



Zet de medewerker op één



Bouwen aan betrokkenheid
interviews, inspiratie, cases, trends & tips

'La revolución no es una manzana que cae cuando está madura. Tienes que hacerla caer.'
– Ernesto "Che" Guevara –

05 Voorwoord

17 Lessen van de meest inspirerende werkplekken ter wereld

07 Betrokken medewerkers, hoe moeilijk kan het zijn?

23 GroenLinks zet in op social learning

12 Zo laat je je medewerkers floreren

28 De tijd is rijp voor echte betrokkenheid

33 Werken aan medewerkerbetrokkenheid

Voorwoord

De wereld van werk staat nu echt op zijn kop. Het lijkt een eeuwigheid geleden dat wij een congres organiseerden over medewerkerbetrokkenheid in het Scheepvaartmuseum in Amsterdam. Het was begin maart en niemand kon bevroeden dat we een week later in lockdown zouden gaan.

Is dit boekje, waarin we betogen dat organisaties op een fundamenteel andere manier moeten leren communiceren, daarmee achterhaald? Zeker niet! Veel van de hier beschreven ontwikkelingen worden alleen maar versterkt en versneld door de huidige crisis.

Wij roepen jullie in dit boekje gekscherend op tot een opstand met Che Guevara's aansporing "De revolutie is geen appel die valt als hij rijp is. Je moet ervoor zorgen dat hij valt." Om even in Che's beeldspraak te blijven: de coronacrisis is als een aardshok die ervoor zorgt dat zelfs de halfrijpe appels opeens van de bomen vallen.

In sommige sectoren wordt een enorm beroep op mensen gedaan, vooral in de zorg. In andere sectoren is thuiswerken de nieuwe norm, en dat zal gedeeltelijk zo blijven. In weer andere ligt het werk gedeeltelijk – en hopelijk tijdelijk – stil. In al deze gevallen is het van het grootste belang om medewerkers aan boord te houden.

De artikelen in dit boekje daarover blijken alleen maar actueler geworden. Zoals het interview van journalist Allard Frederiks met teambuilding- en onboardingspecialist Frank Philips, communitybouwer Peter Staal en organisatiepsycholoog en auteur Matthijs Steeneveld. De inspirerende voorbeelden van Corporate Rebels en onze klant GroenLinks. En hopelijk ook mijn praktische tips om aan de slag te gaan met het verbeteren van medewerkerbetrokkenheid binnen organisaties. Juist nu.

Rik Mulder
Mede-oprichter Plek

De jonge generatie gaat naast geld voor betekenis

Medewerkerbetrokkenheid begint bij de voorkeur. De krapte op de arbeidsmarkt is een belangrijke stimulans voor werkgevers om zo aantrekkelijk mogelijk te zijn voor jong talent. Het is daarom interessant om te weten wat de nieuwe generatie belangrijk vindt in en rond het werk. Wat drijft ze? En waarop baseren ze hun baankeuze?

Op de vraag 'wat vind jij belangrijk bij het kiezen van een nieuwe baan' antwoorden jongeren tussen de 15 en 27 jaar:



79%

Een goed salaris

76%

Werk met betekenis

73%

Ontwikkelen en groeien

56%

Aantrekkelijke sfeer

45%

Weinig reistijd

Hoe hou je talent binnen?

Jong talent aantrekken is één. Maar hoe behoud je die medewerkers vervolgens? Young Capital vroeg ook dat aan de jongeren zelf.



55%

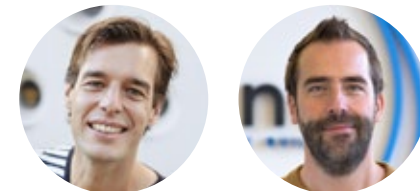
Meer leren en ontwikkelen

38%

Betere doorgroei-mogelijkheden

Betrokken medewerkers, hoe moeilijk kan het zijn?

Frank Philips – Onboardingspecialist
& Communitybouwer Peter Staal



Waarom wil het toch maar niet lukken om de medewerkerbetrokkenheid te vergroten? We gingen te rade bij specialisten die organisaties helpen om medewerkers met elkaar te verbinden, optimaal te laten (samen)werken en in hun kracht te zetten. Zij weten als geen ander wat de barrières en de valkuilen zijn waarvoor organisaties kunnen komen te staan.

Deze tijd vraagt om nieuwe organisatiemodellen. Verandering is het nieuwe normaal. De aloude hiërarchische manier waarop bedrijven worden aangestuurd en waarbij mensen te horen krijgen wat ze moeten doen past daar niet meer bij. Dat werkte nog goed in de traditionele fabrieken, maar steeds minder in omgevingen waar kenniswerkers de overhand hebben. Toch worstelen nog veel organisaties met de omslag naar een model waarin medewerkers echt kunnen floreren.

De verschillende onderzoeken liegen er niet om, zoals ook te zien is in het overzicht met facts en figures op diverse pagina's in deze uitgave. Hieruit komt vooral het beeld naar voren dat de betrokkenheid van medewerkers erg laag is. Ook staat als een paal boven water dat het de moeite loont om te werken aan meer engagement. Want betrokken medewerkers zorgen voor betere resultaten en meer tevreden klanten. En de werknemers zelf zijn gemotiveerder en loyaler.

Terug in je hok

Dat de medewerkerbetrokkenheid bij de meeste organisaties op zo'n laag niveau staat, ligt volgens Frank Philips van Yes! We Connect niet aan het ontbreken van goede wil. 'Vaak willen organisaties naar een cultuur van delen toegaan, maar wordt dat door de organisatiestructuur onmogelijk gemaakt. Dan is er bijvoorbeeld een gaaf event georganiseerd waarvan iedereen veel energie krijgt, maar als je mensen weer terugstopt in hun hok en niet stimuleert dat ze elkaar opzoeken, kun je niet verwachten dat ze met elkaar gaan samenwerken. Een directieteam moet ook zelf bewegen.'

Yes! We Connect is gespecialiseerd in energieboosts. Frank Philips en zijn collega's helpen organisaties waar veel mensen met elkaar samenwerken. 'Die geven we ondersteuning om verbinding met elkaar te maken, elkaar beter te leren kennen. Dat doen we met live-events; bij fusies kunnen dat vijfhonderd mensen tegelijk zijn, maar we begeleiden ook heisessies met dertig deelnemers.'



Plannen uitstorten

Wat niet werkt is een top-downbenadering, stelt hij. 'Organisaties hebben een purpose of visie, maar ook een plan dat ze uitgevoerd willen hebben. Vaak is het management een jaar bezig met het uitdenken van een nieuwe strategie. Die wordt vervolgens in tien minuten over de medewerkers uitgestort en dan moeten ze het maar begrijpen. Er wordt onvoldoende nagedacht over: hoe nemen we mensen daarin mee?'

