

Experius¹

Experius is een dienstverlener op het gebied van e-commerce. Ze helpen bedrijven bij hun digitale transformatie door het ontwikkelen, integreren en onderhouden van e-commerce omgevingen (zowel Business2Business als Business2Consumer). Experius heeft ongeveer 125 klanten waarvan ze websites onderhouden en doorontwikkelen. Er werken momenteel 70 medewerkers en het bedrijf bestaat sinds 2008. In 2017 deden ze mee aan de “Great Place To Work Awards” en ze eindigden op de vijfde plaats. “Het creëren van een fijne werkplek is iets dat mij drijft”, geeft Peter van der Reijden (CEO en oprichter) aan.

De ontwikkelingen van de dienstverlening op het gebied van e-commerce gaan snel. Er was een periode dat iedereen apps wilde en dat responsive data van belang was (software die reageert op de schermgrote van een device) en straks komen er apps die niet op een device geïnstalleerd hoeven worden. “Als je over 2 jaar nog hetzelfde doet ben je out of business”, aldus Peter. De groei van de organisatie, en dan met name de groei in medewerkers, brengt ook nieuwe uitdagingen met zich mee en ook daarom is continu leren en verbeteren van belang.

Individu

Peter wil een **ondernemende, innovatieve en lerende houding** bij mensen stimuleren door een fijne en uitdagende werkplek te creëren. Een lerende en ondernemende houding draagt bij aan het succes van de organisatie, maar is ook van doorslaggevend belang voor het werkgeluk van werknemers. Het **werkgeluk** van de collega's is één van de drie KPI's (key performance indicators) naast klantwaarde en een gezonde marge. Illusterend is dat de eindverantwoordelijke voor human resources, de titel “Chief Happiness Officer” draagt. Het doel is dat iedereen het werkgeluk beoordeelt met minimaal een 8 (op een schaal van 10), “waarbij het gesprek over het werkgeluk belangrijker is dan het cijfer op zich”, aldus Evelien (Chief Happiness Officer).

Taken

Bij Experius werken ze met **zelfsturende teams**. Er zijn negen teams in het primaire proces bestaande uit 5 tot 8 personen. De teams zijn in grote mate autonoom. Er zijn targets voor het percentage dat een team declarabel moet zijn (percentage van de tijd dat kan worden gefactureerd). “We hebben targets, want we moeten een bepaalde omzet halen, maar hoe we dat doen, bepalen we zelf”, aldus Jesse Taverne (Front end developer). Ze hebben zich laten inspireren door het zogenaamde “Spotify model” van zelfsturende teams en spreken daarom over ‘Squads’ in plaats van teams. De Squads zijn **multidisciplinair**. Alle expertises voor de ontwikkeling van een product of dienst zijn vertegenwoordigd: designers, front end developers, back end developers, klant coördinatoren en sinds kort ook consultants. De verschillende expertises zijn weer per functie georganiseerd in ‘chapters’ met ‘chapter leads’. Het projectwerk gebeurt in de Squads, maar in de chapters wordt bijvoorbeeld vakkennis uitgewisseld, gecoacht en worden verbetertrajecten opgepakt. Er wordt niet met standaard protocollen of iets dergelijks gewerkt, maar best practices worden wel gedeeld. Alle teams ontwikkelen zowel B2C als B2B e-commerce omgevingen, omdat het van belang is om kennis van beide te hebben. Het werk wordt vaak verdeeld op basis van bekendheid met een bepaalde klant of juist op basis van iemand in de gelegenheid stellen om zich in te werken op bepaalde thema's. Ook is er nog een ‘trainee squad’, waar beginnende medewerkers extra begeleiding en training krijgen. Volgens Geranda betaalt deze werkwijze zich ook uit in financiële zin, omdat veel klanten bewust voor Experius kiezen vanwege hun manier van werken. Onder andere door de zelfsturende teams zijn ze flexibel en kunnen ze zelf met klanten knopen doorhakken.

¹ Deze casebeschrijving is tot stand gekomen op basis van dubbelinterviews met Peter van der Reijden (CEO en oprichter) en Evelien Veenman (Chief Happiness Officer) en met Jesse Taverne (Front end developer) en Geranda van Amerongen (klant coördinator). De interviews zijn afgenomen door Wouter van der Torre en Paul Preenen op 29 januari 2019.

