



Erik de Jong

Gek idee, doen we!



SANTASADŌ

Erik de Jong

Gek idee, doen we!

Het goudeerlijke verhaal
over 10 jaar experimenteren
met vrijheid, gelijkwaardigheid
en zelfsturing

SANTASADŌ

INHOUD

Voorwoord	7
Waarom dit boek	13
Inleiding	17

Deel 1 **Vrijheid (2014-2019)** 27

EXPERIMENT 1	Technische projecten met studenten	29
EXPERIMENT 2	Detacheren voor een vast bedrag per maand	35
EXPERIMENT 3	Groeien en loslaten	41
EXPERIMENT 4	Radicale transparantie	53
EXPERIMENT 5	Zelf je salaris bepalen	59

Deel 2 **Duidelijkheid (2019-2023)** 71

EXPERIMENT 6	Werken met een kader	73
EXPERIMENT 7	Zelfsturend besluiten nemen	79
EXPERIMENT 8	De capaciteitsmeter	87
EXPERIMENT 9	De Eilandraad Het feedbackgesprek	93
EXPERIMENT 10	Het participatiemodel	103
EXPERIMENT 11	Het Ivy-salarismodel	109
EXPERIMENT 12	De directeur de deur uit	125
EXPERIMENT 13	Teams splitsen	135

Deel 3 **Ontwikkeling (2023-heden)** 141

EXPERIMENT 14	Strategische intenties	149
EXPERIMENT 15	Versnellen met de Ivy Cirkel	155
EXPERIMENT 16	Strategische Intentie Teams	165
EXPERIMENT 17	Upgrade van ons operating system	169
EXPERIMENT 18	Winstdeling	177
EXPERIMENT 19	Op zoek naar een nieuw salarismodel	181

Nawoord: het is niet af, maar wel van ons 191

EXPERIMENT 20	Zelf een boek schrijven	205
---------------	-------------------------	-----

Over de auteur 211

VOORWOORD

November 2025, Barcelona, 04.00 uur

Ik kan niet slapen. Ons vliegtuig naar Nederland vertrekt over een paar uur, maar ik sta nog in de club (Apollo, voor de kenners) op een steenworp afstand van mijn voormalige studentenhuys, uit de tijd dat ik hier mijn Master Nanotechnology deed. Het lijkt een vorig leven, en toch zijn er een paar punten van herkenning. Net als toen dreunen de technobeats door mijn lichaam en ruik ik de geur van bier en tequila.

Waarom vertel ik je dit, vraag je je misschien en terecht af. Omdat ergens in het gewoel voor me een paar mannen van Ivy Global prominent op de dansvloer aanwezig zijn. Dansend, lachend, schreeuwend boven de muziek uit. Niet zomaar als collega's op een bedrijfsuitje, maar als vrienden. Dat is het eerste wat mij te binnen schiet als ik aan Ivy denk: dit voelt niet als een bedrijf waarbij iedereen toevallig goed met elkaar samenwerkt, dit voelt als een vriendengroep die toevallig ook een organisatie runt.

We zijn in Barcelona voor de tweede Corporate Rebels Summit, onze jaarlijkse bijeenkomst van mensen uit ons Rebel Cell-netwerk van circa honderd bedrijven, die allemaal geloven dat werk fundamenteel anders kan en dat ook in de praktijk laten zien. De eerste bijeenkomst was een jaar eerder in Sevilla, waar Erik je verderop in dit boek meer over zal vertellen. Overdag: gesprekken over zelfsturing, eigenaarschap en de toekomst van organisaties. 's Nachts: gezelligheid en feest.

Ik kende de oprichter van Ivy, Jorn, al langer. We ontmoetten elkaar voor het eerst een paar jaar eerder in Veldhoven, onder de rook van asml, tijdens een lokale Rebel Cell-meeting. Hij was er als deelnemer. Nieuwsgierig, met stevige meningen en de energie van iemand die nog nergens klaar mee is. Sindsdien ben ik Ivy gaan volgen en hoe meer ik zag, hoe meer dit Nederlandse bedrijf zonder bazen me ging fascineren.

Het was zeker niet het eerste zelfsturende bedrijf dat ik tegenkwam. Sinds het mede oprichten van Corporate Rebels, zo'n tien jaar geleden (niet toevallig in Barcelona en op een bierviltje), hebben we meer dan tweehonderd soortgelijke bedrijven bezocht en bestudeerd. We waren niet specifiek op zoek naar zelfsturende

bedrijven, we zochten, en zoeken nog steeds, bedrijven waar mensen met veel plezier naar hun werk gaan en die daarmee ook nog eens financieel succes bereiken. Wat we ontdekten: de meeste van die bedrijven doen aan zelfsturing. Niet als doel op zich, maar als middel, als antwoord op de vraag hoe je mensen betrokken houdt bij wat ze doen.