'Wij vervullen daarin een aanjagersrol; we gooien er een vonk in en we kunnen een aftrap doen. Live-communicatie, een event, is het meest krachtig om energie op te wekken en focus aan te brengen. Vervolgens kun je online middelen gebruiken om die focus vast te houden. Ik denk dat die twee elkaar versterken; wat wij doen kan beter worden doordat je het kunt vastleggen en met elkaar in contact kunt blijven.'

Communities

Dat is het moment waarop Bind het – met hulp van een platform als Plek – kan overnemen. Bind helpt organisaties met het opzetten, beheren en activeren van communities, intern en extern. Oprichters Peter Staal en Kirsten Wagenaar schreven ook het boek *Organiseren van Communities*. En samen met de Radboud Universiteit heeft Bind een leergang vormgegeven waarin de laatste wetenschappelijke stand van zaken rond communities wordt gecombineerd met het praktijkverhaal.

Met communities kun je verschillende doelen bereiken, legt Peter Staal uit. Eén daarvan is verhoogde medewerkerbetrokkenheid. 'Communities stellen mensen in staat om zich te verenigen. In organisaties gebeurt dat aan de lopende band in projecten en samenwerkingsverbanden. Ook rond de meer informele onderwerpen kunnen collega's zich verbinden. Of dat nou een passie voor koken is, voor hardlopen, of katten- en hondenliefhebbers die het hebben over hun liefde voor de huisdieren. Dat mensen zich op die onderwerpen ook kunnen verenigen leidt tot veel grotere betrokkenheid bij de organisatie als geheel.'

Trojaans paard

Veel organisaties zien sociaal intranet alleen als communicatiemiddel, stelt Peter Staal. 'Wij noemen het ook wel een Trojaans paard. Het heeft impact op de totale organisatie; mensen voelen zich uitgedaagd om hun behoeften en frustraties te uiten. Door een sociaal platform wordt dat veel zichtbaarder. En collega's die met hetzelfde probleem zitten kunnen elkaar zo vinden. Als daar vervolgens niks mee wordt gedaan, wordt zo'n sociaal platform een beetje een lege huls.'

'Wij proberen daarom altijd de top van de organisatie erbij te betrekken. Vaak wordt een sociaal intranet opgezet vanuit de communicatieafdeling. Dan leggen we ook uit dat de principes van een sociaal platform verder gaan dan alleen communicatie. Dat je positie als leider verandert en je bereid moet zijn om echt te luisteren en medewerkers invloed te geven. Je rol gaat meer om het bijsturen en coördineren van een netwerk dan het aan de top van de piramide staan en orders uitdelen.'

'Een combinatie van top-down en bottom-up werkt beter.'

Het volledig omdraaien door af te dwingen dat iedereen het sociaal platform gaat gebruiken, werkt volgens Peter Staal ook niet. Een combinatie van top-down en bottom-up werkt beter. 'Bosch ziet sociale platformen bijvoorbeeld heel erg als onderdeel van een complete transformatie. Daar wordt het ook van hogerhand ondersteund, samen met allerlei initiatieven van medewerkers.'

Eigen tijd

Volgens Peter Staal helpt het al als werkgevers tegen hun medewerkers zeggen: je krijgt vier uur in de week de tijd voor informele initiatieven die misschien iets opleveren voor de organisatie. 'Bij Bol.com hebben veel medewerkers een dag in de week de ruimte om dit soort dingen op te starten en ermee te experimenteren. De wrijving ontstaat daar waar mensen voor zo'n sociaal intranet geen extra tijd hebben; dan moeten ze het in hun eigen tijd doen en dat werkt minder goed.'

Sociaal intranet is nog geen mislukking als je niet direct het onderste uit de kan haalt, vervolgt hij. 'Het anders inrichten van de nieuwsvoorziening is ook een businesscase. Daarvoor hoef je niet een hele transformatie op poten te zetten. Van daaruit kun je ook stap voor stap naar meer zelforganisatie toewerken.' Zijn advies: 'Begin bij één doelstelling en maak daar een succes van.'

Kleine stapjes, dan lukt het ook, stelt Peter Staal. De onderzoeken laten een weinig positief beeld zien over de medewerkerbetrokkenheid. 'Maar ik ben een optimist. Elke verandering kost energie en tijd. Daarnaast is de huidige manier van organiseren niet houdbaar op de langere termijn. De jongere generatie eist meer zingeving in het werk. Daar hoort bij: autonomie en meebeslissen over de koers van de organisatie.'

Interview

Zo laat je je medewerkers floreren



Organisatiepsycholoog en auteur
Matthijs Steeneveld over werken
aan medewerkerbetrokkenheid

Tevreden medewerkers zijn nog geen betrokken medewerkers. En gelukkig zijn is mooi, maar floreren is beter. Psycholoog Matthijs Steeneveld weet wat ervoor nodig is om de doelen van mens en organisatie op één lijn te brengen. Dat vraagt om een open cultuur. Gelukkig zijn er quick wins te behalen.

Zo laat je medewerkers floreren

Medewerkers die goed in hun vel zitten presteren beter. 'Maar daar is meer voor nodig dan roepen: doe 'ns vrolijk!' Matthijs Steeneveld weet wat wél werkt. Hij is actief als trainer, opleider en auteur rond thema's als positieve psychologie en persoonlijke groei.

Organisaties die werken aan meer medewerkerbevoegenheid plukken daar de vruchten van. Minder betrokken werknemers hebben een negatieve invloed op de sfeer, het personeelsverloop en de resultaten. 'Wie het grondig wil aanpakken, moet ook aan de cultuur van de organisatie werken', zegt Steeneveld. 'De cultuur kun je niet top-down opleggen; die maak je samen. Bepaal je dit van bovenaf, dan wordt de cultuur verbasterd door de rest van de organisatie op een manier die je niet zou willen.'

Dienend leiderschap is de term die je in dit verband ook vaak hoort. Een belangrijk kenmerk van zo'n leider is dat die luistert in plaats van praat. Steeneveld: 'De vragen waar je als organisatie samen antwoorden op moet vinden zijn: wat maakt het werk de moeite waard? Hoe kunnen mensen zich ontwikkelen? Wat is de purpose van de organisatie en komt dit overeen met de kernwaarden van onze medewerkers?'

Hygiënefactor

De begrippen tevredenheid en bevoegenheid worden vaak over één kam geschoren, stelt Steeneveld. Maar er is een verschil. 'Tevredenheid zou je kunnen zien als een hygiënefactor: als het er niet is, is er iets mis. Om succesvol te zijn hoeft de tevredenheid van werknemers niet altijd maar omhoog te gaan. Organisaties vergeten trouwens nog wel eens dat een medewerkerstevredenheidsonderzoek een signaal is. Je stelt een vraag – daarmee geef je aan: ik wil luisteren naar jouw wensen. Werknemers rekenen er dan wel op dat daar iets mee wordt gedaan. Als ze dus aangeven: de koffie is niet lekker, dan verwachten ze dat die het jaar erop beter smaakt.'

