



tot een fundamentele uitwisseling op waarden en uitgangspunten, betekenisgeving en belangen.

Daarnaast is transparantie het begin van een *learning loop*: via terugkoppeling leren de mensen in de organisatie van eerdere situaties. Het feit dat belangrijke zaken voor iedereen zichtbaar zijn, is dat mensen zich niet langer aan hun verantwoordelijkheid kunnen onttrekken. *Wir haben es allen gewußt.*

Verantwoordelijkheid nemen is niet hetzelfde als verantwoordelijkheid toegewezen krijgen

Het toegewezen krijgen van eindverantwoordelijkheden hoort niet in het vocabulaire van situationeel organiseren. Eigenaarschap oppakken en verantwoordelijkheid nemen zijn proactieve begrippen. Ze impliceren een actieve of proactieve houding van leden van de organisatie. Op het nemen van verantwoordelijkheid volgt positieve feedback van de anderen. Op het uitblijven van eigenaarschap volgt constructieve feedback. Niet omdat het een regel (norm) is, maar omdat iedereen ervan doordrongen is wat de waarde ervan is.

Via bovenstaande vier kernbegrippen krijgen de waarden verbinding, respect en gelijkwaardigheid hun vorm. Het hiernavolgende interview met Fokke Wijnstra, verbonden aan Finext, geeft een indruk van hoe dit situationeel organiseren er in de praktijk uitziet.

‘Het maakt nogal uit of iemand een taak krijgt toebedeeld of een taak zelf oppakt’

Interview met Fokke Wijnstra over nieuw organiseren bij Finext

Een gesprek met Fokke Wijnstra over nieuw organiseren zonder managers, met een visitekaartje waarop de titel ‘zeiler’ prijkt en het bepalen van je eigen salaris. Een organisatie met een minimale systeemwereld van zo weinig mogelijk regels en een leefwereld die zich kenmerkt door samenwerking op basis van gelijkwaardigheid.

Finext ondersteunt met consultancy en interim-management-oplossingen de financetak binnen de top 500-ondernemingen. Fokke Wijnstra stond aan de wieg van Finext en heeft sinds de oprichting ervan diverse rollen vervuld, zoals ambassadeur, coach en strategisch adviseur. Momenteel is hij er lid van de raad van advies.

Finext staat sinds jaar en dag bekend om hun andere manier van organiseren. Kun je voorbeelden noemen van dit anders organiseren uit de begintijd van deze onderneming?

De oprichting van Finext viel samen met de opkomst van de mobiele telefoon. In normale bedrijven werden mobiele telefoons als kostenpost gezien en hadden ze ook iets elitairs. Wij zagen een mobiele telefoon als middel om snel te kunnen schakelen tussen collega's en klanten. Want iedereen werkte gedistribueerd en zat bij de klant. Wij zagen: een mobiele telefoon is geen kostenpost, maar kan juist voor meer omzet zorgen. Niet dat het management besloot om aan iedereen zo'n telefoon uit te delen, want we hadden geen managers; van begin af aan al niet. Maar je nam zo'n telefoon als je vond dat je hem nodig had.

Geen managers?

Finext kent geen managers en werkt ook niet met formele functies. Op mijn visitekaartje heeft jarenlang als functie gestaan 'zeiler'. Dat gaf veel meer interessante aanknopingspunten in een kennismakinggesprek dan als ik daar als functie 'directeur' of iets dergelijks op had laten zetten. Dit voorbeeld laat ook zien dat we als mens meer zijn dan een afgebakende functie waar we elkaar vanuit organisaties vaak in proberen te drukken. Wie in functies denkt, beperkt zichzelf. Voordat je het weet, ga je collega's ook nog maar enkel als hun functie zien. Doodzonde. Hetzelfde geldt voor een kantoor. Wat is de bedoeling van een kantoor? Om er zo goed mogelijk je werk uit te kunnen voeren, toch? Wij merkten al vroeg dat het veel leuker was om in een kroeg of grand café gesprekken met elkaar te voeren dan in een saaie kantooromgeving. We ontdekten dat we daar ook eigenlijk veel betere gesprekken hadden. Met elkaar, maar ook met opdrachtgevers. Het was effectief en we kwamen daar met veel meer nieuwe ideeën vandaan dan als we

in een kantoortuin bleven zitten. Wat was er eigenlijk op tegen?

Sterker nog, het klinkt dat er erg veel voor was ...

