

AUTONOMIE ALS STRATEGIE

WERKEN IN EEN
ORGANISATIE DIE
JE LAAT VLIEGEN

MARIEKE PEPERS

AUTONOMIE ALS STRATEGIE

Colofon

Tekst: Marieke Pepers en Merijn Hillen

Redactie: Anouk Bosman en Dennis Bruggemans

Creative productie: Nick Lievendag

Omslagontwerp: Donald Roos

Opmaak binnenwerk: Lilian van Dongen Torman

Omslagfoto: Jurgen Jacob Lodder

BIS Publishers

Timorplein 46

1094 CC Amsterdam

The Netherlands

bis@bispublishers.com

www.bispublishers.com

ISBN 978-90-636-9874-4

Copyright © 2026 Marieke Pepers en BIS Publishers

Alle rechten voorbehouden.

Het auteursrecht op de afzonderlijke teksten en beelden berust bij de betreffende makers. Voor iedere verveelvoudiging en openbaarmaking is voorafgaande toestemming vereist. Auteur en uitgever hebben gepoogd alle rechthebbenden te achterhalen. Wie desondanks meent rechten te kunnen doen gelden op beeldmateriaal in deze uitgave wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever zodat recht kan worden gedaan aan de ontstane situatie.

AUTONOMIE

ALS

STRATEGIE

WERKEN IN EEN

ORGANISATIE DIE

JE LAAT VLIEGEN

MARIEKE PEPERS

Inhoud

7	Voorwoord
11	De start van anders denken
15	1 Vertrouwen als winstmodel
35	2 Managerloos werken
53	3 Wennen aan vergaande autonomie
75	4 De vierdaagse werkweek
95	5 Een strakke feedbackcultuur
123	6 Toekomstscenario's
137	Epiloog
139	Inspiratiebronnen

Voorwoord

In 1997 rondde ik mijn hbo-opleiding personeel en arbeid af. Als HR-businesspartner bij een grote verzekeraar leerde ik in mijn eerste baan de vertaalslag te maken van boeken naar de praktijk. Het werd mijn drive om door te leren en te experimenteren. Ik deed een master in veranderkunde en besloot in 2005 mijn behoefte aan vernieuwende manieren van werken vorm te geven als ondernemer. Met een team van HR-professionals boden we HR-beleid op abonnementsbasis. Iets wat we nu *Fractional* HR zouden noemen.

Start-ups met nieuwe businessmodellen kwamen op mijn pad. *Rockefeller Habits*, *Scrum*, *Holacracy*, met veel plezier dook ik daarin en bedacht welke HR-tools daarbij zouden passen. Ik las er boeken over, maar die waren vaak erg theoretisch. Op zoek naar echte ervaringen met agile werken en zelfsturende teams, ging ik regelmatig naar meetups. Ik ontmoette er gelijkgestemden: mensen die organisaties wilden helpen bij echte veranderingen.

Enmaal aan het werk bij Nnbrs, eindigde ik zelf regelmatig op de spreekstoel om onze aanpak als start-up in HR-tech te delen. De inspiratie werkte ook andersom. De vragen die ik kreeg, zetten me aan het denken en maakten mij ook beter in mijn werk.

Toen volgde er een Amerikaans avontuur met mijn gezin. Ik

ging als verandere kundige aan de slag bij een grote farmaceut. Drie jaar woonde en werkte ik in het Amerika waarover ik zoveel had gelezen in mijn boeken over start-ups en progressieve werkvormen. Ook hier vond ik via meetups een netwerk aan HR-managers die binnen hun bedrijven met mooie dingen bezig waren zoals *Teal* en *Sociocracy*. Ook *Diversity, Equity and Inclusion* (DEI) kwam precies in die periode enorm op.

