

Surfly¹

Surfly is een tech start-up in Amsterdam. Er werken momenteel 12 mensen en het bedrijf is opgericht in 2012. Het belangrijkste product is een cobrowsing tool. Met deze cobrowsing (collaborative browsing) tool kunnen twee mensen op verschillende locaties gezamenlijk een website bezoeken, zonder dat er software geïnstalleerd hoeft te worden. Met name voor organisaties met complexe producten en diensten (zoals verzekeringen) is dit waardevol.

De ontwikkeling van de producten en de ontwikkeling van de organisatie (groei) is een continue verbeter- en leerproces. “We zijn continue in verandering”, aldus Nicholas Piël (CEO en oprichter). Op technologisch gebied moeten ze voorop blijven lopen met hun tools en de ontwikkelingen continue blijven volgen. Maar wat betreft leren en innoveren gaat het niet alleen om de technologische kant. Zeker zo belangrijk is het ‘framen’ of ‘verpakken’ van de technologie tot een product die aansluit bij de behoefte van klanten. Ze moeten mogelijke toepassingen bedenken om werkprocessen bij potentiële klanten te kunnen verbeteren.

Individu

Om een innovatieve en lerende organisatie te zijn, heb je **betrokken** mensen nodig die een ‘**innerlijke drive**’ hebben om iets te realiseren, aldus Nicholas. Die drive herken je bijvoorbeeld doordat veel mensen ook in hun vrije tijd bezig zijn met programmeren of met het volgen van techblogs. De innerlijke drive en de betrokkenheid bij de organisatie is wat Nicholas wil stimuleren en faciliteren en dit staat bij de organisatie inrichting centraal. Hij wil dat collega’s voelen dat het product ook ‘hun ding is’, “want als het je kindje is, dan ga je er ook echt voor”. Een laatste belangrijke eigenschap is dat mensen hun passie ook kunnen delen en goed in een team kunnen **samenwerken**.

Taken

Mede door de kleine omvang van de organisatie is er relatief weinig **arbeidsdeling**. Op het gebied van softwareontwikkeling pakken de drie developers bij Surfly alle taken samen op: front end development, back end development, administratie, testen etc. Hierdoor is het werk **gevarieerd**. De developers verdelen de taken onderling op basis van beschikbaarheid, interesse, ervaring met een specifieke klant en professionele ontwikkeling. Een nieuwe developer moet zich bijvoorbeeld bekend maken met het product en daar stemmen ze de taakverdeling op af. Mede om het werk **uitdagend** te houden, worden sommige taken (zoals webdesign) uitbesteed.

Evaluatie en kwaliteitscontrole (‘code reviews’) van producten doen de developers ook gezamenlijk. Eén developer schrijft bijvoorbeeld code voor een nieuwe feature van het product en de twee anderen kijken vervolgens mee of de code klopt en testen de nieuwe functionaliteit. Hierdoor kennen ze alle drie het gehele product en worden fouten er tijdig uit gehaald.

Collega's en leidinggevenden

De **besluitvorming** gaat in onderling overleg. Bij de ontwikkeling van producten nemen bijvoorbeeld de developers veel kleinere beslissingen gezamenlijk en bij grotere vraagstukken betrekken ze Nicholas. Ook bij meer strategische **beslissingen** op organisatieniveau worden de collega's betrokken. “Major decisions? We make them together”, aldus Tariq Valente (salesmanager). “Its easy to be involved”, mede gezien de beperkte omvang van de organisatie.

De meeste **interactie** verloopt gezien de omvang van de organisatie en omdat ze met zijn allen in dezelfde ruimte zitten informeel. Feedback op elkaars werk kan dan ook direct plaatsvinden. “We can shout across the room”, aldus Tariq. Om een **cultuur van veiligheid en vertrouwen** te creëren worden mensen aangenomen die goed kunnen samenwerken en in het team passen. Daarnaast wordt

¹ Deze casebeschrijving is tot stand gekomen op basis van individuele interviews met: Nicholas Piël (CEO en oprichter), Tariq Valente (salesmanager) en Maxim Tsoy (developer). De interviews zijn afgenomen door Paul Preenen en Wouter van der Torre op 16 november 2018.

geïnvesteed in onderlinge relaties bijvoorbeeld via de wekelijkse borrel waar partners, vrienden en soms ook de burens en bezoekende onderzoekers welkom zijn. De cultuur van **veiligheid en vertrouwen** is van groot belang omdat de developers vooral leren door “Trial and Error”, aldus Maxim Tsoy (developer). Ze lopen met hun specifieke technologie voorop en om die voorsprong te behouden moeten ze experimenteren. En experimenten kunnen ook ongewenste uitkomsten hebben. Maar voor Maxim is dit juist het meest interessante deel van zijn werk “Its technically challenging, fundamental development. I love this part of the job!”

