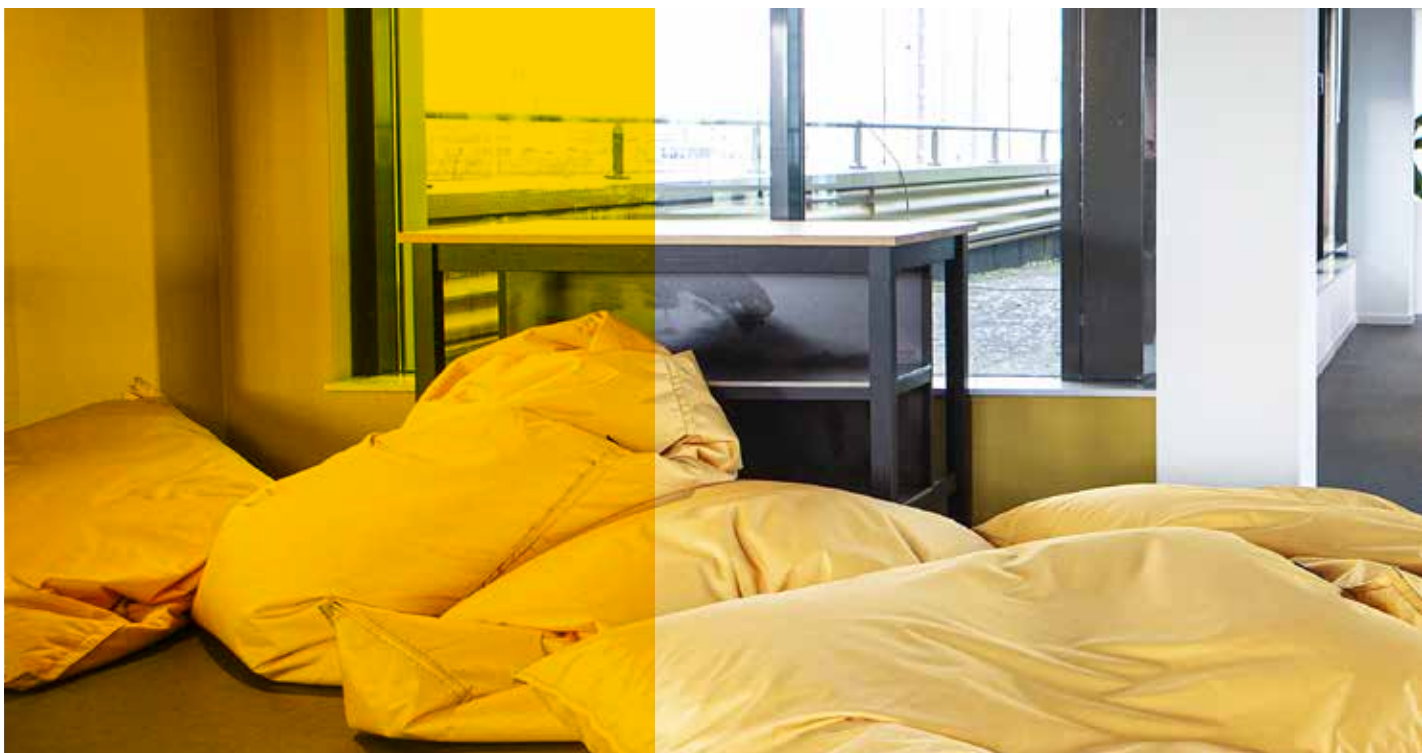


IT-BEDRIJF ENRISE FLOREERT DANKZIJ ZELFSTURING

**‘HET ZOU MOOI ZIJN
ALS WE OVER VIJF
JAAR OP DE
COVER VAN HARVARD
BUSINESS REVIEW
STAAN’**





Drie jaar geleden ging het Amersfoortse IT-bedrijf Enrise over op echte zelfsturing. En het werkt. Enrise groeit gestaag, de kwaliteit van het werk en de klanttevredenheid zijn toegenomen en medewerkers gedijen binnen de zelfsturende teams. Eigenaar Hermen Heinen onderzoekt momenteel de mogelijkheden voor het verkopen van de aandelen aan zijn medewerkers. Een gesprek met hem en vier Enrise-medewerkers over onder meer het delen van verantwoordelijkheid, de voordelen van wederzijdse feedback boven een functioneringsgesprek, IT-ontwikkelaars die rechtstreeks met de klant praten en een beladen bitterbal-incident. Heinen: 'Ik werd teruggefloten door de medewerkers. En terecht. Ook voor mij is zelfsturing wel even wennen.'

