

# Welbevinden komt bij Ziber voor de winst



## Bedrijfsprofiel

Ziber ontwikkelt software voor bedrijven, organisaties en scholen. De laatste jaren is de focus verschoven naar basisscholen. De succesvolle app Fiep is bedoeld voor ouders met kinderen op een basisschool.

Een kind op de basisschool? Dan is de kans groot dat u gebruik maakt van de app Fiep, die is ontwikkeld door Ziber. Het bedrijf in Schagen heeft geen werknemers, maar 'Ziber Burgers'. Zij stippelen niet alleen de bedrijfskoers uit, maar delen ook in de winst en bepalen helemaal zelf hoeveel uur ze per week werken.

**D**at Fiep de ouderapp is die het hoogst wordt gewaardeerd in de appstores van Google en Apple zegt veel over de kwaliteit en gebruiksvriendelijkheid van de software en apps die Ziber ontwikkelt. Dat het eveneens succesvolle 'content management systeem' voor meesters en juffen begin dit jaar de naam Gnap kreeg, zegt in het verlengde daarvan weer alles over de roots van Maikel Bauer (46). „Ik ben geboren en getogen in Schagen en wilde na mijn studie natuurkunde weer terug naar de streek en de plaats waarop ik gek ben”, vertelt hij in een vanwege corona bijna leeg (thuiswerken) Ziber-kantoor op bedrijventerrein Lagedijk.

„Mijn terugkeer werd alleen maar bespoedigd doordat ik verliefd werd op iemand die uit 't Veld kwam en die ook een toekomst voor zichzelf zag weggelegd in het mooie West-Friesland, waar gnap 'mooi' betekent. Vandaar ook de naam van het content management systeem...”

Bauer trouwde, kreeg sa-

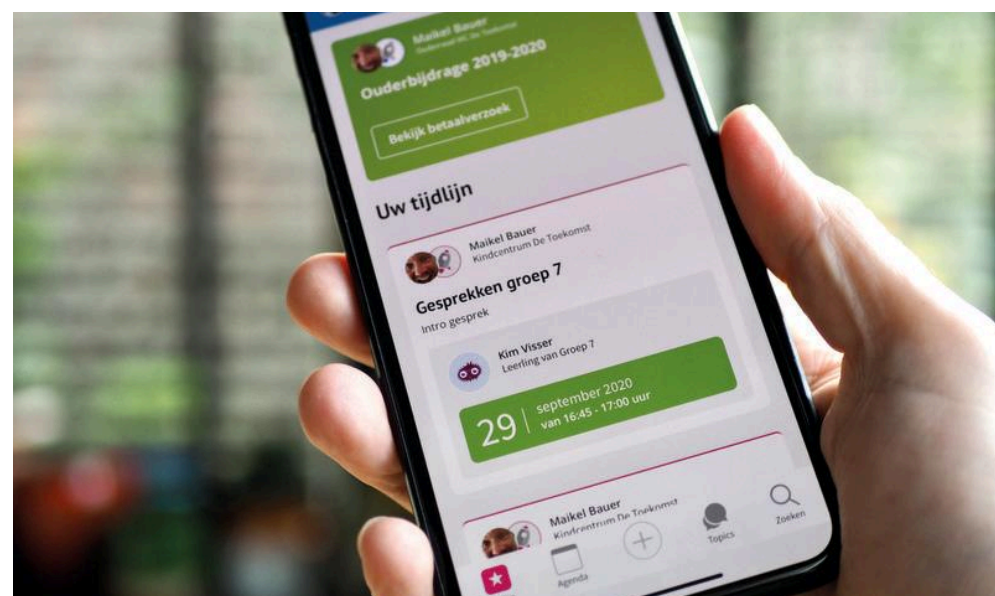
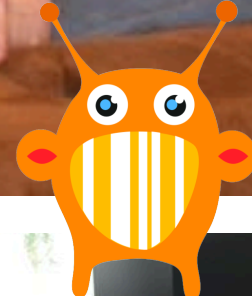
men met zijn vrouw kinderen én begon samen met een compagnon een bedrijf, Windkracht geheten, dat met veel succes een online communicatieplatform ontwierp voor bedrijven en organisaties. Tot zover is het een typisch gevalletje 'business as usual', zij het met een mooi West-Fries tintje. „Maar na ongeveer tien jaar eindigde de samenwerking met mijn compagnon en ging ik alleen verder met het bedrijf dat een nieuwe naam kreeg: Ziber”, blikt Bauer terug. „Ik kocht hem uit, verhuisde naar een nieuwe locatie en besloot het bedrijf op een heel andere, veel democratischer manier te organiseren.”

