

**ONBEPERKT VERLOFF
VOOR IEDEREEN**

Leesexamenjaar

TOM HERRIJGERS

ONBEPERKT OVERLOFF OVER

voor iedereen

EEN PLEIDOOI VOOR ZELFSTURING
IN HET ONDERNEMERSLANDSCHAP

P E L C K M A N S

INHOUD

Leesresearch.nl

Wie ik ben als ondernemer – de korte versie	7
Het doel van dit boek: van de uitzondering de standaard maken	11

DE DROOM VAN ONDERNEMEN

Mijn eerste leerschool	17
------------------------	----

2001-2015

Een eigen bedrijf: WEBS wordt geboren in 2001	25
2014: Een missie, een visie, een nieuw bedrijf – Marbles	33
2015: Opnieuw een val, opnieuw een keuze	35

2016-2020

2016: mijn team zegt volmondig ‘ja’	43
Marbles 2.0: samen sturen	45
Een einde aan de hiërarchie	53
De cruciale veranderingen in onze organisatie	55
Marbles als hr-innovator	87

2020-SLOTVISIE

Wat is nu de impact van dit alles?	93
Een blik op de toekomst	97
Leiders in zelfsturing	101
Werken aan een Marbles-ecosysteem	107
Future State	109

ZELFSTURING IN DE PRAKTIJK: BEST PRACTICES

Zorgsector – Buurtzorg	115
Ambtenaarschap – FOD Sociale Zekerheid	117
Retail – Schoenen Torfs	119
Overheid – Gemeente Nijkerk	121
Arbeiders – Bouwfirma Kesselaar	123
Advocatuur – Advocatenkantoor Bruggink & Van der Velden	125
Opportunities in tijden van crisis	127

NAWOORD: IK WIL NOOIT MEER ‘WAT ALSSEN’

Leeslijst	149
Dankwoord	151
Wat doet Tom?	153

WIE IK BEN ALS ONDERNEMER – DE KORTE VERSIE

Mijn pad begon in 2001, toen ik startte als ondernemer, met maar één drijfveer in mijn achterhoofd: geld verdienen. Deze financiële gedrevenheid bleek uiteindelijk niets voor mij te zijn, waardoor ik in 2015 op de rand van een burn-out stond. De resultaten waren nooit goed genoeg en er was altijd iets nieuws om me zorgen over te maken.

Ik was ongelukkig, maar tegelijk was het een kantelpunt in mijn leven. Ik kon het opgeven en iets anders zoeken, of ik kon deze situatie aangrijpen om aan zelfreflectie te doen. Waarom voelde ik me zo miserabel? Waarom deed ik wat ik deed? Waarom was ik bezig met zaken die ik niet leuk vond, zoals het micro-managen van mijn team en uitsluitend focussen op financiële resultaten?

Ik besepte dat ik dieper moest graven en op zoek moest naar mijn eigen inherente doel als ondernemer, mijn *purpose*. Ik ontdekte dat een groot deel van mijn *purpose* bestaat uit het ontwikkelen van organisaties met gelukkige mensen. Ik moest dus op zoek naar zaken die hieraan zouden bijdragen, die me zouden drijven. Met andere woorden: na mijn bijna-burn-out heb ik de drijfveer 'financiële zekerheid' opzij gezet en koos ik voor mijn passie. Zo werd een onzeker pad mijn *purpose*. En vandaag is die *purpose* de basis waarop al mijn beslissingen gestoeld zijn.

Marbles, het communicatiebureau dat vandaag in Vlaanderen bekendstaat om zijn zelfsturend beleid en onbeperkt verlot, werd de eerste concrete uitwerking van deze passie en zal bijgevolg ook de rode draad vormen van dit boek.

Mens- en waardegedreven ondernemen

Het mooiste aan ondernemen vind ik het bedenken en uitvoeren van ideeën samen met mijn collega's, op een gelijkwaardige manier. Tussen 2001 en 2015 was deze mindset ver te zoeken: ik bevond me in de positie van 'de baas' voor wie ik zelf niet zou willen werken. Door bewust de switch te maken om mijn *purpose* te volgen in plaats van geld als drijfveer te beschouwen, werd ik een ander soort ondernemer en bouwde ik een ander type organisatie.

