



GROTE BETROKKENHEID, LAAG VERZUIM
Bij Finext werken zo'n 130 medewerkers, verdeeld over zeven niches als Finext Project Management of Finext Financial Services. Er zijn geen stafafdelingen en medewerkers maken deel uit van zelforganiserende teams van maximaal twaalf medewerkers die resultaatverantwoordelijk zijn. Er wordt door de teams zelf geïnvesteerd in nieuwe ontwikkelingen en bonussen worden door het team onderling verdeeld. De directeur van de verschillende niches is meewerkend voorman en ziet zijn belangrijkste uitdaging als het 'niet ingrijpen'. Levert deze wijze van organiseren iets op? Finext heeft een autonome groei, een jaaromzet in 2010 van 14 miljoen euro, een medewerker-tevredenheid van 8,5 (landelijke benchmark is 6,9), de betrokkenheid is 80 procent (landelijk 20 procent) en het ziekteverzuim ligt rond de 2 procent.

F*ck het systeem

Bij financieel adviesbureau **Finext** bestaan geen functies, eigen werkplekken of managers. Medewerkers bepalen zelf hun salaris. Ze begrijpen wel waarom niet meer bedrijven dit aandurven. “Het is doodeng.”

“Er bestaat geen slecht weer, alleen maar slechte kleding”. Dat zette Fokke Wijnstra onlangs op Twitter nadat hij die uitspraak van een Noor op vakantie had gehoord. Het zette hem aan het denken. Nederlanders praten altijd graag over het weer en maken plannen voor de toekomst. Daardoor zijn we volgens hem niet in staat om goed met de huidige situatie om te gaan. We zijn niet in het moment aanwezig zoals ze bij *mindfulness* adviseren. “Het weer kunnen wij niet veranderen en dat geldt net zo goed voor veel ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Maar we kunnen wel zorgen dat we de juiste kleding dragen en het beste uit de situatie maken zoals die zich voordoet”, vertelt hij tijdens een lunch in het Amsterdamse restaurant Dauphine.

Wijnstra is een van de boegbeelden van Finext, een financieel adviesbureau dat het voorbeeld van de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler en wijlen Eckart Wintzen volgt. Dat betekent dat ze geen officiële functies of afdelingen hebben. Iedereen kan hier een project leiden, de receptie bemannen of administratief werk verrichten. De medewerkers bepalen hun eigen salaris en er zijn geen leidinggevenden. Laat staan dat medewerkers een eigen secretaresse, parkeerplek of andere statussymbolen hebben. Het kantoor in Voorburg zien de medewerkers naar eigen zeggen niet als een kantoor, maar als een clubhuis waar ze elkaar kunnen ontmoeten.

Fokke Wijnstra werkt inmiddels zo'n anderhalve dag per week voor Finext. Hij doet van alles en nog wat: een beetje coaching of PR. “Iedereen doet dat wat nodig is, maar er zijn geen targets of vaste

omschrijvingen”, licht hij toe. Hij was een van de oprichters van The Vision Web (het netwerk van organisaties waaruit Finext is voortgekomen), waar een ander paradigma moest gelden: samenwerking op basis van vertrouwen en openheid. Dat betekende dat alle informatie, ook de salarissen van medewerkers, openbaar en voor iedereen toegankelijk was. Daarmee doet Finext wat Ricardo Semler alle organisaties aanbeveelt: behandel medewerkers als volwassenen en niet als kinderen. Dat betekent echter ook dat medewerkers zich eveneens volwassen gedragen en verantwoordelijkheid nemen.

