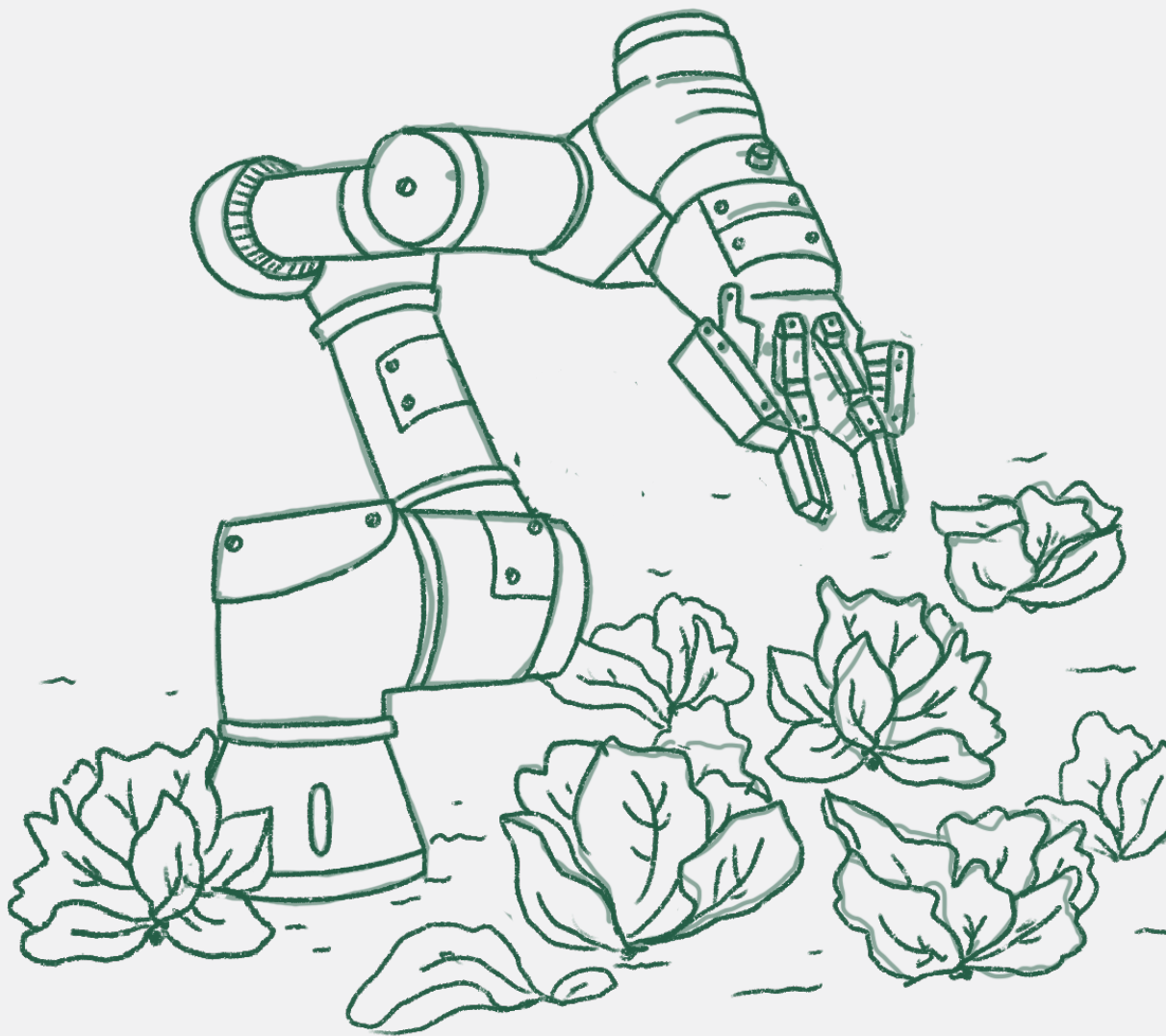


Op weg naar een future proof organisatie: cultuuradvies uit de new tech sector

Over gekaderde vrijheid, goede fouten
en de lead nemen in continue verandering



GREAT COMPANY CULTURE

JUDITH WEURING

Veel organisaties zijn bezig *future proof* te worden: open, wendbaar, snel. Zodat ze goed kunnen inspelen op onverwachte impactvolle gebeurtenissen die onlosmakelijk verbonden zijn aan de VUCA wereld. Sommige van deze future proof transformaties in bedrijven slagen direct en verlopen soepel, vele zijn ingewikkelder. De bedrijfscultuur is een belangrijke bepalende factor voor succesvolle transformaties en – breder – voor strategie-uitvoer. Wat is een optimale bedrijfscultuur hiervoor? Bestaat er zoiets als een future proof cultuur, en hoe bouw je daaraan? Daarvoor valt veel te leren van de bedrijfscultuur in de new tech, de sector die op veel vlakken future proofheid al benadert.

Deze whitepaper is gebaseerd op interviews met mensen in de new tech-sector en biedt:

- Concreet inzicht in de new tech-cultuur, voor velen een black box. Hoe ondersteunt de cultuur het succes in deze sector? Leer hoe de new tech creatief omgaat met zichtbare en herkenbare uitdagingen als het aantrekken en behouden van talent, en leer van de blinde vlekken in deze sector.
- Een diepere kijk op de cultuur in deze sector, met tegenstrijdigheden zoals 'goede fouten', vrijheid kaderen en de lead nemen in wendbaarheid. Belangrijke reflectievragen en overwegingen voor het leiderschap komen aan bod.
- Concrete tips van new techs aan traditionele organisaties.
- *Lessons learned* die new tech-organisaties boven aan de agenda zouden moeten plaatsen.
- Een stappenplan om als organisatie te bouwen aan een future proof cultuur.