Als ik vandaag een beslissing neem, dan denk ik altijd: is dit een beslissing waar ik zelf als werknemer achter zou staan? Het gaat me dus niet zozeer over wat ik doe, maar over de manier waarop ik het doe. Met andere woorden: dat we nu een marketingbureau zijn is toevallig – we hadden evengoed stoelen kunnen verkopen. Het belangrijkste is dat we samen opportuniteiten zien en daarrond een organisatie bouwen. En belangrijker nog: dat we mensen vinden

die mee willen bouwen, die mee willen schrijven aan ons verhaal. Wanneer wij binnen Marbles spreken over 'opportunities', hebben we het over zaken waarvan wij denken dat de maatschappij ze nodig heeft. Dat kan bijvoorbeeld gaan over een nieuwe app of een handig platform. Zo'n opportuniteit hoeft niet uniek te zijn: we hebben het wiel niet uitgevonden en dat zullen we ook nooit beweren. Wat wél uniek is, is onze manier van werken: die is niet financieel, maar mens- en waardegedreven. Laat me dat even uitleggen: een organisatie moet gezond zijn. Dat doe je uiteraard door winst te maken, want enkel zo kun je blijven bestaan. Het verschil bij onze mensgedreven aanpak is dat deze winst geen doel op zich is. Onze winst is een hulpmiddel om onze doelen te realiseren. We kiezen er daarom voor om menselijk kapitaal voorop te plaatsen: enkel door mensen zich te laten uitleven in hun passie kunnen ze floreren en grootse resultaten behalen.

Mensen helpen is mijn purpose

Wij vergelijken een purpose met een levensdoel: Waarom loop ik rond op deze wereld? Wat kan mijn bijdrage aan deze wereld zijn, wat wil ik achterlaten? Voor mij ligt mijn purpose in het bedenken van opportuniteiten en die vervolgens omzetten naar nieuwe, goed draaiende en zelfsturende organisaties. Via het bedenken en creëren van creatieve oplossingen, die leiden tot gelukkigere en meer geïnspireerde mensen, bouw ik meer bewuste en mensgedreven organisaties.

Ik krijg energie van het zoeken naar en uitwerken van opportuniteiten. Ik wil mensen helpen om tot de ideale oplossing voor hun probleem te komen. Ik bekijk Marbles als een van die oplossingen waarin ik geloof: een oplossing om mensen te zien groeien, om geluk voorop te zetten. En ik weet zeker dat we deze oplossing in de toekomst nog verder zullen uitrollen, om op grotere schaal geluk te creëren.

Daar is dit boek een deel van, maar het is ook de reden dat ik ga spreken op events, want daar kan ik op grotere schaal mensen inspireren om verder na te denken over de manier waarop hun organisatie gebouwd is. Ik wil hen niet pushen om hun organisatie om te bouwen, maar ik wil hen wél de motivatie bieden om na te denken over andere mogelijkheden. Zo'n talk is voor mij eenduidig: ik wil voorstanders van ons verhaal inspireren, maar het is niet de bedoeling om tegenstanders te overtuigen.

Wat mij vandaag ontzettend veel energie geeft, is het gevoel dat ik krijg wanneer ik weet dat een van onze oplossingen een klant geholpen heeft, en vooral: wanneer ik weet dat het een oplossing was die ervoor zorgde dat elke partij er baat bij had, en niet enkel mijn eigen bankrekening. Ik wil mijn kennis, informatie en expertise delen met onze klanten – enkel zo kun je een vertrouwensband creëren op lange termijn.

Vroeger bewaakte ik die expertise angstvallig, uit schrik om inkomsten te verliezen door mijn 'geheimen' te delen. Nu weet ik beter. Nu weet ik dat vertrouwen zoveel meer waard is dan die ene factuur op het einde van de maand. Door kennis te delen – ook wanneer je iets níét kunt of weet – geef je de klant het gevoel op dezelfde lijn te staan, het achterste van je tong te laten zien, op basis van wederzijds vertrouwen en respect te werken. Enkel zo kun je écht iets betekenen als organisatie.

Begrijp me niet verkeerd: 'iets proberen te verkopen' is niet slecht. Tenminste, zolang je er oprecht van overtuigd bent dat je de beste oplossing verkoopt die er is. Daarnaast is het ontzettend belangrijk om je oplossing op een juiste manier te communiceren, er de juiste mensen bij te betrekken en de op te lossen problematiek onder de knie te krijgen.

Vaak wordt mensen onrecht aangedaan door niet te voldoen aan de bovenstaande basiswaarden; er worden dan oplossingen in elkaar geflanst voor problemen die we niet begrijpen. Dat is iets waar ik lijnrecht tegenover sta: als ik een belofte doe of een statement maak, dan zal ik die ook naleven. 'Komt wel goed' is voor mij geen leeg mantra, maar een staalharde belofte waar je zeker van kunt zijn.