VERANTWOORDELIJKHEID

En verantwoordelijkheid schuwt ook niemand bij Finext. Inmiddels is consultant Benno van Ingen aangeschoven bij het gesprek. Hij vertelt enthousiast over de overname die een groot deel van de 130 medewerkers van Finext deed. Zeventig van hen kochten het bedrijf vorig jaar voor 4 miljoen euro van Ordina, het beursgenoteerd ICT-bedrijf. “De bank en notaris hadden zoiets nog nooit meegemaakt: op alle documenten moesten zeventig handtekeningen”, zegt Van Ingen. “Iedere medewerker kon naar eigen mogelijkheid geld investeren en mede aandeelhouder worden. Het is nu echt een organisatie van en voor de medewerkers. De buitenwereld begreep hier ook weer niet veel van. Normaal koop je een bedrijf om het later weer met winst te verkopen. Maar wij willen niet zoveel mogelijk geld verdienen. We willen gewoon goed werk leveren en voorkomen dat iemand anders dan



wij aan het roer staat. Begrijp me niet verkeerd. Ik houd ook van geld, als bij mij een ton voor de deur staat, doe ik gewoon open”, vertelt de consultant lachend. “Maar winst maken is nooit het doel, altijd het gevolg wat ons betreft.”

Deze houding heeft ook consequenties voor de dienstverlening van Finext. Het bedrijf ondersteunt met consultancy- en interim managementoplossingen de financiële functie van top-500 ondernemingen van bouwbedrijven als BAM of banken als ING. “We hadden laatst een opdracht regelrecht slecht gedaan, maar het afgesproken budget was op. Ik schaamde me kapot. Toen we met de opdrachtgever aan tafel zaten zag je al dat zij verwachten dat wij zouden vertellen wat de verbeteringen zouden kosten. We boden aan de problemen te verhelpen zonder extra geld te rekenen. Dat kost ons geld, maar kwaliteit staat voorop. Dat dit onze relatie met de klant ten goede komt is natuurlijk mooi meegenomen”, zegt Van Ingen.

Zowel Van Ingen als Wijnstra hebben voor Finext bij andere bedrijven gewerkt en kennen de traditionele bedrijfsstructuren maar al te goed. Van Ingen geloofde eerst niet dat er werkelijk zelfstandig bij Finext werd gewerkt. “Het zijn toch vaak holle frases als ‘zelfsturende teams’, maar hier heb je echt eigen verantwoordelijkheid. Hier leidt iemand een project om even later weer net zo makkelijk weer te volgen. En dat is wat een goede leider uitmaakt: die kan ook volgen. En een volger kan ook leiden.” Organisaties waar zij voor werken zeggen ook dat

ze zelfstandig of ondernemend werken. “Maar als je doorvraagt mogen medewerkers bijvoorbeeld alleen orders tot 250 euro tekenen en vanaf 251 euro alweer niet”, zegt hij. “De behoefte van controle zit overal stevig ingebakken. Ik begrijp wel dat niet meer bedrijven zoals wij werken: het is doodeng. Er ontstaat veel angst en onzekerheid als er minder controle en houvast is.”

TRANSPARANTIE, VERTROUWEN, VRIJHEID

Bij Finext zijn transparantie, vertrouwen en vrijheid de belangrijkste ingrediënten voor het samenwerken. Er zijn geen standaardprocedures of ‘zo doen we dingen nu eenmaal hier’. Wie een goed idee heeft, kan het ook gewoon uitvoeren. Niemand vertelt je hoe en wanneer jij je werk moet doen. “De basis is steeds weer vertrouwen in mensen hebben en dat is belangrijker dan structuren”, zegt Wijnstra. De financiële sector heeft de afgelopen jaren veel te verduren gehad, maar het is zeker niet alleen