### Hiërarchisch

Aan het besluit om de macht als bedrijfs-eigenaar uit handen te geven, want daar komt het op neer, was volgens Bauer veel denkwerk vooraf gegaan.

„Ik heb in de avonduren aan Nyenrode Business Universiteit gestudeerd en vond het maar vreemd, de totaal hiërarchische organisatie van bedrijven. Het ging alleen maar over ceo's, managers, aandeelhouders en commissarissen, nooit over de werknemers. Die waren er alleen maar om het werk te doen, van bovenaf aangestuurd en op basis van controle. Toen ik op YouTube een video zag over de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler, was ik om.”

„Dat was zo'n eye-opener. Hij nam het ziertogende bedrijf van zijn vader over,



De app Fiep waarmee school en ouders contact houden.

FOTO PR

ontsloeg 60 procent van de managers en legde de macht en verantwoordelijkheid bij de werknemers. Wat bleek: het werkte. Zowel het aantal werknemers als de omzet van Semco, zoals het bedrijf heet, vertoende vanaf dat moment een stijgende lijn.”

### Democratisch

Sinds vijf jaar geldt dat ook voor Ziber, ondanks of juist dankzij het democratische bedrijfsmodel dat werd ingevoerd.

Bauer: „Ik ben geen directeur meer met volledige zeggenschap, maar heb net zoveel invloed als de andere Ziber-burgers, zoals we vaste werknemers noemen. Met elkaar hebben we bij de start besloten dat we ons met onze software op het basis-

onderwijs willen focussen. We bepalen samen de strategie van het bedrijf, zoals we bij een vacature ook samen beslissen of we een sollicitant aannemen.”

In de wetenschap dat er op dit moment één vacature is, telt Ziber tien 'Ziber-burgers'. Zij hebben volledig inzicht in het financiële reilen en zeilen van het bedrijf. „Controle heeft plaatsgemaakt voor vertrouwen en transparantie hoort daarbij”, zegt Bauer.

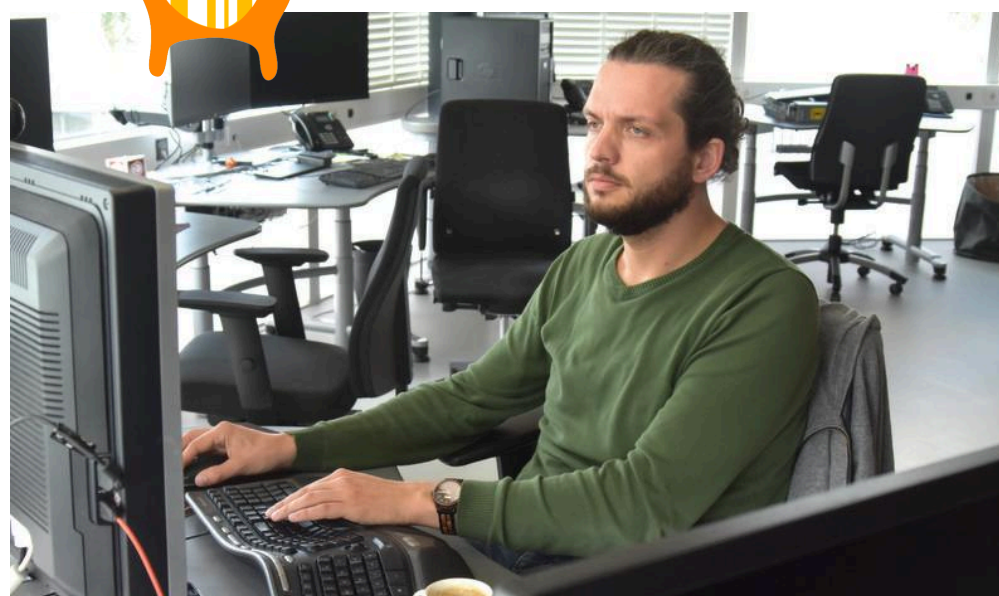
„Iedereen weet precies wat de omzet, kosten en winst van Ziber zijn. In het verlengde daarvan weet iedere Ziber-burger ook of er nieuwe investeringen kunnen worden gedaan, waarover we samen beslissen. En of we een nieuwe medewerker