Bevoegen medewerkers, aan de andere kant, voelen zich uitgedaagd om te groeien en om zich te ontwikkelen. Het biedt ze de mogelijkheid om te floreren. 'Floreren is niet hetzelfde als gelukkig zijn', legt Steeneveld uit. 'Gelukkig zijn klinkt meer alsof je een eindpunt hebt bereikt.'

'Het helpt al enorm als het management echt luistert.'

Floreren is niet voor niets een werkwoord – het is een proces, iets dat onderhoud nodig heeft.' Wil je dat medewerkers floreren, dan is het volgens hem goed om te focussen op het ABC'tje van intrinsieke motivatie: Autonomie, Betrokkenheid en Competentie:

- ✓ **Autonomie:** geef medewerkers de ruimte en de verantwoordelijkheid om hun eigen pad te kiezen;
- ✓ **Betrokkenheid:** faciliteer een goede sfeer en positieve relaties, waarbij medewerkers ergens terecht kunnen met hun verhaal;
- ✓ **Competentie:** daag werknemers uit en geef voldoende ondersteuning.

Doelen op één lijn brengen

Wil je echt stappen zetten om de medewerkerbevoegdheid te vergroten, dan is het van belang dat je mensen individueel de mogelijkheid biedt om het werk op hun eigen manier te kunnen doen. 'Daar ligt een belangrijke uitdaging voor organisaties. Hoe kun je de doelen van de bestuurders op één lijn brengen met wat de medewerker wil? Het management is geneigd om alleen naar winst en continuïteit te kijken. Dat zijn niet per se slechte doelen. Maar het vergt wat flexibiliteit in denken om ook je medewerkers daarin te betrekken.'

Natuurlijk zijn er grenzen aan wat er mogelijk is, voegt Steeneveld eraan toe. 'Het kan zijn dat de boekhouder liever marketing wil gaan doen. Maar als die marketingfunctie al vervuld is, dan is die ruimte er gewoon even niet. Medewerkers hebben er begrip voor dat niet zomaar alles kan. Het helpt al enorm als het management echt luistert.' ▶P.16

Tips voor quick wins

Er is werk aan de winkel voor organisaties die een hogere medewerkerbevoegdheid willen bereiken: luisteren in plaats van praten, bottom-up communiceren in plaats van top-down, de kernwaarden van de organisatie en die van de medewerkers op één lijn brengen. Maar er zijn volgens Matthijs Steeneveld verschillende manieren om hiermee een start te maken. Een paar tips:

- ✓ In een rustige periode kun je best tegen een medewerker zeggen: neem maar eens een dagje vrij om na te denken over nieuwe kansen. Ga eens in gesprek met collega's van een andere afdeling of een coach.
- ✓ Een andere tip: probeer medewerkers te bekrachtigen in wat ze goed kunnen. Deel actief complimentjes uit en benadruk iemands sterke kanten. En geef ze de ruimte om taken op te pakken die bij ze passen.
- ✓ Sommige organisaties werken ook met I-deals. Daarmee wordt het arbeidscontract veel persoonlijker. I-deals zijn maatwerkafspraken tussen werknemer en organisatie. Niet om voorkeursbehandelingen tot stand te brengen, maar om juist ieder individu zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen, in het belang van de organisatie. Want de een vindt opleiding belangrijker, en voor de ander zijn dat de werktijden.
- ✓ Veel organisaties hebben een vaste structuur voor hoe een jaar verloopt. Vaak hoort daar een functioneringsgesprek bij, waar een bonus uit kan rollen. Ook die momenten kun je op een andere manier invullen. Daar kun je steunende gesprekken van maken, waarin je bijvoorbeeld stilstaat bij de vraag: waar krijg jij energie van? Zijn er dingen die je wilt delegeren? Of waar je een cursus voor wilt doen? Daar kun je ook eens per maand een kwartiertje over praten – dat is veel effectiever dan één keer per jaar.

Wederzijds vertrouwen is daarbij een sleutelbegrip, benadrukt Steeneveld. 'Voor een open gesprek is psychologische veiligheid nodig. Heb je als medewerker het gevoel dat je je mag uitspreken? Dat je domme of kritische vragen mag stellen zonder dat je erop wordt afgerekend? Of gaat dat ten koste van je carrière binnen de organisatie?'

De reis van de medewerker

Daarnaast helpt het om te denken vanuit de employee journey: de reis van de medewerker binnen de organisatie. Daarbij krijgen mensen de ruimte om zelf hun loopbaan vorm te geven. 'Carrièrekanalen betekenen in de meeste organisaties dat je van een inhoudsbaan naar een leiderschapsbaan kunt gaan. Alleen is management een heel ander soort functie. Als iemand zich graag op de inhoud wil focussen, moet dat passend beloofd worden. Dat levert de organisatie meer bevlogen, meer betrokken medewerkers op. Dan krijg je dat mensen op de klantenservice werken omdat ze echt goed zijn in klantcontact. Of dat je verkopers hebt die ervan houden om met klanten te zoeken naar wat ze nodig hebben.'

Dat kan zich vertalen in betere resultaten op allerlei vlakken. 'Niet in de laatste plaats omdat het verloop vermindert. Een vertrokken medewerker vervangen kost veel tijd en geld. Je moet een sollicitatieprocedure in gang zetten en de nieuwe werknemer moet worden ingewerkt. En er is al een tekort aan bepaalde arbeidskrachten. Dan is het veel effectiever om het talent in de organisatie te behouden.'

Het is best een grote stap voor organisaties om de bestaande patronen los te laten. Maar je hoeft niet meteen alles overboord te gooien om een grotere medewerkerbevlogenheid te bereiken. Er zijn al mooie quick wins te behalen (zie kader). Volgens Steeneveld is de kunst om te zoeken naar de win-win: autonomie en betekenisvol werk voor de medewerkers, gedreven en verantwoordelijke medewerkers voor de organisatie. 'Medewerkers willen ook leuk, betekenisvol werk hebben en denken niet: zo, nu ga ik eens lekker maandag naar m'n werk om een rotdag te hebben. Of: laat ik m'n bedrijf eens een loer draaien. Hetzelfde geldt voor bazen. De overgrote meerderheid van de mensen heeft goede bedoelingen.'