We vonden zelfsturing in allerlei geuren en smaken, in alle delen van de wereld, maar het avontuur van Ivy bleef aan me kleven. Omdat het zo herkenbaar onaf was. Omdat het zo eerlijk over zichzelf durfde te zijn. En omdat ik in dit verhaal steeds drie dingen terugzag die ik overal zie als zelfsturing goed gaat: gelijkwaardigheid, vertrouwen en vrijheid.

Gelijkwaardigheid

Ik beschreef Ivy net als een grote groep vrienden, maar begrijp me niet verkeerd, dat betekent niet dat iedereen gelijk is. Wat ze dan wel zijn? Daar hebben we in het Nederlands een mooi woord voor: gelijkwaardig. *Gelijkwaardigheid* gaat over de manier waarop je naar elkaar kijkt. Als verantwoordelijke volwassen mensen die eigen oordelen hebben en daar ook op aangesproken kunnen worden.

Dat klinkt vanzelfsprekend. Het is het niet. In de meeste organisaties zit een ongelijkheid ingebakken die zo vanzelfsprekend is geworden dat niemand haar meer ziet: de manager weet het beter en bepaalt, de medewerker luistert en voert uit. Ivy probeert die ongelijkheid structureel te doorbreken. Niet door iedereen hetzelfde te maken, maar door iedereen als gelijkwaardig te zien.

Vertrouwen

Het feit dat Ivy een grote vriendengroep is, betekent evenmin dat er geen leiders te vinden zijn. Het is eerder het tegenovergestelde. Iedereen kan, en moet, een leider zijn. Soms ben je de leider, soms ben je de volger, afhankelijk van de situatie en van wie op dat moment het meeste te bieden heeft. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Andere mensen volgen gaat alleen goed als er vertrouwen is en we weten allemaal: vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Erik beschrijft dit treffend: 'Zelfsturing werkt pas als het vertrouwen in het collectief groter is dan de angst voor het gemis van een leider.' Ik moest die zin een paar keer lezen voordat hij volledig binnenkwam en toen beseftte ik: dit is een waarheid als een koe.

Vrijheid

Dan vrijheid. Het woord dat waarschijnlijk de meeste mensen aanspreekt. *Zonder baas* betekent vrijheid, maar zonder baas betekent niet *zonder structuur* en *zonder afspraken*. Erik schrijft: 'Je kunt prima zonder baas, maar niet zonder afspraken'

en: ‘Structuur is geen beperking, maar een voorwaarde voor zelfsturing.’ Zonder structuur en afspraken is er niet alleen vrijheid, dan is er waarschijnlijk ook chaos, zijn er informele baasjes of gebeurt er simpelweg niets.

Bij Ivy begrijpen ze dat maar al te goed. Ze laten zien dat zelfsturing geen afwezigheid van structuur en processen is, maar een ander soort structuur en processen vraagt. Rollen, kaders, besluitvormingsprotocollen, transparante salarismodellen. Dit boek staat er vol mee, en niet zonder reden. De structuur is noodzakelijk, maar zelfsturing gaat niet alleen om het hebben van de juiste structuren. Mensen moeten ook weten hoe ze die structuren moeten gebruiken om zich daadwerkelijk vrij te voelen.

Dat is de grootste les die wij zelf leerden bij Krisos, ons impactfund waarmee we naast Corporate Rebels in de praktijk brengen waarover we schrijven en spreken. Inmiddels hebben we meerdere Spaanse MKB-productiebedrijven gekocht (in Sevilla en Barcelona) die we vervolgens richting zelfsturing hebben getransformeerd. De grootste uitdaging is telkens dezelfde: hoe train je mensen om die vrijheid ook daadwerkelijk te kunnen dragen?

NEGATIEVE EN POSITIEVE VRIJHEID

De Duits-Amerikaanse psycholoog en filosoof Erich Fromm beschreef dit probleem al in 1941. Hij maakte een onderscheid tussen *negatieve* en *positieve* vrijheid. Negatieve vrijheid is de afwezigheid van controle, regels, een baas die je op de vingers kijkt. Positieve vrijheid is de capaciteit om vanuit jezelf te handelen, initiatief te nemen, verantwoordelijkheid te voelen als iets wat van binnenuit komt en niet van buitenaf wordt opgelegd.