TEKST PAUL GROOTHENGEL

FOTO'S MIRJAM VAN DER LINDEN

'Dat moet je niet aan mij vragen, maar aan hen.' Enrise-eigenaar Hermen Heinen kijkt naar zijn collega's aan tafel. De vraag aan hem was: gedraag je je sinds de zelfsturing is opgetuigd, soms nog als baas? Marketeer Wendy Kooistra, developer Jeroen Groenendijk, accountmanager Mathilde Brandsen en developer Daan Houweling moeten erom lachen. Uit het gesprek zal blijken dat de charismatische Heinen soms nog moeite heeft met zijn nieuwe rol en zijn toegenomen vrijheid ('ik houd me nu vooral bezig met nieuwe initiatieven'). Hij bemoeit zich nog graag overal tegenaan, maar legt zich er ook bij neer als hij door medewerkers net zo hard wordt teruggefloten. Hij moet wel, want de 'macht' binnen het bedrijf is nu keurig verdeeld over de bijna zestig medewerkers.

Semco-stijl

In 2000 begon Heinen met Enrise als IT-dienstverlener. Het bedrijf groeide gestaag, alleen in 2008 werd een miniem verlies geleden. Daarna ging het weer



Hermen Heinen (r)

crescendo. Samen met een compagnon bouwde Heinen het bedrijf verder uit. In 2011 stelde het duo een managementteam aan, met het achterliggende idee als aandeelhouders wat meer achterover te kunnen leunen en nieuwe dingen te gaan doen. 'Ik ben toch meer ondernemer dan manager,' zegt Heinen. 'Maar het ging anders dan gedacht, onze communicatie met dat MT liep niet lekker. Zij hadden een andere visie op Enrise dan ik. Medewerkers werden ontevreden, de resultaten verslechterden. Ik kwam iedere dag gefrustreerd thuis.' Zijn vrouw hield hem voor: het is jouw bedrijf, verander het dan.

Dat was het moment dat Heinen ging nadenken over andere manieren van organiseren. Hij liet zich inspireren door het boek *Semco-stijl* van de Braziliaan Ricardo Semler, die zijn bedrijf vrij drastisch had getransformeerd tot een zelfsturende organisatie. 'Vervolgens hebben we in 2012 heel voortvarend zelfsturende teams ingevoerd. Die kregen hun eigen klanten, een eigen verlies-en-winstrekening en moesten zichzelf organiseren.

Er kwam direct superveel energie vrij, de resultaten gingen hard omhoog. Het ging zelfs zo hard dat we ergens in 2015 teamcaptains hebben benoemd. Dan hoefden we niet telkens met het hele team te praten.' Dat teruggrijpen op teamcaptains bleek al snel geen succes. Al na een jaar constateerde Heinen dat er weer een laag met *middle managers* was gecreëerd. 'En die verstoorde mijn communicatie richting de medewerkers, en andersom. Toen hebben we de teamcaptains verteld dat we het zo niet meer wilden. Daar waren ze niet blij mee. Maar zij zagen ook wel dat er een probleem was ontstaan in de aansturing.'

Doorpakken

Een vriend van Heinen van adviesbureau Finext - de bekende voorloper in zelfsturing - raadde hem aan om in zee te gaan met consultant Irene Sinteur (zie pag. 16 e.v.). Zij deed desgevraagd een scan om te peilen hoe ver Enrise nou werkelijk was met zelfsturing. Heinen: 'De uitslag van die scan was vrij duidelijk. Binnen ons



bedrijf was eigenlijk helemaal geen sprake van zelfsturing. Zodra het spannend werd, liepen medewerkers namelijk altijd naar een teamcaptain. Irene liet ons zien, met wetenschappelijke onderbouwing, wat de voordelen van echte zelfsturing zijn: een hogere medewerkers-tevredenheid, minder verloop en stress, meer toewijding en een grotere wendbaarheid. Ze stelde ons voor de keus: echt doorpakken met zelfsturing of teruggrijpen op een organisatievorm met democratisch leiderschap. We lieten alle medewerkers hierover stemmen. Ruim 80 procent koos voor de eerste optie: doorpakken.'