Inhoud

aanleiding	04
verantwoording	05
onderzoek	06
lessons learned	14
stappen richting een future proof cultuur	15
afsluiting	16

UITLEG ICONEN



Blind spots / potentiële risico's



Creatieve oplossingen

Bedrijfscultuur in een wereld vol onverwachte impactvolle gebeurtenissen

FUTURE PROOF ORGANISATIES

Future proof worden: vanwege het zeer hoge tempo van veranderingen, onverwachte impactvolle gebeurtenissen, megatrends en ontwikkelingen wereldwijd is vrijwel iedere organisatie er nu mee bezig. De future proof organisatie speelt goed in op de VUCA-wereld (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) en is daardoor heel wendbaar, innovatief en daadkrachtig. De future proof organisatie heeft een sterke visie en biedt richting, duidelijkheid en antwoorden om orde in de chaos te scheppen. Ze ziet de VUCA-wereld niet als bedreiging, maar juist als kans om te innoveren en relevant te blijven. Future proof organisaties adopteren nieuwe manieren van denken, communiceren en creëren. Bijvoorbeeld door nieuwe technologieën over te nemen, nieuwe businessmodellen in te voeren, STEM-profielen (*Science, Technology, Engineering, Math*) aan te nemen of start-ups over te nemen.

Dit soort transformaties heeft natuurlijk zijn weerslag op de groep mensen, systemen en processen in een organisatie, die de elkaar continu opvolgende veranderingen dienen op te vangen. Deze dynamiek is te vatten onder de bedrijfscultuur. Bedrijfscultuur is dan ook sterk bepalend voor de slagingskansen van een transformatie. Een transformatie slaagt wanneer de cultuur die ondersteunt. Als een transformatie niet slaagt zie je dat terug doordat bijvoorbeeld de bestaande groep niet kan of wil werken met de nieuwste systemen en technologie, of dat nieuwe flexibele businessmodellen niet optimaal werken doordat het leiderschap de handen ervan aftrekt of zich er juist te veel mee bemoeit. Hoe zorg je dat je cultuur een transformatie ondersteunt?

onbewust) doorgegeven aan alle medewerkers en vormen de basis voor de werkwijzen, de systemen en processen, de klantenkring. Bedrijfscultuur is continu in beweging als reactie op omstandigheden. In negatieve gevallen zie je cultuuruitingen zoals spanningen en onrust op de werkvloer, verhoogde uitval, verloop en verzuim, kelderende (team) resultaten. Herkenbare uitdagingen voor veel organisaties in deze tijd. Als geheel is een bedrijfscultuur niet te controleren of te veranderen, maar specifieke elementen ervan zijn wel te beïnvloeden in een gewenste richting – in dit geval richting een future proof organisatie ondersteunende cultuur.

CULTUUR IN EEN 'FUTURE PROOF SECTOR': NEW TECHS

Een sector die op veel vlakken future proofheid al benadert, is de new tech sector: er is veel wendbaarheid en flexibiliteit, de sector ontwikkelt nieuwe technologieën, experimenteert met nieuwe businessmodellen en werkt met de jongste generaties, er is vaak sterke business performance en vaak zien we dit als een sexy sector, het zijn de voorlopers. Daarom is in deze paper de new tech sector als casus genomen om te achterhalen wat een cultuur in een future proof organisatie typeert, en wat we daarvan kunnen leren.

CULTUUR: NIET MAAKBAAR, WEL BEINVLOEDBAAR

Allereerst is cultuur niet maakbaar. Bedrijfscultuur is ontstaan uit de waarden en overtuigingen die de oprichters van een bedrijf met zich meebrengen. Deze ideeën worden vervolgens (vaak

Interviews en aanpak

GEÏNTERVIEWDEN

De paper is gebaseerd op de input uit 22 interviews, aangevuld met literatuur. De interviews zijn gehouden met mensen in en rondom de new tech-sector, tussen mei en november 2019. De gesprekken gingen niet zozeer over de organisatie zelf, maar over het beeld dat de geïnterviewden hadden van de new tech-sector in het algemeen.

- | | |
|----------------|-----------------|
| • Xebia | • EVBox |
| • Label A | • KPN |
| • Takeaway.com | • Bynder |
| • LinkedIn | • Artefact |
| • Vancis | • Microsoft |
| • Criteo | • Springest |
| • Experius | • Starred |
| • Booking.com | • Sana commerce |

De groep geïnterviewden bestaat uit een combinatie van tech-experts, HR-managers, businessprofessionals, een future proof organisatiedeskundige, een CFO, een CHO (Chief Happiness Officer) en CEO's. De geïnterviewden hebben mij schriftelijk toestemming gegeven voor het noemen van hun organisatie en het publiceren van deze paper op basis van hun informatie. Wel garandeer ik in het kader van de privacywetgeving hun anonimiteit door bevindingen en quotes niet rechtstreeks aan organisaties of namen te koppelen.

LESSONS LEARNED VOOR NEW TECH'S EN VOOR TRADITIONELE ORGANISATIES

De organisaties verschillen in grootte, type product of dienst, internationaliteit en groeifase. Wat hen verbindt is dat zij zich begeven in de new tech sector. De rode draden over de interviews heen geven een mooi beeld van de cultuur in de new tech-sector als geheel, met bijbehorende concrete tips en mogelijke risico's. Deze informatie is waardevol voor zowel henzelf als voor meer traditionele organisaties: New techs kunnen leren hoe hun concullega's met bepaalde zaken omgaan en leren wat veelvoorkomende blinde vlekken zijn in hun sector. Traditionele organisaties die bezig zijn om future proof te worden, leren welke stappen ze kunnen zetten, wat ze beter kunnen vermijden, welke aanpakken er zijn en waarmee ze rekening dienen te houden als het gaat om het werken aan een future proof cultuur.