Wat Peter heeft geleerd is dat ook op het gebied van zelfsturing verschillende behoeften bestaan. Hoewel het streven is om collega's zoveel mogelijk autonomie te geven, hebben sommigen juist behoefte aan duidelijke kaders. "Ik wilde een organisatie creëren waarin ik dacht dat het geweldig was om te werken, met mezelf als uitgangspunt. Maar andere mensen hebben andere behoeften". Met name nieuwe medewerkers durven niet altijd de vrijheid te pakken die ze hebben. Dus nu worden er wel duidelijke kaders ('krijtstrepen') meegegeven aan de teams. Op deze manier wordt in de basis antwoord gegeven op de vraag 'wat moet ik hier doen om het goed te doen'.

Er wordt gewerkt met een 'scrummethode'², zodat teams per week gefocust kunnen werken aan een project én tegelijkertijd aan meerdere projecten in een periode kunnen werken. Principes uit 'Agile'³ werken worden ook toegepast, zoals een dagstart, (waarin wordt **gereflecteerd** en vooruitgekeken) en het **evalueren** van (tussen-)resultaten uit projecten. Reflectie en evaluatie is dus standaard onderdeel van de werkwijze.

Op de laatste plaats is er aandacht voor **werkdruk**. Het doel is om de werkdruk binnen een bepaalde bandbreedte te houden. "Er moet balans zijn, niet te veel en niet te weinig werk, dan presteren mensen het best", aldus Evelien Veenman (Chief Happiness Officer). Concreet proberen ze dat te bereiken door bijvoorbeeld het salesteam geen harde en absolute targets te geven, want het risico bestaat dat de hoeveelheid werk daardoor niet aansluit op de capaciteit. De salesafdeling moet de activiteiten afstemmen op de capaciteit in een bepaalde periode.

Leidinggevend en collega's

Peter en Evelien besteden veel tijd aan **individuele coachingsgesprekken**. Elke twee weken heeft elke collega een coachingsgesprek van een uur met Peter of Evelien. Die gesprekken gaan niet zozeer over de specifieke inhoud van projecten (want daar weten Peter en Evelien vaak maar beperkt vanaf), maar dat gaat over werkgeluk, persoonlijke ervaring en persoonlijke ontwikkeling. Een rondje lopen heeft de voorkeur boven samen zitten, omdat de **sfeer** dan vaak informeler en gelijkwaardiger wordt, aldus Peter en Evelien. Terwijl veel projectgerelateerde overleggen kort en to the point zijn, wordt er voor coaching juist de tijd genomen, want ook de chapter leads (die de chapters van bepaalde functies coördineren) hebben coachingsgesprekken met de mensen in hun chapter. Dat gaat dan over meer vakinhoudelijke uitdagingen. Deze coachingsgesprekken dragen direct bij aan leren en ontwikkelen, het signaleren van problemen en uitdagingen die moeten worden aangepakt. Maar de vele persoonlijke en informele gesprekken creëren ook een sfeer van **vertrouwen** en **veiligheid** en die sfeer vormt de basis om een lerende innovatieve organisatie te zijn "je moet je zo op je gemak voelen dat je op je sokken rond kunt lopen", aldus Evelien. Naast de coachingsgesprekken moeten ook de "fun-dingen" bijdragen aan goede onderlinge relaties, zoals de wekelijkse borrel, het maandelijkse uitje, tafeltennistafel, tafelfootbal en fitnessruimte.

Een cultuur van veiligheid en vertrouwen betekent ook dat er **fouten mogen worden gemaakt** en daarvan wordt geleerd. Bij Experius vieren ze daarom zowel de successen als de "fuck-ups". Ook fouten moet je vieren want "als het goed is, leer je daarvan", aldus Evelien. Dan wordt er op de wekelijkse borrel gevraagd: "Wie heeft er nog een goede fuck-up?" Vervolgens wordt ook aangegeven wat er geleerd is en kan je eventueel nog tips ontvangen van anderen of tips geven zodat je anderen behoedt voor dezelfde fout. Ten slotte mag er een fles bubbels opengetrokken worden door degene die de fout heeft gemaakt.

Experianen **belonen en beoordelen elkaar** met 360 graden **feedback**. Ook deze systematiek blijft in ontwikkeling. Toen de organisatie nog uit minder dan 30 mensen bestond, beoordeelde iedereen elkaar. Maar nu met 70 mensen wordt de beoordeling per team georganiseerd. In eerste instantie is het

² Werkwijze voor softwareontwikkeling waarbij multidisciplinaire teams in een aantal korte periodes (sprints) met een lengte van 1 tot 4 weken, werkende wijs (iteratief proces) een product ontwikkelen.