kunnen aannemen.”

Als het goed gaat met het bedrijf plukken de Ziber-burgers daar de vruchten van: 25 procent van de nettowinst wordt jaarlijks onder hen verdeeld.

### Vertrouwen

Bauer: „Op termijn mag iedereen wellicht zijn eigen salaris bepalen, zij het gekoppeld aan het vertrouwen van de andere Ziber-burgers, maar zover zijn we nog niet. Ziber-burgers mogen wel zelf uitmaken hoeveel uur ze per week werken. Volgens de wet moet je in het arbeidscontract vastleggen uit hoeveel uur iemands dienstverband bestaat, 36 uur per week bijvoorbeeld of 'fulltime', maar wij spreken liever van 'fulltime commit-



'Ziberburger' Johan Alkemade aan het ontwerpen voor Fiep.

FOTO'S CEES DE GEUS

ment'. Thuiswerken? Prima. Op kantoor werken? Ook goed.”

„Als het lekker weer is en iemand zin heeft om een middag naar het strand te gaan, moet hij of zij dat helemaal zelf weten. Zoals iemand ook zelfstandig investeringen mag doen die alleen het eigen functioneren ten goede komen, zoals een nieuwe smartphone of een nieuw bureau. Het eerste doel van Ziber is namelijk 'het welbevinden van de werknemers'. Het tweede doel is winst.”

De essentie van de 'Semco-filosofie', zoals Ziber die heeft omarmd, is volgens Bauer dat winst bijna automatisch voortvloeit uit werknemers die werken zoals ze dat zelf willen, goed in hun

vel zitten en op basis van gelijkwaardigheid mee mogen beslissen over de koers van het bedrijf.

### Arbeidsplezier

„Sinds de democratisering van het bedrijf vertoont de winst een stijgende lijn. Ik ben ervan overtuigd dat iedere onderneming, klein en groot, op deze manier zou kunnen werken. Het voortdurende overleg kost veel energie en als je bij een kleine of grote beslissing wordt overruled is dat soms best even slikken, maar bovenal geeft het heel veel arbeidsplezier en voldoening.”

Bauer heeft vier kinderen, maar weet nu al dat geen van hen later Ziber zal overnemen. „Het is mooi als



# Thuiswerker moet 'eigenaarschap' tonen

**N**iet eerder werd zoveel vanuit huis gewerkt als dit jaar. De coronapandemie doet een groot beroep op de verantwoordelijkheid van iedere werknemer om het vertrouwen van de werkgever niet te beschamen. De thuiswerker moet 'eigenaarschap' tonen. Jochen Hekker schreef het boek 'Vergroot Eigenaarschap', maar was daar al mee bezig voor de pandemie toesloeg.

Eigenaarschap is een term die steeds vaker in het bedrijfsleven en andere organisaties gebruikt wordt. Een van de definities is: jezelf ergens over ontfermen en de volledige verantwoordelijkheid nemen. Jochen Hekker: „Als interim manager, consultant, trainer en coach kom ik bij veel bedrijven over de vloer. En regelmatig hoor ik dezelfde problemen. Het ontbreekt aan eigenaarschap! Maar als ik dan doorvraag 'wat is dat dan precies', 'hoe wil je daar komen' en 'wat is daar voor nodig', dan blijft het antwoord schuldig.”