VERANTWOORDING

De geïnterviewden beschouw ik als sector-kenners. Omdat deze paper gebaseerd is op losse interviews en niet op diepgravend langetermijnonderzoek, brengt hij vooral de bovenste, meer zichtbare lagen van de cultuur in beeld: wat vertellen mensen zelf over de cultuur en wat betekent dat? Ik baseer me op wat in de interviews is besproken; volledigheid is niet mijn doel. Diepgaander antropologisch onderzoek in deze en andere new tech-organisaties is aanbevolen om rijkere resultaten te kunnen bereiken.

Een eerste ontmoeting met de new tech-cultuur

Echt gezien - een robotmoestuin met verse groenten voor de lunch, graffiti op de muren, een fietspad over de hele verdieping, rondvliegende skippybal in de ontvangstruimte, kooi met vogels die al 22 eieren hebben gelegd, een interne kas omgebouwd tot 'oma's huiskamer', hond onder het bureau, een jongen op een skateboard, onboarding escape room, een piñata in de kamer van de directeur.

Vrijheid, creativiteit en tegendraadsheid straalt dit uit. Hoe typeert de sector zelf haar cultuur? Veelgenoemde termen zijn: echte bouwers, pragmatisch, ze steken de handen uit de mouwen, zijn *go-getters*. Ze zijn innovatief, experimenterend, hebben een *hackersmentaliteit*, fouten maken is oké want er heerst een *growth mindset*. Er is intensieve samenwerking en een sterk teamgevoel, er is veel snelheid, je kunt werken op afstand, het is flexibel, je bent 24/7 online. De sector is internationaal, met als voordeel veel diversiteit, en als nadeel dat men ook *lost in translation* raakt. Mensen zijn bijzonder gedreven, ambitieus en enthousiast.

“Als er geen project is waar ze hun creativiteit in kwijt kunnen, gaan mensen daarbuiten wel aan de slag. Ze gaan de raarste dingen doen om toch iets tofs te doen – bijvoorbeeld een lamp ontwikkelen die laat zien of de wc bezet is, zodat je niet onnodig hoeft op te staan.”

Behalve in deze gedragingen en symboliek, wordt de bedrijfscultuur door de geïnterviewden expliciet gemaakt in structuren en systemen: organisatiemodellen zijn er gebaseerd op zelfsturing en veel vrijheid. Er is weinig hiërarchie, waardoor knopen snel worden doorgemaakt en vertragende politieke spelletjes zo veel mogelijk worden geëlimineerd. Een aantrekkelijke bedrijfscultuur in een VUCA-wereld, waar het

gaat om wendbaarheid, daadkracht en snelheid.

SCHADUWKANTEN

Schaduwkanten werden ook genoemd; bijvoorbeeld dat door de snelheid in de sector belangrijke fouten soms over het hoofd gezien worden. Snelle groei van de organisatie en een gebrek aan kaders en structuur kunnen leiden tot chaos, verkeerde beslissingen en frustraties onder het personeel. In de VUCA-wereld dienen organisaties chaos en onduidelijkheid juist te verminderen. Ook typeren meerdere geïnterviewden de sector als overmoedig, de autonomie van mensen schiet soms wat door:

“Je moet wel om kunnen gaan met de vrijheid die je krijgt. De grens tussen wat wel en niet kan, is soms vaag. Dit wordt ook aangewakkerd door de enorme verantwoordelijkheid die je al snel krijgt. Als 25-jarige developer krijg je eindverantwoordelijkheid over algoritmes die een hele industrie bepalen.”

Deze eerste ontmoeting met de new tech levert al een eerste oppervlakkig beeld van de new tech cultuur. Hoe heeft deze cultuur kunnen ontstaan?

Wisselwerking sectorcontext en cultuur

ARBEIDSMARKTKRAPTE EN GENERATIE Y/Z

Een bepalend gegeven voor de new tech-sector is het krappe aanbod van mensen met een tech profiel, voor het grote aantal tech-banen dat er is, en dat het aanbod vooral bestaat uit generaties Y (Millennials) en Z. Typerende eigenschappen voor deze jongste generaties zijn dat zij over het algemeen graag snel impact maken, enorm flexibel en autonoom zijn, en dat zij beschikken over een hoge echtheidsmeter: zij prikken snel door zaken heen. Een geïnterviewde die bij een grote tech corporate werkt, vertelt:



“Wij hebben het flexwerken helemaal doorgevoerd. En niet alleen op papier. Qua aantallen medewerkers zijn we namelijk enorm gegroeid de laatste jaren, maar het fysieke kantoor is steeds kleiner geworden: hele verdiepingen van het kantoorgebouw zijn verkocht aan andere bedrijven. Het hoger management stimuleert daadwerkelijk het flexwerken en acteert daar ook op.”

regel of proces probeert door te voeren, is de gangbare reactie: Lekker corporate, lekker overhemdje aan. Als excuus om iets niet te doen of regelen dat wel moet gebeuren.’ Productontwikkeling, innovatie en inhoudelijk werk krijgen in de praktijk meestal de absolute en enige prioriteit; dingen die daaromheen geregeld moeten worden, blijven liggen. Dat leidt op individueel niveau weleens tot frustraties, verminderde motivatie en onnodige inefficiënties. Bovendien kan de tegendraadse houding belangrijke fouten tot gevolg hebben, bijvoorbeeld wanneer die wordt doorgetrokken naar klantwerk of belangrijke beslismomenten. Sterke overeenkomsten tussen de cultuuromschrijving van de sector, en de omschrijving van de generatie, tonen dat de generatie de cultuur van de sector behoorlijk bepaalt.