Toen kwam de stap: waarom richten we ons kantoor dan ook niet zo in? We gingen ineens anders naar ons kantoor kijken en hebben vervolgens ons bedrijfspand ingericht als een grand café waar je overal kon werken en waar ook gewoon overal

'Voordat je het weet, ga je collega's ook nog maar enkel als hun functie zien. Doodzonde.'

wifi was. Dat was in de tijd dat je bij andere organisaties voor je internetverbinding vastzat aan een snoer op je werkplek. Bij Finext kon je overal in het pand werken. Dus de gedachtegang is om je niet te storen aan regels of aan wat gebruikelijk is om te doen. Maar ga na wat goed voelt om te doen. Wat helpt is om na te gaan hoe je de boel thuis regelt. Waarom zou je het op je werk dan niet ook zo regelen? Die gedachtegang zit permanent in het wezen van Finext. Vanuit dezelfde gedachtegang heeft Finext dus ook nooit een afdeling P&O of HR gehad.

Maar hoe los je dan op wat hr gewoonlijk doet aan taken? Denk aan werving, selectie, training en opleiding?

Eerst stel je vast: wat willen we hier met elkaar? Dat leidt dan tot een aantal taken. In een gezond team pakken de mensen daarvan een aantal taken op. Je krijgt niet zozeer werk toebedeeld. Ik geloof niet in delegeren, maar wel in de beweging als mensen zelf taken oppakken. Want het maakt nogal uit of jij een taak toebedeeld krijgt of dat jij een taak zelf oppakt. In het eerste geval kun je het idee hebben: waarom moet ik dat nu weer doen? Is Piet daar niet meer geschikt voor? Dat zorgt voor afschuifgedrag en daarmee hol je eigenaarschap uit. Als mensen een



taak of een klus eigenstandig oppakken, weet je eigenlijk zeker dat dat ook geregeld wordt. En ja, er blijft altijd wel een aantal dingen liggen. Dingen waarvan je dacht dat ze hard nodig waren. Het is dan de kunst om ze niet aan een ander toe te wijzen. Beter is het om dan de dialoog met elkaar aan te gaan om uit te zoeken hoe het komt dat niemand dit stukje wil

‘Stoor je niet aan regels of aan wat gebruikelijk is om te doen.’

oppakken. Al snel stuiten we dan op de vraag: moeten we dit wel oppakken? Hebben wij bedacht dat dit opgepakt moest worden, maar is het eigenlijk een stom bedenkseel? Is het wel nodig? Wie helpen we hier nu mee? Als het echt nodig was, had iemand het al wel opgepakt.

Dus door het actief oppakken van taken, komt als vanzelf het residu aan systeemwereld bloot te liggen. Noem eens een aantal voorbeelden van wat zoal aan taken bleef liggen?

Er bleven heel veel zaken liggen waar traditionele organisaties zich dagelijks mee bezighouden. Denk dan aan allerlei rapportages, maar ook notulen of functionerings- of beoordelingsgesprekken. Ga maar na. Waarom zouden we een beoordelingsgesprek voeren? Om iemands salaris te bepalen. Maar waarom zou een ander jouw salaris moeten bepalen? Je bepaalt bij Finext je eigen salaris.

Hoe werkt dat dan?

Dat gaat eigenlijk op dezelfde manier als je het zakgeld voor kinderen gezamenlijk vaststelt: wat vind je zelf redelijk, gezien wat je tot nog toe kreeg en gezien wat anderen krijgen? Daar komt dan nog je waardetoevoeging bij. Wat vind je fair als je kijkt naar wat je aan waarde aan de organisatie toevoegt? Dat overleg je met een aantal collega's en vanaf dat moment gaat je nieuwe salaris in. Door in de organisatie transparant te maken wat

iedereen verdient en hoe de totale cijfers ervoor staan, gaat niemand zichzelf een oneigenlijk hoog salaris toe-eigenen. Ga je Finext vergelijken met de rest van de markt, dan blijken de lonen bij Finext zo'n 5 tot 10% lager te liggen dan bij de concurrerende dienstverleners.

Met opleidingen gaat het op dezelfde manier. Als je het gevoel hebt dat je een opleiding moet volgen, overleg je dat met een paar collega's en dan regel je dat gewoon. We doen dus wel aan hr – ontwikkeling en opleiding van medewerkers – maar die taken zijn gewoon in het team zelf belegd. Voor recruitment geldt hetzelfde. Als een team bij Finext begint te groeien, dan ligt het voor de hand dat zo'n team er zelf een kracht bij haalt. Jij weet als team wat voor iemand je mist en wat voor type je in het team nodig hebt. Alleen het team kent de exacte klantvragen, dus laat dat team in vredesnaam dan ook zelf hun recruitment doen. Teams zijn zelf verantwoordelijk voor hun groei en de keuzes die ze daarbinnen maken. Als ze iemand aannemen die toch niet past, zit dat team ook zelf met de gebakken peren. Foute besluiten komen dus ook op het bordje van dat team te liggen.