„Zeker nu we veel vanuit huis werken en de directe contactmomenten minder zijn, gaat het veel om vertrouwen. Dan is niets zo fijn als weten dat iedereen zich net zo inzet als jij voor de organisatie. Alsof het van hen zelf is. Daarom voelde ik de noodzaak om mijn ervaringen te delen over hoe je eigenaarschap kunt vergroten. In vier fasen geef ik leidinggevende handvatten om meer eigenaarschap te krijgen in een organisatie of team.”

Hekker begon zijn loopbaan als officier bij de Koninklijke Marine. In 2013 richtte hij LiDRS op. Dat is een trainings- en consultancybureau dat ook gebruikmaakt van voormalige leidinggevenden van Defensie. De auteur richt de vier fasen van zijn aanpak toe.

### Richting en motivatie

„Als leidinggevende begint het met: 'waarom doen we het'. Niks nieuws onder de horizon, maar het komt nog te vaak voor dat bedrijven geen idee hebben waar ze over twee, vijf of tien jaar willen staan. En als er wel een missie, visie of plan ligt, dan kunnen maar weinig mensen het reproduceren. Het zijn woorden zonder betekenis. Als leidinggevende begint het bij richting geven. Wat is jouw intentie? Waar wil je naar toe met de organisatie? Als je dit helder verwoordt, zonder aan te geven 'hoe' iemand daar gaat komen, creëer je al stap voor stap eigenaarschap. Op basis van jouw richting kun je mensen op een boodschap sturen. Ze weten immers waarvoor we het doen en wat het beoogde doel gaat zijn”, legt Hekker uit.

„Naast het geven van richting is het evenzo belangrijk dat je mensen motiveert. Hiervoor maak ik gebruik van het zogenaamde Self-Determination Theory. Geen moeilijke elementen, maar eenvoudige randvoorwaarden om mensen gemotiveerd naar het werk te laten gaan. Wie wil er nou geen Autonomie, Meesterschap en Verbondenheid?”

### Willen

De tweede fase in het proces is willen, leert 'Vergroot Eigenaarschap'. „Na het geven van richting waar je naar toe wilt, zullen mensen onderdeel moeten uitmaken van jouw team. Niemand staat aan de zijlijn, maar iedereen draagt vanuit een intrinsieke motivatie haar steentje bij. Dat is wat we willen. Hiervoor zal jij als leidinggevende moeten inspireren en een winnend team moeten creëren. Een team waarvan iedereen onderdeel wil uitmaken. 'Ja ik wil een bijdrage leveren', dat is waar we naar toe werken.”

Hekker noemt kunnen als derde fase: „Als je het willen voor elkaar hebt, ga je het gesprek aan. Hierbij kijk je naar de taakvolwassenheid van jouw mensen, toon je vertrouwen en bespreek je met elkaar wat er gaat gebeuren. Jouw mensen moeten uitspreken dat ze het kunnen. Jij staat voor hen klaar om als sparringpartner op te treden. 'Ja, ik kan een bijdrage leveren', dat is waar we naar toe werken.”

### Mogen

In de laatste fase gaat er daadwerkelijk een bijdrage worden geleverd en dan mag er wel eens wat fout gaan, legt de auteur uit: „En helaas horen daar ook fouten bij. Als er maar van geleerd wordt. Jij faciliteert groei, staar klaar om te helpen, en je zorgt voor het eigenaarschap bij jouw mensen.”

„Met behulp van deze vier eenvoudige fasen, creëren we eigenaarschap binnen een team, afdeling of organisatie. Eigenaarschap over processen, taken en zelfs persoonlijke ontwikkeling. In het boek geef ik ook handvatten voor eigenaarschap en teamontwikkeling en krijg je meer inzicht in de mogelijkheden om via een online tool te kunnen sturen op de groei van eigenaarschap in jouw organisatie.”

### Arie Booy

'Vergroot Eigenaarschap / Met goed leiderschap in 4 fasen naar betere prestaties', Boom Uitgevers Amsterdam, 144 pagina's, prijs 20 euro



Jochen Hekker.

FOTO PR



Cees de Geus