// We moeten ophouden regels belangrijker te vinden dan vakmanschap en dienstverlening //

deze sector die dringend moet veranderen, aldus Wijnstra. Het gaat veel verder dan dat. “Europa, de politiek, bijna al onze systemen en geloofsovertuigingen moeten op de schop. Het zit zo in ons verankerd om hiërarchisch te denken en te werken... Dat begint al op school waar je naar de meester moet luisteren. Veel mensen voelen zich machteloos, maar ik denk dat je zelf wel degelijk veel kunt doen.” *Fuck het systeem*, doe gewoon wat je zelf kunt doen.” Hoewel hij wel degelijk compassie heeft voor de financiële sector, is Wijnstra ook gewoon boos. “Ik vind dat er individueel te weinig verantwoordelijkheid wordt genomen, terwijl daar veel potentieel tot verandering zit. Ik hoor te vaak: ‘Ja maar iedereen doet het zo’. Of: ‘Ik vond het eigenlijk altijd een slecht product’. Maar waarom verkoop je zo’n product dan? We kunnen ons toch niet eeuwig blijven verschuilen en met de vinger naar iemand anders wijzen?”

Grootschalige verandering begint volgens hem

simpelweg bij het individu en bij kleine dingen. Wie Wijnstra belt krijgt het volgende te horen: ‘Welkom op de voicemail van Fokke Wijnstra’ en: ‘U heeft het voor het zeggen’. Het is een beetje een grap, maar illustreert zijn houding perfect. Hij gelooft er heilig in dat verandering mogelijk is, omdat wij meer last hebben van alle systemen dan dat ze ons dienen. Hij vraagt altijd aan managers of ze thuis ook werken met POP-gesprekken en functie-indelingen. “Natuurlijk niet, is de reactie. Ja, maar waarom moet dat op kantoor dan opeens wel?” “Ik was laatst op bezoek bij ABN Amro en dan zegt de parkeerwachter tegen mij: ‘U bent niet aangemeld. Er is dus geen plek voor u’. Nou ja, ik ben toch een gast? We moeten ophouden regels belangrijker te vinden dan vakmanschap en dienstverlening”, aldus Wijnstra. Naast het nemen van eigen verantwoordelijkheid gaat het er volgens hem ook om dat bedrijven en leidinggevenden de ruimte bieden om eigen initiatieven te nemen en medewerkers belonen die ondernemend zijn. “Ik begrijp de machteloosheid ook wel, je moet toch je hypotheek betalen en bent misschien bang dat je bonus op het spel staat.”

TONEELSTUKJES

Wijnstra bekleedde managementfuncties bij ICT-bedrijven BSO of Global Knowledge waar hij vice-president Noord-Europa was. Het stond hem tegen dat hij niet vanuit gelijkwaardigheid kon samenwerken en beoordelingsgesprekken moest voeren en daar weer verslagen over moest schrijven.

// We begrijpen best dat niet meer bedrijven zoals wij werken, het is doodeng //

“Ik vind het hoog tijd dat we eens stoppen met het opvoeren van toneelstukjes in bedrijven en veel meer aandacht geven aan waar het werkelijk om gaat. Je hoort echte gesprekken met elkaar te voeren hoe het met iemand gaat in plaats van een paar vakjes aan te kruisen, waar iemand vervolgens weer op wordt afgerekend.”

Van Ingen maakt duidelijk dat er op zich niets mis is met instrumenten om de voortgang van projecten of de betrokkenheid van medewerkers te meten.

Maar het gaat er natuurlijk wel om hoe die metingen vervolgens worden ingezet. Een kilometerstand bij de auto is ook maar een van de indicaties van hoe het met een auto gaat.

GEEN RIANT SALARIS

Een utopie, naïef, te mooi om waar te zijn. Dat zijn een paar van de veelgehoorde reacties op de verhalen van Finext. ‘Mensen geloven niet dat het werkt’, zegt Wijnstra. “Maar het is toch echt zo.”

Van Ingen vult aan: “Als mensen horen dat wij ons eigen salaris mogen bepalen, zeggen ze altijd: ‘nou dan wist ik het wel’. Maar als je dan doorvraagt hoeveel zij denken dat ze waard zijn of hoeveel waarde zij daadwerkelijk hebben toegevoegd aan hun organisatie, blijkt dat ze zichzelf helemaal geen riant salaris zouden toebedelen. Sterker nog: bij Finext komen medewerkers best vaak onder hun salaris van de vorige baan uit.” ■