En dus ging Enrise begin 2017 (weer) over op zelfsturing. De medewerkers organiseren zich in teams, kiezen zelf hun klanten, bepalen binnen het team de salarissen van de teamleden, nemen nieuwe collega's aan en stellen hun eigen budget op. Dat alles binnen bepaalde kaders, zoals: het collectief als geheel moet winst maken. Daan Houweling was in die tijd net een jaar developer

bij Enrise. 'Die uitkomst van onze keuze voor zelfsturing vond ik op dat moment toch wel verrassend. Het voelde als een afweging tussen teruggaan in de tijd versus nieuwe dingen doen en vooruitgang boeken. Op zich had ik het in mijn team prima naar mijn zin. En wij hadden het gevoel dat we alles goed op de rit hadden. Maar je zag wel dat het telkens afstemmen met het managementteam veel vertraging en ruis veroorzaakte.'

Transformeren in drie jaar

Heinen realiseerde zich dat zelfsturing de nodige voordelen kon opleveren, maar dat het niet automatisch zou betekenen dat Enrise winstgeverder zou worden. 'Al kun je grofweg wel redeneren dat als een organisatie gezonder wordt, en medewerkers enthousiaster gaan werken, de resultaten ook automatisch verbeteren.' Hij schetst dat Enrise inmiddels in de fase van oogsten is beland: 'De eerste fase van de transformatie naar



Wendy Kooistra

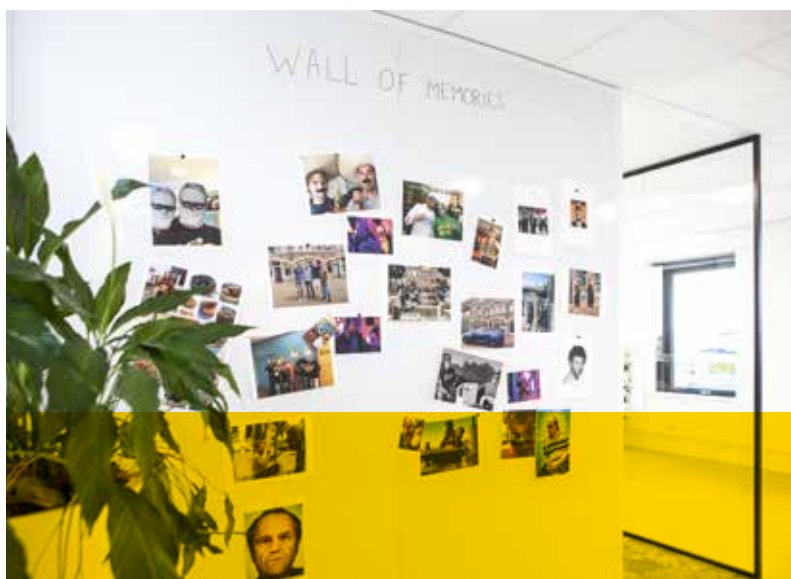
‘IK VOND HET HIER METEEN SUPERTOEF. GEEN MANAGER DIE BOVEN JE STAAT, MAAR MET Z’N ALLEN DEZELFDE VERANTWOORDELIJKHEID DELEN’

zelfsturing ging om de implementatie, om het omgooien, aanpassen en inrichten van processen. De tweede fase draaide om het ons bekwamen in andere taken, competenties en functies. Een developer kan bijvoorbeeld ook een paar HR-taken op zich nemen, maar moet daar dan wel eerst wat over leren. Daarnaast hoort bij zelfsturing dat je elkaar feedback geeft. Ook dat is een competentie die wel wat training vereist. De derde fase, tot slot, is die van het oogsten. Dan komen de voordelen van zelfsturing echt bovendrijven. Iedere fase duurt ongeveer een jaar. We zitten dus nu, drie jaar na de start, in de eindfase. Een langzaam tempo? Nee, dat vind ik absoluut niet. Ik vind drie jaar voor zo’n grote omwenteling juist best ambitieus.’