Vrijheid en verantwoordelijkheid zijn daarmee gekoppeld ...

Dat is een belangrijke conclusie. Als je eenmaal met deze bril naar organisaties kijkt, dan ontdek je dat er voor heel veel taken helemaal geen aparte hr-afdeling nodig is. Dan blijkt dat je heel veel dingen in het team zelf kunt oplossen.

Je beschrijft eigenlijk een minimale systeemwereld. De vraag is dan hoe je ervoor zorgt dat je als organisatie niet honderd keer het wiel uitvindt?

Op een gegeven moment kwam er een opmerking van een klant: Ik heb eerst adviseur a gehad en voor een ander onderdeel adviseur b en ik heb ook nog met persoon c samengewerkt, maar jullie hebben allemaal een andere projectaanpak. Wat voor club zijn jullie nu eigenlijk?

Dat doet professioneel best wel even zeer. Toen hebben we ons laten verleiden om een projectstandaard te bouwen voor al onze klanten. Daar is een soort project-handboek uit gerold. Heel handig: *plug and play*, met templates, et cetera.

Maar dus enigszins verleid door wat de markt vroeg en wat concurrenten doen ...

Ja, en ook door wat ergernis gedreven, want soms is het ook wel een beetje chaos. Maar we deden het natuurlijk wel Finext style. Lean en met de vraag wat een project dan minimaal zou moeten zijn. En toen het klaar was ... werd dat handboek in de praktijk eigenlijk niet gebruikt.

Hoe zorgen jullie er nu dan toch voor dat niet honderd keer het wiel dient te worden uitgevonden?

Als ik nu een project opstart, dan ga ik eerst na wie onlangs een succesvol project heeft gedraaid in een vergelijkbare omgeving. Ik hoor bijvoorbeeld dat Jan-Kees laatst een heel goed project heeft gedraaid. Ik ga even met Jan-Kees praten en vraag hem of hij mij de documenten kan geven. Dan ga ik daarmee verder. Hij staat al zijn stukken af en vraagt: als jij ermee aan de gang bent gegaan, koppel je dan even aan mij terug wat jij ervan gemaakt hebt? Wat door deze aanpak blijkt, is dat er zonder standaardisatie toch een soort standaardaanpak is die zich aanpast in de tijd. Dus weg met de afdeling Standaardisatie en Quality Control. De werkwijze en de uitwisseling is gewoon geïntrigeerd in het professionele werk. Daarvoor is het nodig dat je open bent en dat je materiaal vraagt en deelt. Niet omdat het een regel is, maar omdat je snapt dat op deze manier informatie delen, werkt.

Dus zo'n projectaanpak gaat rond en is agile, omdat het voortdurende iteraties kent. Kennis wordt dan dynamisch gedeeld in plaats van statisch op een plek bewaard. Je vertrouwt dus op de leefwereld en niet zozeer op de systeemwereld?

Ja. Neem het voorbeeld van het opmaken van de facturen. Finext is een aantal jaar

100% dochteronderneming van Ordina geweest. De statutair directeur van Finext op dat moment, Wim Heuvelman, stuitte vanuit Finext ineens op heel veel goedkeuringsniveaus waar bijvoorbeeld de urendeclaraties langs moesten. Na alle goedkeuring gingen deze urendeclaraties pas door naar de administratie, waar de facturen werkelijk werden opgemaakt en opgestuurd. Wim Heuvelman sloeg dat hele circus over en gaf de administratie vanuit vertrouwen al zijn digitale sleutels, waardoor de administratie zelf alle urendeclaraties kon goedkeuren.

Was dat niet onverantwoord?