Bij mijn terugkeer naar Nederland had ik veel zin om verder te gaan in het HR-vak. Het liefst in een baan waarin ik echt impact kon maken. Een rol als Chief People Officer bij Nmbrs paste daar goed bij. Het People First-gedachtegoed was nog steeds de basis van het businessmodel van Nmbrs, maar het verhaal was doorgedaan. Veel nieuwe mensen, zelfsturende teams en interne coaches. Mijn eerste project werd de introductie van een vierdaagse werkweek.

In mijn zoektocht naar voorbeelden en succesverhalen over dit onderwerp, bleef ik maar bij een paar goede voorbeelden terugkomen. De aanleiding voor een vierdaagse werkweek was bij die organisaties vaak economisch, zoals meer arbeidsparticipatie of een lagere CO₂-uitstoot. Een heel andere motivatie dan de onze.

Na de introductie van de vierdaagse werkweek in september 2022 werd ik zelf regelmatig uitgenodigd om ervaringen te delen. Het riep telkens veel vragen op. Steeds kon ik wel een paar van die vragen beantwoorden, maar het lukte me niet om ze als onderdeel van onze volledige cultuur te delen. Daarom schreef ik langzaam aan ons eigen verhaal. Pas als je het complete beeld

ziet, begrijp je wat we bij Nmbrs aan het doen zijn, waarom het voor ons werkt en dat dit is waarom we jaar na jaar groeien.

Nog altijd lees ik graag en woon ik sessies bij over progressief People First-gedachtegoed. Er zijn nu veel meer online masterclasses, podcasts en inspiratiesessies dan ooit, met bovendien meer ervaringsdeskundigen en praktijkverhalen. Met dit boek draag ik daar graag aan bij.

Hoe je dit boek kunt lezen

Dit boek neemt je mee langs onze principes. Het is geen handboek dat vertelt hoe je het moet doen. We laten zien hoe een People First-cultuur in de praktijk werkt, hoe we onze organisatie hebben ingericht en waarom we het zo doen. Ook collega's, waarvan we de namen om privacyredenen hebben gefingeerd, delen hun eerlijke ervaringen. Als je, net als ik, het liefst over echte voorbeelden leest, hoop ik dat je in dit boek inspiratie vindt en dat het je aanmoedigt om naar andere manieren van werken te kijken.

Marieke Pepers

De start van anders denken

Als hun start-up 'Personeel enzo' voor het eerst groeit, komen oprichter Michiel en mede-eigenaar Luis voor een uitdaging te staan: hoe managen we de taakverdeling in het team nu wij dat niet langer zelf kunnen doen? Ze kiezen voor een onconventionele oplossing. Onbewust zetten ze de eerste stap voor de People First-cultuur van het latere Nmbrs, het softwarebedrijf waar ik de Chief People Officer van ben.

Het is 2008. De introductie van de smartphone verandert in sneltreinvaart onze belevingswereld. Voor het eerst in de geschiedenis groeit er een generatie kinderen op die geen leven kent zonder internet. De smartphone brengt de wereld naar onze huiskamers en broekzakken. Allerlei taken worden er makkelijker, sneller en leuker van. Binnen een minuut bestellen we via een app een taxi, streamen we onze favoriete muziek en boeken we een kamer bij een particulier aan de andere kant van de wereld. Bedrijven als Uber, Spotify en Airbnb voelen als een frisse wind die traditionele sectoren afstoft. Met verdienmodellen die slim gebruikmaken van technologie breken dit soort *disruptieve* bedrijven traditionele markten open. Een stroom van start-ups volgt. Het wordt een tijdperk van jonge ondernemers, van *'move fast and break things'*: snel ontwikkelen, testen, falen en leren.

Michiel, vierde generatie uit een ondernemersfamilie, is gefascineerd door deze digitale innovatie. Samen met zijn familie haalt hij zelfs de landelijke krant wanneer ze als eersten in Nederland iets op Facebook posten. Ook al heeft hij een achtergrond in rechten, hij ziet al snel de potentie van het koppelen van technologie aan een traditionele sector. Hij kiest voor innovatie van salarisadministraties en contracten – het mag dan het minst sexy product in de markt zijn, relevant is het wel. Elk middelgroot bedrijf heeft ermee te maken: elke maand vliegen er miljoenen salarisstroken over het internet. Samen met Luis, die met zijn technische kennis de leiding krijgt over de systemen, bouwen ze de eerste versie van Nmbrs-software. Het idee slaat aan en het aantal klanten groeit.