Het creëren van negatieve vrijheid is wat de meeste zelfsturende bedrijven doen en dat lukt ze ook aardig. Je haalt de manager weg of voert er nooit een in. Je schrapt de goedkeuringsrondes en je geeft mensen formeel de ruimte.

Maar de meeste mensen zijn groot geworden in een wereld van bazen, beoordelingsgesprekken en afhankelijkheidsrelaties. Zij worden niet van de ene op de andere dag zelfstandige professionals die moeiteloos eigenaarschap op zich nemen. Negatieve vrijheid omzetten in positieve vrijheid kost tijd, aandacht, persoonlijke ontwikkeling en een gerichte investering in de mensen zelf, niet alleen in de structuren om hen heen.

Als je dit boek leest, zie je hoe Ivy dit aan den lijve heeft ondervonden. De frustratie dat vrijheid ook verwarring kan zijn en dat zelfsturing niet automatisch

eigenaarschap oplevert, druipt van de bladzijden af. Dit heeft Ivy grotendeels zelf allemaal moeten uitvinden. Maar goed, ik dwaal af. Terug naar het boek.

ONAF, EN JUIST DAAROM INTERESSANT

Waar de meeste boeken over zelfsturing draaien om theorie of om een of ander framework, is dit boek anders. Dit boek begint op een terras, met een bierviltje, met een oprichter die zich het liefst vrij wil voelen, en met een hoop vertrouwen. En dat is precies waarom het zo waardevol is.

Wat Erik in dit boek laat zien, is iets wat zelden zo eerlijk beschreven wordt: dat zelfsturing niet begint met het perfecte systeem, maar met een menselijke keuze. De keuze om mensen serieus te nemen als denkende, verantwoordelijke professionals. En dat die keuze, elke dag opnieuw, ongelooflijk veel vraagt. Van de oprichter, van de medewerkers en van de organisatie als geheel.

De twintig experimenten die Erik beschrijft zijn dan ook geen triomfverhalen. Sommige werkten, sommige niet, veel werden later bijgesteld. Dat is precies de eerlijkheid die dit boek zo waardevol maakt. Zelfsturing is geen eindstation, het is, zoals Erik zelf zegt, een manier van constant onderweg zijn, met vallen en opstaan.

Dat onderscheidt Ivy's verhaal van veel andere zelfsturende bedrijven: de bereidheid om te weten dat je het fout hebt. De meeste progressieve bedrijven koesteren hun oorsprongsverhaal: een oprichter met een visie, een omslagpunt, een organisatiemodel waar alles in één keer klopte. Dat verhaal wordt zorgvuldig onderhouden, want het geeft identiteit en veiligheid. Het nadeel is dat het ook een blinde vlek creëert: je ziet de dingen die bevestigen wat je al gelooft en je ziet minder goed wat er wringt.

Ivy heeft dat verhaal ook, het bierviltje, Ricardo Semler als bron van inspiratie, de droom van een organisatie zonder baas. Maar wat dit boek laat zien, is dat Ivy steeds opnieuw bereid is geweest om dat verhaal bij te stellen. En dat is relevant, want de beweging naar meer vertrouwen, meer vrijheid en meer gelijkwaardigheid is geen modegril. Het is een antwoord op een pandemie van hoe de meeste bedrijven werk hebben georganiseerd: een crisis van betrokkenloosheid en weinig tot geen zingeving. Bedrijven die zelfsturing serieus nemen, niet als marketingverhaal maar als dagelijkse praktijk, zijn beter toegerust voor de wereld die gaat komen.

Ivy is zo'n organisatie. Onaf, onderweg en juist daarom de moeite waard om van te leren. Dus ben je een ondernemer die wil weten hoe je een organisatie bouwt

zonder zelf baas te worden: lees het. Ben je een medewerker die zich afvraagt of het ook anders kan: lees het. Ben je een onderzoeker die probeert te begrijpen wat zelfsturing in de praktijk nu eigenlijk inhoudt: lees het zeker.

Niet omdat Ivy het perfecte voorbeeld is, perfectie was namelijk nooit het punt. Het punt is om te vertrekken en op reis te gaan.