Interview

Lessen van de meest inspirerende werkplekken ter wereld

Corporate Rebels

Pim de Morree & Joost Minnaar



Pim de Morree en **Joost Minnaar** werken een bucketlist af. Ze willen de meest inspirerende workplace pioniers van de wereld bezoeken. Want ze vinden dat werk anders kan. Anders moet. Wat hebben zij geleerd van hun kijkjes in de keuken bij **Spotify**, **Google** en ruim honderd andere organisaties?

Ze kennen elkaar al sinds de brugklas van de middelbare school. Uiteindelijk gingen ze elk een andere kant op. 'Maar we bleven goede vrienden', zegt Pim de Morree over zijn relatie met mede-oprichter Joost Minnaar van Corporate Rebels. 'We kwamen erachter dat we allebei vrij bedroefd waren over hoe het eraan toeging bij de bedrijven waar we werkten. De manier waarop die organisaties waren ingericht – een baas die vertelt wat je moet doen, geen vrijheid, alleen maar bezig zijn met geld verdienen voor de aandeelhouders – was niks voor ons.'

Bizar plan

In de zomer van 2015 staken ze de koppen bij elkaar. 'Ik was bij Joost in Barcelona, waar hij op dat moment werkte. Onder het genot van een biertje hebben we het bizarre plan voor Corporate Rebels bedacht. We maakten een lijstje van mensen en bedrijven die we wilden spreken – de meest inspirerende werkomgevingen in de wereld. In januari 2016 zijn we begonnen om de wereld rond te reizen op zoek naar de pioniers.' Hun kennis delen ze op hun blog, bij events en in een boek.

Ze waren altijd al geïnteresseerd in het onderwerp, vertelt De Morree. 'Dat begon met een documentaire over Ricardo Semler die in Brazilië mooie dingen deed met zijn bedrijf Semco.' Hij maakte van zijn werknemers compagnons en ging uit van autonomie, coachende managers en motivering door betrokkenheid. De 'bucketlist' van Minnaar en De Morree groeide snel, met ook de namen van de usual suspects, zoals Google en Spotify.

'In de afgelopen vier jaar hebben we steeds nieuwe, interessante bedrijven aan de lijst toegevoegd. Op de bucketlist staan 170 personen en bedrijven. Daarvan hebben we er tot nu toe 120 bezocht. Er zat wel eens een tegenvaller tussen. Maar de bedrijven die dingen daadwerkelijk anders doen, gaven ons wel het vertrouwen dat het echt beter kan. Dat in sommige organisaties niet per se managers hoeven te zijn. En dat je kunt werken op basis van resultaten en niet van negen tot vijf op je plek hoeft te zitten. Dat hebben we op zoveel verschillende plaatsen gezien – in fabrieken, bij overheidsinstellingen en op de meer voor de hand liggende plekken, zoals de startups in Silicon Valley.'



Zhang Ruimin ✓



Jes De Blok ✓

Frank van
Massenhove ✓

Katarina Berg ✓

High fives

Rond de hippe IT-startups hangt het aura dat zij er zo goed in slagen om de medewerker centraal te stellen. Daar heerst een sfeer van vrijheid-blijheid, er zijn gaming rooms en er galmen voortdurend high fives door de ruimte. 'Maar eerlijk gezegd zijn die startups vaak helemaal niet zo vooruitstrevend', zegt De Morree. 'In Nederland hebben we juist een prachtig voorbeeld uit een heel andere hoek, de gezondheidszorg: Buurtzorg, waar 15.000 mensen werken en er geen enkele manager is. En in China heb je het productiebedrijf Haier, een enorme onderneming met 75.000 medewerkers, die hun eigen leidinggevende kiezen en waar geen hiërarchie heerst. Dat bewijst dat het ook in fabriekshallen kan werken.'

En nee, lang niet alle bezoeken waren even inspirerend, bekent De Morree. 'Ze zeggen ook wel: never meet your heroes. Dat is wel een beetje waar. Dat gold bijvoorbeeld voor Google. Iedereen kent Google als pionier, maar toen wij er waren was er vrij weinig meer over van die voortrekkersrol waar ze om bekendstaan.' Een meeting met Simon Sinek, de 'Why-goeroe', liep ook uit op een teleurstelling. 'Misschien had hij een slechte dag, maar hij kwam vrij arrogant over en hij somde wat one-liners op. Dat was niet echt inspirerende content.'

Maar er waren ook positieve verrassingen. Het ministerie van Sociale Zekerheid in Brussel, bijvoorbeeld. 'Wat we niet hadden verwacht, is dat je in een wat stoffige omgeving als die van een overheid dingen compleet anders kunt doen. Ambtenaren kunnen helemaal zelf bepalen waar, wanneer en hoe lang ze werken. En mensen mogen hun eigen leiders evalueren. Dat zijn voor mij de mooiere voorbeelden: organisaties die dingen radicaal anders aanpakken, zonder dat ze erover opscheppen.'

Spotify kopiëren

Pim de Morree en Joost Minnaar wilden ook met eigen ogen zien hoe het veelgeroemde Spotify-model werkt. Ze reisden af naar het hoofdkantoor van de online muziekdienst in Stockholm. 'Daar viel ons op dat Spotify het zelf helemaal niet zo vastomlijnd invult', zegt De Morree. 'Daarom is het voor ons zo belangrijk om ter plekke met mensen te spreken. Bij Spotify is autonomie heel belangrijk – elk team kan zijn eigen werkwijze bepalen, in sprints of met agile scrum; dat maakt niet zoveel uit. Maar er is een hype ontstaan waarbij andere organisaties de Spotify-aanpak op een nogal geforceerde manier kopiëren naar de eigen omgeving.'

Dat kopieergedrag van bedrijven vindt De Morree wel begrijpelijk. 'Bedrijven willen graag horen wat ze moeten doen om een meer inspirerende werkplek te worden. Zo van: als je deze vijf stappen onderneemt dan komt het wel goed. Dat hebben wij zelf ook gemerkt, met onze blog en nu met ons boek: mensen gaan dat als de waarheid zien, ook al geven we aan: dit is ons perspectief en het is niet zo zwart-wit als hoe het er staat.'

In gesprek gaan met medewerkers

Zo heeft Corporate Rebels ook acht trends gedestilleerd uit alle gesprekken met vertegenwoordigers van inspirerende places to work. 'Maar achter die trends gaat iets diepers schuil', benadrukt De Morree. 'Organisaties moeten het gesprek aangaan met hun medewerkers en nagaan waar zij kansen zien. Dat is een lastiger verhaal en dat blijft ook zeker niet altijd hangen.'

'Waar wij vaak op hameren is dat je eerst goed moet achterhalen met je medewerkers waar het echt verkeerd gaat en wat ze frustrereert. Heb daar vervolgens regelmatig een gesprek over. En ga – onder het motto beter goed gejat dan slecht bedacht – kijken bij organisaties die al toffe dingen doen. Ga ideeën opdoen en ga dan op kleine schaal experimenteren, met als centrale vraag: hoe kunnen we mensen meer autonomie geven in hun werk?'