Er is geen discrepantie tussen wat deze organisatie zegt en doet op het vlak van vrijheid bieden in flexwerken. Dat is aantrekkelijk voor deze generaties. Over Generatie Y en Z wordt ook gezegd dat zij over het algemeen minder zitvlees hebben; ze gaan rustig om vijf uur naar huis midden in een drukke periode. Andere kenmerkende eigenschappen zijn overmoedigheid en ongeduld. ‘Als je probeert iets van een



Vanwege deze generatie-eigenschappen en het feit dat de vijver om uit te vissen heel klein is, is het voor new tech-organisaties een flinke uitdaging om goede mensen aan te trekken en te behouden. New techs doen er daarom veel aan om een zo aantrekkelijk mogelijke werkgever te zijn. Ze bieden hun werknemers veel vrijheid om vooral te doen waar zij goed in zijn. Daarvoor gaan zij verder dan de bekende traditionele methoden – promotie, geld, goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Er wordt ingespeeld op waarden die de generatie belangrijk vinden, zoals diepgang, betekenisgeving en snelheid, met originele en authentieke acties die passen bij de organisatie(doelen):

- **Fysieke omgeving** - Gadgets aan de muren, lichte en ruime ruimtes, een goede koffiebar en goede flexplekken. Een aangename werkomgeving leidt tot inspiratie en een fijn gevoel op het werk, waardoor je je werk goed kunt doen.
- **Vitaliteit** - Dit gaat verder dan standaard vitaliteitsbeleid; denk aan een ijsbad in de tuin om een energieboost te krijgen. Techies haal je over met wetenschappelijke onderbouwing - met het argument dat regelmatig een wandeling maken gezond is, kom je niet ver bij ze. Een wetenschappelijk onderbouwde relatie, zoals een persoonlijke effectiviteitsverhoging van X% als gevolg van regelmatig wandelen, is waar ze op aanslaan.
- **Flexibele werktijden en locatie** - Veel organisaties hebben de filosofie dat veel vrijheid de meeste creativiteit en effectiviteit naar boven haalt. Daarom kunnen werknemers helemaal zelf kiezen op welke locatie ze werken en wanneer: bij Starbucks of Spaces, thuis of op vakantie, of gewoon op kantoor.
- **Cultuurmanifest/cultuurhandboek** - Waarin de bedrijfscultuur beschreven is, bijvoorbeeld in termen van kernwaarden, gedragsregels en in relatie tot de purpose en strategie van het bedrijf. Dit biedt de groep een gevoel van eenheid, duidelijkheid en richting. Essentieel is te zorgen voor goed voorbeeldgedrag, zodat die gewenste cultuur ook echt tot leven komt: *practice what you preach*.
- **Geen kledingvoorschriften** - Loop op Nikes, trek een Star Wars-T-shirt aan als je wilt – sommige organisaties bieden veel vrijheid op het gebied van kleding om ervoor te zorgen dat de techie echt zichzelf kan zijn en zich thuis voelt.
- **Inspirerend leiderschap** - Leiders zijn inspirerend volgens deze groep wanneer zij een no-nonsense-aanpak hebben, veel binding met de groep, toegankelijk zijn en doen wat ze zeggen.
- **Investeer in teambinding** - Organiseer veel uitjes en borrels – faciliteer ze niet alleen, maar breng ook het enthousiasme mee waardoor mensen daadwerkelijk gaan.
- **Geef continu feedback** - Bedrijven waarin eerlijke feedback en open communicatie worden gestimuleerd, boeken 270 procent meer rendement in een periode van tien jaar dan bedrijven die daar minder mee bezig zijn (*Bron: McCord, Krachtig, p. 75*). De new tech's hebben hier bijvoorbeeld een sterke HR of Chief Happiness Officer voor ingeschakeld en doen aan continue training en ontwikkeling.
- **Inspirerend onboarding-traject** - Dat je soms hoort dat voor iemand op zijn eerste werkdag niet eens een laptop en inloggens goed geregeld zijn - dat kan echt niet meer.' Zorg dat iemand zich echt welkom voelt, doordat je op dag 1 alles voor elkaar hebt. Heb een sterk onboarding traject waarin men kennismakt met iemand van elke afdeling, zodat belangrijke relaties vast zijn gelegd. Zet deze onboarding experience voorop. Mooi creatief voorbeeld daarvan is de onboarding escape room van een van de new techs.
- **Voer veel (echte) gesprekken** - Zorg ervoor dat je periodiek (bijvoorbeeld elke twee weken) de medewerkers spreekt over de betekenisgeving van het werk. Dit is het moment om waardering uit te spreken, te bespreken of iemand nog op z'n plek zit en te kijken naar persoonlijke ontwikkeling.
- **Zet de generatie voorop** - Wil een Gen-Y/Z'er van baan veranderen? Zoek dan mee zodat hij goed terecht komt en een goed gevoel overhoudt aan het huidige bedrijf. Zie je dat deze groep stelselmatig bepaald ineffectief gedrag vertoont? Zoek dan uit waar dat vandaan komt in plaats van direct tot strenge maatregelen over te gaan. Zo ontdek je bijvoorbeeld waarom de Gen-Z'er zijn e-learning maar voor 40% maken in plaats van voor 100%: hij heeft dan geleerd wat hij op dat moment nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen. Zijn vraag is opgelost, en hij kan weer verder. In dit geval moet het doel van kennisoverdraging boven compliancy staan.