Als ze de eerste medewerkers tot manager promoveren – Michiel is veel onderweg en Luis druk met het doorontwikkelen van de software – blijkt het managermodel al snel een fiasco. De éne manager heeft geen managementtalent en de ander geen draagvlak bij het team. Ook de zoektocht naar extern talent loopt vast. Ze leggen het af tegen beter betalende bedrijven met grote investeerders achter zich.

Dit is het moment waarop ze een afslag nemen die de verdere koers van het bedrijf sterk beïnvloedt. ‘We stoppen met het hele managersidee’, besluiten ze. Niet uit ideologie, maar uit noodzaak. ‘*No Managers*’ wordt in de jaren erop een veelgebruikt credo. Het is de eerste stap in de reis van Nmbrs.

Bij het verschijnen van dit boek, bijna 20 jaar na hun besluit, zijn de waarden autonomie, vertrouwen en samenwerken de belangrijkste pijlers van onze cultuur. De *No Managers*-aanpak

evolueerde tot een volwassen organisatie met zelfsturende teams, compleet met *peer-to-peer* beoordelingen. Alles is gebaseerd op het idee dat medewerkers heel goed in staat zijn hun eigen werk te organiseren. Iedereen committeert zich aan dezelfde doelen, we werken met een vierdaagse werkweek en hebben een strakke feedbackcultuur, ondersteund door interne coaches.

De keuze voor deze werkvormen is nooit een doel op zich geweest. Ze volgen uit onze kijk op succes: samen goed werk leveren én plezier hebben. Op welke manier stellen we mensen in staat het beste werk te leveren? We geloven in de *People First*-strategie, overtuigd dat succesvolle mensen leiden tot het succes van Nmbrs.

De start-up uit 2008 heeft inmiddels vestigingen in Portugal, Zweden en Nederland. We maken onderdeel uit van de Visma-familie en zetten volgende stappen in onze groei. Het dilemma waar Michiel in 2008 voor stond – hoe richten we onze organisatie in rondom deze verandering? – blijft onverminderd relevant. Ons organisatiemodel zal meebewegen, waar onze waarden blijven staan. Een cultuur waarin ambitie, goede cijfers en werkplezier samengaan.

'Als de cultuur
goed zit, volgt
de rest vanzelf.'

Tony Hsieh

Oprichter Zappos

Vertrouwen als winstmodel

Waarom wij het succes van Nnbrs bij onze mensen neerleggen

Kerstsokken

Donderdag 1 december 2022, Utrecht. Ik zit in een spreekruimte te wachten en neem in gedachten mijn verhaal nog een keer door. In mijn tas zitten vier paar van onze populaire Nnbrs-kerstsokken, bedoeld als ijsbreker voor het gesprek dat me mijn baan kan kosten.

Sinds kort ben ik weer Chief People Officer (CPO) bij Nnbrs, nadat ik het bedrijf een paar jaar verruilde voor een Amerikaans avontuur met mijn gezin. Oprichter Michiel Chevalier vroeg me terug nadat de lockdowns in de tijd van de COVID-pandemie iets onomkeerbaar hadden veranderd in de flow van het managerloze bedrijf. Mensen hebben door het thuiswerken meer flexibiliteit, maar lijken minder betrokken bij Nnbrs, alsof ze zich meer op zichzelf zijn gaan richten.

We brainstormen over een gewaagd idee: wat als we mínder gaan werken, daardoor meer focus aanbrengen en

tegelijkertijd tijd overhouden voor het leven thuis? We introduceren een efficiënte werkweek, van maandag tot donderdag, waarbij iedereen op vrijdag zijn eigen ding doet. Een collectieve vierdaagse werkweek, met behoud van vijf dagen salaris.

