

Van dromen...

Finext



Finext is een club van hondertachtig mensen die diensten verlenen aan financiële afdelingen binnen profit en non-profit organisaties. Eén van de echte kenmerken van Finext is dat er geen regels zijn. Het bedrijf is organisch ingericht en is een voorbeeld van Rijlands organiseren.

Finext ondernemer Fokke Wijnstra laat zich inspireren door de groeiende visie op 'hoe te organiseren'. Naast zijn werk voor Finext verricht hij opdrachten als onafhankelijk zelfstandige en werkt hij samen met mensen uit het netwerk van DeLimes en Berkeley Square. Zijn visie op ondernemen uit zich in volle glorie in de werkwijze en inrichting van Finext.

Ik wil trots zijn op waar ik werk

"Ik heb onder andere leiding gegeven aan een Amerikaans, anglo-saksisch bedrijf. Men vond dat je als baas 'er bovenop' moest zitten anders loopt het mis. De manager heeft het overzicht en alleen hij kan beslissen.

Ik ga er vanuit dat elke medewerker, van welk opleidingsniveau ook, een beeld heeft van wat het beste is voor het bedrijf. Met andere woorden bij elke medewerker zit strategisch inzicht en visie. Dat waardeer ik en daar wil ik gebruik van maken. Hier zit dus een ander paradigma onder." Finext is hierbij geïnspireerd door het oude BSO van Eckart Wintzen, het chaos- en complexiteitsdenken en Semco van Ricardo Semmler.

De sleutel voor het succes van Finext is de aansluiting tussen wat een medewerker wil en wat de organisatie te bieden heeft. "Een vraag die we altijd stellen als we nieuwe mensen aannemen is: 'wat zoek je in een werkgever?'. De meesten antwoorden dan 'ruimte voor ontwikkeling' en 'ik wil trots zijn op waar ik werk.' En dan gaat het vooral om aandacht voor de eigen ontwikkeling en het kunnen meebouwen aan het bedrijf. Mensen willen zich kunnen identificeren met hun bedrijf. We willen succesvol ondernemen, enerzijds in winst, maar ook dat de ideeën die in onze organisatie leven, tot uitvoering gebracht kunnen worden. Om dit te kunnen realiseren is een prettige omgeving van belang. Hier horen principes bij en afspraken nakomen. Wat daarnaast ook heel pregnant in de wensen van medewerkers naar voren komt, is het idee van netwerken. Men wil zich verbinden met collega's, op de hoogte zijn van wat er allemaal speelt, binnen en buiten het bedrijf. Openheid en transparantie, geen hokjesgeest en veiligheid."



Als we weten dat mensen dit zoeken in een organisatie, waarom organiseren we ons dan niet op die manier?

Dit is de vraag die staat aan de basis van het ontstaan van Finext. "In de traditionele opzet van bedrijven zitten allemaal aspecten die precies dat tegenhouden wat we allemaal willen. Bij Finext hebben we besloten een aantal andere uitgangspunten te nemen. Dat zijn: uitgaan van de kracht van mensen en een ander mensbeeld. Dat mensbeeld houdt in dat we vertrekken vanuit de visie dat mensen te vertrouwen zijn, dat wat ze kunnen ook echt kan en dat je als je in je passie zit, je het beste zult presteren. We hebben ook een andere kijk op de verbinding met het bedrijf. Hierbij hangen we heel sterk de principes aan die uit de Chaos en Complexiteitstheorie komen. Structuur in het bedrijf brengen we alleen aan als het helpt. We zetten het in als middel en niet als doel op zichzelf. Zelfwerkzaamheid staat voorop, samen met eigen verantwoordelijkheid. En mensen kunnen dat goed. Als mensen een plan hebben, daar verantwoordelijkheid voor willen nemen en anderen van dit plan kunnen overtuigen en mee kunnen krijgen, dan ontstaat er op een natuurlijke wijze een vorm van synergie. Er komt dan een heel mooie energie tot stand. Ook laten wij teams zelf tot stand komen. Wij streven ernaar de structuur zichzelf te laten vinden, het te laten gebeuren."

Van dromen...

De teams van Finext

De vakmensen van Finext vormen zelf teams rondom relevante thema's. Binnen bepaalde randvoorwaarden mogen werknemers zelf ondernemen. Eén van die randvoorwaarden is dat de ambities van het team aansluiten bij de twee centrale doelen van Finext: "Het ene doel is dat we de financiële functie van bedrijven willen helpen. Het andere is dat we op een prettige manier met elkaar willen samenwerken. Daarna is het een kwestie van checken of de plannen van teams hierop aansluiten. Als met het management is afgestemd of de aansluiting er is, wordt er een afspraak gemaakt dat het team zich ook totaal gaat toelagen op de uitvoering van het plan. We maken geen contract, dat is niet nodig. Als mensen iets graag willen, dan zijn onderlinge afspraken voldoende. Als je met vrienden iets gaat ondernemen, zorg je ook dat je op tijd aanwezig bent en je best doet er iets gaafs van te maken. Zonder dat je alles contractueel hoeft vast te leggen"

Verder is van belang dat er gebruik wordt gemaakt van alle vakmanschap die in een team aanwezig is. Op basis daarvan worden de rollen verdeeld. De teams nemen ook zelf hun medewerkers aan. Op basis hiervan kan een goed antwoord worden gegeven naar de klanten. Zo kan een stuk ondernemerschap ontstaan en wordt er ruimte gecreëerd voor zelfontwikkeling. Volgens Wijnstra scheelt dat veel managementtijd, afstemming en gedoe: "Het geheel ordent zichzelf"