Met het aankomende vertrek van de babyboomers uit de arbeidsmarkt en de opkomst van generaties Y en Z zal elke organisatie op korte of langere termijn te maken krijgen met een krappe werknemerspool. Een geïnterviewde merkt op dat dit probleem meer of minder nijpend is afhankelijk van de groeifase van een bedrijf en de toekomstplannen. Verschillende fasen vragen immers om werknemers met een ander profiel. In een start-upfase zijn vooral creatieve harde werkers nodig met een sterk geloof in het product. Gaat de onderneming groeien, dan komen daar problemen bij kijken die seniors met meer werkervaring beter kunnen oplossen. De arbeidsmarktkrapte als probleem kan dus ook op een andere manier benaderd worden: heroverweeg eens of je het juiste profiel aan het zoeken bent voor de huidige groeifase van je bedrijf.

VERKEERDE FOUTEN EN DIEPERGAANDE DIVERSITEIT

Een tweede bepalend gegeven voor de cultuur in de new tech-sector is dat het een vrij homogene sector is. De *Techie* is meestal jong, wit en man. In de interviews kwam niet specifiek naar voren dat deze homogeniteit als een probleem wordt gezien. Gender, afkomst en leeftijd zijn voor de *Techie* ondergeschikt aan inhoudelijke expertise.



Toch kan homogeniteit belangrijke consequenties hebben, bijvoorbeeld in de vorm van gedrag dat niet door de beugel kan zonder dat dit wordt opgemerkt; er is in die zin geen controlemechanisme. Overmoedigheid van de generatie en van *Techies* in het bijzonder is daarin nog eens een versterkende factor. Hierdoor kan een organisatie of sector als geheel de verkeerde kant op gaan bewegen. Al eerder is gebleken, bijvoorbeeld tijdens de financiële crisis, dat homogeniteit in een sector grote gevolgen met zich mee kan brengen voor – in dat geval – de wereldwijde economie. Pijnlijke gevolgen van homogeniteit komen ook naar voren op meer concreet vlak, bijvoorbeeld dat van productontwikkeling. Denk aan de zeepdispenser die alleen reageerde op een witte hand en niet op een donkere hand (voorbeeld uit 2015). In een meer divers team zou er vanuit andere perspectieven zijn meegedacht en had dit waarschijnlijk voorkomen kunnen worden.

Fouten maken hoort bij de sector, die erg experimenteel is. Maar dat wil niet zeggen dat alle fouten oké zijn. ‘Verkeerde fouten’ zie je bijvoorbeeld terug in de manier waarop sommige organisaties omgaan met hun medewerkers. Denk aan de discussies die er nu spelen rond platformorganisaties als Uber. Er komt steeds meer aandacht voor ethiek in de tech-wereld en het is interessant als organisatie te reflecteren op de vraag of de ‘fouten maken mag’-mentaliteit in combinatie met de snelheid in de sector niet als excuus wordt gebruikt voor het maken van verkeerde fouten. Meer diversiteit kan helpen om tijdig te kunnen anticiperen op verkeerde fouten. Let op; er valt wel een onderscheid te maken tussen meer oppervlakkige diversiteit (leeftijd, afkomst of gender) en diepgaande diversiteit (in waarden, opvattingen en veronderstellingen). Iemand van een ‘divers’ geslacht kan nog steeds dezelfde opvattingen hebben als de meerderheidsgroep en daardoor dezelfde oplossingen aandragen of dezelfde fouten over het hoofd zien. In dat geval heeft diversiteit niet per se het beoogde effect.

VOORBEELDFIGUUR VOOR TECHIES: HARD & SOFT SKILLS

De geïnterviewden is gevraagd wie zij als een voorbeeldfiguur beschouwen in het eigen bedrijf. De absolute nummer 1 is die ene collega die inhoudelijk sterk is, maar die ook meer overkoepelend kan kijken en beschikt over sterke communicatieve en sociale vaardigheden. Concrete kenmerken zijn: anderen goed kunnen meenemen, persoonlijk, inspirerend, bescheiden, bedrijfs- en maatschappij-kritisch, verbindend, een sfeermaker, charmant, rustig, eerlijke feedback durven geven, anderen empoweren. Over het algemeen een minder vaak voorkomende combinatie in één persoon

Up-skilling van de inhoudelijke *Techie* door middel van soft skills trainingen gebeurt daarom veel. Al kan dit natuurlijk maar tot bepaalde hoogte; je kunt een zeer inhoudelijk profiel slechts in bepaalde mate soft skills bijbrengen. Vervolgens is het effect van de training afhankelijk van de organisatiecultuur: om nieuw geleerd gedrag in de praktijk te brengen, is het essentieel hierop niet te worden afgekeurd door collega's, of

dat nieuw gedrag van ondergeschikt belang raakt door toch weer de snelheid en focus op de inhoud. Dat dat nog wel een taak is, illustreert dit voorbeeld:



“We hebben hier een heel slimme collega, maar hij doet geen moeite om zijn ideeën te vertalen in begrijpelijke taal. Dus bijna niemand snapt er wat van in een meeting. Ik vraag regelmatig wat hij bedoelt, maar voel me dan wel bezwaard. Als ik dan achteraf rondvraag, blijkt dat niemand het snapte. Maar niemand wil dom overkomen - je wordt op inhoud beloond.”

Samenvattend is in dit gedeelte geïdentificeerd dat de specifieke cultuur in de new tech sector zich in belangrijke mate heeft gevormd door uitdagingen zoals arbeidsmarktkrapte; de generaties Z en Y inclusief haar valkuilen; en een hoge mate van homogeniteit.

Deze combinatie brengt vaak overmoedig gedrag met zich mee, met een bijgaand verhoogd risico op verkeerde fouten. Om op die uitdagingen en risico's in te spelen zijn punten ter reflectie gegeven; creatieve oplossingen; en is het belang van diepgaande diversiteit en soft skills uitgelegd. Maar er is nog een onderliggend zeer bepalend spanningsveld voor de cultuur in deze sector: het spanningsveld tussen vrijheid en regels.