Het is mijn eerste grote verandering als CPO; collega's zien het direct zitten en de pilot gaat van start. Tijdens mijn eerste bestuursvergadering met Visma licht ik de strategie toe. De bestuursvoorzitter is direct enthousiast. Hij klapt er zelfs bij, zo goed vindt hij het plan bij Nmbrs passen.

De Nmbrs-kerstsokken die ik die decembermiddag 2022 in Utrecht bij me heb, zijn bedoeld voor Visma's internationale CEO. Ze is een intelligente Noorse dame van mijn leeftijd: een van Europa's beste leiders en moeder van net zoveel kinderen als het aantal paar sokken in mijn tas. Ik heb mijn huiswerk goed gedaan en ze glimlacht terwijl ze mijn gedachten doorziet: thuis zal niemand hoeven vechten om de *goodies* waarmee hun moeder nu weer thuiskomt.

Wat was er gebeurd? Visma's internationale CEO was een stuk minder enthousiast dan de Nederlandse voorzitter. Toen ze van hem over de pilot hoorde, trok ze direct aan de bel. Ze vindt het een veel te risicovol plan voor de vereiste groei binnen de Visma-familie. Hoe kunnen we garanderen dat we in vier dagen dezelfde productiviteit halen als in vijf? De bestuursvoorzitter die eerder nog heel erg enthousiast was, fluit me nu terug. Ik vraag of ik zelf aan de CEO mag toelichten waarom wij er zo in geloven.

Zo beland ik in december 2022 op die stoel, klaar voor het gesprek dat me óf met de staart tussen de benen terugstuurt naar mijn collega's, óf me als CPO heel blij maakt. In minder dan een uur draait ze bij. Ze stemt in met verlenging van de pilot, onder de voorwaarde dat ik de consequenties neem als de productiviteit wel degelijk terugloopt. Ik krijg een half jaar om haar met resultaten te overtuigen. Inmiddels zijn we jaren verder. Onze strategie om in minder tijd hetzelfde te leveren, bewijst zich nog altijd in de cijfers.

Succes door werkplezier

Het verhaal van Nmbrs gaat niet over de vierdaagse werkweek. Ook niet over managerloos werken. Het gaat over een strategie waar maar weinig bedrijven radicaal voor gaan: je mensen vooropzetten. Niet de klant, niet het product, maar *People First*. Nmbrs gelooft dat blije mensen die in balans zijn, het beste werk leveren. Gelukkige mensen zijn niet alleen het meest productief, ze denken creatiever en werken beter samen. Hoe succesvoller onze mensen, hoe succesvoller het bedrijf.

Managerloos werken en een kortere werkweek zijn voor ons geen doel. Het is een manier om onze mensen autonomie, vertrouwen en verbinding te geven: belangrijke factoren voor werkgeluk. Al in de jaren zeventig bewezen de twee psychologen en hoogleraren Edward Deci en Richard Ryan dat autonomie geen luxe is, maar een belangrijke basisbehoefte, net als eten of slapen. Mensen verliezen hun motivatie als ze geen ruimte

krijgen om zelf keuzes te maken. Nnbrs is een ambitieus bedrijf, met harde strategische doelen waar iedereen zich aan moet committeren om ze te halen. Dat willen we doen terwijl we onderweg plezier hebben.

People drive profit

Het *People First* denken ontstond voor het eerst rond de jaren vijftig. In de psychologie verschoof de aandacht van controle en efficiëntie naar menselijke groei en veiligheid. Dit vertaalde zich later in leiderschapsdenken naar het concept van 'dienend leiderschap': de leider is er om mensen te laten floreren, niet andersom. In bredere maatschappelijke bewegingen werd de term gebruikt om te benadrukken dat je altijd eerst de mens ziet, en pas daarna iemands handicap, label of functie.

In organisaties groeide de term *People First* uit tot de samenvatting van een diepere overtuiging: als mensen zich veilig voelen, erbij horen en ertoe doen, volgt de prestatie vanzelf. Niet andersom. Het credo '*profit first*' verschoof daarmee naar '*people drive profit*'.