44

TOMS PURPOSE: MEER BEWUSTE EN MENSGEDREVEN ORGANISATIES BOUWEN VIA HET BEDENKEN EN CREËREN VAN CREATIEVE OPLOSSINGEN, DIE LEIDEN TOT GELUKKIGERE EN MEER GEÏNSPIREERDE MENSEN.

“

Vandaag zijn we met Marbles de ‘uitzondering’, terwijl we eigenlijk de standaard zouden moeten zijn.

HET DOEL VAN DIT BOEK: VAN DE UITZONDERING DE STANDAARD MAKEN

Als ik ook maar één lezer kan stimuleren richting zijn/haar droom, dan is dit boek voor mij al geslaagd. Ik ging op zoek naar de kern van mijn verhaal, mijn eigen droom, en toen vielen alle puzzelstukjes samen. Mijn droom is steeds hetzelfde gebleven. Ik ben altijd op zoek geweest naar het ondernemerschap, in al zijn puur- en rauwheid. Ik besloot dus om dit boek te schrijven om mijn ervaringen als ondernemer te delen met diegenen die op zoek zijn naar inspiratie, zowel de doorgewinterde ondernemers als de jongelingen die hun eerste stappen willen zetten in dit spannende landschap.

Mijn focus lag altijd al op het ondernemerschap. Op risico's nemen, durven leven en vooral: durven falen. Want falen is, wat mij betreft, noodzakelijk om te kunnen slagen. Ik hoop dat mijn weg naar succes, boordevol putten, gaten en verkeerd rijden, jou iets kan bijbrengen op weg naar jouw droom. Maar ik hoop vooral dat ik een waardevolle boodschap kan meegeven met mijn verhaal. We leven in een wereld waarin we alles kunnen bereiken. Het enige wat jij moet doen? Er zelf in geloven.

Met dit boek hoop ik mensen te inspireren en te motiveren om het 'anders dan anders' te doen. Hoewel het tegenwoordig de norm is, is 'werken in een ratrace' níét de reden waarom we hier allemaal rondlopen. Allesbehalve zelfs. We moeten net streven naar geluk en plezier, zowel op als naast de werkvloer. En bovenal moeten we onszelf de ruimte en tijd gunnen om op zoek te gaan naar onze persoonlijke purpose.

Dit boek heeft niet als doel alle bedrijven te veranderen. Maar ik hoop wel dat dit boek meer doet dan 'enkel' inspireren. Daarom kies ik er bewust voor om mijn volledige verhaal, ook de slechte momenten, te delen. Om de intrinsieke motivatie achter Marbles bloot te leggen, ons ongeloof in hiërarchische organisaties uiteen te zetten en het belang van mensgerichte en waardegedreven organisaties naar voren te brengen. En misschien, heel misschien, kan dit boek er dan voor zorgen dat meerdere bedrijven de switch maken. Dat hoeft niet per se tot zelfsturing te leiden, zolang de focus maar op geluk ligt. Vandaag zijn we met Marbles de 'uitzondering', terwijl we eigenlijk de standaard zouden moeten zijn. Het is nu eenmaal niet logisch om op een hiërarchische manier te werken, dit is niet hoe wij als mensen in elkaar zitten.

Het is mijn missie om steeds meer mensen hiervan te overtuigen en ik doe er alles aan om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Kan ik elke dag één persoon inspireren? Dan ben ik al tevreden. Want inspireren is slechts de eerste stap. Daarna volgen overtuigen, veranderen en... evolueren.

Dit boek is een pleidooi voor zelfsturing en motiveert ondernemers om hun bedrijf te kantelen door kracht en zeggenschap bij de werknemers te leggen.

Na het lezen van dit boek wil ik dat iedereen zich dezelfde vraag stelt:

‘Is hiërarchie wel de juiste vorm voor ons?’ Ik wil dat mijn lezers hiërarchie en andere bestaande werkvormen actief in vraag stellen en vervolgens op zoek gaan naar nieuwe vormen van organiseren.

Het belang van een eigen purpose (zoeken én vinden) draagt hieraan bij.

Met dit boek wil ik mensen dus overtuigen om op zoek te gaan naar hun eigen purpose én daag ik hen graag uit om zichzelf in vraag te stellen: ‘Past mijn purpose wel in wat ik nu doe? Moet ik mijn organisatie omvormen?’ Ik wil mijn lezer motiveren om zichzelf (moeilijke) vragen te stellen, zichzelf *in* vraag te stellen, om er vervolgens beter uit te komen.

DE DROOM

De Droom

VAN
ONDERNEMEN