In Spanje zagen De Morree en Minnaar een voorbeeld van een bedrijf dat twee dagen werd stilgelegd om medewerkers te informeren over een nieuw traject. Iedereen mag stemmen; als meer dan 80 procent ja zegt, gaat het traject door. 'Dan is er voldoende animo om er wat van te maken, in plaats van alleen een paar mensen aan de top die het willen doorduwen, of een groepje consultants die iets introduceren.'

Meer dan zitzakken

De kern van een organisatie met betrokken medewerkers, besluit De Morree, is echt de dialoog met de werknemers. 'Het gaat niet over de oppervlakkige dingen waar mensen vaak aan denken. Zelf maken wij ons daar ook een beetje schuldig aan. Wij hebben als slogan 'make work more fun'. Dat roept een beeld op van bier drinken op vrijdagmiddag en het neerzetten van een paar zitzakken. Maar waar het echt over gaat is: mensen meer autonomie geven en ze zich continu laten ontwikkelen in de richting die ze zelf belangrijk vinden.'

8 trends

Als je meer dan 120 inspirerende werkplekken hebt bezocht en de pioniers op dit gebied hebt gesproken, komen daarbij onherroepelijk trends naar boven. Pim de Morree en Joost Minnaar benoemen acht trends die duidelijk maken wat de meest vooruitstrevende organisaties onderscheidt van de ondernemingen die worstelen met autonomie en medewerkerbetrokkenheid. Ze schetsen een ontwikkeling:

Van:	Naar:
1. Winstdoelen	Purpose & waarden
2. Hiërarchische piramide	Netwerk van teams
3. Sturend leiderschap	Ondersteunend leiderschap
4. Plannen & voorspellen	Experiment & aanpassing
5. Regels & controle	Vrijheid & vertrouwen
6. Gecentraliseerde autoriteit	Gedistribueerde besluitvorming
7. Geheimhouding	Radicale transparantie
8. Functiebeschrijvingen	Talenten & bekwaamheid

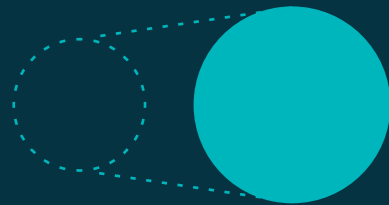
De klant komt op de tweede plaats

Veel organisaties stellen de klant centraal. Daar denkt Virgin-oprichter Richard Branson anders over: 'Customers do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.'



87%

van de medewerkers wereldwijd is niet betrokken



147%

Ondernemingen met sterk geëngageerde werknemers presteren 147% beter dan hun concurrenten, gekeken naar de winst per aandeel

Bron: Gallup 2016 Employee Engagement Benchmark Study

HR-managers voegen de daad bij het woord



83%

vindt medewerkerbetrokkenheid belangrijk voor het succes van de organisatie



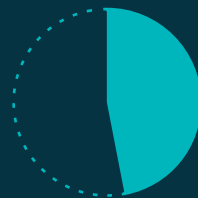
56%

investeert meer in training



51%

verbetert de werkomgeving



47%

geeft meer beloningen

Bron: The Active Job Seeker Dilemma, een studie van Future Workplace en Beyond.com.

Case

GroenLinks zet in op social learning



Maya Swaans

Manager Academie, GroenLinks

GroenLinks brengt mensen samen door middel van social learning. De politieke partij had al ontdekt dat een sociaal intranet de politieke slagkracht kan vergroten door de honderden raadsleden en wethouders en de vele vrijwilligers in het hele land een gezamenlijk platform te bieden. Op Plek kunnen zij kennis ontsluiten en elkaars ervaring benutten.

Recent kwam daar een nieuwe stap bij, vertelt Maya Swaans, manager Academie van GroenLinks. 'We hebben het afgelopen jaar een talentenklas getraind met hulp van social learning. De training was erop gericht om mensen op te leiden als volksvertegenwoordiger van GroenLinks. Het waren in totaal vierentwintig personen, verdeeld in groepjes van zes mensen. Voor hen was het een test: past het Tweede Kamerlidmaatschap bij mij? Wil ik die vervolgstap maken? En wij konden zo achterhalen: past die persoon bij GroenLinks, en welke competenties heeft de deelnemer al in huis en wat moet hij of zij nog verder ontwikkelen?'

Verleiden

'Samen met Plek hebben we de module voor e-learning gebouwd. De kunst was om het zo in te richten dat het de deelnemers zo min mogelijk tijd zou kosten, maar dat ze wel tussen de trainingdagen door met elkaar bezig zouden zijn om dingen te leren. Dit zijn allemaal mensen met een enorm drukke agenda, als raadslid, wethouder of directeur van een zorgcoöperatie. Die mensen moesten wij verleiden om te gaan samenwerken en te gaan leren.'

Dat gezamenlijk leren op afstand ging boven verwachting goed, vertelt Maya Swaans. 'De deelnemers moesten bijvoorbeeld de avond van tevoren een debat voorbereiden. Via Plek kregen ze al hun input binnen. Op dat moment konden ze niet met hun trainer bellen, maar ze konden wel met de groep overleggen. Ik was heel blij toen ik zag dat ze onderling in discussie gingen over de vraag: hoe zullen we dit aanpakken?'

Powned

Prettig aan social learning is in de ogen van Maya Swaans ook dat in de online omgeving alles staat wat de deelnemers nodig hebben. 'We hebben ook filmpjes gemaakt van de kandidaten. Die staan alleen op Plek. Daar kon iedereen ook feedback geven op de mede-deelnemers. Ze kregen bijvoorbeeld een lastige interviewopdracht met een soort Powned-interviewer. We vroegen de deelnemers om feedback op elkaar te geven. Dat pakten ze heel serieus op, met zeer uitgebreide commentaren.'

'We zien meer mogelijkheden om tussentijds leren meer te stimuleren.'

Omdat alles heel vertrouwelijk was moest de online omgeving natuurlijk goed afgeschermd zijn. 'Ook hebben we samen met Plek gekeken naar de interactie. Als deelnemers bijvoorbeeld een opdracht kregen om te beschrijven waarom ze Kamerlid wilden worden, zagen alle personen in hun groepje dat en konden ze daarop reageren. Normaal gesproken gebeurt zo iets pas op de eerste trainingdag, maar nu hadden de deelnemers zich op deze manier al voorgesteld. Daardoor werd het leren nog effectiever.'

