

| 99 PROBLEMS BUT THE BOSS AIN'T ONE

Eerste druk, 2018

Auteurs

Lennard Toma
Cedric Muchall

Design

Gerben van Osselaer

Drukkerij

Twigt GrafiMedia

4	INLEIDING
11	DE AMUSE — CONTEXT
13	KEYTOE IN HET KORT
27	HET VOORGERECHT — KERNGEDACHTEN
29	WAAROM?
54	BEGRIPPEN EN VERWARRENDE DINGEN
78	MAAK HET NIET ZO MOEILIK
99	HET HOOFDGERECHT — DE 99 PROBLEMEN
101	VOOR DE STORM
105	MISFITS
119	WISPELTUUR
143	MEEGEZOGEN WORDEN
152	VAN BESLISSER NAAR BESLUITPROCES
176	ER VERANDERT TOCH NIETS
186	DE OPKOMST EN ONDERGANG VAN DE ZELFSTURENDE TEAMS
216	CHRONISCHE PROBLEEMPJES
249	HET NAGERECHT — FILOSOFEREN
251	GELUK EN WELZIJN
269	INTELLIGENTIE VERSUS WIJSHEID
278	DOE MIJ MAAR GRIJS
287	HET AFZAKKERTJE — STAPPENPLAN
289	DE EERSTE STAP
292	DANKWOORD
296	BIO
298	BRONNENLIJST

I INLEIDING

Ik wil dat iedereen zijn eigen salaris bepaalt' galmt het door de lunchruimte, vol opgeschrokken collega's. De lunchsessie is begonnen. Alle kauwende kaken stoppen even om dit statement te verwerken, in plaats van de granola met yoghurt.

Patrick, een van de oprichters van het bedrijf, zit achterin. Hij schuift zijn stoel naar achteren, zodat hij rechtop kan gaan zitten om de reacties van de collega's te observeren. Hij wist dat dit een keer ging komen, maar hij had het nu nog niet verwacht. Wat gaat er gebeuren?

Net als Patrick, houdt de aanstichter van deze scène zijn adem in om te bekijken wat zijn voorbedacht statement teweeg zal brengen. Het zal neerkomen op de grote monden van het bedrijf; de extraverte, altijd aanwezige personen waar de overige collega's naar opkijken. Zij bepalen vaak wat goed is en wat niet.

Na vijf lange stille seconden barst het los:

'Hoe dan? Dat gaat toch niet.'

'Niemand gaat dat eerlijk kunnen.'

'Benieuwd hoe dat gaat lopen.'

'Dit is gewoon een dom idee.'

'Waarom zouden we dit niet kunnen?'

'Ik ga dan sowieso voor mezelf.'

Na de eerste, wat pessimistische, lukrake opmerkingen, komt er na een paar minuten een discussie op gang met inhoud. Binnen de *nay-sayers* heerst er verdeeldheid. De een vindt dat het bepalen van de salarissen voorbehouden is aan de eigenaren van het bedrijf, 'want het is hun geld'. De ander vindt dat de collega's ook een stukje

eigenaar zijn, 'dus dat kun je niet zo gemakkelijk zeggen'.

'En waarom zouden de eigenaren alleen de salarissen bepalen? Zij zien toch ook niet altijd alles en iedereen? Dat kan nooit eerlijk zijn.'

'Als iedereen het zelf mag bepalen, dan gaat dat toch ook niet eerlijk? De een gaat veel meer vragen dan de ander.'

'Dan gaan we dat controleren met de groep.'

'Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Als ik hem leuker vind dan een ander, dan trek ik hem toch voor?'

'Denk je dat dat gaat gebeuren?'

'Het zal mij een worst wezen wat een collega verdient, ik hoef mij er niet mee te bemoeien. Ik wil ook niet nadenken over mijn eigen salaris. Dat is de taak van de eigenaren'

'Maar Patrick en Cedric hebben toch ook geen idee? Raar als zij het blijven bepalen toch?'

'Ja, maar zij hebben wel de ervaring en info om het te doen.'

'Dan zorgen we toch dat wij die info ook hebben?'