Joost Minnaar

Co-founder Corporate Rebels & Krisos

WAAROM DIT BOEK

Begin 2024 hielp ik een bedrijf dat zoekende was met zelfsturing en het vormgeven van hun salarismodel. Ze wilden onze manier van werken uitproberen en waren benieuwd hoe wij bepaalde dingen aanpakten. Er kwamen steeds vaker bedrijven voorbij die wilden horen hoe wij dingen deden.

Wat me daarbij opviel, was dat zij met precies hetzelfde worstelden als wij tien jaar geleden. Ze wilden zelfsturend werken, geloofden erin, maar de vraag bleef: hoe dan? Even sparren met een organisatie die al verder is helpt enorm. Alleen hadden wij dat destijds niet. Wij hebben het al experimenterend moeten uitvinden, met vallen, opstaan en opnieuw proberen. Daarom ligt dit boek nu voor je.



Niet omdat wij alles weten. Integendeel. Lange tijd vond ik dat we dit boek juist níet moesten schrijven. Wie zijn wij om anderen iets te vertellen over zelfsturing? We doen veel dingen goed, maar we zijn verre van perfect. Tot collega Maarten Reith mij een simpele vraag stelde: ‘Denk je dat we over tien jaar een gestructureerde, geoliede machine zijn?’

Ik moest lachen en mijn antwoord was meteen duidelijk: ‘Nee, dat hoop ik niet.’ Ik hoop namelijk dat we een organisatie blijven die experimenteert. Die leert. Die continu verandert. Waar fouten gemaakt mogen worden. Waar nieuwe dingen worden geprobeerd.

Toen viel het kwartje. We mogen dit verhaal juist delen omdat we niet perfect zijn.

Dit is het verhaal van Ivy Global. Geschreven door veel mensen, op verschillende manieren: via ideeën, experimenten, feedback, twijfels en initiatieven om het elke keer een beetje beter te doen. Ik heb het opgeschreven, maar het is van ons allemaal. Want dit is het boek dat we tien jaar geleden zelf hadden willen lezen.

Zelfsturing klinkt mooi, totdat je je eigen koninkrijkje moet delen. Samen besluiten nemen klinkt geweldig, tot je verzuipt in alle grote en kleine beslissingen. Transparantie klinkt stoer, tot het over geld gaat. Vrijheid voelt fantastisch, tot niemand meer precies weet wie ergens over gaat.

Wij bouwden met Ivy een organisatie zonder bazen, waarin iedereen op zijn eigen manier kan werken en nieuwe dingen kan proberen. Waarin we samen besluiten nemen en continu experimenteren met vrijheid, verantwoordelijkheid en (misschien wel het spannendste) het bepalen van elkaars salaris.

En ja, dat leverde heel mooie dingen op. Zo wonnen we als zelfsturende organisatie een FD Gazellen Award als een van de snelst groeiende bedrijven van Nederland en werden we meerdere keren genomineerd voor de Zero Distance Excellence (ZeroDX) Awards. Maar er is ook twijfel. Gedoe. Ongemakkelijke gesprekken. En momenten waarop je denkt: waarom doen we dit ook alweer?

‘Gek idee, doen we’ is geen slogan die we bedacht hebben, het gebeurde gewoon. Iemand opperde iets wat in de meeste bedrijven meteen doodgeslagen zou worden met een risicoanalyse of een PowerPoint over draagvlak, en wij dachten: *eigenlijk wel een gek idee. Doen we!*

Dat is het patroon achter bijna alle experimenten in dit boek. We experimenteren niet omdat we zo moedig zijn, maar omdat we een organisatie hebben opgebouwd die dat soort ideeën niet meteen uitdooft. Een organisatie die ruimte biedt om iets te proberen, ook als het misschien niet werkt: gek idee, doen we. Inmiddels is het een soort mantra voor de houding achter de gekke ideeën en de bereidheid om iets te proberen. Voor het vertrouwen dat de mensen om je heen niet denken: *typisch, daar gaan we weer*, maar: *interessant, laten we kijken wat dat oplevert*.

OPBOUW

In dit boek neem ik je mee door onze ontwikkeling, grofweg chronologisch, aan de hand van onze experimenten. We beginnen met veel vrijheid en weinig structuur, ontdekken gaandeweg dat vrijheid zonder kaders niet werkt en bouwen vervolgens stap voor stap aan een manier van samenwerken die steeds volwassener wordt.

Onderweg kom je van alles tegen: van werken met een kader en radicale transparantie tot het bepalen van ons eigen salaris, het bouwen van een salarismodel en het opnieuw organiseren van teams. We laten zien wat werkte, wat niet en waarom. Met concrete voorbeelden en soms bewust de diepte in, zodat je snapt hoe iets in elkaar zit en het, als je wilt, kunt vertalen naar je eigen experimenten.