De talenten kwamen bij elkaar tijdens een kennismakingsweekend en op drie trainingdagen. Ook daar was Plek het platform waar opdrachten werden verzameld. 'Het mooie van de module was dat mensen niet alleen op de trainingdagen zijn bezig geweest met leren. Tussentijds ging dat ook door en stelden ze vragen aan elkaar.'

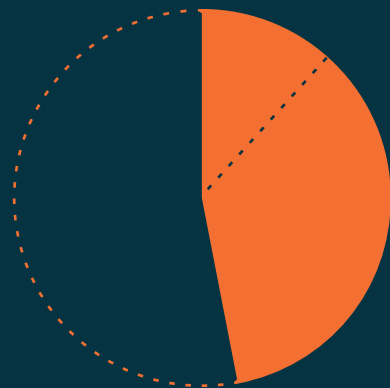
Pyjama

Maya Swaans vond het vooraf best spannend om social learning in te zetten voor de talentenklas. 'Maar iedereen was na afloop positief. Het werd echt een soort community waar mensen bijvoorbeeld foto's van zichzelf in pyjama deelden, terwijl ze zich nog aan het voorbereiden waren op een opdracht.'

GroenLinks heeft plannen om ook een talentenklas op te zetten voor aankomende wethouders, vertelt Maya Swaans. 'Ook daarbij zien we mogelijkheden om het tussentijds leren meer te stimuleren.'

Verloop kost veel geld

Bedrijven zien zich gedwongen om zich te focussen op een aansprekende medewerkerreis nu de strijd om talentvolle werknemers heviger wordt. Het loont in deze tijd zeer de moeite om medewerkers langer aan je te binden. De kosten door personeelsverloop zijn hoog.



47%

Bijna de helft van de medewerkers overwoog afgelopen jaar om een andere werkgever te zoeken; een kwart heeft ook daadwerkelijk iets ondernomen op dat vlak



44%

van de medewerkers ervaart lage autonomie



14%

ervaart weinig sociale steun van de leidinggevende

Bron: Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en CBS



20%

Het vervangen van een medewerker kost gemiddeld 20% van zijn jaarsalaris

Bron: Heather Boushey & Sarah Jane Glynn

Wat zijn de effecten bij ondernemingen die het personeel wel op één zetten?

Uit onderzoek onder 1 miljoen werknemers wereldwijd blijkt dat bedrijven met betrokken medewerkers en een goed werkklimaat:



500%

beter presteren dan bedrijven die deze zaken niet op orde hebben



22%

hoger scoren op klanttevredenheid dan bedrijven met weinig betrokken medewerkers



43%

productiever zijn dan bedrijven met weinig betrokken medewerkers



37%

effectiever zijn dan hun concurrenten



40%

minder personeelsverloop hebben

Bron: Hay Group

Interview

De tijd is rijp voor **echte** betrokkenheid

Plek

Rik Mulder & David Clarisse

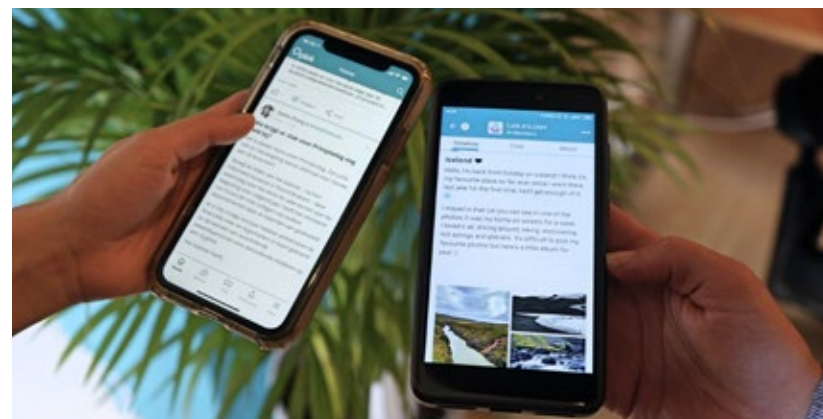


Betrokken medewerkers werken beter samen, presteren beter en blijven langer bij de organisatie. Plek biedt al sinds de oprichting, vijf jaar geleden, een platform om de medewerkerreis optimaal vorm te geven. Volgens directeuren **Rik Mulder** en **David Clarisse** van Plek is de tijd rijp voor organisaties om de omslag te maken naar echte medewerkerbetrokkenheid.

De tijd is rijp voor echte betrokkenheid

Wat zorgt ervoor dat je je op je plek voelt op het werk? Plek helpt daar al vanaf het begin bij, betogen directeuren en oprichters Rik Mulder en David Clarisse van Plek. 'Onze eerste slogan was al: Plek verandert hoe mensen samenwerken, kennisdelen en verbinden', zegt Rik. 'De laatste tijd leggen we daarbij meer nadruk op het vergroten van de betrokkenheid, het lerend vermogen en de duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven en organisaties.'

Dat klinkt een beetje als de roemruchte reclamekreet: 'Wij van WC Eend adviseren WC Eend.' Maar de Plek-oprichters zijn de eersten om erop te wijzen dat ze geen wondermiddel bieden. Een communicatieplatform maakt van een bedrijf of instelling nog geen open, betrokken organisatie die de medewerker centraal stelt.



Radicale verandering

'Wij benaderen communicatie vanuit de beleving van medewerkers', vertelt Rik. Die medewerkers worden steeds veeleisender. 'Ze willen interessant werk en leuke collega's, ze willen zich continu ontwikkelen en meepraten over hun toekomst. De belofte van sociaal intranet was dat iedereen eraan zou meedoen en kennis zou gaan delen. Maar om dat te bereiken moet je als organisatie bereid zijn om je medewerkers meer vrijheid te geven. Dat vinden veel bedrijven lastig. Wil je het echt een stap verder brengen, dan zijn er radicalere veranderingen nodig. Daar moet een organisatie klaar voor zijn.'

Plek biedt daarvoor de tools, veilig en besloten, en belangrijk: net zo makkelijk als de apps en toepassingen die mensen privé gebruiken. Al ruim 200 organisaties zetten Plek in als sociaal intranet, kennisdeelplatform of medewerker-app. En dat 97 procent van de klanten jaar in, jaar uit Plek blijft gebruiken, is een duidelijk teken dat ze tevreden zijn over het product.

Rik: 'Dat komt vooral doordat we denken vanuit de ervaring van de gebruiker. Dat zit in onze genen – we zijn voortgekomen uit ILUMY, een innovatiebureau. We zijn niet een softwareclub of een administratieprogramma.' David: 'Bij ILUMY is alles maatwerk. Daar hebben we geleerd om te luisteren naar de klant. We hebben in de vijf jaar van ons bestaan steeds de ontwikkelingen in de markt gevolgd. We zijn geëvolueerd van een dashboard met berichtjes naar een compleet communicatie- en samenwerkingsplatform.'