Ook voor Tariq is **uitproberen en reflecteren** de belangrijkste manier om te leren “Intuition is the highest form of intelligence. And by action you built intuition”, volgens Tariq. Dus: “Get your hands dirty!”. Hij ervaart de autonomie en het vertrouwen om ook op het gebied van Marketing en sales te experimenteren. Experimenteren doet hij bijvoorbeeld door ‘s avonds een senior manager van een grote Amerikaanse onderneming te bellen en kijken wat die van een nieuw product vindt. Kijken of die überhaupt wil meedenken en wat dat oplevert. Fouten maken hoort daar bij; “Failing fast and learning fast”.

De borrels en uitjes zijn ook van belang voor de **informele kennisuitwisseling**, wat bijdraagt aan leren en innoveren. Veel nieuwe ideeën worden bijvoorbeeld tijdens uitjes besproken. Die ideeën kunnen vervolgens worden uitgewerkt in het Surfly Lab, waar ze bij elkaar komen om te brainstormen over nieuwe toepassingen, features of hele nieuwe producten.

Organisatie

Nicholas probeert zo **transparant** mogelijk te zijn. Op de maandelijkse ‘campfire’ bijeenkomsten worden alle relevante cijfers gedeeld. Er wordt bijvoorbeeld getoond “wat er nog op de bankrekening staat”. Bang dat mensen zich dan ook kritisch gaan opstellen of om meer salaris gaan vragen is hij niet: “die discussie durf ik wel aan”, aldus Nicholas. Door de betrokkenheid bij de bedrijfsvoering begrijpt iedereen dat er niet alleen aan spannende nieuwe producten kan worden gewerkt, maar dat minder uitdagende aanpassingen van bestaande producten ook van belang zijn om voldoende inkomsten te genereren.

Wat betreft formele **trainingen en opleidingen** “kan er heel veel, als het maar niet te gek wordt”, aldus Nicholas. Voor bepaalde expertises is het volgen van trainingen en cursussen relevanter dan voor andere.

Context

Developers moeten vooral zichzelf blijven ontwikkelen om voorop te blijven lopen met hun kennis en producten. **Online bronnen**, zoals blogs en websites staan daarbij centraal.

Buiten de organisatie leren de developers van Surfly ook van developers van **klanten**. Er wordt soms samengewerkt bij de implementatie van een product bij de klant. Daarnaast heeft Maxim **vrienden** die ook developer zijn en wisselen ze kennis en ervaringen uit. Op de laatste plaats gaan ze naar conferenties over bijvoorbeeld technical web development.

Nicholas zelf gebruikt ook het **platform** Y-combinator om te volgen wat andere tech-startups doen. Ook lanceren ze een nieuw product eerst op dat platform. Daarnaast heeft hij in de eerste jaren externe coaches gehad. Ook van een investeerder kan je leren, hoewel dat niet altijd de beste coaches zijn, omdat die deels andere belangen hebben. Daarnaast leest hij klassieke HBR artikelen. Soms landden de goede adviezen, soms niet. “Je moet kijken wat er bij jou past en soms moet je zelf de fout maken om echt te realiseren hoe iets werkt” geeft Nicholas aan.

Surfly neemt deel aan **meet-ups** met andere techbedrijven of potentiële klanten. Zo hebben ze samen met andere techbedrijven een meet-up bij Nationale Nederlanden georganiseerd rondom insuretech. Op dat soort bijeenkomsten leer je bijvoorbeeld je verhaal te vertellen voor een specifieke doelgroep en verzamel je input over de werkprocessen en uitdagingen bij klanten.

Via het aannemen van nieuwe mensen met specialistische kennis halen ze nieuwe kennis binnen (**arbeidsmobiliteit**). Niet zozeer op het gebied van technologie, maar wel andere expertises waardoor de organisatie verder professionaliseert. “In het begin deden we alles met zijn tweeën. Vervolgens

nemen we iemand aan met specifieke ervaring zoals bijvoorbeeld op het gebied van marketing. Deze persoon krijgt dan veel vrijheid en ruimte om echt eigenaar te worden van zijn of haar kennis domein. Zo kunnen wij groeien door niet alleen taken te delegeren, maar ook te leren van externe kennis die wij binnenhalen”.