Wil je nog een laag dieper? Op www.ivyglobal.eu/experimenten vind je uitgebreidere versies van onze methodes en modellen, gratis te downloaden.

Zie het als een inktijk in onze stappen richting zelfsturing. Met invloeden van anderen (zoals Tuff, Unblock en Baarda), maar vooral: wat wij daarvan in de praktijk hebben gemaakt. Niet om het een-op-een te kopiëren, maar om je op ideeën te brengen. Pak wat je goed vindt, laat liggen wat niet past en maak het eigen, zodat het werkt voor jou of jouw organisatie.



Verspreid door het boek vind je ook bijdragen van mensen die een deel van dit verhaal van dichtbij hebben meegemaakt. Als collega of als adviseur. Zij vullen mijn beeld aan, corrigeren het soms en laten zien dat er meer kanten aan een verhaal zitten. Voor ons werkt deze manier van (zelfsturend) werken en we zien het bij steeds meer organisaties wereldwijd. Maar of het bij jónú werkt, dat antwoord kun je alleen zelf vinden.

Veel succes en plezier met je zoektocht.

OVER DE AUTEUR

Erik de Jong werkte in de detachering en bij een digitaal marketingbureau voordat hij in 2015 bij *Ivy Global* begon omdat eigenaar *Jorn van der Schaaf* hem een arbeidsovereenkomst op een bierviltje aanbood dat hij niet kon weigeren. Sindsdien heeft hij bij Ivy tientallen experimenten opgestart en begeleid. Wat dat precies inhoudt, is moeilijk in één zin samen te vatten. Eerlijk gezegd heeft hij er zelf ook jaren over gedaan om dat te begrijpen.

Erik studeerde Technische Bedrijfskunde, werd geïnspireerd door denkers als *Ricardo Semler* en *Daniel Pink* en ontdekte gaandeweg dat lezen over zelfsturing een stuk makkelijker is dan het in de praktijk brengen.

Buiten Ivy is Erik getrouwd met Susan en vader van Tijn en Sieb. Hij fotografeert, beweegt veel en kijkt graag zombiefilms omdat hij benieuwd is hoe een ingestorte wereld opnieuw begint. Hoe mensen zich organiseren als alle structuren wegvallen, wat ze opbouwen en hoe. Eigenlijk niet zo anders dan wat hij bij Ivy doet. Alleen met minder zombies.

Het goudelijke verhaal over 10 jaar experimenteren met vrijheid, gelijkwaardigheid en zelfsturing

Je kunt een bedrijf zijn dat alles doet zoals iedereen het altijd al heeft gedaan. Of je kunt je afvragen of de oude en reguliere werkwijzen wel relevant en efficiënt zijn, en alles onderzoeken en experimenteren, zoals bij Ivy Global.

Ruim tien jaar geleden had Jorn van der Schaaf twee ideeën: zou het niet ontzettend slim zijn om technische studenten bij bedrijven in te schakelen voor innovatieve oplossingen voor hun problemen? En zou het vervolgens niet logisch (en leuk) zijn als het bedrijf dat dat mogelijk maakt zelf ook innovatief, zelfsturend en experimenterend zou werken? Het antwoord op die ideeën werd Ivy Global.

Sinds haar oprichting in 2014 is Ivy uitgegroeid tot een organisatie van ruim 150 medewerkers en drie vestigingen, dat door *Het Financieel Dagblad* is bekroond met een FD Gazellen Award voor de snelstgroeiende bedrijven van Nederland.

In *Gek idee, doen we!* beschrijft Erik de Jong, Ivy-medewerker van het eerste uur, hoe het bedrijf vanaf dag één actief is gaan experimenteren om de beste methode te vinden voor zaken als zelfsturing, besluitvorming, transparantie, feedback, strategie, langetermijndoelen, groei en winstdeling. Inmiddels is Ivy het bedrijf waar de medewerkers zelf hun werktijden, vakantiedagen en salaris bepalen, en waar de directeur met gerust hart een jaar met vakantie kan.

Gek idee, doen we! is het boek dat ze zelf bij hun start hadden willen lezen, maar de ervaringen, inzichten en persoonlijke reflecties zijn hiermee wel beschikbaar voor managers, ondernemers, leidinggevenden en bedrijven die ook willen experimenteren met hun salarismodel en zelfsturing.

