

Geen bazen, wel leiderschap bij financiële dienstverlener

Consultant fiNext van Fokke Wijnstra laat zich niet hinderen door structuren

Roy van Dalm
Voorburg

Netwerkorganisaties zijn net managementboeken. Iedereen praat erover, maar niemand doet er wat mee. Financiële dienstverlener fiNext wel. De mensen organiseren zichzelf.

Het laatste waar fiNexts Fokke Wijnstra ('zeiler' staat er als functie op zijn kaartje) behoefte aan heeft, is management dat de synergie gaat organiseren. 'Energie kun je niet dwingen, die moet je aantrekken en geleiden.'

fiNext ondersteunt de hogere financiële functies van klanten met consultancy en interim-managementdiensten. Er werken zo'n 180 mensen die zich in circa twintig teams geformeerd hebben. Medewerkers zoeken collega's op waarmee ze goed samen denken te werken en die over de kennis beschikken waar op dat moment behoefte aan is.

'Mensen zijn zeer wel in staat zichzelf te verbinden met anderen. Het probleem in organisaties is vaak dat thema's als synergie bedacht worden door het management in plaats van ontwikkeld door de medewerkers zelf', constateert Wijnstra. 'De kracht van sociale innovatie is juist dat je dingen laat gebeuren. Het gaat om ontstaanbaarheid versus maakbaarheid. Via de mechanische maakbaarheidsweg van afdelingen en businessunits krijg je geen dynamiek in je organisatie. Wel als je mensen hun gang laat gaan.' De aanpak leidt in ieder geval bij fiNext tot een hoge medewerkersvreugde en stabiele winstcijfers.

Wijnstra: 'Hoe houd je je span of control? Nou, niet dus. Kijk nou eens gewoon wat er gebeurt als je loslaat. Onze eerste uitspraak is dat we ons niet laten hinderen door structuren. En de tweede is dat we alles simpel houden. Natuurlijk heb je als organisatie een minimale structuur nodig. Dat hebben wij ook. Een gebouw, salaris, een goede ict-infrastructuur. Mensen veronderstellen vervolgens dat we dan wel veel zullen communiceren. Communiceren? In contact treden met de ander, dat is de kern. Waarom een nieuwsbrief als je ook persoonlijk bij iemand langs kunt gaan? Houd het simpel, ga terug naar de mens. Organisaties maken veel problemen te complex. Wij vragen ons altijd af of het simpeler en met minder kan.'

Zo'n netwerkorganisatie klinkt leuk, maar dat werkt natuurlijk alleen maar bij hoogopgeleide, jonge professionals — de genetwer-



Fokke Wijnstra: 'De kracht van sociale innovatie is juist dat je dingen laat gebeuren.'

Foto: Roger Dohmen

te, gepassioneerde en vrijelijk kennisdelende 'werknemer 2.0', zoals die in de managementliteratuur genoemd wordt. Fokke Wijnstra haalt zijn schouders op. 'Hoor je mij over leeftijd praten? Of over opleidingsniveau of branche? Ik heb het over algemene, menselijke waarden. In de zorg of een productieomgeving zal dit net zo goed kunnen werken. Het gaat over vakmanschap en over mensen ruimte bieden. Ik ben dan ook duidelijk een voorstander van Rijnlands organiseren. Wie het weet, mag het zeggen. Niet: wie de baas is, mag het zeggen.'

De aanpak van fiNext komt vanzelfsprekend niet uit de lucht vallen. Het bedrijf is tien jaar geleden voortgekomen uit ict-bedrijf The Vision Web, dat al een zekere reputatie genoot op het gebied van zelfsturing en teams die zelf hun targets en beloningsvaststelden. Toch is het niet hetzelfde, legt Wijnstra

'Organisaties maken veel problemen te complex. Wij vragen ons altijd af of het simpeler kan'

uit. 'Zelfsturing is geweldig, maar in de praktijk grotendeels mislukt omdat de managers zich uit het directe contact hebben teruggetrokken. Ineens moest iedereen het maar zelf uitzoeken. En de manager werd iemand die bij elk probleem de handen ten hemel hief en riep: "Hiervoor moet je niet meer bij mij zijn." Zelfsturing betekent juist heel veel met elkaar in contact zijn. Dat vereist volkomen transparantie en een cultuur van elkaar recht in de ogen kunnen kijken en elkaar aanspreken op afspraken die gemaakt zijn.'

Bij fiNext kan iedere medewerker te allen tijde zien waar de anderen mee bezig zijn, wat voor afspraken ze hebben in de agenda en wat de doelen en beloningsafspraken van de teams zijn. Een hr-afdeling kent fiNext niet. Teams regelen hun eigen ontwikkeling en scholing en budgetteren die. En als er een medewerker ziek is, dan nemen de collega's gelijk contact op. Volgens Wijnstra hoeft hij daar niets aan te doen.

Daarnaast is fiNext onlangs begonnen met een interne Wikipedia — een voor iedereen toegankelijke website waar alle medewer-

kers zonder tussenkomst van derden aan kunnen bijdragen en die als gemeenschappelijke kennisbank fungeert. Maar het is meer nog de manier waarop die tot stand gekomen is, die het bedrijf typeert.

Wijnstra: 'fiNext is een gemeenschap en daar creëer je een context voor, zoals een Wiki. Wij bespreken dat: "Jongens, dat idee van een Wiki, is dat wat?" Als mensen er zin in hebben, dan pakken ze het op en wordt het ook wat. Gebeurt er niks, dan was het blijkbaar geen

goed idee en dan moet je het ook loslaten. Ik ga dus geen stuurgroep Wikipedia in het leven roepen. Als je er een project van maakt, dan gaat het al snel niet meer om de inhoud. Dan willen mensen zich aan het contract houden omdat er een bonus of zo aan vastzit. Op dat moment worden de vorm en de structuur leidend. En dan komen macht en ego naar boven, want dan is er iemand projectleider en die wil natuurlijk zijn project door drukken.'

Bazen zijn er niet bij fiNext. Leiderschap wel. Maar leiderschap ontstaat door professionaliteit op een bepaald onderwerp en is afhankelijk van de context, afhankelijk van het thema of het project waar een team op dat moment mee bezig is.

Wijnstra: 'Wij praten dan ook niet over functies, maar we hebben het over rollen. Salaris is gereleerd aan iemands toegevoegde waarde op een bepaald gebied en daar maak je samen afspraken over. Bij fiNext bestaat geen demotie of promotie, alleen ontwikkeling. Mensen die bij ons solliciteren en die graag baasje willen worden, die gaan maar ergens anders heen.'

Netwerkbedrijven De fiNext-principes

Houd het simpel

Een minimale structuur is nodig, maar businessunits en afdelingen zijn overbodig

Rijnlandse organisatie

Wie het weet, mag het zeggen. Niet: wie de baas is, mag het zeggen

Transparantie

Medewerkers weten waar de anderen mee bezig zijn, de doelen en beloningsafspraken