Veel organisaties werken daar naar volle tevredenheid mee. 'En we zijn er trots op dat klanten met Plek een participatiegraad weten te bereiken die veel gunstiger is dan wat standaard is in de markt', zegt Rik. 'Gemiddeld draagt 10% van de medewerkers bij op Plek, 30% reageert en 60% consumeert, terwijl de vuistregel 1% - 9% - 90% is. Maar we weten ook dat er nog een groot potentieel onbenut blijft.'

Lage medewerkerbetrokkenheid

Dat heeft volgens Rik en David alles te maken met het lage niveau van medewerkerbetrokkenheid bij organisaties. Onderzoeksbureau Gallup heeft het becijferd: slechts 12 procent van de Nederlandse werknemers is betrokken bij zijn of haar werk. Gevolgen: een slechte werksfeer, lagere productiviteit, veiligheids- en kwaliteitsincidenten, en hoog verzuim en verloop. David: 'Als medewerkers zich niet betrokken voelen bij hun werk, blijft het vaak bij puur zenden vanuit de top van de organisatie. Voor echt bottom-up communiceren is meer nodig dan het neerzetten van een platform.'

'Het vraagt om openheid', vervolgt hij. 'Veel bedrijven vinden het moeilijk om medewerkers echt open aan het woord te laten. Voor een deel is dat te begrijpen, want het kan natuurlijk nadelige gevolgen hebben als mensen daar misbruik van maken.' Rik: 'Maar je kunt je doelen alleen bereiken als die in lijn zijn met die van je medewerkers. Aan het grote personeelsverloop in veel sectoren zie je dat dat niet altijd goed lukt.'

'Wij benaderen communicatie vanuit de beleving van medewerkers'

Meer openheid

Een sociaal intranet kan dan juist een prima begin zijn om stapsgewijs je organisatie verder te ontwikkelen en zo te werken aan meer openheid, stelt David: 'Je kunt Plek inzetten als een functioneel platform waarop je kunt chatten, informatie kunt delen en samen kunt werken aan documenten. Maar het is ook een prima tool om meer te focussen op kennisdeling en organisatieverandering.'

'We willen klanten graag helpen om na te denken over hoe ze de medewerkerreis kunnen vormgeven, van instroom tot ontwikkeling, tot uitstroom', zegt Rik. 'Voor ons gaat dat veel verder dan de onboarding waar nu veel organisaties mee bezig zijn. Daarbij werken we samen met partners die gespecialiseerd zijn in veranderingsprocessen. Echte betrokkenheid ontstaat als medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn – dat staat los van salaris of leaseauto, maar heeft alles te maken met autonomie, verbondenheid, meesterschap en het samen werken aan een hoger doel, een purpose.'

Olievlek

Maar verandering is lastig, benadrukt Rik. 'Daarom proberen we het behapbaar te maken. Zo organiseren we voor klanten sessies over acht thema's, zoals social learning en innovatie. Stap voor stap kunnen ze daarmee aan de slag gaan, zodat het als een olievlek in de organisatie kan gaan werken.'

De ambitie voor de komende jaren is om organisaties maximaal te ondersteunen bij het verbeteren van de medewerkerbetrokkenheid, vertelt Rik. 'Dat houdt in: blijven investeren in je medewerkers en natuurlijk bouwen aan een goede community. En dat geldt niet alleen voor onze klanten, maar ook voor onze eigen medewerkers. Wij zijn klaar voor de volgende stap in interne communicatie. Op naar de volgende vijf jaar waarin we Plek wellicht ook internationaal verder kunnen uitrollen!'

Vijf tips

Rik Mulder – Plek



+ bonustip

Tips van Rik

Werken aan medewerkerbetrokkenheid

Na het lezen van dit boekje is het wel duidelijk: de lage betrokkenheid van medewerkers is een groeiend probleem binnen Nederlandse organisaties. Het leidt tot een slechte werksfeer, silo-denken, incidenten, burn-outs en verloop. Voor jongere generaties is engagement bovendien een belangrijke factor in hun baankeuze.

Zoals we zagen wordt engagement bepaald door verschillende factoren. Matthijs Steeneveld noemt het 'ABC-tje' van autonomie, betrokkenheid en competentie. Dat heeft veel overlap met de '5 Erren' die we bij Plek gebruiken:

- ✓ **Erbij horen:** verbondenheid
- ✓ **Ertoe doen:** autonomie
- ✓ **Ervan groeien:** persoonlijke ontwikkeling (competentie)
- ✓ **Erop vertrouwen:** veiligheid/geborgenheid
- ✓ **Erin geloven:** hoger doel (purpose)

Matthijs legt mooi uit hoe je hier invulling aan kan geven. De Corporate Rebels laten ons kennismaken met organisaties die dat elk op een eigen, inspirerende manier doen.

Maar hoe dan?

Nu zit je vol inspiratie om aan de slag te gaan in jouw eigen organisatie, maar je goede moed zakt je in de schoenen als je bedenkt wat er allemaal voor nodig is om jouw mooie plannen te verwezenlijken. Verandering is altijd moeilijk en hier gaat het ook nog eens over de organisatiecultuur, vaak een ongrijpbaar en gevoelig onderwerp.

Maar Che Guevara zei al: "La revolución no es una manzana que cae cuando está madura. Tienes que hacerla caer." (De revolutie is geen appel die valt als hij rijp is. Je moet ervoor zorgen dat hij valt.)

Hierna vijf tips die je succes kunnen vergroten als je aan de boom gaat schudden.

TIP 1. Breng Communicatie en HR samen

Om betrokkenheid binnen organisaties te vergroten heb je natuurlijk iedereen nodig. Maar begin eens met Communicatie en HR. In traditionele organisaties was (Interne) Communicatie de spreekbuis van de directie en deed HR (toen nog PZ) de loonadministratie. Nu krijgen beide afdelingen vaak de opdracht om 'iets' te doen aan vraagstukken als medewerkertevredenheid, het tegengaan van verloop, en het alignen van mensen achter de purpose (zie hieronder meer over Engelse terminologie). Dan kunnen ze maar beter samenwerken.

Daarbij zal Communicatie van nature vaak geneigd zijn om vanuit de organisatiedoelen te denken, terwijl HR meer op de individuele medewerker is gericht. Dat is helemaal niet erg, want samen komen ze dan tot een gebalanceerde mix.

In de praktijk blijkt het trouwens nog niet mee te vallen om deze brug te slaan. Een paar maanden geleden was ik op het Employee Journey Festival in Kamerik, waarvoor zowel communicatie- als HR-mensen waren uitgenodigd. Dat bleken grotendeels nog appels en peren, met bijvoorbeeld een communicatiemanager van Holland Casino die zijn externe marketingcampagne bijna 1-op-1 ook op zijn eigen medewerkers had losgelaten.