De argumenten vliegen nog zeker een uur over en weer. Tot er langzaam maar zeker een oplossing boven komt drijven: als Pat en Ced het niet meer gaan bepalen, dan moet de groep collega's het doen. Misschien kan een aantal afgevaardigden van de groep dit op zich nemen, want de een wil hier niets mee te maken hebben en de ander vindt het wel interessant. Uiteindelijk is er overeenstemming; er wordt besloten dat er een salariscommissie komt die, op basis van wat de collega's vinden, de salarissen gaat bepalen voor elkaar. Zo transparant mogelijk, want het moet wel eerlijk gaan. Zoals de voorgaande jaren gebruikelijk was, zal er aan het eind van het jaar een salarisbudget samengesteld worden op basis van de prestaties van het afgelopen boekjaar. Met die pot zullen de salarissen worden bepaald per individu, afhankelijk van hun vooruitgang.

De aanstichter van deze lunchsessie zal de kar trekken om de com-

missie op gang te helpen. Iedereen gaat weer aan het werk. De aanbieder? *C'est moi*. Op het moment van schrijven van dit boek zijn we twee jaar en vele wijze lessen verder.

GIMMICK?

Collega's die onderling hun salaris bepalen, zelf bepalen wanneer ze komen werken en onbepaald vakantiedagen hebben. Je hoort het steeds vaker. Toch is het nog nieuwswaardig genoeg voor bijvoorbeeld het Financieel Dagblad of het AD om een bedrijf dat een dergelijk beleid invoert, een podium te geven. Het lijkt een hype te worden. Een Rotterdams internetbedrijf claimde in 2016 de eerste werkgever in Nederland te zijn die onbepaald vakantiedagen invoerde. Onzin natuurlijk, maar kun je het ze kwalijk nemen? Slimme PR, laten we het daarop houden.

o | De voordelen van de vrijere of meer vernieuwende manier van organiseren (spoiler alert: ik heb er geen naam voor) worden regelmatig benadrukt. Veelal met de strekking: 'We willen onze werknemers behandelen als volwassenen die zelf de touwtjes in handen nemen. Als ze meer vakantie nodig hebben om daardoor beter te presteren, wie ben ik als baas dan om ze tegen te houden?'

De nadelen en valkuilen van de vrijheid in handelen krijgen ook aandacht. Hoewel die vaak ook direct in dezelfde quote worden weerlegd. 'Er zou een collega misbruik van de vrijheid kunnen maken. Maar dat risico loop ik liever, dan dat ik alles voor mijn werknemers bepaal. We hebben een cultuur van vertrouwen en dat komt de prestaties meer ten goede dan een opgelegde regel die dit moet voorkomen.'

De weg naar een dergelijke manier van organiseren, inclusief de valkuilen en problemen bij het invoeren of het hanteren hiervan,

worden nauwelijks beschreven. Organisaties die echt tot het gaatje gaan op het gebied van de 'vrije cultuur' komen nogal eens wat kiezels, rotsblokken en bergen tegen op deze weg. Vooral als ze voorbij de *gimmick* gaan van het invoeren van een set - uit ijdelheid geboren - hippe bedrijfseigenschappen.

Keytoe is zo'n bedrijf dat tot het gaatje is gegaan. Voorbij het gaatje zelfs. In dit boek beschrijf ik het pad dat Keytoe heeft afgelegd om vooruitstrevend georganiseerd te zijn, met alle tegenslagen en obstakels van dien. Het loslaten van regels, management en een traditionele hiërarchie gaat niet over rozen. Er komen veel uitdagingen bij kijken die, in mijn ogen, door nog te weinig organisaties zijn ervaren of uitgebreid zijn beschreven. Dat gat probeer ik met de ervaringen bij Keytoe op te vullen, waardoor jij of jouw collega's kunnen profiteren van de lessen die wij geleerd hebben. Leer van onze fouten of motiveer jezelf daar waar je lichtpuntjes of punten van herkenning ziet.

Het klinkt een beetje pessimistisch allemaal, al die problemen. In werkelijkheid ben ik een realistische optimist. Ik geloof erin dat de standaard betreffende de manier van organiseren gaat verschuiven in de richting van hoe wij het doen bij Keytoe. Graag help ik andere organisaties en ondernemers met het anticiperen op uitdagingen die daarbij komen kijken. Niet alleen zodat organisaties beter presteren, maar vooral omdat het mensen kan laten floreren. Ik zou willen dat minder mensen op maandag al uitkijken naar het weekend of constant hunkeren naar hun eerstvolgende vakantie. Werk kan namelijk erg bevredigend en voor sommigen zelfs zaligmakend zijn. Als het tenminste niet wordt teruggebracht naar het volgen van een vast script, of doen alsof een ander mens genaamd 'baas' hoger op de evolutionaire ladder staat.

O, en sidenote: ik besef dat dit boek door lezers kan worden beschouwd als slimme PR. De vraag kan daardoor rijzen of juist Keytoe