deze panden voelen de medewerkers direct in eigen zak. Het gaat namelijk ten koste van een deel van de winst die ze samen verdelen.

### De schaduwkanten

De gelukgoeroes vinden het niet leuk erover te praten, maar het invoeren van meer autonomie en vrijheid brengt niet alleen rozengeur en maneschijn. Het heeft ook schaduwkanten. Je moet harder werken in een bevrijd bedrijf, je kunt jezelf niet meer verstoppen en je kunt niet meeliften op andermans succes. Meer autonomie betekent ook dat medewerkers meer verantwoordelijkheid dragen en dat kan of wil niet iedereen. Zo is na het invoeren van vergaande autonomie bij de gemeente Hollands Kroon in de kop van Noord-Holland 10% tot 15% van de ambtenaren opgestapt. Zij wilden een duidelijke structuur en zekerheden en die waren er bij Hollands Kroon niet meer.

De vergaande autonomie zorgt er ook voor dat er vaak geen officiële meet- en controlefuncties binnen de organisatie meer zijn. De bevrijde organisatie valt vaak terug op sociale controle. Helaas is de kracht van de sociale controle van medewerkers niet altijd sterk genoeg om ongezond werkgedrag te corrigeren. Er is niet altijd iemand die voor jou op de rem gaat staan als dat eigenlijk nodig is. Daar ben je echt zelf verantwoordelijk voor. Vooral ambitieuze, jonge werknemers gaan regelmatig de fout in en draaien te veel uren.

### Overwerken ontmoedigen

Ook binnen organisaties die veel autonomie bieden bestaat het gevaar een burn-out te krijgen. Een vernieuwende oplossing voor dit probleem zagen wij tijdens ons bezoek aan advocatenkantoor Bruggink & Van der Velden (BvdV) in Utrecht. Waar de traditionele advocatuur bekendstaat om het hoge aantal gewerkte uren, heeft BvdV een manier gevonden om structureel overwerken te ontmoedigen. Het kantoor moedigt werknemers aan

## Betrokkenheid



FOTO: KATO TAN VOOR HET FD

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

Dertigers Pim de Morree en Joost Minnaar zegden 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](http://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](http://fd.nl/werk-en-geld/1151976/tegen-vastgeroeste-bedrijfsstructuren-aanschoppen)

# 13%

van de globale beroepsbevolking is betrokken bij zijn of haar werk.

# 58%

van de Nederlanders vindt dat de organisatie het beste uit zijn of haar persoon haalt.

BRON: IPSOS & STEELCASE: ENGAGEMENT AND THE GLOBAL WORKPLACE

om niet meer dan vier dagen per week declarabel werk te doen. En het stimuleert de advocaten om tijd te besteden aan waardevolle zaken zoals opleidingen en om een goede balans tussen werk en privé te zoeken.

Keer op keer bezoeken wij organisaties waar een grote mate van autonomie en vrijheid heerst. Medewerkers lijken de baas: er is niemand die hun vertelt hoe ze hun werk moeten doen. Die autonomie betaalt zich terug in een hogere betrokkenheid van de werknemers en voorkomt de voor ons zo herkenbare frustraties. Geef de mensen binnen de organisatie een duidelijk doel, maar laat ze zelf bepalen hoe ze dat bereiken. Dat weten zij zelf het beste.