Wendbaar reageren: vrijheid vs. regels

REGELS VS VRIJHEID IN EEN VUCA WERELD

De VUCA-wereld vraagt van organisaties veel wendbaarheid. Daar wordt op ingespeeld met flexibele businessmodellen, veel vrijheid en zelfsturing. In de new tech blijkt die hoge mate van vrijheid wel vaak gepaard te gaan met chaos en onduidelijkheid, terwijl future proof organisaties juist ook richting en duidelijkheid moeten bieden. Je wilt dus wendbaar zijn, maar geen speelbal worden. Regels, processen en structuur kunnen daar bij helpen, maar daar blijkt in de new tech-wereld nogal een allergie voor te zijn, omdat deze creativiteit en innovatie niet stimuleren. Veel organisaties lopen er op een bepaald moment in hun groeifase wel tegenaan dat zaken een stuk professioneler moeten:

“We zitten nu heel erg in de transitieperiode, vanuit *scale-up* houtje-touwtje naar serieus. We krijgen steeds meer processen en regels. Hoe meer je automatiseert, hoe minder ruimte voor fouten en hoe makkelijker je leven. Het scheelt veel frustratie en wachttijd. Maar te veel regels en processen zorgen ook voor frustratie. Kijk maar naar de financiële sector of de zorg, daar moet je ook zeker niet heen willen.”

Vanwege de snelle, ‘per ongelukke’ groei in de sector is er doorgaans weinig tijd om hierbij stil te staan – het is vaak roeien met de riemen die je hebt. De uitdaging voor future proof organisaties lijkt dus te zijn om vrijheid te bieden om wendbaar te zijn, zonder dat er chaos en onduidelijkheid ontstaat. Waarbij regels en structuur de chaos en onduidelijkheid kunnen verminderen, maar ook creativiteit en innovatie kunnen beperken.

Hoe gaan new techs met dit spanningsveld om? Er bleken

twee uitersten te vinden in de onderzoekspopulatie: een organisatie met extreem veel regelgeving en een met extreem veel vrijheid.

1. SUCCESVERHAAL: EXTREEM VEEL VRIJHEID

Gebaseerd op het gedachtengoed van Ricardo Semler en vanuit het idee dat autonomie de belangrijkste versterkende factor is van motivatie en bevlogenheid, gaat een van de organisaties heel ver in het bieden van vrijheid. Mensen mogen volledig zelf bepalen waar, wanneer en hoe ze werken, zolang ze hun doelstellingen maar halen. Dit uit zich bijvoorbeeld in een onbeperkt aantal vakantiedagen, geen werktijden, niet verplicht op kantoor hoeven zijn, geen hiërarchische lijnen, 100 procent vrijheid in kledingkeuze, je eigen salaris bepalen en collega's die collega's aannemen, beoordelen of ontslaan. De organisatie gelooft heel sterk in de eigen verantwoordelijkheid van mensen:

“Je hoeft geen briefje op een machine te hangen met: ‘Deze machine dient van 9.00-17.00 uur bemand te zijn.’ Dat weet je zelf ook wel, en zonder dat briefje krijg je een veel beter en blijer gevoel”

Succes in deze organisatie uit zich in teams van betere kwaliteit, meer klanten en meer omzet. De organisatie handelt voornamelijk vanuit twee basisprincipes (blijde klant en blijde collega's); verder zijn regels en structuur niet sturend. Structuur mag er wel zijn, en je mag het wel inbouwen als collega, maar niet opleggen. Uit alle interviews samen bleek dat vrijheid goed kan werken onder de volgende voorwaarden:

- **Ben je als organisatie bereid om er veel tijd in te steken?** Vrijheid moet niet verward worden met de boel loslaten; dan wordt het een chaos. Het is hard werken om te zorgen



dat de vrijheid continu in alles wordt doorgevoerd en dat alle neuzen dezelfde kant op blijven staan. Zowel onder het leiderschap als in teams.

- **Is vrijheid, of een afgeleid model, voor jouw organisatie geen doel op zich?**

Vrije organisatievormen kunnen wel een succesformule zijn, maar nooit een doel op zich. Organisaties moeten altijd goed kijken waar zo'n vorm of model voor hen toe

- dient.

Zijn je mensen bereid en geschikt om veel eigen verantwoordelijkheid te pakken voor het grotere geheel?

Potentieel risico van weinig regels en vastlegging is chaos. Deze vorm kan werken maar dan is het cruciaal dat mensen zelf actief hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Belangrijk is dat zij daarnaast de organisatie als geheel voor ogen houden, in plaats van alleen zichzelf.

Zo wordt bijvoorbeeld voorkomen dat beslissingen te veel vanuit het ego worden genomen of dat bepaald werk blijft liggen omdat niemand daar zin in heeft.

- **Is het leiderschap bereid haar medewerkers veel verantwoordelijkheid te geven?**

De organisatie moet de eigen verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk durven te geven aan haar mensen, op alle niveaus. Laszlo Bock schrijft in *Work Rules!*: 'Give people slightly more trust, freedom and authority than you are comfortable giving them. If you're not nervous, you haven't given them enough.'