Later in het gesprek vult Heinen dit nog aan: ‘In de eerste fase denken medewerkers nog: er is een probleem, iemand in de organisatie moet dat maar oplossen. In de tweede fase is de gedachte: dit probleem moeten wij als team oplossen. En in de derde fase denkt diezelfde medewerker: wat kan ik doen om dit probleem op te

lossen? Dit laatste was vooraf het uitgangspunt en is wat mij betreft helemaal uitgekomen.’

Overigens konden lang niet alle Enrisers de overstap waarderen. Sommige medewerkers wilden alleen maar programmeren en hadden geen trek in zelfsturing. De





Mathilde Brandsen
Jeroen Groenendijk

de vraag of ik binnen hun cultuur zou passen, dan over programmeren. Logisch: dat laatste is makkelijker te leren dan werken in een voor jou nieuwe organisatiecultuur.'

De zelfsturende teams van Enrise bepalen inmiddels zelf wat hun propositie is, wie ze als klanten aan willen trekken,

voormalige teamcaptains die binnen het bedrijf geen nieuwe rol voor zichzelf konden vinden, raakten gefrustreerd en vertrokken. In startjaar 2017 vertrokken al met al zeventien van de destijds ruim veertig medewerkers. Tegelijk kwamen er 21 nieuwe voor in de plaats.

Supertof

Marketeer Wendy Kooistra maakte de omslag niet helemaal mee, ze begon pas een jaar geleden bij Enrise. Maar ze weet nog goed hoe ze in het begin van de ene verbazing in de andere viel. 'Bij de eerste vergadering over een belangrijk besluit, die ze *council* noemden, kreeg iedereen de gelegenheid te vertellen hoe hij of zij zich voelde... Dat had ik nog nooit meegemaakt. Voorheen werkte ik als projectmanager bij een bureau voor e-mailmarketing. Daar was het gewoon gas geven en euro's knallen.'

Mathilde Brandsen had voordat ze bij Enrise kwam zo'n twintig jaar als accountmanager in de reclamewereld gewerkt. 'Ik vond het hier meteen supertof. Geen manager die boven je staat, maar met z'n allen dezelfde verantwoordelijkheid delen. Die zelfsturing was voor mij het doorslaggevende argument om hier te komen werken.' Developer Jeroen Groenendijk kwam vorig jaar om dezelfde reden als Brandsen bij Enrise werken. 'Het prettige voor IT'ers is dat er op dit moment meer banen zijn dan kandidaten. Toen ik vorig jaar een nieuwe werkgever zocht, kon ik dus kiezen. Bij mijn vorige baas zat ik veertig uur per week in een hoekje te programmeren, met een grote koptelefoon op mijn hoofd. Daar werd ik doodongelukkig van. Dat werk is bij veel IT-bedrijven min of meer hetzelfde, dus ik heb echt gezocht naar een bedrijf dat het anders aanpakt. Het verhaal van Enrise trok me aan. Het sollicitatiegesprek ging veel meer over

welke prijzen ze hanteren. Ieder team stelt zijn eigen jaarplan op en heeft zijn eigen focus, bijvoorbeeld de ontwikkeling van apps, webshops of zogeheten cloud-migraties, technologie die bedrijven helpt om gebruik te maken van de cloud. Soms komt er uit een wat groter team weer een nieuw team voort. Als er een *lead* binnenkomt, bespreken de teams onderling bij welk team deze *prospect* het best zou passen. Als niemand zijn vinger opsteekt, krijgt de klant een aanbod voor een introductie bij een ander IT-bedrijf, binnen het netwerk van Enrise. De teams leggen verantwoording af aan de andere teams. Alleen als een team zich niet houdt aan de door Enrise gezamenlijk gestelde kaders, kan het collectief ingrijpen. Staffuncties als HR en Finance zijn als 'werkgebieden' verdeeld onder de teams: wie interesse heeft, sluit zich aan bij het betreffende domein.