We selecteren onze nieuwe mensen op een goede fit, werken met structurele feedbackroutines en vieren onze successen. Met onze *People First*-cultuur willen we een werkplek zijn waar je je ontwikkelt, goede dingen bereikt met collega's en later in je carrière met plezier aan terugdenkt. Onze waarden – autonomie, vertrouwen en samenwerken – zitten in elk detail, tot in elk

haarvat van onze organisatie. *People First*-denken draagt niet bij aan onze bedrijfsstrategie, *het is* onze strategie.

Mensen willen hard voor je werken als het klopt – als je ze vertrouwt en duidelijk maakt wat belangrijk is.

De moed om anders naar werk te kijken

Onlangs was ik als spreker te gast bij een avond voor jonge talenten uit het bedrijfsleven. Het thema was ‘moed’. Ze zagen Nnbrs als voorbeeld van een bedrijf dat rebelse keuzes maakt. Ik mocht vertellen over onze cultuur. Na mijn verhaal ging er een hand omhoog. Een jonge vrouw zei dat ze het inspirerend vond, toch had ze een frons op haar gezicht. ‘In mijn organisatie is het al moeilijk genoeg om snel en flexibel samen te werken. Laat staan dat we zoiets radicaals als managerloos werken invoeren,’ zei ze. ‘Hoe krijg je je organisatie bereid om te veranderen?’ Een vraag die ik regelmatig hoor. Ik antwoordde dat het vooral om het geloof in de basis gaat. Dat als je sterk kunt verwoorden waarom deze nieuwe stap nodig is, je de directie overtuigt op de inhoud. Maar dat dit soms wel wat lef vereist.

‘Wanneer moest jij moedig zijn?’ vroeg ze.

Ik vertelde haar over het moment met de kerstsokken. Niet alleen ik, ook de Noorse CEO had moed getoond door ons plan

toch een kans te geven.

‘Wat maakte dat ze toch van mening veranderde?’

‘Ons plan... en haar hond,’ antwoordde ik.

Wat bleek tijdens het gesprek? De balans die ik met een vierdaagse werkweek probeerde te creëren, was in de progressieve werkcultuur van Noorwegen allang normaal. Mensen vertrekken om drie uur van kantoor om dingen te doen die thuis nodig zijn en werken 's avonds weer even door. Vanuit die gedachte is een dag minder werken heel onlogisch. Ik vertelde dat de cultuur in Nederland en Portugal heel anders is. ‘Vijf dagen werken, van negen tot vijf? Wanneer laat je je hond dan uit?’, had ze verbaasd gevraagd. Ons idee van vier dagen volle ambitie en één dag voor jezelf klonk met deze kennis opeens veel logischer. Het paste ook bij háár kijk op werk: presteren lukt alleen als je balans hebt.

Wat we concreet anders doen

Nmbrs heeft drie kantoren: in Amsterdam, Lissabon en Stockholm. We werken met ruim 150 mensen en meer dan 20 verschillende nationaliteiten. Onze software verwerkt elke maand ruim 1,6 miljoen salarisstroken voor honderden klanten. We werken met zelfsturende teams, jaardoelen en planning, waarbij de verantwoordelijkheid voor de taakverdeling volledig bij de teams zelf ligt. Teams regelen ook zelf het aannemen van nieuwe collega's en nemen besluiten over contractverlenging. Dit alles doen we in vier dagen per week.

Hoe kan dat goed gaan zonder managers? Brengt het de toekomst van het bedrijf niet in gevaar? Het is een van de meest gestelde vragen door ondernemers of HR-managers na het horen van onze aanpak. *We're different, not crazy.* we mogen dan anders ingericht zijn, ons bedrijf is er niet minder succesvol door.

Onze People First visie is niet alleen menselijk, maar ook efficiënt. Tevreden mensen werken beter, blijven langer en passen zich sneller aan.