Nee. Bij Finext is het zo dat *als* er iets mis zou gaan, we dat na een maand toch wel zouden merken. Wij voelden dat we de ruimte hadden om een eventuele misser met de klant te bespreken. Dan zouden we dat achteraf herstellen. Dus liever vergeving achteraf dan toestemming vooraf. Het betekent niet dat er door deze werkwijze van vertrouwen, transparantie en verantwoordelijkheid geen fouten worden gemaakt. Maar wat wel bleek, was dat binnen Finext minder fouten optraden

'Binnen Finext traden minder fouten op dan in het traditionele goedkeuringsstelsel.'

dan in dat traditionele goedkeuringsstelsel. Daarnaast waren wij veel sneller. Want bij ons waren de facturen allemaal al op de eerste dag van de nieuwe maand de deur uit, terwijl dat proces bij moederorganisatie Ordina twee weken duurde. Het gaat allemaal over het aangaan van duurzame samenwerkingsrelaties met vertrouwen als vertrekpunt.

Kun je daar nog een voorbeeld van geven?

Neem het zoeken naar een trainer voor een bepaalde vaardigheid. Daarbij zoeken we niet in een of andere aanbodsites naar het bureau met het beste kwaliteitskeurmerk of de beste certificering.



We maken gebruik van de kracht van ons eigen netwerk. Er is altijd wel een collega die iemand kent die goed is op dat gebied. Iemand waar hij volledig respect en vertrouwen in heeft. Reken maar dat zo'n training dan ook goed is. Zo'n inhuur van derden gaat meestal ook verder dan een zakelijke overeenkomst tussen klant en leverancier. Het gaat over het opbou-

'Vergelijk je Finext met de rest van de markt, dan blijken de lonen bij Finext zo'n 5 tot 10% lager te liggen dan bij de concurrerende dienstverleners.'

wen van een relatie. Daar zit ook een gunfactor in. Bij Finext werken we niet met leveranciers, maar praten we liever over samenwerken met iemand van buiten Finext. Het klikt met zo'n professional of niet. Zo niet, dan verdwijnt zo'n persoon vanzelf, omdat hij niet meer door anderen wordt voorgedragen. Klikt het van twee kanten, dan ontstaat er een duurzame samenwerking die flinke vormen aan kan nemen.

Het klinkt alsof je niet het spel van de onderkant speelt, maar van de bovenkant. Je legt niet vast waar een training minimaal uit moet bestaan, maar je ontketent samen een dynamiek waarin je op zoek gaat naar wat je maximaal voor elkaar kunt betekenen.

Wat daarvoor nodig is, is om in een verhouding van gelijkwaardigheid met elkaar te staan. Gek genoeg verhoog je juist de kwaliteit en de mogelijkheden als je niet in een klant-leveranciersverhouding gaat staan. De manier waarop collega's binnen Finext met elkaar omgaan – als gelijkwaardige professionals die ieder een eigen inbreng hebben – is daarmee verlengd naar de buitenwereld. De grens van de organisatie wordt daarmee variabel.

In hoeverre stuiten deze variabele grenzen en grote mate van transparantie over lonen en omzet niet op weerstand vanuit het financiële systeem dat vol zit met vertrouwelijkheid, geheimhouding en compliance?

Je hebt enerzijds het vakmanschap en anderzijds hoe je je zelf organiseert. Dat zijn twee verschillende dingen. Waar je allereerst achter komt, is dat financiële dienstverleners ook maar mensen zijn. Daar bevindt zich evenveel pluriformiteit als in andere groepen. Je hebt daar blauwe en rode mensen om het maar even in het kleurendenken van de Caluwé te gieten. Alsof ICT'ers altijd technische nerds zouden zijn. Daar zitten ook hele creatieve figuren tussen. Daarnaast is er ook in de financiële wereld een transitie gaande, waarin het inzicht ontstaat dat strakke regels en het oneindig toepassen van controlemechanismen juist averechts werken. Naast het adagium 'Vertrouwen is goed, controle is beter' wordt steeds vaker ook het tegenovergestelde beweerd 'Controle is goed, vertrouwen is beter.'

In hoeverre past zo'n adagium in de populariteit van banken als Triodos Bank of ASN Bank?

Uit de opvatting 'Controle is goed, vertrouwen is beter' komt een ander mensbeeld naar voren. De manier waarop deze banken met hun klanten omgaan is vanuit transparantie, vanuit vertrouwen en vanuit een gelijkwaardige samenwerking. Daar regel je de dingen net iets anders. Dit soort instellingen willen ook iets toevoegen aan de wereld. Een aanpak als Value-based Project Management, waar Nicoline Mulder eind 2012 op promoveerde, slaan – gelukkig – ook steeds meer in de financiële wereld aan. Het is die manier van kijken, handelen en waardetoevoeging die de klant ook steeds meer verlangt van een moderne, financiële instelling.