Teruggefloten

Al vanaf de start had Heinen voor ogen dat de overgang naar zelfsturing direct meer moest zijn dan psychologische empowerment. 'In dat geval hebben de medewerkers het gevoel dat ze de macht hebben. Maar je moet een stap verder gaan, naar structurele empowerment, waarbij je werkelijk de zeggenschap en verantwoordelijkheid geheel overdraagt aan de medewerkers.' Op de vraag of hij dat persoonlijk lastig vond, haalt Heinen zijn schouders op. 'Mijn opvatting van management was altijd al: bedenk als medewerker zélf een oplossing voor een vraag of probleem. Ik ben niet zo van de plannenmakerij, maar ben wel een controlfreak. Waar zich dat in uit? Ik bemoei me overal mee, houd van *learning by doing*.'

Marketeer Kooistra moest er in het begin aan wennen. 'Als Hermen iets zegt, kan ik daarop reageren in de



trant van: dat ben ik niet met je eens. Hij is oprichter en eigenaar, maar al vanaf het begin geldt mijn mening als gelijkwaardig aan die van hem. Maar je moet niet zomaar wat roeptoeteren. We gaan in gesprek op basis van goede argumenten. Dat maakt het ook makkelijker te accepteren dat jouw mening of voorstel niet wordt overgenomen.’ Heinen wordt ook net zo makkelijk teruggefloten als daar een goede reden voor is, vult Houweling aan. ‘Ik herinner me het “bitterbal-incident”. Twee teams verkeerden in een feeststemming omdat hun teamplan was goedgekeurd. Ze nodigden iedereen uit om dit te komen vieren met bitterballen. Hermen vond echter dat ze te voorbarig waren. “Dan kom je toch niet...” kreeg hij als antwoord.’ Heinen grinnikt. ‘Ik vond dat ze voor dat teamplan eerst een council hadden moeten uitschrijven, dat was niet gebeurd. Ik werd teruggefloten, achteraf terecht. Mijn vraag aan dat team was gebaseerd op een vooroordeel. En onze regel binnen Enrise is: *ask first, judge later*. Ik had te snel geoordeeld, heb later ook aangegeven dat ik verkeerd zat. Ook voor mij is zelfsturing wel even wennen.’

Uitgebreide feedback

Een beoordelingsgesprek met de manager is voor alle Enrise-medewerkers verleden tijd, het geven en ontvangen van feedback kwam daarvoor in de plaats.

‘ZELFSTURING IS OOK VAN GROTE WAARDE VOOR DE KLANT’

Houweling: ‘We hebben daar training in gehad. Het ene team pakt het anders aan dan het andere.’ Groenendijk vult aan: ‘Als teamlid word je beoordeeld door de andere teamleden en omgekeerd. Jij beoordeelt de anderen. Zo is het mooi in evenwicht. Op basis van zo’n feedbackgesprek formuleren we actiepunten waaraan je moet gaan werken. Na drie of zes maanden bespreken we onderling of dat gelukt is.’ Het team van Brandsen trekt het breder, vertelt ze. ‘Behalve aan ons eigen team vragen we ook feedback aan de collega’s uit de teams waar wij nauw mee samenwerken. En als accountmanager vraag ik ook aan mijn klanten wat ze van ons werk vinden, van het verloop van de contacten, en hoe ze onze developers beoordelen. De collega die binnen ons team ook de HR-rol erbij doet, vraagt de klant dan weer naar mijn functioneren. Vervolgens delen we alle uitkomsten met elkaar. Erg leerzaam. In het ene team geven we die feedback overigens wel veel directer dan in het andere team. Daar moet je tegen kunnen, want sommige collega’s zijn nogal recht voor z’n raap. Maar deze manier van werken creëert wel een heel sterk teamgevoel.’