"Elk team heeft een leider, geen baas. Zoals een volleybal team geen formele baas heeft, maar de rol als trekker. Zo gaat dat bij ons ook. Zodra een team wordt gevormd, worden de rollen eigenlijk situationeel vanzelf bepaald. De leiders zijn er per plan. Teamsamenstellingen wisselen regelmatig hierdoor. We zitten eigenlijk in een constante reorganisatie. Als mensen naar een ander team willen dan kan dat, maar daar wordt eerst met elkaar over gesproken. Je hebt immers verantwoordelijkheden naar elkaar afgesproken. Die kom je in principe na."

Besturing

Op de vraag hoe een organisatie als Finext bestuurd wordt, vertelt Wijnstra: "Als mensen besluiten iets samen met anderen te gaan doen, beperken ze impliciet hun eigen vrijheid. Dat betekent ook dat je aan je afspraken houdt. Het sturen zit hem in het zicht houden op het nakomen van die afspraken die je met elkaar maakt. Daar hoort uiteraard onlosmakelijk vertrouwen in mensen bij. Vertrouwen dat mensen zich in willen zetten voor doelen die ze zelf gesteld hebben. De sturing zit dus op een heel ander vlak. Met waarden gedreven management ben je er nog niet. Ook daarin kun je heel regelgedreven te werk gaan. Het gaat erom dat leiders zelf ook het voorbeeld geven. Als je het

fundamenteel doet en daarin loslaat, dan blijkt het in de praktijk te werken.” Daarnaast is er een groep medewerkers die steeds toetst of Finext nog volgens de missie en principes werkt. Dit team kijkt vanuit verschillende perspectieven naar de organisatie: “Dus iemand die vanuit aandeelhouderswaarde kijkt, klantenblik, financiën, professie en business. Hiermee zorgen we ervoor dat alle problemen holistisch worden bekeken en niet eenzijdig vanuit een bepaalde kant.”

Invoeren van Het Nieuwe Werken

“Soms hoor je wel dat een bedrijf gaat verhuizen en dan ‘nu’ Het Nieuwe Werken gaat invoeren. Dat kan niet zomaar. Zo verander je geen cultuur. Het gaat via dromen, een missie en de vraag wat we willen dat anders gaat. Daar ga je over met elkaar in gesprek. Wanneer je daarmee klaar bent? Dat weet je niet vooraf. Zo werkt ‘natuurlijke chaos’. Een organisatie is geen beheersbaar systeem. Ik maak vaak de vergelijking tussen een brommer en een olifant. Een bromfiets kan ik uit elkaar halen en per onderdeel bekijken. Als ik alle onderdelen heb en de gebruiksaanwijzing ken, dan kan ik het als systeem weer in elkaar zetten en werkend maken.

Een organisatie is anders. Er is de zogenaamde informele organisatie. Je hebt invloeden van buitenaf, mensen ontwikkelen zich, dingen lopen anders. Het is een complex systeem, net als een olifant. Haal een olifant uit elkaar en zet hem in elkaar en hij doet het niet meer. Dat komt omdat de samenhang van de delen essentieel is. Elk onderdeel heeft invloed op het totale systeem. Wanneer je een veranderproces op gang brengt, weet je niet wat je daarmee op gang brengt.”

“Het Nieuwe Werken is totaal geen soft gebeuren. De transparantie maakt dat alles open ligt. Winst maken hoort er ook bij. We definiëren wel welke winstmarge we beogen en met ons plan sturen we daar op (bij). Samen vind je al doende uit wat wel en niet bijdraagt. Dit kun je niet vooraf in een strakke structuur neerleggen die ervoor gaat zorgen dat je haalt wat je beoogt. De structuur die je neerlegt, is er één die ondersteunt dat het proces naar de doelen goed verloopt. De uitkomst ontvouwt zich onderweg. Erg belangrijk hierbij is de informatievoorziening. Je moet weten hoe je ervoor staat, wat gebeurt er, welke resultaten worden geboekt. Die informatie is allemaal openbaar en staat op onze portal.”

Werken bij de club

Het ‘clubhuis’ van Finext, dat is ingericht als een Grand Café, heeft als doel een plek te zijn waar kennis gedeeld wordt. De werkplekken zijn flexibel ingericht. Zo organiseert Finext het toeval. “Wij kennen geen vaste werktijden. Het is mijn eigen verantwoordelijkheid als medewerker om iets voor elkaar te

Van dromen...

krijgen en mijn afspraken na te komen. Daar hoef ik geen urenafpraak voor te hebben." Een centrale administratie en intensieve introductiedagen zorgen ervoor dat de organisatie ondanks haar flexibele inrichting en werkwijze toch een eenheid blijft. Bij indiensttreding wordt elke medewerker gevraagd een 'wapenschild' te maken met informatie over wat men wil, waar de persoonlijke kracht ligt, wat men wil leren et cetera. En het blijkt allemaal te werken. Zowel de medewerkertevredenheid als het winstcijfer zijn zeer goed. Finext wordt dan ook niet voor niets door het NCSI genoemd als een schoolvoorbeeld op gebied van Sociale Innovatie.