Hoe je je mensen in beweging krijgt, hangt heel erg af van waar je staat als organisatie. Een bedrijf vol programmeurs zal heel anders omgaan met de opkomst van AI dan een winkelketen met medewerkers die niet *'tech-savvy'* zijn. Hetzelfde geldt voor het invoeren van meer autonomie. Traditionele bedrijven zijn niet voor niets nog steeds in de meerderheid, ondanks dat de vijfdaagse werkweek en hiërarchische structuren piepen en kraken onder de druk van onze volle levens. Werkvormen veranderen is uitdagend en vraagt veel aandacht.

Ook binnen Visma is Nmbrs een vreemde eend in de familie, ondanks de goede resultaten. In 2025 wonnen we de FD Gazellen Award, toegekend aan ambitieuze organisaties die drie jaar op rij twintig procent groeien. We ontvingen de prijs niet voor de eerste of tweede keer, maar voor de 15e keer op rij. Wij zijn ervan

overtuigd dat onze *People First*-cultuur aan de basis ligt van dit succes. Het is geen vraag of we bereid zijn om mee te bewegen met alle maatschappelijke ontwikkelingen – die wachten immers niet op ons. De nieuwe generaties en veranderende wensen rondom werk bieden juist heel veel mooie kansen voor een nieuwe, beter passende vorm van werkgeverschap.

‘Succes is voor ons niet de snelste groei, maar een bedrijf waar mensen trots op zijn.’ – Jan

Hoe onze relatie met werk de afgelopen decennia veranderde

Tijdens de industrialisatie, met fabrieken die 24 uur per dag moesten blijven draaien om zo rendabel mogelijk te zijn, sloten de banen en roosters van medewerkers aan op de draaiende machines. Een eeuw later zijn de rollen omgedraaid: we hebben systemen om ons werk uit handen te nemen en bereiken veel meer in minder tijd. Toch zijn onze levens juist voller geworden.

De structuren van 40-urige werkweken en hiërarchische controle zijn niet meegegroeid met de ontwikkelingen. Ze passen niet meer bij de levens van nu, waarin mensen verschillende rollen proberen te combineren en structureel tijd tekortkomen. De generatiekloof illustreert de verschuiving: waar babyboomers en Generatie X nog kozen voor loyaliteit en *‘lifetime employment’*

De wereld van werk staat op een kantelpunt. In een tijd van personeelstekorten, groeiende druk en behoefte aan zingeving, staan werkgevers voor grote uitdagingen. De oplossing ligt verrassend dichtbij. Organisaties die fundamenteel anders durven te kijken naar de organisatie van werk, blijken aantrekkelijker te zijn voor talent zonder in te boeten aan succes of groei.

Marieke Pepers is chief people officer bij het snelgroeiende softwarebedrijf Nmbrs. Zij neemt je mee in het verhaal van dit bedrijf, dat op innovatieve wijze laat zien dat het anders kan. Vertrouwen vormt de kern van hun aanpak. Dat vertrouwen vertaalt zich onder meer in autonome teams, een vierdaagse werkweek, en een strakke feedbackcultuur met interne coaches. Werkvormen die naadloos aansluiten bij de groeiende behoefte van mensen om zelf keuzes te maken en samen succesvol te zijn.

Pepers laat zien hoe je stap voor stap bouwt aan een cultuur van vertrouwen, welke uitdagingen je onderweg tegenkomt en welke concrete resultaten deze manier van werken oplevert. Het boek biedt ondernemers, directies en HR-professionals een persoonlijk en inspirerend inblikje in de toekomst van werk én laat zien hoe je daar als organisatie vandaag al effectief op kunt inspelen.



Met ruim 25 jaar ervaring in HR en veranderkunde is Marieke Pepers de drijvende kracht achter de People First aanpak van Nmbrs. Met een no-manager organisatie-model en een vierdaagse werkweek laat ze zien dat een cultuur van vertrouwen en groeistrategie elkaar versterken.



BIS PUBLISHERS

bispublishers.com