2. SUCCESVERHAAL: EXTREEM VEEL REGELS

Een andere organisatie kiest juist voor het andere uiterste: veel regels, kaders en vastlegging – zelfs meer dan in traditionele bedrijven; een *counterculture*. Ze experimenteren en innoveren, ontdekken wat er werkt en niet werkt, en leggen dat vast in regels en procedures. Als in een volgend project blijkt dat het toch anders werkt, omdat de realiteit nu eenmaal weerbarstig is, veranderen ze de regels weer en is dat wat ze vastleggen. Daarmee is de organisatie dus wendbaar, ondanks – of misschien juist dankzij – alle vastlegging.

voor regels en vastlegging in deze sector: 'Mensen hebben door de snelle groei en opschaling in deze sector een *handrail* nodig waarlangs zij beslissingen nemen. Dit moet je opschrijven en definiëren; regels zorgen voor duidelijkheid en houvast in een wereld vol groeichaos.' Dit is precies waar de future proof organisatie op inspeelt. Regels kunnen ook belangrijk zijn om 'softe' redenen, zoals het beschermen en behouden van je mensen:

"Als ik zie dat iemand 's avonds werkt maar er overdag ook altijd is, dan krijgt hij dat wel te horen. Dan zeg ik: jij neemt nu vrij en je mag niet meer werken - het is als CEO mijn rol om mijn mensen daar tegen te beschermen."

Duidelijkheid en je mensen beschermen – mooie voorbeelden van voordelen van regels en structuur. Weerstand ten opzichte van regels en structuur komt vaak voort uit de ervaring dat deze creativiteit en innovatie beperken. Maar creativiteit stroomt pas als er ruimte in je hoofd is, en je niet geremd wordt door een disfunctionele manieren van werken. Bij een van de interviews moesten we bijvoorbeeld drie keer van ruimte veranderen. Er was wel een reserveringssysteem maar mensen hielden zich er niet aan. Dat haalt natuurlijk de flow uit – in dit geval – een gesprek. Dit bleek exemplarisch voor veel overige processen in deze organisatie.

Het is wel essentieel dat regels en processen om de juiste redenen worden ingevoerd, en zeker niet vanuit een controlebehoefte. Zuivere uitgangspunten achter regels en processen kunnen zijn: duidelijkheid scheppen, rust creëren, inefficiënties tegengaan, mensen beschermen. Als puur vanuit de behoefte aan controle zaken worden vastgelegd, creëer je een *false sense of security*.

De geïnterviewde geeft een belangrijke reden om te kiezen

“Al die schandalen vinden niet voor niets plaats in sectoren met extreem veel regelgeving en behoefte aan controle. Regels geven een schijngevoel van veiligheid, maar er is geen daadwerkelijke veiligheid. Als je experimenteert en uitprobeert, kun je gemaakte fouten herstellen.”



Een mooi punt ter reflectie: zijn regels, processen, procedures en vastleggingen in jouw organisatie ingevoerd vanuit de juiste intenties? Welke dien je te behouden en welke kun je loslaten, omdat ze niet een juist doel dienen?

Ondanks deze twee uiteenlopende aanpakken, die de cultuur sterk bepaalt in deze organisaties, zijn beide extremen succesvol: chaos en onduidelijkheid neemt het er niet over, er is flow en creativiteit, en een sterke business performance. Je kunt dus spreken van een cultuur en strategie die elkaar ondersteunen.

3. LESSON LEARNED: SUCCESVOL MET EEN ACHTER-LIGGENDE FILOSOFIE, EEN PLAN EN VEEL DISCIPLINE



De meeste organisaties bevinden zich tussen de twee extremen in. Opvallend in de succesgevallen, inclusief de twee extreme voorbeelden van hier boven, is dat zij een plan en filosofie hebben, en dat ook gedisciplineerd uitvoeren: kiezen we voor vrijheid, dan vertrouwen we op de eigen verantwoordelijkheid van onze mensen. Kiezen we voor regels, dan doen we dat vanuit zuivere intenties, continu.

Hoe zorg je er voor dat dit werkt? Een aantal tips vanuit de interviews: het leiderschap heeft hierin een proactieve rol, er wordt zeer nauwkeurige werving & selectie gedaan, er zijn veel gesprekken met medewerkers en dagelijkse reflectiemomenten.

Concrete tips en stappen voor een future proof cultuur

Wat kunnen new techs en andere organisaties met de inzichten uit deze whitepaper; en welke stappen zijn er op basis van dit onderzoek te adviseren om te bouwen aan een future proof cultuur?

TIPS VAN NEW TECHS AAN TRADITIONELE ORGANISATIES

New tech's geven de volgende tips aan traditionele organisatie. Leeswijzer: natuurlijk met nauwkeurige afweging in welke mate iets doorgevoerd kan worden in jouw sector, organisatie, en je bestaande bedrijfscultuur.

- **Weg met onnodige procedures!** - Denk *outside the box*.
Ook in een sterk gereguleerde sector is het mogelijk te checken of de bestaande regels en procedures vanuit zuivere intenties komen, of ze echt nodig zijn en welk doel ze dienen.
- **Experimenteer, maak fouten, reflecteer en vernieuw** -
In veel traditionele organisaties durft men niet te experimenteren, omdat fouten niet oké zijn. Ondanks dat die mindset overall wel aan het veranderen is, is de uitvoer in de praktijk daar nog niet altijd naar. Men wordt bijvoorbeeld toch afgerekend op fouten in de beoordelingen. In de VUCA-wereld is het echter juist belangrijk lef te tonen en innovatief te zijn, en daar horen fouten bij. Belangrijke kanttekening: het gaat hier wel om de 'goede fouten'.
- **Zoek aansluiting bij de nieuwe generatie en *practice what you preach*** - Bijvoorbeeld door de fysieke werkomgeving op hen aan te passen, mensen uit deze generaties in de *board* te zetten, en te zorgen voor een duidelijke purpose en statements waarmee je maatschappelijke impact creëert. Daarmee ben je er alleen nog niet; het is minstens zo belangrijk is dat de organisatie er zich naar gedraagt want de nieuwe generaties hebben een scherpe 'echtheidsmeter' en prikken er direct doorheen als je niet doet wat je zegt.
- **Ga voor diversiteit en profielen die elkaar aanvullen** -

Alleen met verschillende soorten profielen in huis ben je wendbaar, ook voor toekomstige veranderingen. Een belangrijke voorwaarde is dat deze afwijkende profielen dan wel als zodanig beloond, gewaardeerd en uitgedaagd worden in de organisatie. Formeel en informeel leiderschap moet er de relevantie van inzien en het goede voorbeeld geven. Aanpassingen in het beoordelingssysteem en het dagelijks gedrag van zowel teams als leidinggevenden moeten daarvoor ook niet onderschat worden.