TIP 2. Haak (top-)management aan

Om dit soort veranderingen en samenwerkingen tot stand te brengen heb je dus hoger management nodig. En als je zelf directeur bent moet je eerst je collega-directeuren meekrijgen voordat je met de rest van de organisatie begint. Natuurlijk zouden dat juist de mensen moeten zijn die zich vanuit strategisch oogpunt zorgen maakten over de lage betrokkenheid.

Helaas is dat niet altijd zo. Ze hebben we Plek laatst uitgerold bij een transportbedrijf waar de CEO op het laatste moment besliste dat medewerkers (niet alleen chauffeurs, maar ook op kantoor) geen bijdragen mochten leveren op het community-platform.

Het helpt dan om met harde cijfers te kunnen komen: betrokken medewerkers zijn volgens Gallup 41% minder ziek en 17% productiever. In organisaties met hoge betrokkenheid is niet alleen het verloop 24% lager, maar ook de omzet 20% hoger en de klanttevredenheid 10%. Richard Branson had dus gelijk.

De belangen van de directie en de medewerkers lopen dus helemaal parallel. Bij Plekklant Breman, een van de bedrijven op de bucket list van de Corporate Rebels, gaan ze daar zelfs nog een stap verder in: alle medewerkers hebben medezeggenschap over strategische beslissingen, wat de betrokkenheid enorm vergroot.

TIP 3. Vul de medewerkerreis stap voor stap in

Goed, je hebt iedereen op één lijn, maar wat ga je concreet doen? De medewerkerreis, ook al door Matthijs genoemd, is een goed startpunt om een stappenplan te maken. Bij de uitrol van Plek als Engagementplatform bepalen we samen met de klant prioriteiten en een fasering op basis van acht mogelijke speerpunten:

- ✓ Pre- & onboarding
- ✓ Persoonlijke ontwikkeling
- ✓ Kennisdeling
- ✓ Hoger doel (purpose)
- ✓ Innovatie
- ✓ Verandering
- ✓ Duurzame inzetbaarheid
- ✓ Offboarding & ambassadeurschap

Om ervoor te zorgen dat we blijven denken vanuit de medewerker checken we bij elk onderdeel of de invulling bijdraagt aan één of meerdere van de '5 Erren' (zie P.33).

Vaak komt onboarding als eerste op de wensenlijst. Sterker nog: ik heb het idee dat werken aan betrokkenheid voor veel organisaties niet veel verder komt dan het verbeteren van de onboarding. Dat zagen we ook op het Employee Journey Festival.

Het is ook logisch: onboarding staat lekker los, er zijn kekke appjes voor en het is vaak al het domein van HR. Maar je kunt het volgens mij niet apart zien van de volgende stappen in de medewerkerreis. Want als na dat warme welkom niemand meer naar je omkijkt, je mening vraagt of je meeneemt als de strategie verandert, dan smaakt de appel ineens zuur.

TIP 4. Gebruik een goed platform

Plek zou Plek niet zijn als we niet geloofden dat een goed community-platform het fundament van je engagementstrategie moet zijn. Hier breng je alles bij elkaar, startend met onboarding, via echte tweewegcommunicatie, zelforganisatie en persoonlijke verbindingen naar mogelijkheden voor ontwikkeling en meedenken – alles overzichtelijk op één platform.

Bij veel organisaties is dat het intranet, waar je ook teamcommunicatie, projectgroepen en handboeken vindt en waarop je soms ook samenwerkt aan documenten. Maar vooral in grotere organisaties zijn functies meer gescheiden: kennis zit in een kennisbank, werkinformatie in een DMS (zoals SharePoint of een patiëntendossier) en personeelsinformatie in een HR-systeem.

Er is een tendens om dat allemaal aan elkaar te knopen in één allesomvattende Digital Workspace. Het is de vraag of medewerkers hier wel op zitten te wachten. Ook in hun privéleven gebruiken ze immers verschillende tools voor verschillende toepassingen: LinkedIn voor werkcontacten, WhatsApp met vrienden en Skype met verre familieleden. Daarom draait Plek naast SharePoint bij een aantal grotere organisaties, zoals KPMG en het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Plek kan dan een medewerkerapp zijn waarin de mens op één staat, en niet het werk. Een cursusaanbod om jezelf te ontwikkelen, niet primair om je productiever te maken; kennisdelen om je horizon te verbreden, niet puur om efficiëntie te verhogen; discussiëren om er oprecht achter te komen wat mensen vinden, niet alleen voor de vorm. Dat zorgt voor echte betrokkenheid.

TIP 5. Betrek je medewerkers!

Het lijkt een inkopper, maar betrek je medewerkers bij het aanpakken van betrokkenheid. Ga niet zelf een onboardingprogramma in elkaar zetten of in een ivoren toren de purpose bedenken. Vraag wat zij belangrijk en betekenisvol vinden, laat ze meepraten over zaken als duurzaamheid, vitaliteit en MVO, geef ze zichtbare erkenning en een gemeenschapsgevoel. Creëer een omgeving waar mensen hun mening kunnen geven, waar ze met ideeën kunnen komen en waar ze zelf thema's kunnen aansnijden en bespreken. Plek is daarvoor de aangewezen online plek, maar organiseer ook offline bijeenkomsten en maak het onderdeel van je organisatiecultuur.

EXTRA TIP: Praat Nederlands met me

We doen er zelf ook aan mee: employee journey, experience en engagement; on-, off-, cross- en reboarding; shared purpose, change management, community. Onder ons zijn al die Engelse woorden al gemeengoed, hoewel er – terecht – de draak mee wordt gestoken door mensen als NRC-columnist Japke-d. Bouma.

Maar zodra je je medewerkers gaat betrekken, heb het dan gewoon over hun ervaringen, de gezamenlijke doelen en het introductieprogramma. Want Che's appel valt niet ver van de boom. Schudden maar!

Dit document is een eenmalige uitgave ter gelegenheid van het vijfjarig bestaan van Plek en verschijnt in een gelimiteerde oplage.

Content

Allard Frederiks, Out in the Open

Rik Mulder, Plek

Marlou Dahmen, Plek

Vormgeving

Jonathan Roorda, ILUMY Prototyping

Aan dit nummer werkten mee

Peter Staal, Bind

Maya Swaans, GroenLinks

David Clarisse, Plek

Pim de Morree, Corporate Rebels

Matthijs Steeneveld

Frank Philips, Yes! We Connect





Meer informatie

Product: plek.co

Contact: support@plek.co of +31 20 3697 577

Bezoekadres

Plek

Rokin 81-83

1012 KL

Amsterdam

Nederland