³ De verzamelnaam van flexibele werkwijzen met weinig regels en richtlijnen waartoe Scrum behoort.

bedoeld voor de beloning ('verdien ik een correct loon in vergelijking met de collega's'), maar daar zit ook een stukje beoordeling aan vast. Dat maakt het wel een gevoelige activiteit. Mensen geven in een Excel bestand aan of iemand onder, op of boven verwachting presteert. Daarbij wordt het declarabele percentage meegewogen, maar ook andere zaken zoals persoonlijke ervaringen en de klantwaarde. Ook kunnen ze aangeven op welk niveau ze vinden dat iemand ingeschaald moet worden qua ervaring. Hoewel er in algemene zin draagvlak is voor het beoordelen van elkaar, geven de gesproken medewerkers aan dat sommige het beoordelen lastig vinden terwijl het anderen makkelijker afgaat. Aan de ene kant hebben verschillende mensen verschillende verwachtingen en mist er een 'ijkpunt' voor de andere indicatoren naast declarabiliteit en klantwaarde. Ook de anonimiteit is een discussiepunt voor de verdere ontwikkeling van het beoordelingssysteem. Aan de andere kant blijken de beoordelingen van verschillende personen vaak redelijk overeen te komen. Peter en Evelien kijken bij de (eerste twee) contractverlengingen wel scherp of iemand in de organisatie past en competent is. Daarna bemoeit het management zich niet meer direct met belonen en beoordelen.

"**Feedback** moet je halen, daar moet je moeite voor doen", geeft Peter aan. Peter merkt dat hoe groter de organisatie wordt, hoe minder snel hij automatisch voldoende goede feedback krijgt en dus meer uitnodigend moet zijn. Ook **waardering** is een belangrijk onderdeel van een fijne werkcultuur volgens Peter, maar dat doen we niet op specifieke momenten, maar gebeurt het hele jaar door. De quote van Nelson Mandela vindt hij daarbij heel passend: 'Als je iets goeds ziet, geef dan een compliment. Als je iets fouts ziet, bied dan je hulp'.

Volgens Evelien geeft Peter **het goede voorbeeld** door continu te blijven leren, elke dag een stapje beter willen worden, zelfreflectie, intervisie, feedback vragen, gezond eten, sporten, etc. Wat betreft ontwikkeling staat in 2019 bijvoorbeeld meditatie op het programma van Peter. En het geven van het goede voorbeeld is volgens Evelien een van de belangrijkste dingen die een CEO kan doen. Peter zegt daarover, "ik werd me pas echt bewust van mijn voorbeeldrol, toen ik mijn eigen slechte eigenschappen terug zag komen bij collega's".

Organisatie

Leren en innoveren moet integraal aandacht krijgen binnen de organisatie. Door werkgeluk als **KPI** (waarvan leren en ontwikkelingen een belangrijk onderdeel is) te benoemen, wordt er in alle aspecten van de bedrijfsvoering rekening mee gehouden. Wat betreft **opleiding en training** mag alles. Wel is er natuurlijk een tijdslimiet, aangezien veel medewerkers ook een bepaald aandeel declarabele uren moeten draaien.

Context

Wat betreft externe bronnen waarvan geleerd wordt en waarmee producten, diensten en werkprocessen worden verbeterd, leert Experius bijvoorbeeld van de evaluaties met **klanten**, van **online bronnen en literatuur** (bijv. blogs, websites en handboeken) en van **netwerkbijeenkomsten** (bijv. vakbeurzen en conferenties).

De ontwikkelingen op het vakgebied van klantcoördinatoren gaan minder snel, dan bij de developers. Relevante kennis is beschikbaar in handboeken (bijvoorbeeld van Magento en op het gebied van Agile werken), waarvan de klantcoördinatoren de hoofdstukken verdelen en op chapter overleggen aan elkaar presenteren.

Peter gaat zelf ook naar diverse **netwerkbijeenkomsten** en conferenties zoals een bijeenkomst van de top 250 groeibedrijven van het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE), een bijeenkomst van de Deloitte's "technology fast 50 verkiezing" van snelst groeiende technologie bedrijven of van Growth Icons. Die laatste bijeenkomst "was de waardevolste dag van 2018" voor Peter. Dat kwam omdat de bedrijven alleen spraken over wat er niet goed ging. "Normaal hoor je op dit soort netwerk events altijd hoe goed iedereen is, maar dit keer mocht er alleen gepraat worden over waar men tegenaan liep, en hoe men daarmee om is gegaan dat was heel leerzaam", aldus Peter.

Wat betreft (interne) **mobiliteit** is Experius een groeiend bedrijf. De verandering van de organisatie en de continu veranderende rol van medewerkers die er al van het begin zitten, blijkt een belangrijke stimulerende factor om te leren. Voor Jesse is het een van de belangrijkste factoren voor zijn professionele ontwikkeling. Hij zit al vanaf het begin bij Experius en de veranderingen zijn zo groot geweest dat hij als het ware bij verschillende organisaties heeft gewerkt.