- **Zelfsturende, autonome teams zijn geen doel op zich** -
Kijk goed welke teams baat hebben bij zelfsturing, wat er bij jouw organisatie past en hoeveel moeite je ervoor kunt en wilt doen – ook als leiderschap.
- **Onderschat het belang van voorbeeldfuncties niet** -
Ontwikkel het leiderschap continu en zorg dat het gedrag in lijn is met wat de organisatie wil uitstralen.



LESSONS LEARNED VOOR NEW TECHS

Belangrijke les: neem de new tech-mentaliteit niet zomaar over, zonder goed te kijken naar of het past bij jouw organisatie. De new tech's geven daarnaast de volgende tips aan traditionele organisaties:

- **Breng de mogelijke consequenties in kaart** van zaken als homogeniteit en de 'fouten maken mag'-mentaliteit, en onderneem proactief actie om negatieve consequenties te voorkomen of te verminderen.
- **Het onderwerp vrijheid versus regels.** Stel geen regels op vanuit een behoefte aan controle, maar om orde in de chaos te scheppen en creativiteit en innovatie juist te stimuleren. En als je kiest voor veel vrijheid, is het essentieel dat mensen veel eigen verantwoordelijkheid krijgen en weten hoe ze als individu bij kunnen dragen aan het grote geheel.
- **Voer periodieke reflectiemomenten in** om enige rust in te bouwen, zodat zaken van een afstand bekeken kunnen worden en belangrijke punten tijdig kunnen worden gesignaleerd. Maak reflectiemomenten bijvoorbeeld onderdeel van de scrums, die nu doorgaans nog voornamelijk technisch zijn en gericht op de inhoud.

BOUWEN AAN EEN FUTURE PROOF CULTUUR

Hoe je een future proof organisatie wordt en blijft, wisselt per organisatie. De lessons learned uit deze whitepaper bieden een kompas, maar zijn sterk afhankelijk van de situatie in jouw organisatie. Die situatie in kaart krijgen en eventueel verbeteren is maatwerk en om dit zo objectief, kwalitatief en diepgaand mogelijk te realiseren, is het aan te raden een onafhankelijke derde of cultuurexpert in te schakelen. Essentiële stappen bij het bouwen aan een future proof cultuur zijn:

1. Breng de huidige cultuur in kaart.

Daardoor ontdek je wat er goed en minder goed gaat, inclusief blinde vlekken en frictie onder de oppervlakte. Deze nulmeting bepaalt je bewegingsruimte en de aanpak.

2. Bepaal de gewenste cultuur.

De gewenste cultuur dient voort te vloeien uit een duidelijk doel, een duidelijke transformatierichting, strategie en of missie. Zodra dit doel helder is, kunnen de gedragingen, symboliek en structuur worden geconcretiseerd die daarbij passen.

3. Bepaal de gaps en de aanpak.

Zorg dat je een helder beeld hebt van wat je nodig hebt en wat nog ontbreekt om succesvol te zijn als organisatie.

4. Breng de aanpak in de praktijk en zorg voor monitoring en sturing.

Dit is essentieel voor een significant en blijvend effect.

AFSLUITING

Deze whitepaper bevat de belangrijkste conclusies uit het vermelde onderzoek. Deze worden echter pas relevant wanneer je ze over je eigen bedrijfscultuur heen legt. Voor meer inzichten, tips en toepassingen:

Auteur Judith Weuring
Corporate antropoloog
www.greatcompanyculture.nl

DANK!

Veel dank aan alle geïnterviewden voor hun openheid en de leuke, inzichtrijke gesprekken. Dank aan Sanne Kanis voor het interview en de mooie inzichten en kennis over ethiek in de sector, en aan Dorus Klöters voor de inspiratie. Dank aan [The Recharge Company](#) voor de inspiratie en het openstellen van haar netwerk. Tot slot enorm veel dank aan de reviewers voor de scherpe inhoudelijke feedback, aan Monday915.com voor begeleiding bij het schrijven en de inhoudelijke ontwikkeling en aan lonnekewearing.nl voor het design.

INSPIRATIE

- Derksen, Schroevers en Schoof – *Het strategieproces in een toekomstbestendige organisatie* - Managementimpact.nl
- Lawrence – *Developing Leaders in a VUCA environment* - Laszlo-zsolnai.net
- James – Navigating the VUCA world: an interview with Bob Johansen - Proquest.com
- Marketingfacts.nl
- Laszlo Block
Work Rules! (2015)
- Ori Brafman en Judah Pollack
Een goede manager zaait verwarring (2014)

- Danielle Braun en Jitske Kramer
De corporate tribe (2015)
- Olivier van Duijn, Jeroen Jonker Roelants en Annemarie Joosen
Marktplaats (2019)
- Jake Knapp
Sprint (2016)
- Patty McCord
Krachtig (2018)
- Frits van Paaschen
The Disruptors' Feast (2017)
- Edgar H. Schein
Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming (2000)