Naast het geven van onderlinge feedback bespreken de teamleden onderling ook wie welk salaris krijgt. Teamleden weten nu nog niet wat leden van andere teams verdienen, maar dat gaat waarschijnlijk op de schop, zodat straks iedereen elkaars salaris kent. Maar je blindstaren op je loonstrook is wat kortzichtig, merkt Groenendijk op. ‘Je kunt ook een vergoeding aanvragen voor een interessant congres. Of een uitbetaling in extra vrije dagen voorstellen. Die vrijheid hebben we, en dat is erg prettig.’

Direct contact met de klant

Dat Brandsen aan klanten vraagt om terugkoppeling over de developers van Enrise, is logischer dan het op het eerste gezicht lijkt. Want als Enrise bij een

Daan Houweling



prospect of klant een verkoopgesprek voert, zit daar altijd een developer bij. Groenendijk: 'Er zit niemand tussen de klant en mij. De klant zegt mij dus direct wat hij wil en hoe hij het wil hebben.'

Op de website van Enrise schrijven medewerkers blogs over uiteenlopende onderwerpen, ook over zelfsturing. Over de directe relatie tussen ontwikkelaars en de klant blogt salesconsultant Sjoerd Santema: 'De rol van sales is door deze bijzondere vorm van organiseren radicaal anders dan in de meeste commerciële organisaties. Teams maken zelf de inschattingen en plannings. Dit ligt niet langer bij sales. Geen rooskleurige inschattingen, de basis is een goede relatie met de klant.' Heinen zegt hierover: 'Ontwikkelaars die direct voor de klant werken, voelen zich veel verantwoordelijker voor het eindproduct. Ze werken niet voor zichzelf, maar voor die klant. Ze kennen zijn budget, zijn context, en komen zo tot de meest passende IT-oplossingen. Zo is zelfsturing ook van grote waarde voor de klant.'

'Enrisen'

De laatste stap om écht zelfsturend te zijn, is als medewerkers een aandeel hebben in het bedrijf. Heinen: 'Dat is ook de stelling van Irene Sinteur. In die zin is een keus voor zelfsturing alles-of-niets. Het lukt alleen als de werknemers volledig autonoom kunnen werken. Dat betekent voor mij dat ik uiteindelijk mijn aandelen moet verkopen aan de medewerkers. Enrise aan een ander bedrijf verkopen? Dat vind ik geen aantrekkelijk idee, want allicht

wordt de oude managementstructuur dan weer van stal gehaald. Op dit moment doen we onderzoek naar de juridische structuur en de vereiste regels. We werken aan het delen van kennis over eigenaarschap, zodat vervolgens iedereen kan meebeslissen over de wijze waarop dat gaat gebeuren en iemand zelf kan afwegen of hij of zij mede-eigenaar wil worden of niet. Hoe we dat gaan organiseren? We hebben al wel het juridisch eigendom en de zeggenschap van elkaar gescheiden. Formeel ben ik nog honderd procent eigenaar, maar ik heb in de praktijk niets meer te zeggen.'

Ondertussen loopt Heinen nog wel ondernemersrisico. Als Enrise failliet gaat, draait hij ervoor op. En zijn managementfee wordt als eerste *on hold* gezet als het bedrijf in de rode cijfers duikt. Daar is op dit moment absoluut geen sprake van. Het ging al goed met Enrise, maar sinds de zelfsturing gaat het nog beter. Het in Amersfoort gevestigde IT-bedrijf produceerde de afgelopen jaren onder andere nieuwe zoektechnologie voor een betere klantinteractie voor telecombedrijf Liberty Global, een cloudmigratie voor Beslist.nl, een OV-app voor studenten als start voor een platform voor contactloos reizen, een schaalbare internationale website voor Big Green Egg (keramiek BBQ) en de complete online infrastructuur van simpel.nl. Heinen: 'De kwaliteit van ons werk is echt stukken beter sinds we zijn overgestapt op zelfsturing.' Waar wil Enrise over pakweg vijf jaar staan? Groenendijk: 'Daar hebben we het weleens over. Het zou mooi zijn als we tegen die tijd op de cover van *Harvard Business Review* staan, als succesvolle standaard voor organisaties die zijn overgegaan op zelfsturing. En we zouden graag het woordenboek halen, met het werkwoord "enrisen". Waar dat dan voor staat? Iets of iemand naar een hoger plan tillen.' ■

